



МОДЕРНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

**МАТЕРІАЛИ МІЖНАРОДНОЇ
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ**



15-16 травня 2025 року
м. Чернівці (Україна) – м. Сучава (Румунія)

Міністерство освіти і науки України
Чернівецька обласна військова адміністрація
Чернівецька міська рада
Державний торговельно-економічний університет (м. Київ, Україна)
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ (м. Чернівці, Україна)
Ужгородський торговельно-економічний інститут ДТЕУ (м. Ужгород, Україна)
Університет ім. Штефана чел Маре (м. Сучава, Румунія)
Трансильванський університет (м. Брашов, Румунія)
Вища школа економіки та менеджменту (м. Братислава, Словаччина)
Університет ARTIFEX (м. Бухарест, Румунія)
Університет Траз-уш-Монтиш і Алту-Дору (м. Віла-Реал, Португалія)
Лодзинський університет (м. Лодзь, Польща)

МОДЕРНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

***МАТЕРІАЛИ МІЖНАРОДНОЇ
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ***

**15-16 травня 2025 року
м. Чернівці (Україна) – м. Сучава (Румунія)**

Чернівці

Мехнопринк

2025

УДК 332.146.2:338.24:339.924(063)

М 74

Модернізація управління соціально-економічним розвитком регіону в умовах євроінтеграції : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Чернівці, 15-16 травня 2025 р. – Чернівці : Технодрук, 2024. – 340 с.

Модернізація управління соціально-економічним розвитком регіонів є надзвичайно актуальною в умовах євроінтеграції, оскільки потребує узгодження регіональної політики зі стандартами ЄС, впровадження інновацій та цифрових рішень. Це дозволяє підвищити ефективність розвитку, забезпечити прозорість управління і посилити конкурентоспроможність регіонів на європейському рівні.

У збірнику досліджено трансформацію менеджменту бізнес-процесів у соціально-економічному просторі регіону. Особливу увагу приділено питанням адаптації регіонального бізнесу до викликів у міжнародних економічних відносинах. Висвітлено аспекти фінансово-економічного й обліково-аналітичного забезпечення сталого розвитку регіону. Розглянуто особливості використання інструментів маркетингу в умовах євроінтеграції, стратегічні підходи й антиципативне управління розвитком сфери гостинності регіону та інноваційні бізнес-технології та транскордонна співпраця університетів у вдосконаленні економічної освіти.

Розраховано на науковців, фахівців, викладачів, аспірантів, здобувачів вищої освіти, які цікавляться зазначеними питаннями.

ISBN 978-617-8034-61-0

Роботи надруковано в авторській редакції.

Відповідальність за достовірність фактів, статистичної інформації, власних імен, цитат та інших відомостей, наданих у рукописах, несуть автори публікацій.

Підписано до друку 01.05.2025 р.

© ЧТЕІ ДТЕУ, 2025

© Технодрук, 2025

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ І. ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОМУ ПРОСТОРІ РЕГІОНУ

Анатолій Вдовічен, Ольга Вдовічена, Данило Вдовічен АНАЛІТИКА ЗАСТОСУВАННЯ ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ ЗА 2018-2023 РР. ЯК МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ЕКОНОМІЦІ	12
Олена Гончаренко, Віра Турусинова РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСАХ	17
Наталія Василюх, Олександр Ігнат ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	21
Тетяна Гуштан, Валентин Сусіденко ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННІЙ СФЕРІ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ	24
Тетяна Гуштан МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ ЯК ОРІЄНТИР АДАПТАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ ДО ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ	28
Іван Хилько, Родіон Хамітов ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМ BPM (BUSINESS PROCESS MANAGEMENT) В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ	31
Андрій Круглянко ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ	36
Валентина Чичун ОСОБЛИВОСТІ СТВОРЕННЯ КОМАНДИ НА ПІДПРИЄМСТВІ У СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОМУ ПРОСТОРІ РЕГІОНУ	39
Урсакий Юлія НЕФОРМАЛЬНІ ГРУПИ У КОМАНДНІЙ РОБОТІ	41

Сергій Камінський АКТУАЛЬНІ РИЗИКИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	44
Олена Гончаренко, Анастасія Розарьонова ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ДРАЙВЕР ПРАЦІ В УКРАЇНІ	48
Наталія Гольдберг ОБҐРУНТОВАНА ПІДОЗРА ЯК ПІДСТАВА ЗАСТОСУВАННЯ ЗАПОБІЖНОГО ЗАХОДУ У ВИГЛЯДІ ТРИМАННЯ ПІД ВАРТОЮ	52
Микита Савченко ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ РЕГІОНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ: РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ	56
Наталія Шупрудько, Галина Полянко ХАРАКТЕРНІ РИСИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	60
Леонід Мільман ЗНАЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	62
Віталій Толуб'як, Олена Патерик ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ВІДКРИТОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	65
<i>СЕКЦІЯ II. АДАПТАЦІЯ РЕГІОНАЛЬНОГО БІЗНЕСУ ДО ВИКЛИКІВ У МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИНАХ</i>	
Вадим Стадник, Ірина Федулова ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ВИХОДУ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ	69
Вадим Єлісеєв АДАПТАЦІЯ РЕГІОНАЛЬНОГО БІЗНЕСУ ДО ВИКЛИКІВ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН ЧЕРЕЗ ТРАНСФОРМАЦІЮ ВІЙСЬКОВИХ ІННОВАЦІЙ	73
Катерина Рожок, Сергій Осика ОСОБЛИВОСТІ ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА КРЕАТИВНОЇ ІНДУСТРІЇ	76

Раїса Перелигіна, Олександр Пономарьов КОНТРОЛЬ ЗА МІЖНАРОДНИМИ ПЕРЕДАЧАМИ ТОВАРІВ, ЩО ПІДЛЯГАЮТЬ ДЕРЖАВНОМУ ЕКСПОРТНОМУ КОНТРОЛЮ ЯК ОДИН ІЗ ПРІОРИТЕТІВ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	80
Валерія Смочко, Володимир Бедзир ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ: РЕГІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ	83
Константин Ніжейко, Анна Тараненко ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ІСПАНСЬКИХ БІЗНЕСІВ ДО ПРОГРАМИ NEXT GENERATION EU	88
Ганна Дугінець ТОРГОВЕЛЬНА ВІЙНА 2025: «ІДЕАЛЬНИЙ ШТОРМ» У МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИНАХ	91
Ірина Алмаші, Юлія Середяк РЕЛОКАЦІЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ПРАВОВЕРЕГУЛЮВАННЯ ТА ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ	95
Тетяна Брикова АДАПТАЦІЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ МІСТА ЧЕРНІВЦІ ДО ВИКЛИКІВ У МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИНАХ	98
Оксана Верстяк МІЖНАРОДНА ЛОГІСТИКА В УМОВАХ МОДЕРНІЗОВАНОГО УПРАВЛІННЯ: ВИКЛИКИ І ПЕРСПЕКТИВИ	101
Андрій Верстяк ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ ЯК РУШІЙ МОДЕРНІЗОВАНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	103
Людмила Столяр, Таїсія Яцко ПЕРЕОРІЄНТАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ЧЕРНІВЕЦЬКОЇ ОБЛАСТІ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАБІЛІЗАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	105

СЕКЦІЯ III. ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНЕ Й ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ

Катерина Індус, Данієла Решетар АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ В УМОВАХ ПЕРЕХОДУ ДО ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ	110
Тетяна Томнюк, Юлія Табенська АКТИВІЗАЦІЯ ПОТЕНЦІЙНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ РЕГІОНУ ЯК ЕЛЕМЕНТ СТИМУЛЮВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	113
Юрій Підлипний СТАТИСТИЧНІ МЕТОДИ В ЕКОНОМІЧНИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ	115
Ірина Мустеця АКТУАЛЬНІСТЬ ЕКОЛОГІЧНОГО ОБЛІКУ ТА АУДИТУ НА ШЛЯХУ ДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ	118
Наталія Бабяк, Галина Фербей КОНТРОЛІНГ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ОПЕРАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	122
Василь Юрчишин НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ВІДНОВЛЕННЯ ТА ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ	127
Еріка Югас, Леся Рибаківа ПОДАТКОВА ПОЛІТИКА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ТА АДАПТАЦІЯ БІЗНЕСУ	132
Петро Гаврилко, Марія Лалакулич ФІНАНСОВА ІНКЛЮЗІЯ ЯК ФАКТОР РЕГІОНАЛЬНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ	136
Радміла Підлипна, Олександр Кепич ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО СТІЙКОСТІ ТА БЕЗПЕКИ	140
Радміла Підлипна, Яна Бурин ІНСТРУМЕНТИ ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ	143

Надія Смірнова, Ірина Смірнова	
ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	: 147
Наталя Жук	
ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА: ЧИННИКИ, ЗАГРОЗИ, РИЗИКИ	151 :
Світлана Жукевич	
ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ПОКАЗНИКІВ ФІНАНСОВОГО АНАЛІЗУ В УМОВАХ ПОСТІНДУСТРІАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	155 :
Оксана Юрченко, Катерина Бліжнікова	
ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ	160 :
Марія Лалакулич, Марія Симочко	
ДЕЯКІ ОСОБЛИВОСТІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	163 :
Конон Багрій	
ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ОБЛІКУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ РЕГІОНІВ КРАЇНИ	166 :
Юлія Маначинська	
ЗВІТНІСТЬ ЗІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БАНКІВ У КОНТЕКСТІ ВІДНОВЛЕННЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ	171 :
Володимир Євдошак	
ДО ПИТАННЯ ОСНОВНИХ СТРАТЕГІЙ ТА ЗАВДАНЬ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УКРАЇНІ	175 :
Любов Гут	
ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ НА ОСНОВІ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПОДАТКОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЧЕРНІВЕЦЬКОЇ ОБЛАСТІ	179 :
Наталія Скрипник	
ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ДЖЕРЕЛО ІНФОРМАЦІЇ ДЛЯ РЕГІОНАЛЬНИХ ІНВЕСТИЦІЙ	183 :
Наталія Скрипник, Наталка Кучінік	
ПОДАТОК НА ДОХОДИ ФІЗИЧНИХ ОСІБ: РЕГІОНАЛЬНИЙ ВИМІР	: 188

Микола Скрипник

РИНОК СТРАХОВИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ:	191
РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ	1

Микола Скрипник, Богдан Кочерган

УХИЛЕННЯ ВІД СПЛАТИ ПОДАТКІВ: ЗАГАЛЬНОДЕРЖАВНИЙ ТА	196
РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ	1

Олексій Малярчук

БЮДЖЕТНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У ВОЄННИЙ ТА ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОДИ	200
	1

Сергій Рилєєв, Ірина Дрінь

МЕТОДИКА DEA-АНАЛІЗУ В СИСТЕМІ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ	206
	1

Тетяна Зубко

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМИ ФІНАНСАМИ	1 210
--	-------

Сергій Рилєєв, Анна Кунічак

ОСНОВИ ОБЛІКУ КОНТРОЛЬОВАНИХ ОПЕРАЦІЙ	1 213
---------------------------------------	-------

Ірина Лошенко

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ КРИЗИ	217
	1

*СЕКЦІЯ IV. ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ
ІНСТРУМЕНТІВ МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ
ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ*

Тетяна Жолуденко

ІННОВАЦІЙНИЙ МАРКЕТИНГ У ФАРМАЦЕВТИЧНІЙ ГАЛУЗІ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ ДО УМОВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	220
	1

Неля Микитенко, Катерина Лисенко

ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ МАРКЕТИНГУ В КАТЕГОРІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ	224
	1

Olena Honcharenko, Dmytro Vakulenko

SOCIAL NETWORKS IN PROMOTING TOURIST DESTINATIONS	1 227
---	-------

Олена Бозуленко

ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ МАРКЕТИНГУ У РЕГІОНАЛЬНОМУ
РОЗВИТКУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ : 231

Олександр Кифяк

МАРКЕТИНГОВИЙ АНАЛІЗ У МЕНЕДЖМЕНТІ: СЕРВІСИ ТА
ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ : 235

Михайло Кравченко, Віталій Михайлик,**Володимир Італльянцев**

ВІТЧИЗНЯНИЙ РИНОК КОНОПЛЯНИХ ПРОДУКТІВ : 238

Михайло Кравченко, Володимир Піддубний,**Віталій Михайлик**

ВІТЧИЗНЯНИЙ РИНОК ІННОВАЦІЙНИХ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ
ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ : 242

Юрій Чаплінський

РЕАЛІЗАЦІЯ ПРИНЦИПІВ ESG-ПІДХІДУ У ПРОГРАМАХ ЛОЯЛЬНОСТІ : 246

Лілія Іванова, Ольга Вовчанська, Антон Шамов

МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЦИФРОВОГО БРЕНДИНГУ
У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ : 249

*СЕКЦІЯ V. СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ Й АНТИСИПАТИВНЕ
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СФЕРИ
ГОСТИННОСТІ РЕГІОНУ*

Вікторія Ткач, Аскарджон Ходжамуродов

АЗІЙСЬКА ТА ЄВРОПЕЙСЬКА ВИЩА ОСВІТА ЯК ФАКТОР
АНТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КРАЇНИ
(ПОРІВНЯЛЬНИЙ АСПЕКТ) 254

Наталія Василюха, Людмила Чобаль

ГОСТИННІСТЬ КАРПАТСЬКОГО РЕГІОНУ: ТРЕНДИ ТА ІНОВАЦІЇ : 257

Роман Гищук

РЕСУРСИ ТА УМОВИ УПРАВЛІННЯ РЕКРЕАЦІЙНОЮ ТЕРАПІЄЮ
КУРОРТНИХ МІСЦЕВОСТЕЙ БУКОВИНСЬКИХ КАРПАТ ДЛЯ
ЛІКУВАННЯ ПОСТТРАВМАТИЧНОГО СТРЕСОВОГО РОЗЛАДУ : 259

Роман Гищук, Назарій Іванічик РЕГІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ ПОДАТКОВИХ НАДХОДЖЕНЬ ВІТЧИЗНЯНОГО ТУРИЗМУ В ПЕРІОД ВОЄННОГО ЧАСУ	264 1
Інна Данилюк, Любов Струтинська ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СФЕРИ HORECA	1 267
Галина Долга, Ольга Хитрова СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО	269 1
Каріна Паламарек ВПЛИВ АНТИСИПАТИВНИХ ГАСТРОНОМІЧНИХ ТРЕНДІВ НА РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС ЗАХІДНОГО РЕГІОНУ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ АДАПТАЦІЇ	273 1
Тетяна Незвещук-Когут АНТИСИПАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ВИКОРИСТАННЯ ЛОКАЛЬНИХ РЕСУРСІВ І ГАСТРОНОМІЧНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ РЕГІОНУ	277
Конон Багрій, Каріна Паламарек ОЦІНКА ВПЛИВУ МАКРООТОЧЕННЯ НА РОЗВИТОК ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ БУКОВИНИ НА ОСНОВІ PEST-АНАЛІЗУ	282
Владислав Будьонний, Олександр Коваленко УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ: ПРОГНОЗУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ТРЕНДІВ У ТУРИСТИЧНІЙ СФЕРІ	286
Єлизавета Оксененко, Олександр Коваленко АНТИСИПАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ РЕГІОНУ В УМОВАХ ВІЙНИ	289 2
Ігор Стасюк, Олександр Коваленко ПРОГНОЗНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИЗМУ В РЕГІОНІ В КОНТЕКСТІ АНАЛІЗУ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ	292 2
Володимир Воронюк, Алла Воронюк ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО ТА ЕКОЛОГІЧНОГО (ЗЕЛЕНОГО) ТУРИЗМУ НА ПРИКЛАДІ КЛУБУ СІМЕЙНОГО ВІДПОЧИНКУ «БУКОВИНСЬКА ТРОЯ»	295 2

**СЕКЦІЯ VI. ІННОВАЦІЙНІ БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЇ ТА
ТРАНСКОРДОННА СПІВПРАЦЯ УНІВЕРСИТЕТІВ У
ВДОСКОНАЛЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ ОСВІТИ**

Yurii Koroliuk ECONOMIC EDUCATION IN THE CONDITIONS OF HYPERDYNAMIC DEVELOPMENT OF INFORMATION TECHNOLOGIES: THE POTENTIAL OF CROSS-BORDER COOPERATION	299
Vasyl Kyfyak INNOVATIVE APPROACHES TO THE DEVELOPMENT OF HIGHER EDUCATION IN THE CROSS-BORDER SPACE OF UKRAINE AND ROMANIA	303
Михайло Кравченко, Ольга Романовська ТРАНСКОРДОННЕ СПІВРОБІТНИЦТВО ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ	306
Сергій Бай, Олег Калініченко КЛАСТЕРИЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ	310
Вадим Ореховський ТРАНСКОРДОННЕ СПІВРОБІТНИЦТВО У ГАЛУЗІ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ	314
Анна Кримська ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ОСВІТИ ЧЕРЕЗ ВПРОВАДЖЕННЯ ТРАНСКОРДОННИХ ОСВІТНІХ ПЛАТФОРМ	317
Valeriia Peniuk DIGITALIZATION OF HR PROCESSES IN MODERN REALITIES	323
Алла Шимко ЦИФРОВІ БІЗНЕС-ЕКОСИСТЕМИ В ОСВІТНЬОМУ ПРОЦЕСІ	325
Kateryna Hildebrant TEACHING MEDIATION SKILL TO IMPROVE COMMUNICATIVE COMPETENCIES OF ESP LEARNERS	329
Nataliya Maksymiuk THE ROLE OF FOREIGN LANGUAGE COMMUNICATION IN ACADEMIC MOBILITY OF UNIVERSITY STUDENTS	333
Лариса Мосора ОНЛАЙН-ЗАЙНЯТІСТЬ — ВИКЛИК СУЧАСНОСТІ, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ	336

Секція 1. ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНОМУ ПРОСТОРІ РЕГІОНУ

Анатолій Вдовічен, д.е.н., професор,
Ольга Вдовічена, к.е.н., доцент,
Данило Вдовічен, бакалавр,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці

АНАЛІТИКА ЗАСТОСУВАННЯ ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ ЗА 2018-2023 РОКИ ЯК МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ЕКОНОМІЦІ

Аналіз розвитку електронної торгівлі в контексті впливу цифрових технологій на бізнес та економіку дозволяє чітко визначити важливі етапи трансформації ринків і підприємств. Впровадження інноваційних технологій в онлайн-продажі стало вирішальним для підвищення конкурентоспроможності бізнесів, а також чинником, що активно змінює структуру глобальної економіки. Платформи для електронної комерції, а також використання мобільних додатків та інструментів аналізу даних дозволяють підприємствам ефективно розширювати свої ринки та залучати нових клієнтів, що сприяє оптимізації бізнес-процесів і покращенню комунікації з кінцевими споживачами. Необхідно зазначити, що популярність електронної торгівлі зростає завдяки ряду чинників, серед яких розвиток інтернет-інфраструктури, доступ до нових ринків та здатність підприємств пропонувати свої товари без географічних обмежень. Платформи типу Amazon та eBay стали важливими гравцями, через які бізнеси різних розмірів можуть вести міжнародні продажі та максимально використовувати потенціал глобальних ринків. Водночас, цифрова трансформація електронної торгівлі створює нові вимоги до управління ланцюгами постачання, інтеграції з платіжними системами і адаптації стратегій маркетингу з використанням великих даних. У контексті дослідження доцільно провести аналіз кількості

підприємств, які займалися електронною торгівлею за різними видами економічної діяльності в період з 2018 по 2023 роки (таблиця 1), що дозволить оцінити вплив цифрових технологій на розвиток різних секторів бізнесу та економіки в цілому.

Таблиця 1

Кількість підприємств, які здійснювали електронну торгівлю за видами економічної діяльності у 2018-2023 роках*

Вид економічної діяльності	Кількість підприємств, які здійснювали електронну торгівлю											
	одиниць						у % до загальної кількості підприємств відповідного виду економічної діяльності					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Усього	2676	2440	2494	2513	2346	2678	50	48	49	50	61	69
Переробна промисловість	673	661	684	690	680	739	56	53	54	54	72	81
Операції з нерухомим майном	33	22	25	26	27	30	11	07	08	10	12	14
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	17	12	15	15	21	12	23	16	18	20	29	17
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	12	17	17	16	6	6	10	14	13	12	05	06
Будівництво	107	93	98	101	65	51	20	16	16	18	16	14
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт авіатранспорту та інших засобів транспорту	914	924	929	931	1011	1056	75	74	77	77	103	120
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	131	125	127	127	136	133	33	31	30	32	40	40
Тимчасове розміщення й організація харчування	147	166	170	171	96	120	94	102	101	99	112	160
Інформаційна та телекомунікацій	204	197	209	210	166	180	94	90	95	96	105	120
Професійна, наукова та технічна діяльність	88	83	80	85	60	69	30	27	26	27	27	34
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	145	137	134	136	76	79	39	35	33	33	26	29

*Джерело: складено на основі [1-7].

Загалом, кількість підприємств, які використовують електронну торгівлю, зростала протягом 2018-2023 років. Це свідчить про постійну тенденцію до впровадження цифрових технологій в управлінські та комерційні процеси. У 2023 році частка підприємств, що здійснювали електронну торгівлю, досягла 6,9%, що на 1,9% більше, ніж у 2018 році. Особливо великий зріст спостерігається в секторі оптової та роздрібної торгівлі, де частка підприємств, що займаються електронною торгівлею, зросла з 7,5% у 2018 році до 12,0% у 2023 році. Це свідчить про зростаючу важливість електронних платформ для продажу товарів і послуг, що відповідає загальним тенденціям розвитку е-commerce в умовах цифровізації. Високий рівень цифровізації також спостерігається у сфері тимчасового розміщування й організації харчування, де частка підприємств зросла з 9,4% у 2018 році до 16,0% у 2023 році. Це пов'язано з ростом онлайн-сервісів для бронювання житла та організації харчування, що є важливим для туристичної галузі. У переробній промисловості частка підприємств, що займаються електронною торгівлею, збільшилася з 5,6% у 2018 році до 8,1% у 2023 році, що свідчить про поступову адаптацію цієї галузі до цифрових технологій, зокрема в напрямку продажу продукції через інтернет. Натомість деякі галузі, як постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря, а також водопостачання і каналізація, демонструють незначне зростання в кількості підприємств, які займаються електронною торгівлею, що пов'язано з характером їхньої діяльності, яка більше орієнтована на інфраструктурні послуги, ніж на безпосередні споживчі товари.

Таким чином, зростання кількості підприємств, які впроваджують електронну торгівлю, підтверджує значний вплив цифрових технологій на розвиток бізнесу в різних секторах економіки. Це дозволяє підприємствам не лише покращити свою конкурентоспроможність, а й відкрити нові можливості для виходу на міжнародні ринки, що є важливим чинником у контексті глобалізації економіки. У рамках дослідження доцільно також здійснити аналіз обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг), отриманого через електронну торгівлю, за видами економічної діяльності у 2018-2023 роках (таблиця 2).

Таблиця 2

**Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), отриманий
від електронної торгівлі, за видами
економічної діяльності у 2018-2023 роках**

Вид економічної діяльності	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств, отриманий від електронної торгівлі											
	тис.грн						у % до загального обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств відповідного виду економічної діяльності					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Усього	228056347	292731991	364571480	439097939	465316987	547502493	35	45	50	53	59	57
Переробна промисловість	52600707	562971785	610180448	69875214	106649850	108889751	27	31	31	32	59	48
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційного повітря	4419132	338064	429457	507246	н/с	н/с	01	01	01	01	н/с	н/с
Видобуток нерудних матеріалів, піщаних і глинчастих породами	90680	177307	170782	172579	245620	291174	03	04	04	04	01	01
Будівництво	1359482	1938805	206876	2421347	6925306	4447362	06	07	07	06	04	02
Оптова торгівля непродовольчими товарами	128302643	104074764	144775430	185055209	234027956	3123548466	47	37	45	49	69	71
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	312575948	117600870	1417831251	167840772	109391528	105069574	71	257	311	309	236	191
Тягаре роздрядна торгівля	2102310	2740676	2978659	31486759	3885095	37123699	68	82	116	120	132	76
Інформаційна та комунікаційна діяльність	3983761	5065126	59246116	7050029	7452664	88610976	30	35	35	36	36	37
Операції нерухомим майном	1043089	1090602	5119586	8941586	768932	10178873	17	02	07	09	12	12
Професійна, наукова, технічна діяльність	21199161	17135793	1696383	19213570	10537511	18214943	07	06	15	14	04	06
Діяльність фінансових підприємств, страхування, реєстрація, організація діяльності	45060510	26724978	32957108	39819294	20570157	29991581	76	37	41	45	28	34

*Джерело: складено на основі [7].

Аналіз обсягу реалізованої продукції, отриманої від електронної торгівлі, за видами економічної діяльності в 2018-2023 роках показує суттєві зміни в розвитку цифрової економіки та її вплив на різні сектори. У загальному підсумку, обсяг продукції, отриманий від електронної торгівлі, зростав з 228,0 млрд грн у 2018 році до 547,6 млрд грн у 2023 році. Частка цього обсягу у загальному обсязі реалізованої продукції підприємств збільшилася з 3,5% до 5,7%, що свідчить про зростаючу роль цифрових технологій у бізнес-процесах. Зокрема, найбільше зростання спостерігалось в таких секторах, як оптова та роздрібна торгівля, де обсяг продукції, отриманої від електронної торгівлі, зріс із 128,5 млрд грн у 2018 році до 312,4 млрд грн у 2023 році, що призвело до збільшення частки від загального обсягу з 4,7% до 7,1%. Це підкреслює важливість електронної торгівлі для споживчих ринків, зокрема в умовах пандемії та змін у споживчих перевагах.

Також виявляється значний приріст у секторі транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності, де обсяг продукції зріс з 31,2 млрд грн у 2018 році до 103,5 млрд грн у 2023 році. Однак частка цього сектора в загальному обсязі продукції в електронній торгівлі знизилася з 7,1% у 2018 році до 19,1% у 2023 році. Сектори переробної промисловості й інформаційних і телекомунікаційних послуг демонструють стабільний, хоча й не так виражений, ріст: обсяг електронної торгівлі в переробній промисловості зріс з 52,6 млрд грн у 2018 році до 108,9 млрд грн у 2023 році, а в секторі інформаційних і телекомунікаційних послуг – з 3,0% до 3,7% від загального обсягу продукції. Водночас, сектор будівництва показує значне зниження у 2022-2023 роках, де обсяг продукції від електронної торгівлі зменшився порівняно з попередніми роками, що пов'язано з уповільненням розвитку цього сектору в умовах економічної нестабільності.

Отже, цей аналіз підтверджує, що цифрові технології та електронна торгівля мають значний вплив на різні аспекти економіки. Зокрема, деякі галузі, як-от торгівля, транспорт і складське господарство, переживають значне зростання завдяки використанню інтернет-платформ, тоді як інші, наприклад

будівництво, можуть відчувати зниження активності, вимагаючи додаткової адаптації до цифрових технологій.

Список використаних джерел:

1. Здреник В., Грод А., Очеретко Б., Бохонський В. Вплив цифрових технологій на розвиток бізнесу: трансформація бізнес-моделей та управління інноваційними проектами. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 2. С. 453-464.
2. Бугріменко Р. М., Смірнова П. В. Вплив розвитку цифрової трансформації на діяльність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3386>
3. Рудаченко О., Коненко В., Тараруєв Ю. Аналіз впливу цифрових технологій на розвиток суб'єктів підприємництва. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. № 334(5). С. 33-39.
4. Вербівська Л. В., Буринська О. І. Використання цифрових технологій у підприємницькій діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3814>
5. Тульчинський Р. В., Горбатюк М. Р. Вплив цифровізації на розвиток економічних систем в умовах глобалізації. *Economic Synergy*. 2023. № 1. С. 57-65.
6. Королук Ю., Вдовічен А. Перспективи блокчейн-трансформації економіки України. *Фінансово-економічні, соціальні та правові аспекти розвитку регіонів: загрози та виклики* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 24 трав. 2024 р., м. Чернівці, ЧТЕІ ДТЕУ. Чернівці: Технодрук, 2024. С. 304-307.
7. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах: електронна торгівля, виставлення рахунків-фактур (2018-2023). URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/arh_ikt_u.html

Олена Гончаренко, к.е.н.,

Віра Турусинова, бакалавр,

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСАХ

Питання міграції стало особливо актуальним після 2022 р. у зв'язку з низкою геополітичних, економічних і соціальних факторів, які значно посилили глобальні міграційні процеси. Конфлікти, зокрема війна в Україні, зміни клімату, а також економічна нестабільність стали потужними рушіями внутрішніх і міжнародних переміщень населення. Водночас політичні рішення та глобальні економічні тенденції, такі як пандемія COVID-19 і повоєнне відновлення, змінюють динаміку міграційних потоків. У цьому контексті міжнародні організації та уряди країн змушені переглядати свої політики щодо міграції,

включаючи адаптацію до нових викликів, таких як збільшення біженців, переміщених осіб, а також зростаюча потреба в управлінні міграцією на рівні глобальних і регіональних стратегій.

З розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема штучного інтелекту (ШІ), спостерігається значне зміщення в характері та інтенсивності глобальних міграційних процесів. Впровадження та інтеграція ШІ в економічні, соціальні та виробничі процеси сприяє не лише підвищенню ефективності в різних секторах, а й створенню нових можливостей для міграції робочої сили, зокрема в регіонах, де технологічний прогрес стимулює економічне зростання. Порівняння рівнів використання ШІ у 2020 р. та 2024 р. демонструє чітке збільшення цього показника, що відображає більш широке проникнення технології в організаційну та виробничу діяльність. Якщо у 2020 р. лише 37% глобальних організацій впровадили ШІ в свою діяльність, то до 2024 р. цей показник зріс до 85%. Це свідчить не лише про технологічну трансформацію, а й про зміни в умовах глобальних міграційних потоків, оскільки технологічний розвиток впливає на ринок праці, змінюючи попит на кваліфіковану робочу силу та викликаючи зміни в географії трудової міграції.

Згідно з оцінками ООН, кількість міжнародних мігрантів зросла з 232 млн осіб у 2014 р. до 304 млн осіб у 2024 р. Це свідчить про значне збільшення глобальної міграції протягом останнього десятиліття. Зокрема, понад 6,8 млн осіб, що виїхали з України, наразі перебувають за кордоном [2]. Це відображає тенденції глобалізації, зміни в соціально-економічній ситуації та вплив криз, які стимулюють нові міграційні потоки.

З розвитком технологій відкриваються нові можливості для управління міграційними процесами, зокрема через застосування ШІ. Сучасні технології ШІ дозволяють ефективно аналізувати величезні обсяги даних, які стосуються економічної ситуації, стану ринку праці та соціальних умов, що впливають на міграційні рішення. ШІ здатен здійснювати алгоритмічний аналіз даних за тривалий період часу та прогнозувати зміни в

економічному та політичному середовищі, які можуть впливати на міграційні процеси.

Сучасні покоління активно використовують технології ШІ в повсякденному житті, і державні установи починають інтегрувати рішення на базі штучного інтелекту, такі як чат-боти та інші платформи для надання актуальної інформації. Зокрема, через такі платформи здійснюється подання заяв на візи, притулок та інші документи. За даними дослідження Університету Британської Колумбії, впровадження ШІ може скоротити час розгляду заяв на візи на 40-50%, що значно підвищує ефективність міграційних процесів і зменшує навантаження на державні установи [7, с. 38].

ШІ знаходить все більш широке застосування в сфері безпеки, що безпосередньо впливає на покращення захисту мігрантів. Сучасні системи відеоспостереження, оснащені технологіями ШІ, спрямовані на зниження рівня правопорушень, зокрема нелегальної міграції. За даними Frontex, у 2023 р. кількість незаконних перетинів кордону ЄС досягла 176 100 випадків, що є найвищим показником з 2016 р. [5]. Камери, оснащені ШІ, здатні оперативно реагувати на підозрілу поведінку, що дозволяє своєчасно виявляти та запобігати потенційним загрозам. Проте використання таких технологій також має певні недоліки, зокрема зниження довіри до систем безпеки через можливі помилки в процесі виявлення загроз.

ШІ може значно полегшити інтеграцію мігрантів у суспільство, зокрема у подоланні мовних бар'єрів. Завдяки мобільним пристроям і застосункам на основі ШІ, доступним для миттєвого перекладу, полегшується комунікація між мігрантами та місцевими жителями. Окрім цього, технології ШІ здатні аналізувати навчальні платформи й адаптувати їх відповідно до потреб мігрантів. У сфері працевлаштування ШІ може створювати алгоритми для оцінки навичок мігрантів, що дає змогу ефективно визначити їхню відповідність вимогам місцевого ринку праці, забезпечуючи таким чином більш інтегровану та ефективну соціальну адаптацію [3].

Пристосування мігрантів до нових умов життя є складним соціальним викликом, що вимагає комплексного підходу до вирішення психологічних, культурних і соціальних аспектів. У цьому контексті ШІ може стати важливим інструментом, зокрема через впровадження чат-ботів, які надають мігрантам інформацію про доступні соціальні послуги, програми підтримки, а також культурні особливості нової країни. Такі технології сприяють полегшенню адаптації, допомагаючи іноземцям орієнтуватися в нових умовах.

Наукові дослідження підтверджують, що соціальна підтримка та зв'язки з місцевими спільнотами мають вирішальне значення для успішної інтеграції мігрантів. Зокрема, результати проекту «Крос-культурна адаптація» показали, що мігранти, які мають хоча б одного друга або знайомого в приймаючій країні, мають значно більше шансів на успішну інтеграцію та знижений рівень стресу. Ці факти підкреслюють важливість соціальних зв'язків як ключового елементу в процесі адаптації мігрантів, сприяючи не лише покращенню їхнього психоемоційного стану, але й більш ефективній соціальній інтеграції в новому середовищі.

Застосування ШІ в міграційних процесах супроводжується ризиками, зокрема порушенням конфіденційності даних та вразливістю до кібернападів. Обробка особистої інформації може призвести до її витоку або несанкціонованого доступу. Використання нейромереж для авторизації посилює ймовірність шахрайства та зловживань. Мігранти повинні бути обережними, перевіряти джерела інформації та захищати свої персональні дані для уникнення негативних наслідків [4].

Отже, впровадження ШІ в міграційні процеси відкриває нові можливості для оптимізації управління міграцією, зокрема в аспектах оформлення документів, мовної адаптації та пошуку роботи. Однак, важливо враховувати потенційні ризики, такі як порушення конфіденційності, кіберзагрози та можливість маніпуляцій з персональними даними мігрантів. Щоб забезпечити ефективне використання ШІ, необхідно розробити чіткі етичні норми та забезпечити рівний доступ до можливостей для всіх категорій мігрантів. Це дозволить не лише

покращити соціальну інтеграцію, але й мінімізувати негативні наслідки, пов'язані з використанням новітніх технологій у міграційних процесах.

Список використаних джерел:

1. Бібліотека Букліб. Економіка. Управління трудовим потенціалом. Розділ 1. Населення як джерело трудового потенціалу суспільства. 1.2.6. Міграційні процеси: сутність, причини, види та показники міграції. URL: <https://buklib.net/books/27309/>
2. UNHCR Україна. Інформаційна записки – «УВКБ ООН: після 3 років війни українці потребують миру та допомоги». URL: <https://www.unhcr.org/ua/news/briefing-notes/unhcr-after-three-years-war-ukrainians-need-peace-and-aid>
3. Вікторова Л. В., Кочарян А. Б., Мамчур К. В., Коротун О. О. Застосування штучного інтелекту та чат-ботів під час вивчення іноземної мови. *Інформаційно-комунікаційні технології в освіті*. 2024. Вип.32. Т. 2. С. 166–173.
4. BDO Україна. Корпоративна кібербезпека: Роль ШІ у захисті даних. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2024/corporate-cybersecurity-ai-role-in-data-protection>
5. Frontex. Significant rise in irregular border crossings in 2023, highest since 2016 : <https://www.frontex.europa.eu/media-centre/news/news-release/significant-rise-in-irregular-border-crossings-in-2023-highest-since-2016-C0gGpm>
6. Міграційне право України. 1. Нелегальна міграція: поняття та вплив на громадський порядок і громадську безпеку. URL: https://e-pidruchniki.com/content/1928_1_nelegalna_migraciya_ponyattya_ta_vpliv_na_gromads_kii_poryadok_i_gromadsky_bezpeky.html
7. Вашай Ю. В., Дорошенко О. О. Застосування сучасних цифрових технологій та штучного інтелекту в міжнародних міграційних процесах. *НУВГП*. С. 35-42. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/24364/1/Ve984%20%281%29.pdf>

Наталія Василюха, к.е.н., доцент,
Олександр Ігнат, докт. філос., доцент,
Ужгородський торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Ужгород

ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Менеджмент бізнес-процесів (Business Process Management, BPM) – це підхід до управління організаціями, який спрямований на оптимізацію їхніх внутрішніх процесів з метою підвищення ефективності, прозорості й конкурентоспроможності.

Управління бізнес-процесами спроможне забезпечити оперативне й адекватне реагування на зміни зовнішнього середовища та внутрішнього стану туристичних підприємств, що дозволить узгодити взаємодію підрозділів і підвищити ступінь скоординованості виконання операцій, знизити витрати, підвищити продуктивність праці та якість обслуговування споживачів туристичних продуктів. Управління бізнес-процесами туристичного підприємства – це управлінський вплив на процес формування туристичної пропозиції шляхом реалізації сукупності прийомів і заходів, що забезпечують ефективне та раціональне функціонування бізнес-процесів з метою повноцінного задоволення туристичного попиту [1].

У контексті управління бізнес-процесами туристичної діяльності особливого значення набуває впровадження ефективних механізмів планування, організації, мотивації та контролю, спрямованих на забезпечення якісного, інноваційного туристичного продукту для задоволення потреб споживачів.

Бізнес-процес туристичної діяльності – це послідовність дій, які здійснює туристичне підприємство для створення, просування, продажу та надання туристичних послуг або продуктів. Туристична діяльність змінюється з розвитком технологій, глобальних трендів і викликів, і тому бізнес-процеси теж мають трансформуватися.

Трансформація бізнес-процесів менеджменту туристичної діяльності обумовлена переосмисленням ключових процесів: планування туристичного продукту, бронювання й обслуговування туристів, управління та мотивація персоналу, розміщення тощо. Адже туризм як галузь економіки характеризується високим рівнем взаємодії з іншими секторами (транспорт, готельна справа, громадське харчування, торговельна діяльність), що вимагає системного підходу до управління бізнес-процесами на всіх рівнях – від стратегічного до операційного.

Через війну в Україні різко скоротилася бізнес-активність, особливо у прифронтових регіонах, у громадах на кордоні з РФ, які постійно піддаються обстрілам. Відбулося переміщення великої кількості населення з потенційними можливостями та

ідеями ведення бізнесу в інші області – і це створило додаткові перспективи розвитку тих громад, куди прибувають люди [2]. Особливо перспективним у даному випадку є Західний регіон України, зокрема Закарпаття з унікальним географічним положенням, багатою мультикультурністю та прикордонною специфікою. Грамотний менеджмент бізнес-процесів може відігравати ключову роль у розвитку малого і середнього бізнесу, туризму, логістики, агротуризму, виноробства тощо.

Приклад трансформації бізнес-процесів менеджменту туристичної діяльності подано у табл. 1.

Таблиця 1

Трансформація бізнес-процесів менеджменту туристичної діяльності

<i>Компонент</i>	<i>До трансформації</i>	<i>Після трансформації</i>
Продаж турів	Офіс, засоби телекомунікації	Онлайн-платформи, мобільні додатки
Управління персоналом	Паперовий документообіг	ERP-системи, автоматизація графіків
Побудова маршрутів, турпакетів	Універсальні пакети	Персоналізовані тури, AI-рекомендації

Варто зазначити, що перспективи трансформації бізнес-процесів у туристичній діяльності актуальні в умовах невизначеності та технологічних змін:

1. Підвищення клієнтського досвіду.
2. Покращення управління й зменшення витрат.
3. Інтеграція з міжнародним туристичним простором.

Таким чином, трансформація бізнес-процесів менеджменту туристичної діяльності обумовлена глобальними викликами, зміною очікувань туриста, зростання конкуренції та цифрової трансформації в Україні.

Список використаних джерел:

1. Управління бізнес-процесами в туризмі : монографія / С. В. Мельниченко, К. А. Шеєнкова. Київ: Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2015. 264 с.
2. Сприяння релокації бізнесу ВПО: громади отримують економічний розвиток URL: https://u-lead.org.ua/news/238?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 21.04.2025).

Nataliia Vasylykha, PhD in Economics, Associate Professor,
Oleksandr Ihnat, Doctor of Philosophy, Associate Professor,
Uzhhorod Institute of Trade and Economics of SUTE, Uzhhorod

TRANSFORMATION OF BUSINESS PROCESSES IN TOURISM MANAGEMENT

The relevance of the topic is driven by the development of technologies, innovations, and contemporary challenges, which collectively influence tourism activities. These factors lead to the transformation and adaptation of business process management to improve service quality and enhance the competitiveness of tourism enterprises.

Тетяна Гуштан, д.е.н., професор,
Валентин Сусіденко, д.е.н., професор,
Ужгородський торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Ужгород

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННІЙ СФЕРІ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

У сучасному світі цифровізація стала ключовим чинником трансформації бізнес-процесів у різних галузях економіки. Готельно-ресторанна сфера, як одна з найбільш динамічних і конкурентних, активно впроваджує цифрові технології для підвищення ефективності, якості обслуговування та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Особливо актуальним є дослідження впливу цифрової трансформації на розвиток регіонального готельно-ресторанного бізнесу, враховуючи специфіку локальних ринків, ресурсну базу та соціально-економічні умови.

Перш за все цифрова трансформація в готельно-ресторанній сфері передбачає комплексне впровадження цифрових технологій у всі аспекти діяльності підприємств: від управління персоналом до взаємодії з клієнтами. Це включає автоматизацію процесів, використання аналітики даних, впровадження мобільних додатків, CRM-систем та інших

інструментів, що забезпечують підвищення ефективності та конкурентоспроможності бізнесу. Так, ключовими напрямками для підприємств сфери HoReCa є такі:

1. Автоматизація процесів обслуговування, що включає використання електронних меню, систем електронного замовлення та автоматизованих касових терміналів.

2. Використання PMS-систем, які забезпечують централізоване управління готелем, а саме реєстрацію гостей, облік номерного фонду, інтеграцію з системами бронювання та фінансовий контроль, що є особливо актуальним для середніх і великих готелів [2].

3. CRM-системи для управління взаємодією з клієнтами, які дозволяють збирати, аналізувати та використовувати інформацію про клієнтів для персоналізації сервісу, лояльності та повторного залучення гостей та формування довготривалих відносин.

4. Онлайн-системи бронювання та платежів, що полягає в інтеграції з популярними платформами (Booking, Expedia, Google Hotel Ads, тощо) та дає змогу залучати більше клієнтів. При цьому сучасні платіжні системи, включно з Apple Pay та Google Pay, забезпечують швидкі та безпечні розрахунки.

5. Аналітика великих об'ємів даних (Big Data), що дає змогу збирати та аналізувати дані про поведінку гостей, сезонні коливання попиту, популярність послуг тощо. Подібна новація дає змогу приймати обґрунтовані стратегічні рішення, оптимізувати закупівлі, зробити більш ефективною роботу персоналу та удосконалити систему ціноутворення на підприємстві [3; 4].

6. Використання мобільних додатків та чатботів є потребою сьогодення, адже гості можуть замовляти послуги, бронювати номери, спілкуватися з персоналом через застосунок або чатбот без участі адміністратора. Це не лише підвищує зручність і швидкість обслуговування, але й сприяє зростанню задоволеності споживачів послуг сфери гостинності.

7. Цифровий маркетинг і соціальні медіа – використання таргетованої реклами, SEO-оптимізації, контент-маркетингу та SMM дозволяє підприємствам сфери гостинності ефективніше

доносити свої пропозиції до цільової аудиторії та покращувати свою онлайн-репутацію.

Зазначені напрями цифровізації не лише дають можливість модернізувати операційну діяльність підприємств сфери гостинності, але й дозволяють створювати інноваційну вартість, підвищувати якість обслуговування та відповідати очікуванням сучасного споживача. Усе це має значний вплив на сталість і розвиток бізнесу в умовах глобальної конкуренції [3].

Незважаючи на переваги, цифрова трансформація супроводжується низкою викликів. Серед них:

- необхідність значних інвестицій у технології;
- нестача кваліфікованого персоналу для роботи з новими системами;
- опір змінам з боку працівників;
- ризики кібербезпеки і захисту персональних даних клієнтів.

Подолання цих викликів вимагає стратегічного підходу та підтримки з боку керівництва підприємств. Окрім того, для успішної цифрової трансформації готельно-ресторанного бізнесу важливою є підтримка з боку держави, яка може включати: надання фінансових стимулів для впровадження технологій; організацію навчальних програм для підвищення кваліфікації персоналу; створення нормативної бази, що сприяє цифровізації.

Такі заходи можуть сприяти прискоренню процесів цифрової трансформації та підвищенню конкурентоспроможності регіонального бізнесу.

У майбутньому очікується подальший розвиток цифрових технологій у готельно-ресторанній сфері. Зокрема, зростатиме роль штучного інтелекту, інтернету речей, віртуальної та доповненої реальності у взаємодії з клієнтами та управлінні бізнес-процесами. Подібні технології відкривають нові можливості для персоналізації послуг, підвищення ефективності та створення унікального клієнтського досвіду [1, с. 198].

Підсумовуючи, слід зазначити, що цифрова трансформація є ключовим чинником розвитку готельно-ресторанного бізнесу в регіонах. Вона дозволяє підвищити ефективність операцій,

покращити якість обслуговування клієнтів та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Однак успішна цифровізація вимагає стратегічного підходу, інвестицій у технології та персонал, а також підтримки з боку держави. У майбутньому цифрові технології однозначно продовжать відігравати важливу роль у трансформації готельно-ресторанної сфери, відкриваючи нові можливості для бізнесу та сприяючи регіональному розвитку.

Список використаних джерел:

1. Белоусова-Зомбор Г., Корсак Р. Цифрові технології в управлінні персоналом у готельно-ресторанному бізнесі. *Розвиток сучасної освіти і науки: результати, проблеми, перспективи. Том XVII: Подолання кризових ситуацій у науці та освіті* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., [Конін – Ужгород – Перемишль – Миколаїв, 2024] / за ред. Я. Гжесяка, І. Зимомрі, В. Ільницького. Конін – Ужгород – Перемишль – Миколаїв : Посвіт, 2024. С. 197–200.

2. Захарова Т. В. Вплив цифрових технологій на розвиток готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 14. URL: https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/283?utm_source=chatgpt.com

3. Лисюк Т. В. Інноваційні рішення в готельно-ресторанному бізнесі: технології автоматизації та персоналізації послуг. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/25415/1/ino_rish.pdf

4. Ратинський В., Шевелюк М., Галицька І. Використання digital-інструментів для підприємств сфери послуг (на прикладі готельно-ресторанного сегменту). *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3695/3625>

Tetiana Hushtan, Doctor of Economics, Professor,
Valentyn Susidenko, Doctor of Economics, Professor,
Uzhhorod Institute of Trade and Economics of SUTE, Uzhhorod

DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS PROCESSES IN THE HOSPITALITY SECTOR: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR REGIONAL DEVELOPMENT

The study examines the impact of digitalization on business process transformation in the hotel and restaurant sector within regional development. It identifies key areas of digital change, including service automation, CRM and PMS systems, data analytics, mobile applications, and digital marketing. The main challenges are highlighted -financial, staffing, and technical. The importance of a strategic approach and government support is emphasized.

Тетяна Гуштан, д.е.н., професор,
Ужгородський торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Ужгород

МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ ЯК ОРІЄНТИР АДАПТАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ ДО ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

У сучасних умовах глобалізації та європейської інтеграції готельно-ресторанний бізнес України стикається з необхідністю адаптації до міжнародних стандартів якості обслуговування. Особливо це актуально для регіонів, які мають значний туристичний потенціал, таких як Закарпатська область та західний регіон України. Впровадження міжнародних стандартів сприяє підвищенню конкурентоспроможності, привабливості для іноземних туристів та інтеграції у світовий ринок послуг.

Міжнародні стандарти, такі як ISO 9001, HACCP та інші, встановлюють вимоги до якості обслуговування, безпеки харчових продуктів, екологічної стійкості та управління персоналом. Їх впровадження дозволяє забезпечити стабільну якість послуг, підвищити довіру клієнтів та відповідати очікуванням міжнародних туристів [2, с. 216].

Закарпаття має унікальні природні ресурси, культурну спадщину та географічне розташування, що робить його привабливим для туристів. Проте багато закладів гостинності не відповідають міжнародним стандартам, що обмежує їхню конкурентоспроможність на світовому ринку в умовах глобалізації та високої конкуренції. Саме тому адаптація до міжнародних стандартів сприяє залученню іноземних туристів та інвесторів, а високі стандарти якості та безпеки є важливими факторами при виборі місця відпочинку чи інвестування в умовах сучасної військово-політичної ситуації на території нашої держави [2, с. 215].

Впровадження стандартів також дозволяє систематизувати й оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, що веде до підвищення ефективності управління та зниження витрат. Проте подібні впровадження вимагають високої кваліфікації

персоналу, що стимулює підприємства до інвестування в навчання та підвищення кваліфікації своїх працівників [1, с. 198; 4, с. 84].

Слід також зазначити, що впровадження міжнародних стандартів несе із собою багато перспектив для розвитку підприємств гостинності та водночас потребує значних фінансових витрат на сертифікацію, модернізацію обладнання та навчання персоналу, що може бути обтяжливим для малого і середнього бізнесу.

Тривалий час малий і середній бізнес не отримував достатньої підтримки від держави у вигляді фінансових стимулів або консультаційної допомоги для впровадження міжнародних стандартів [4]. Сьогодні вже доступні грантові програми підтримки малого та середнього бізнесу, але в світлі воєнного стану на території України повноцінної допомоги від держави немає.

В умовах євроінтеграційних процесів та імплементації європейського законодавства вітчизняні університети та професійні навчальні заклади повинні адаптувати свої програми до вимог міжнародних стандартів, забезпечуючи здобувачів освіти необхідними знаннями та навичками для майбутньої професійної роботи з дотриманням міжнародних стандартів.

Важливим елементом є впровадження екологічних стандартів, зокрема ISO 14001, адже це відіграє надзвичайно важливу роль у формуванні відповідального та стійкого готельно-ресторанного бізнесу, особливо в регіонах з високим туристичним потенціалом, таких як Закарпатська область. Стандарт ISO 14001 визначає вимоги до системи екологічного менеджменту підприємства, орієнтованої на постійне зменшення шкідливого впливу на довкілля, раціональне використання природних ресурсів та покращення екологічної ефективності [5].

На практиці це означає, що підприємства, які імплементують цей стандарт, запроваджують політику екологічної відповідальності, здійснюють моніторинг викидів, мінімізують утворення відходів, впроваджують сортування та утилізацію, переходять на енергоефективне обладнання та використовують екологічно безпечні матеріали в дизайні й обслуговуванні. Наприклад, готелі, які сертифікуються за ISO

14001, часто впроваджують політику «зеленого прибирання», використовують енергозберігаюче освітлення, зменшують споживання води та встановлюють системи повторного використання ресурсів.

У контексті Закарпаття, регіону з унікальними природними ресурсами та значним ландшафтним, кліматичним і рекреаційним потенціалом, екологічна складова розвитку індустрії гостинності є запорукою збереження унікального природного середовища та розвитку екологічного туризму як стратегічного напрямку в умовах післявоєнного відновлення.

Підсумовуючи зазначене, слід зазначити, що адаптація регіонального готельно-ресторанного бізнесу до міжнародних стандартів є необхідною умовою для підвищення конкурентоспроможності, привабливості для потенційних туристів та інтеграції у світовий ринок послуг. Для успішної реалізації цього процесу необхідна комплексна підтримка з боку держави, освітніх установ і самих підприємств. Впровадження стандартів якості, безпеки, екологічної стійкості та цифрових технологій сприятиме сталому розвитку готельно-ресторанної сфери Закарпатської області та західного регіону України.

Список використаних джерел:

1. Белоусова-Зомбор Г., Корсак Р. Цифрові технології в управлінні персоналом у готельно-ресторанному бізнесі. *Розвиток сучасної освіти і науки: результати, проблеми, перспективи. Том XVII: Подолання кризових ситуацій у науці та освіті : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. [Конін – Ужгород – Перемишль – Миколаїв, 2024] / за ред. Я. Гжесяка, І. Зимомрі, В. Ільницького. Конін – Ужгород – Перемишль – Миколаїв : Посвіт, 2024. С. 197–200.*

2. Гуштан Т. В., Корсак Р. В. Вплив євроінтеграційних процесів на впровадження системи НАССР в готельно-ресторанному бізнесі. *Розвиток сучасної освіти і науки: результати, проблеми, перспективи. Том XVII: Подолання кризових ситуацій у науці та освіті : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. [Конін – Ужгород – Перемишль – Миколаїв, 2024] / за ред. Я. Гжесяка, І. Зимомрі, В. Ільницького. Конін – Ужгород – Перемишль – Миколаїв: Посвіт, 2024. С. 215–218. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/66615?utm_source=chatgpt.com*

3. Лепетень Д. А., Стригуль Л. С. Міжнародні стандарти якості в готельно-ресторанному бізнесі. *Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України : матеріали 2-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 26–27 листопада 2024 р., м. Харків. Харків: НТУ "ХПІ", 2024. С. 83–86.*

4. Ратинський В., Шевелюк М., Галицька І. Використання digital-інструментів для підприємств сфери послуг (на прикладі готельно-ресторанного сегменту). *Економіка та суспільство. 2024. № 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3695/3625>*

5.ISO 14001:2015, Environmental management systems — Requirements with guidance for use. Geneva: International Organization for Standardization, 2015. 36 p. URL: <https://www.iso.org/standard/60857.html>

Tetiana Hushtan, Doctor of Economics, Professor,
Uzhhorod Institute of Trade and Economics of SUTE, Uzhhorod

INTERNATIONAL STANDARDS AS A BENCHMARK FOR THE ADAPTATION OF THE REGIONAL HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS TO GLOBAL CHALLENGES

The paper explores how international standards support the adaptation of hotel and restaurant businesses in Zakarpattia and Western Ukraine to global challenges. The study highlights benefits for tourism and business development, along with challenges such as high costs and limited government support. It also emphasizes the importance of staff training and public assistance. The findings suggest that applying international standards strengthens the competitiveness and sustainability of the regional hospitality sector.

Іван Хилько, старший викладач,
Родіон Хамітов, студент,
Миколаївський національний аграрний університет,
м. Миколаїв

ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМ BPM (BUSINESS PROCESS MANAGEMENT) В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ

Децентралізація в Україні, започаткована у 2014 році, стала однією з ключових реформ після Революції Гідності, спрямованих на підвищення автономії місцевих громад. Цей процес передав значні повноваження та фінансові ресурси від центрального уряду до органів місцевого самоврядування, зокрема через створення об'єднаних територіальних громад (ОТГ). Станом на 2020 рік в Україні функціонувало 1470 ОТГ, які отримали нові джерела доходів, такі як перерозподіл податків і субвенції на розвиток інфраструктури та надання публічних послуг [1].

Ця реформа визнана однією з найуспішніших, адже вона дозволила громадам зосередитися на стратегічному розвитку, а не лише на поточному виживанні. Водночас нові обов'язки, покладені на ОТГ, вимагають від місцевих органів влади високого рівня ефективності в управлінні, що є складним завданням в умовах обмежених ресурсів, недостатнього досвіду та кваліфікованих кадрів.

У цьому контексті системи управління бізнес-процесами (Business Process Management – BPM) можуть стати вирішальним інструментом для оптимізації управлінських процесів на місцевому рівні. BPM дозволяє не лише стандартизувати та вдосконалювати процеси, а й автоматизувати їх, що є особливо важливим для ОТГ, які отримали ширші повноваження в рамках децентралізації. Дослідження Gullledge та Sommer (2002) підкреслюють, що впровадження BPM у публічному секторі сприяє підвищенню ефективності, кращій інтеграції управлінських підходів і підтримці сучасних інформаційних систем [2, с. 364]. Для України це актуально через необхідність швидкого реагування на потреби громадян і забезпечення якісних послуг у нових умовах автономії.

Системи BPM пропонують низку переваг для органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації. По-перше, BPM дозволяє узгодити інформаційні системи з бізнес-процесами, що значно підвищує їхню цінність для організацій. Згідно з дослідженням Gullledge та Sommer (2002), системи, які відповідають процесам, демонструють 56% успіху порівняно з лише 8% для систем, що не відповідають процесам [2, с. 365]. Це свідчить про те, що правильне впровадження BPM може суттєво покращити ефективність роботи місцевих органів влади. Наприклад, автоматизація видачі адміністративних дозволів або організації публічних закупівель може скоротити час на обробку запитів і зменшити бюрократичні затримки.

По-друге, BPM сприяє прозорості та підзвітності – ключовим принципам доброго врядування. У децентралізованих системах, де громади мають більшу автономію, важливо чітко визначати відповідальність за кожен етап управлінського процесу. BPM

дозволяє документувати та відстежувати всі дії, що полегшує моніторинг і контроль. В Україні це особливо актуально, оскільки децентралізація передбачає підвищення відповідальності місцевих органів влади перед громадянами. Наприклад, впровадження BPM у процес надання соціальних послуг може забезпечити відкритий доступ до інформації про статус заявок, що підвищить довіру населення до влади.

По-третє, BPM може сприяти стандартизації управлінських процесів між різними ОТГ, що є важливим для забезпечення однакової якості послуг у різних регіонах. Наприклад, у сферах охорони здоров'я чи освіти, де потрібна координація на національному рівні, стандартизовані процеси можуть зменшити регіональні розбіжності. Це дозволяє уникнути ситуації, коли якість послуг залежить від рівня підготовки чи ресурсів конкретної громади.

Реформа децентралізації в Україні змінила підходи до управління на місцевому рівні. У 2019 році власні доходи ОТГ склали 267 млрд грн, що на 20% більше, ніж у попередньому році [3]. Ці кошти громади направили на розвиток інфраструктури, освіти, охорону здоров'я та інші пріоритетні сфери. Проте, попри фінансові успіхи, багато ОТГ стикаються з управлінськими труднощами. Брак досвіду, недостатня кваліфікація кадрів і застарілі підходи до управління ускладнюють виконання нових функцій.

Тут BPM може стати вирішальним фактором. Наприклад, автоматизація процесів у сфері інфраструктурного розвитку, таких як планування ремонту доріг чи будівництво об'єктів, може зменшити витрати часу та ресурсів. Крім того, використання BPM для управління бюджетними процесами дозволить громадам ефективніше розподіляти кошти та уникати неефективних витрат.

У контексті прагнення України до європейської інтеграції впровадження BPM набуває стратегічного значення. У країнах Європейського Союзу BPM широко застосовується для підвищення ефективності публічних послуг, що відповідає стандартам доброго врядування, визначеним Організацією економічного співробітництва та розвитку (OECD). Наприклад, у Великій Британії принципи BPM використовуються для

виконання вимог закону про місцеве самоврядування щодо підвищення ефективності [2, с. 366]. Україна може адаптувати цей досвід для гармонізації своїх управлінських процесів із європейськими стандартами.

Стандартизовані процеси, підкріплені BPM, також можуть сприяти координації між різними рівнями влади – від місцевих громад до центрального уряду. Це особливо важливо для України, де децентралізація призвела до зростання автономії регіонів, але водночас вимагає узгодженості в ключових сферах, таких як освіта чи охорона здоров'я.

Попри очевидні переваги, впровадження BPM у публічному секторі України пов'язане з певними труднощами. Gullledge та Sommer (2002) зазначають, що традиційні ієрархічні структури та культурні особливості часто перешкоджають ефективному застосуванню BPM [2, с. 370]. В Україні ці проблеми можуть бути посилені через низький рівень обізнаності про BPM серед працівників місцевих органів влади та опір змінам з боку персоналу.

Інтеграція BPM з існуючими інформаційними системами також є викликом. Багато ОТГ використовують застарілі технології, які складно адаптувати до сучасних рішень. Успішне впровадження BPM вимагає не лише технічних інструментів, а й зміни підходів до управління, що може бути ресурсоємним процесом.

Досвід країн, таких як Польща та Естонія, є цінним для України в контексті впровадження BPM у публічному секторі. У Польщі застосування BPM у місцевих органах влади підвищило прозорість і ефективність публічних послуг, оптимізуючи процеси, такі як видача дозволів і управління бюджетом. В Естонії цифровізація управління, заснована на принципах BPM, стала основою успішних реформ, забезпечуючи швидкий доступ до державних послуг.

Системи BPM є потужним інструментом для підвищення ефективності управління в умовах децентралізації в Україні. Вони дозволяють ОТГ справлятися з новими повноваженнями, оптимізувати процеси, підвищувати якість послуг і забезпечувати прозорість. Проте для їхнього успішного

впровадження необхідно подолати культурні, організаційні та технічні бар'єри.

У довгостроковій перспективі BPM може не лише покращити управління на місцевому рівні, а й наблизити Україну до європейських стандартів врядування, сприяючи її інтеграції в ЄС.

Список використаних джерел:

1. Rabinovych M., Shelest A. Ukraine's Decentralization from the Perspective of Territorial Self-Governance and Conflict Management. *Forum for Ukrainian Studies*. 2020. URL: <https://ukrainian-studies.ca/2020/07/17/ukraines-decentralization-from-the-perspective-of-territorial-self-governance-and-conflict-management> (дата звернення 18.04.2025)
2. Gulledge T. R., Sommer R. A. Business process management: public sector implications. *Business Process Management Journal*. 2002. Vol. 8, No. 4. P. 364-376. DOI: 10.1108/14637150210435017 2 (дата звернення: 18.04.2025)
3. Міністерство розвитку громад та територій України. Звіт про хід реформи децентралізації. 2020. URL: <https://mindev.gov.ua/> (дата звернення 18.04.2025)
4. Davenport T. H. Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology. Harvard Business School Press, 1993. 337 p. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Process_Innovation.html?id=kLIOMGaKnsC&redir_esc=y (дата звернення: 18.04.2025).

Ivan Khylo, Senior Lecturer,

Rodion Khamitov, student,

Mykolaiv National Agrarian University, Mykolaiv

THE USE OF BPM (BUSINESS PROCESS MANAGEMENT) SYSTEMS IN THE CONTEXT OF DECENTRALIZATION IN UKRAINE

This paper examines the role of Business Process Management (BPM) systems in improving local governance in Ukraine's decentralized framework. Since 2014, decentralization has granted amalgamated territorial communities greater autonomy, requiring efficient management tools. BPM enables process optimization, transparency, and alignment with European standards. The study addresses implementation challenges and proposes staff training, pilot projects, and legislative support to enhance BPM adoption.

Андрій Круглянко, к.е.н., доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці

ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

Сьогодні дедалі актуальнішою стає зростаюча роль цифрових технологій в економіці та управлінні бізнес-процесами. Цифровізація є критично важливою для регіонального розвитку, особливо в умовах післявоєнного відновлення, коли необхідно підвищувати ефективність та конкурентоспроможність підприємств. Чернівецька область, маючи значний туристичний потенціал та прикордонне розташування, потребує активного впровадження цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів та залучення інвестицій. Тому виявлення проблем впровадження цифрових бізнес-технологій в управління бізнес-процесами в Чернівецькій області набувають гострої актуальності та потребують розробки рекомендацій для їх вирішення.

Таке впровадження насамперед має ґрунтуватися на теоретичних засадах цифрової економіки, управління бізнес-процесами та регіональним розвитком і включати такі ключові поняття як цифрові бізнес-технології (хмарні обчислення, Big Data, IoT), управління бізнес-процесами (BPM), цифрова трансформація, регіональна конкурентоспроможність тощо. Огляд літератури включає аналіз наукових праць, присвячених впровадженню цифрових технологій в управлінні бізнес-процесами, а також регіональним аспектам цифровізації, в тому числі досвід бізнесу та органів місцевого самоврядування [1-5].

Ми провели нерепрезентативне опитування представників бізнесу та органів місцевого самоврядування Чернівецької області з метою збору даних про поточний стан впровадження цифрових технологій, а також використали статистичні дані для аналізу економічних показників регіону та експертні інтерв'ю з представниками наукових кіл регіону.

Аналіз поточного стану впровадження цифрових бізнес-технологій в Чернівецькій області виявив такі проблеми:

- низький рівень цифрової грамотності серед працівників, особливо в малих і середніх підприємствах – значна частина працівників критично потребують актуалізації softs-kills, які використовуються у їх повсякденній роботі при виконанні функціональних обов'язків;

- обмеженість фінансових ресурсів для інвестицій у цифрові технології – часто бізнес не розуміє критичної важливості фінансування сучасних цифрових бізнес-технологій (наприклад, запровадження електронного документообігу, використання хмарних технологій для ведення базового обліку своєї діяльності тощо);

- недостатній розвиток цифрової інфраструктури, особливо в сільських районах – причин цього є і об'єктивні, і суб'єктивні;

- відсутність комплексних стратегій цифровізації на рівні регіону – існують загальнодержавні «цифрові» стратегії (наприклад, програми «Національний кешбек» або «Ветеранський спорт»), однак, відсутні місцеві регіональні програми;

- недостатня обізнаність підприємств про переваги та можливості цифрових технологій – ця проблема лежить передусім у площині низької мотивації бізнесу у добровільній оптимізації бізнес-процесів саме у напрямку цифровізації (зазвичай бізнес «цифровізується» через необхідність виходу на світові ринки або на вимогу контрагентів, наприклад, для участі у грантових програмах фінансування або пільгового державного кредитування).

Для вирішення виявлених проблем можна запропонувати ряд рекомендацій:

- 1) розробка та реалізація регіональної стратегії цифрової трансформації Чернівецької області у контексті загальнодержавних стратегій і програм;

- 2) створення регіональних програм підтримки цифровізації малого та середнього бізнесу (гранти, пільгове кредитування);

- 3) розвиток цифрової інфраструктури, включаючи розширення покриття швидкісним інтернетом та створення «гарячих ліній» консультативної підтримки цифровізації з боку органів місцевого самоврядування спільно з профільними громадськими організаціями;

4) організація навчальних програм і тренінгів для підвищення цифрової грамотності населення та працівників спільно з бізнесом та закладів вищої освіти (наприклад, Чернівецьким торговельно-економічним інститутом ДТЕУ) на умовах співучасті та співфінансування;

5) оптимізація/удосконалення діяльності існуючих регіональних цифрових кластерів для обміну досвідом та співпраці між підприємствами.

Розроблені рекомендації можуть стати основою для ефективної регіональної політики цифровізації та сприяти підвищенню конкурентоспроможності регіону. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на оцінку економічного ефекту від впровадження цифрових технологій в окремих галузях економіки Чернівецької області.

Список використаних джерел:

1. Регіональна цифровізація триває: Валентина Пабата призначено CDTO Чернівецької області. *Громада*. 2024, 05 липня. URL: <https://hromada.gov.ua/post/regionalna-cifrovizaciya-trivaje-valentina-pabata-priznaceno-cdto-cerniveckoyi-oblasti>.

2. Мельник, Л., Карінцева, О., Калініченко, Л., Харченко, М., & Тарасенко, С. (2024). Цифрова трансформація бізнес-процесів в Україні: кращі практики вітчизняного бізнесу та сучасні виклики. *Mechanism of an Economic Regulation*, (2 (104)), 54-60. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.07>.

3. Станіславик, О., Коваленко, О. Управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації: стратегічні та тактичні аспекти (2025). *Наукові інновації та передові технології (Серія «Управління та адміністрування»*. № 1 (41). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1\(41\)-288-305](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1(41)-288-305).

4. Чернівецька міська рада. (2021). *Концепція «Smart City Чернівці 2025»*. URL: <https://www.city.cv.ua/press-center/novyny/zatverdzheno-kontseptsiyu-smart-city-chernivtsi-2025-12852>.

5. Чернівецька обласна державна адміністрація. (2025). *Цифровізація Буковини: затвердили Регіональну програму інформатизації «Цифрова Буковина» на 2025 – 2027 роки»*. URL: <https://bukoda.gov.ua/news/tsyvrovizatsiia-bukovyny-zatverdily-rehionalnu-prohramu-informatyzatsii-tsyfrova-bukovyna-na-2025-2027-roky>.

Andriy Kruhlyanko, PhD in Economics, Associate Professor,
Chernivtsi Institute of Trade and Economic of SUTE, Chernivtsi

IMPLEMENTATION OF DIGITAL BUSINESS TECHNOLOGIES IN BUSINESS PROCESS MANAGEMENT AT THE REGIONAL LEVEL

The problems of implementing digital business technologies in business process management in the Chernivtsi region are investigated.

The relevance of digitalization for regional development is substantiated. The theoretical foundations are analyzed, the research methodology is described. Key problems are identified: low digital literacy, limited funding, insufficient infrastructure development, lack of regional strategy, insufficient awareness of enterprises. Recommendations are proposed: strategy development, business support, infrastructure development, training, cluster optimization. The results are the basis for an effective regional digitalization policy.

Валентина Чичун, к.е.н., доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці

ОСОБЛИВОСТІ СТВОРЕННЯ КОМАНДИ НА ПІДПРИЄМСТВІ У СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОМУ ПРОСТОРІ РЕГІОНУ

Для будь-якої країни діяльність підприємств бізнесу, особливо малого, є показником розвитку соціально-економічних систем. Для кожного бізнесу важливо створити команду, яка буде якісно працювати та формувати вектори подальшого руху. У країнах Європи добре розвинена мережа різноманітних консультаційних і психологічних служб, в Україні вона тільки починає розвиватись.

Створення ефективної групи, тобто групи оптимального складу, неминуче пов'язане з необхідністю визначення співвідношення між однорідними і різнорідними елементами всередині групи. При цьому необхідно поєднувати явно непоєднувані речі. Підбираючи людей в команду, роботодавці часто роблять вибір на основі навичок, знань і досвіду кандидата. Але для досягнення ефективної командної роботи важливі не лише навички, знання та досвід, а й особистісні якості та характеристики членів команди.

Створення відповідної позитивної атмосфери в групі та заохочення співпраці та взаємодії під час групової роботи створить взаємозалежність і довіру між членами групи, тим самим створюючи можливості для основи для ефективного розвитку команди [1; 2]. Під час взаємодії команда може

встановити межі та визначити, що очікується під час цієї співпраці, а члени команди можуть розуміти один одного, коли вони виконують завдання. Команда працює як живий організм і, відповідно, схильна до захворювань, властивих живим істотам.

Проведені нами дослідження показали, що кожен член команди зазвичай виконує одну, дві і навіть три або чотири ролі в команді. Типи ролей та їхні позиції в групі на основі основних характеристик, таких як генерування ідей, взаємодія з людьми та виконання завдань визначені нами у праці [3].

Коли ми працюємо з іншими в групі, кожен із нас, як член групи, в основному відіграє два типи ролей під час взаємодії з іншими членами. Перший і найбільш очевидний — це професіоналізм, заснований на технічних навичках і практичному досвіді, які ми привносимо в проєкт або вирішення проблеми. Другою роллю, яку часто забувають, є робота в команді, заснована на наших особистих даних. Побудова команди в організації є досить складним процесом, що вимагає відмінних управлінських навичок і компетентних людей, які бажають працювати разом. Важливо відзначити, що процес побудови та розвитку команди у зрілу структуру потребує часу.

Слід зазначити, що перераховані ролі можна вважати однаково важливими для ефективної командної роботи за умови, що вони використовуються в команді в належний час і найкращим чином. Щоб команда максимально використала різноманітність ролей, кожен член повинен усвідомлювати унікальність ролей своїх колег.

Команди є фундаментальним елементом стратегій успішних організацій. Основними цілями організації можуть бути обслуговування, якість, вартість, швидкість, ефективність, продуктивність, але команди залишаються центральним методом досягнення успіху для більшості організацій у будь-якій сфері діяльності. Факт залишається фактом: коли команда стає більш згуртованою, має чітке бачення мети, а члени співпрацюють узгоджено, індивідуальні зусилля об'єднуються в ефективний робочий процес, допомагаючи організаціям стати більш продуктивними та конкурентоспроможними. Однією з характеристик команд є спільне бачення цілей, а також

розуміння можливості доповнювати зусилля один одного на шляху до успіху.

Список використаних джерел:

1.Вдовічен А. А., Чичун В. А. Менеджмент : навчальний посібник у схемах, питаннях та відповідях. Чернівці: ПВКФ «Технодрук», 2018. 263 с.

2.Козирева О. В., Глебова Н. В., Ковальова В. І. Навчальний посібник з дисципліни «Офісний менеджмент» : для здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент». Харків: Видавництво Іванченка, 2021. 274 с.

3.Valentina Chychun, Natalia Chaplynska, Oksana Shpatakova, Alla Pankova, Volodymyr Saienko (2023). Effective Management in the Remote Work Environment. *Journal of System and Management Sciences*. Vol. 13 No. 3, pp. 244-257. DOI: 10.33168/JSMS.2023.0317.

URL:

<http://www.aasmr.org/jsms/Vol13/No.3/Vol.13.3.17.pdf>

Юлія Урсакий, к.е.н., доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м.Чернівці

НЕФОРМАЛЬНІ ГРУПИ У КОМАНДНІЙ РОБОТІ

На сучасному ринку праці є такий незаперечний факт: кожен із нас – лише частина інформації чи знання, потрібних для того, щоб довести справу до кінця. Роберт Келлі з університету Карнегі-Меллона багато років ставив людям, що працюють у різних компаніях, одне запитання: який відсоток знання, потрібного для виконання вашої роботи, міститься у вашій голові? 1986 року зазвичай відповідали: близько 75%. Та до 1997 р цей відсоток упав до 15-20%. Це, без сумніву, відображає стрімке зростання обсягів інформації. Кажуть, що у двадцятому столітті згенеровано більше знання, ніж протягом усієї попередньої історії, й темпи дедалі зростають у двадцять першому столітті.

Ураховуючи це, спільнота чи команда людей, з якими ми маємо зв'язуватися, коли потребуємо інформації, відіграє чимраз важливішу роль. Ми узалежнилися від сукупного розуму як ніколи [1].

У воєнний час і в умовах великих викликів комерційні організації відчують необхідність в ефективних та організованих командах для забезпечення стійкості та успішного

функціонування. Важливість команд в цих умовах визнається не лише як стратегічний керівницький принцип, але й як ключовий елемент, що визначає економічний потенціал і стійкість підприємства. Здатність робочих груп ефективно працювати разом та взаємодіяти у кризових умовах не тільки підтверджує їхню цінність, але й визначає економічні можливості підприємства. У цьому контексті неформальні команди виявляються важливим інструментом для швидкого прийняття рішень, вирішення проблем і забезпечення безпеки у воєнний період.

Постає головне питання: що дає команді змогу показувати кращі результати, ніж у найкращого з її членів? Насамперед це висококласна командна робота, яка підвищує рівень «групового IQ» – сукупність найкращих талантів усіх членів команди розкриває їх максимально. Коли групи працюють на повну силу, результати можуть бути більш ніж просто сумарними – вони здатні примножитися. Тоді найкращі здібності одного активують найкращі здібності іншого й так за ланцюжком, а в підсумку виходить набагато ліпше, ніж вийшло б в однієї людини. Пояснення цього аспекту командної роботи – у стосунках між учасниками, у хімії між ними [2, с. 64].

Найпереконливішою для бізнесу силою команд є їхній чистий економічний потенціал. Так само як окремі працівники, що працюють найкраще, можуть створювати колосальну фінансову цінність, це працює й з командами. Найкращі робочі команди на підприємстві з виробництва поліестерного волокна досягли неймовірного підвищення продуктивності порівняно з іншими командами, що працювали над такими ж завданнями. Кожна з топдесятька команд виробляла на 30 % більше волокна на рік – загалом майже на три з половиною тонни більше. За ринкової ціни у 2,8 долара за кілограм це означало створення економічної доданої вартості у 9,8 мільйона доларів!

Здатність викликати в кожного члена команди любов до спільної справи – то сама суть командотворення та керування командою. Дослідження за участі найкращих самокерованих команд показують, що переважна кількість їхніх членів любить спільну працю. Цей підхід «колективних досягнень» поєднує

загальний змагальницький дух, міцні соціальні зв'язки й певність у фахових чеснотах одне одного. Разом ці елементи складають «швидкі, сфокусовані, дружні, впевнені, цікаві команди» . У таких командах люди зазвичай дотримуються спільної мотиваційної моделі. Усім членам команди дають змогу проявити себе на позиціях, що найкраще розкривають їхні таланти, на засадах чесної конкуренції. Вони мають сильну потребу в приналежності – люди для них цінні самі собою – і від того їхні стосунки гармонійніші, вони краще пораяються з конфліктами й надають підтримку одне одному. І замість того, щоб шукати владу задля власних інтересів, вони користуються владою заради вищих інтересів усієї групи – поділяють відданість спільній меті.

Характерними відмінностями десяти найкращих команд виявилися такі вміння [3, с. 31]:

- емпатія, або ж порозуміння;
- кооперація та об'єднані зусилля;
- відкрита комунікація, встановлення чітких норм і очікуваних результатів, неприховані вимоги до тих членів команди, що не справляються зі своїми обов'язками;
- потяг до вдосконалення, завдяки якому команда приділяє увагу зворотному зв'язку щодо результатів роботи й прагне навчитися працювати ще краще;
- самосвідомість, а саме оцінка своїх сильних і слабких сторін як команди;
- ініціатива і прагнення взяти проактивну позицію задля розв'язання проблем;
- віра в себе як у команду;
- гнучкість у тому, як вони беруться до колективних завдань;
- організаційна свідомість, а саме одночасна оцінка потреб інших ключових груп у компанії й винахідливість у використанні тих можливостей, що їх дає організація;
- розбудова зв'язків з іншими командами.

В умовах війни підприємства потребують таких неформальних команд для кращого функціонування в умовах кризи. Наприклад, працівники різних відділів можуть

об'єднатися для розв'язання стратегічних завдань, таких як забезпечення безпеки працівників, збереження ресурсів та управління кризовими ситуаціями.

Неформальні команди на підприємствах можуть виникати для швидкого прийняття рішень, спільної оцінки ризиків та взаємодії з екстремними ситуаціями. Наприклад, група працівників може створити неформальний штаб для організації евакуації, захисту майна та забезпечення безпеки працівників у військових умовах.

Такі команди можуть також включати співпрацю з громадськими організаціями, владними структурами та іншими підприємствами для спільного реагування на виклики військового часу та забезпечення стабільності в діяльності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Гоулман Д. Емоційний інтелект у бізнесі. URL : <https://hurma.work/blog/neformalni-grupi-chomu-voni-vinikayut-ta-shho-z-czim-roboti-hr-fahivczyu/>
2. Кубіцький С., Урсакий Ю., Мрозакевич Р. Особливості застосування LMS-систем для корпоративного навчання персоналу. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2024. Вип. I. (93). Економічні науки. С. 64-75.
3. Прочан А. О. Значущість лідерських якостей менеджера як запорука позитивних змін на підприємстві. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. Вип. 32. С. 31-36.

Сергій Камінський, к.е.н., доцент,
Державний торговельно-економічний університет,
м. Київ

АКТУАЛЬНІ РИЗИКИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

В умовах зростаючої нестабільності глобального економічного середовища, що характеризується непередбачуваними геополітичними конфліктами, пандемічними викликами, інфляційними процесами та технологічними трансформаціями, підприємства стикаються з безпрецедентними труднощами у сфері фінансового планування. Традиційні

методи прогнозування фінансових показників, що базуються на історичних даних та лінійних трендах, демонструють обмежену ефективність, а іноді призводять до стратегічних прорахунків з критичними наслідками для бізнесу.

В умовах економічної нестабільності, особливо в Україні, фінансове планування на підприємствах стає надзвичайно складним і ризикованим процесом. Традиційні методи планування (які застосовуються, зокрема, і при фінансовому плануванні) часто виявляються неефективними, оскільки не враховують високий рівень невизначеності та динамічні зміни в економічному середовищі, базуються на історичних даних і лінійних трендах, демонструють обмежену ефективність, а іноді призводять до стратегічних прорахунків з критичними наслідками для бізнесу [1]. Водночас, проблема підвищення ризиків у фінансовому плануванні та необхідність їх врахування підкреслюється у багатьох дослідженнях [3].

Постає необхідність розробки адаптивних інструментів фінансового планування, що враховують багатофакторну природу сучасних ризиків та дозволяють підприємствам зберігати фінансову стійкість у турбулентному економічному середовищі. Тому доцільно визначити і проаналізувати актуальні ризики фінансового планування на підприємствах в умовах нестабільності, а також розробити рекомендації щодо їх врахування та мінімізації.

Погоджуючись із [2], зазначимо, що фінансове планування є ключовою функцією управління підприємством, що забезпечує збалансованість фінансових ресурсів й ефективне їх використання для досягнення стратегічних цілей. В умовах нестабільності виникають різноманітні фінансові ризики, які можна класифікувати за різними критеріями:

- макроекономічні ризики: інфляція, девальвація, зміни в законодавстві, політична нестабільність, економічна криза;
- галузеві ризики: зміни в попиту, посилення конкуренції, технологічні зміни.
- внутрішні ризики: неефективне управління витратами, помилки в прогнозуванні, проблеми з ліквідністю.

Ці ризики впливають на всі етапи фінансового планування:

- планування доходів: ризик недоотримання запланованих доходів через зниження попиту, зміну цін, проблеми з логістикою;
- планування витрат: ризик збільшення витрат через інфляцію, здорожчання ресурсів, перебої з постачанням;
- планування грошових потоків: ризик дефіциту грошових коштів через затримки платежів, неплатоспроможність контрагентів;
- планування інвестицій: ризик неефективних інвестицій через неправильну оцінку проєктів, зміни в законодавстві, економічну нестабільність.

Для ефективного управління фінансовими ризиками в умовах нестабільності вважаємо за необхідне використовувати комплексний підхід, що може включати наступні елементи (окремо або комплексно):

- сценарне планування: розробка кількох сценаріїв розвитку подій (оптимістичного, песимістичного, найбільш вірогідного) та планування фінансових показників для кожного з них;
- стрес-тестування: моделювання впливу екстремальних, але правдоподібних подій (наприклад, різке падіння курсу валюти, введення обмежень на експорт) на фінансовий стан підприємства;
- аналіз чутливості: визначення, наскільки зміна окремих факторів (наприклад, ціни на сировину, обсяги продажів) впливає на фінансові показники підприємства;
- диверсифікація: розподіл фінансових ресурсів між різними видами діяльності, ринками, валютами для зменшення залежності від одного фактору;
- страхування: передача частини фінансових ризиків страховій компанії;
- хеджування: використання фінансових інструментів (наприклад, форвардних контрактів, опціонів) для захисту від несприятливих змін цін, валютних курсів.

Оскільки в умовах нестабільності фінансове планування на підприємствах стикається з численними ризиками, які необхідно враховувати для забезпечення фінансової стійкості та ефективного функціонування, то комплексний підхід до

управління фінансовими ризиками, що включає використання сучасних методів оцінки та мінімізації, є ключовим для успішного фінансового планування в умовах невизначеності. Відповідно, наші подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку більш деталізованих рекомендацій щодо управління фінансовими ризиками для різних галузей та типів підприємств.

Список використаних джерел:

1. Косарук О. М. Сучасні проблеми і методи математичного моделювання в економіці та менеджменті. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 9 (279). С. 216-226. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/43610>
2. Крупка М., Руцишин, М. Проблеми та пріоритетні напрями підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану. *Фінансова політика як складова економічного розвитку* : тези доп. Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 11–12 квіт. 2023 р.) / відп. ред. І. Я. Чугунов. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. С. 164-165.
3. Савіна С. С. Формування системи фінансового планування підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 531–537. DOI: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/74.pdf.

Serhii Kaminskyi, PhD in Economics, Associate Professor,
State University of Trade and Economics, Kyiv

CURRENT RISKS OF FINANCIAL PLANNING IN ENTERPRISES UNDER UNSTABLE CONDITIONS

The study examines financial planning risks for enterprises under economic instability. It reveals limitations of traditional planning methods and proposes a classification of financial risks: macroeconomic, industry-specific, and internal. Their impact on planning of income, expenses, cash flows, and investments is analyzed. Risk management methods are recommended: scenario planning, stress testing, sensitivity analysis, diversification, insurance, and hedging.

Олена Гончаренко, к.е.н.,
Анастасія Розарьонова, бакалавр,
Державний торговельно-економічний університет,
м. Київ

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ДРАЙВЕР ЗМІН РИНКУ ПРАЦІ В УКРАЇНІ

Трансформація ринку праці в епоху цифрової революції стала результатом впливу низки факторів, серед яких важливе місце займають технологічні зміни, зокрема розвиток штучного інтелекту (ШІ) та роботизації. В Україні у 2023 р. заробітна плата в галузі «Інформація та телекомунікації» зросла з 29,9 тис. грн до 36,8 тис. грн, а в секторі «Фінансова та страхова діяльність» – з 27,2 тис. грн до 33,3 тис. грн. Водночас, у галузі «Будівництво» заробітні плати зросли лише з 9,51 тис. грн до 11,8 тис. грн. [1]. Це дозволяє зробити висновок, що професії, пов'язані з обробкою інформації та застосуванням штучного інтелекту, мають вищу оплату порівняно з видами праці, що вимагають фізичних зусиль. Це явище має як позитивні, так і негативні аспекти.

Переваги автоматизації та застосування ШІ включають такі аспекти:

- Прискорення виробництва та підвищення продуктивності – здатність працювати без вихідних та втомлює дозволяє значно зменшити витрати та виробляти більше продукції.
- Підвищення точності та якості – автоматизація процесів дозволяє досягти високої точності виконання завдань без помилок, що є особливо важливим у таких сферах, як медицина.
- Створення нових спеціальностей – з'являються нові професії, пов'язані з розробкою, обслуговуванням та удосконаленням штучного інтелекту та відповідного обладнання.

Однак є й певні негативні аспекти, а саме:

- Скорочення робочих місць – особливо в галузях, де переважно виконуються рутинні та повторювані завдання, що може призвести до безробіття, оскільки автоматизовані системи

замінюють людину, яка могла б допустити помилки через втому, як це часто трапляється на заводах.

- Залежність від технологій та електропостачання – автоматизовані виробничі системи вимагають постійного функціонування енергозабезпечення; будь-який збій, зокрема через відключення електроенергії, може призвести до значних фінансових втрат або аварій.

- Загроза інформаційної безпеки – автоматизовані системи, зокрема ті, що працюють із персональними даними, можуть стати об'єктами кібератак, витоку даних або зловживання, що призводить до порушень приватності та безпеки користувачів.

- Проблеми для людей похилого віку або тих, хто не має змоги перекваліфікуватися – автоматизація може призвести до того, що деякі категорії працівників, особливо люди старшого віку або ті, хто не здатний освоїти нові технології, опиняться на вулиці.

Точні дані щодо скорочення робочих місць в Україні через ШІ та роботизацію наразі відсутні, проте глобальні дослідження свідчать про втрату близько 7% професій, 300 млн робочих місць і створення нових 170 спеціальностей. Впровадження ШІ призводить до зникнення таких професій, як оператори кол-центрів, касири, перекладачі, в той час як з'являються нові посади, зокрема спеціалісти з Smart Factory, інженери з розробки ШІ та контролери дезінформації ШІ [2].

Спеціальності, пов'язані з програмуванням, займають провідні позиції серед найбільш популярних виборів вступників. Станом на 2024 рік кількість поданих заяв на ці спеціальності склала 94,1 тис., що забезпечує їм друге місце в рейтингу за кількістю заяв, поступаючись лише спеціальності «Управління та адміністрування» [4].

Водночас, згідно з Індексом готовності до впровадження ШІ, Україна посідає 63-тє місце серед 174 країн, що вказує на середній рівень готовності країни до впровадження технологій ШІ, зі значним потенціалом для подальшого розвитку у цій сфері [5].

В Україні спостерігається активний розвиток сфери ШІ, що проявляється в значному зростанні кількості компаній і фахівців, які працюють у цій галузі. У 2024 р. в Україні налічується близько 307 тисяч ІТ-фахівців, що ставить країну

на друге місце серед країн Центральної та Східної Європи. Водночас в Україні функціонує понад 240 компаній, які спеціалізуються на розробці та впровадженні технологій ШІ, серед яких всесвітньо відомі Grammarly, Preply та People.ai [3].

Значна частина українських ІТ-фахівців займається обслуговуванням міжнародних клієнтів, при цьому близько 90% діяльності ІТ-сектору орієнтовано на експорт. Це свідчить про те, що більшість українських ІТ-спеціалістів активно залучені до міжнародних проєктів, незалежно від того, працюють вони в міжнародних компаніях чи в українських підприємствах, які обслуговують іноземних клієнтів. Популярність спеціальностей, пов'язаних із штучним інтелектом та інформаційними технологіями, свідчить про високий попит на кваліфікованих фахівців на глобальному ринку праці.

Під час пандемії COVID-19 спостерігався значний попит на ІТ-спеціалістів, оскільки більшість компаній перейшли на віддалену роботу через карантинні обмеження та закриття офісів. Глобальні фриланс-платформи, такі як Upwork та Freelancer, стали основним інструментом працевлаштування для багатьох працівників, що втратили роботу або не мали можливості працювати в офісах. Хоча пандемія завершилася, віддалена робота залишилася популярною, оскільки дозволяє знижувати витрати на офіси та забезпечує доступ до міжнародних талантів. Працівники, в свою чергу, відзначають переваги віддаленої роботи, зокрема більший контроль над часом та зменшення стресу.

Після пандемії найбільш затребуваними професіями залишаються програмісти та ІТ-фахівці, графічні дизайнери, онлайн-маркетологи (SMM, SEO), віртуальні асистенти й онлайн-репетитори. Україна демонструє високу конкурентоспроможність на глобальному ринку ІТ-навичок, зокрема у галузі штучного інтелекту, що вказує на значний потенціал країни в цій сфері. Прогнозується подальше зростання ролі ІТ у національній економіці, оскільки ІТ-сектор вже сьогодні складає приблизно 4,4% ВВП України, що підкреслює його важливість для економічного розвитку [6; 7].

У 2025 р. очікується значне збільшення кількості стартапів, які спеціалізуються на розробці інноваційних рішень у сфері ШІ. Це стимулюватиме конкуренцію та інновації, що, у свою чергу, позитивно вплине на ринок праці, створюючи нові робочі місця та можливості для розвитку. Важливим аспектом стане інтеграція ШІ в освіту, що дозволить готувати кваліфікованих спеціалістів, здатних ефективно впроваджувати і розвивати ці технології.

Очікується, що в майбутньому технологічні інновації та розвиток ШІ стимулюватимуть створення нових робочих місць, однак для успішної адаптації необхідно інвестувати в освіту та перепідготовку кадрів, що дозволить Україні зберегти конкурентоспроможність на світовому ринку праці.

Список використаних джерел:

1. МінфінМедіа. Зарплати в Україні: у яких галузях платять найбільше. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2024/01/25/120316497/>.
2. World Economic Forum. Future of Jobs Report 2025: The jobs of the future – and the skills you need to get them. URL: <https://www.weforum.org/stories/2025/01/future-of-jobs-report-2025-jobs-of-the-future-and-the-skills-you-need-to-get-them/>.
3. Собачинський Р. Україна має понад 240 компаній у сфері штучного інтелекту та 307 000 ІТ-спеціалістів — другий за величиною показник серед країн Центрально-Східної Європи. URL: <https://en.ain.ua/2024/08/01/ukraine-ai-companies-it-specialists-cee-ranking>.
4. Хандусенко Н. Популярність ІТ серед вступників знижується: рейтинг спеціальностей у вишах за кількістю поданих заяв. URL: <https://dev.ua/news/populiarnist-it-sered-vstupnykiv-znyzhuietsia-reitynh-spetsialnostei-u-vyshakh-za-kilkisti-podanykh-zaiav-1722924858>.
5. International Monetary Fund. AI Preparedness Index. URL: https://www.imf.org/external/datamapper/AI_PI@AIPI/ADVEC/EME/LIC.
6. Fournage, L. Top 10 Essential Tech Skills Ukraine Employers Seek in 2025. URL: <https://www.nucamp.co/blog/coding-bootcamp-ukraine-ukr-top-10-essential-tech-skills-ukraine-employers-seek-in-2025>.
7. IT Research Ukraine 2024: Стійкість як нова реальність. URL: <https://itcluster.lviv.ua/projects/it-research-ukraine>.

Olena Honcharenko, PhD in Economics,
Anastasia Rozaryonova, Bachelor's degree student,
State University of Trade and Economics, Kyiv

ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A DRIVER OF LABOR MARKET CHANGES IN UKRAINE

The impact of the development of AI and robotics on the labor market in Ukraine was studied. The main advantages of automation, as well as

negative aspects, were revealed. It was identified that the demand for IT specialists in Ukraine is growing, and the country demonstrates high potential in the development of AI technologies. It was found that the COVID-19 pandemic significantly affected the growth of demand for IT specialists. Technological innovations and the development of AI will stimulate the creation of new jobs, which requires investments in education and retraining of personnel.

Наталія Гольдберг, к.ю.н., доцент,
Державний університет «Київський авіаційний інститут»,
м. Київ

ОБҐРУНТОВАНА ПІДОЗРА ЯК ПІДСТАВА ЗАСТОСУВАННЯ ЗАПОБІЖНОГО ЗАХОДУ У ВИГЛЯДІ ТРИМАННЯ ПІД ВАРТОЮ

Тримання під вартою як запобіжний захід є крайнім заходом процесуального примусу, що має тимчасовий характер і суттєво обмежує основоположне право особи на свободу. Відповідно до ст. 183 КПК України, тримання під вартою є винятковим запобіжним заходом, який застосовують лишень у разі, якщо прокурор доведе, що жоден із більш м'яких запобіжних заходів не зможе запобігти ризикам, передбаченим ст. 177 КПК України, крім випадків, передбачених ч.5 ст. 176 КПК України [1].

Винятковий характер взяття під варту зазначено в низці нормативних документів ООН, у Мінімальних стандартних правилах ООН про те, що попереднє взяття під варту використовується в судочинстві у кримінальних справах як крайній захід за умови належного врахування інтересів розслідування передбачуваного правопорушення та захисту суспільства і жертви (п. 6.1) [2].

У п. 15 Рекомендації R (80) 11 Комітету міністрів державам-членам Ради Європи встановлено обов'язок судового органу при вивченні питання щодо доцільності обрання взяття під варту до суду розглянути всі можливі альтернативні заходи [3]. У Віденській декларації про злочинність і правосуддя держави-учасниці заявили про добровільне прийняття на себе

зобов'язання приділяти першочергову увагу зниженню кількості і заборони надмірного числа затриманих осіб та осіб, ув'язнених під варту до початку суду (п. 26)[4].

Так, відповідно до ст. 177 КПК України метою застосування запобіжного заходу є забезпечення виконання підозрюваним, обвинуваченим покладених на нього процесуальних обов'язків, а також запобігання спробам: 1) переховуватися від органів досудового розслідування та/або суду; 2) знищити, сховати або спотворити будь-яку із речей чи документів, які мають істотне значення для встановлення обставин кримінального правопорушення; 3) незаконно впливати на потерпілого, свідка, іншого підозрюваного, обвинуваченого, експерта, спеціаліста у цьому ж кримінальному провадженні; 4) перешкоджати кримінальному провадженню іншим чином; 5) вчинити інше кримінальне правопорушення чи продовжити кримінальне правопорушення, у якому підозрюється, обвинувачується [1]. Застосування запобіжного заходу можливе лише за умови наявності обґрунтованої підозри у вчиненні особою кримінального правопорушення, а також наявності ризиків, які переконливо свідчать про можливість вчинення підозрюваним, обвинуваченим або засудженим певних дій, передбачених законодавством. Слідчий або прокурор не можуть ініціювати питання про обрання запобіжного заходу без достатніх підстав.

У межах кримінального провадження запобіжні заходи можуть застосовуватись виключно за наявності обґрунтованої підозри у вчиненні кримінального правопорушення та наявності ризиків, визначених законодавством. Слідчий або прокурор не мають права ініціювати клопотання без законних підстав, передбачених КПК України. Особливої уваги потребує тримання під вартою як найсуворіший запобіжний захід, для обрання якого наявність обґрунтованої підозри є обов'язковою умовою. Це поняття було імплементоване у національне законодавство в контексті приведення його у відповідність до стандартів Європейської конвенції з прав людини.

Поняття «обґрунтована підозра» введене в кримінальне процесуальне законодавство з метою його наближення до

європейських правових стандартів. Зазначений термін міститься в пункті «с» ч. 1 ст. 5 Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод. Водночас необхідно наголосити на тому, що дана Конвенція, як, до речі, і чинний КПК України, не містить роз'яснення цього терміна [5, с. 80].

У рішенні у справі «Летельє проти Франції» (The Case of Letellier v. France) Європейський суд вказав, що наявність вагомих підстав підозрювати затриманого у вчиненні злочину є неодмінною умовою правомірності тримання під вартою [6]. Європейський суд, розглядаючи скаргу у справі «Мюррей проти Сполученого Королівства» (The Case of Murray v. United Kingdom) підкреслив, що під час визначення «ступеня підозри» підставою для обрання запобіжного заходу у вигляді взяття під варту може бути «більш низький поріг обґрунтованості підозри» при вчиненні особливої категорії злочинів» [7]. У справі «Мироненко і Мартенко проти України» (The Case of Mironenko i Martenko v. Ukraine) Європейський суд зазначив, що компетентний суд повинен перевірити не лише дотримання процесуальних вимог національного законодавства, а й обґрунтованість підозри, на підставі якої здійснено затримання, та законність мети цього затримання, подальшого тримання під вартою [8]. У справі «Ishkhanyan проти Вірменії» Європейський суд зазначив, що «обґрунтована підозра повинна існувати на момент арешту та початкового затримання, а також повинно бути доведено, що підозра залишалася «обґрунтованою» під час тривалого затримання» [9]. У справі «Baş проти Туреччини» ЄСПЛ розглянув ситуацію, коли особа була затримана без достатніх доказів, що підтверджують обґрунтовану підозру. У своєму рішенні суд зазначив: «...докази, представлені суду, були недостатніми для того, щоб зробити висновок про наявність обґрунтованої підозри щодо заявника на момент його затримання» [10].

Отже, тримання під вартою не може розглядатися як первинний або типовий запобіжний захід, а має застосовуватись лише у разі, коли орган досудового розслідування або прокуратура спроможні надати переконливі, правомірно отримані докази обґрунтованої підозри, а також

довести, що жоден інший запобіжний захід не здатен мінімізувати передбачені законом ризики. Будь-яке інше тлумачення чи практика суперечить міжнародним стандартам та підриває засади демократичної правової держави.

Список використаних джерел:

1. Кримінальний процесуальний кодекс України : затверджений Законом УРСР від 28 грудня 1960 р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1001-05>
2. Резолюція Генеральної Асамблеї ООН №45/110 Мінімальні стандартні правила ООН стосовно заходів, не пов'язаних з тюремним ув'язненням. URL: ua/wp-content/uploads/2019/04/01_Резолюція-Генеральної-Асамблеї-ООН-№45110_Мінімальні-стандартні-правила-ООН-у-відношенні-заходів-не-пов'язаних-з-тюремним-ув'язне.pdf
3. Про взяття під варту до суду: рекомендація R (80) 11 Комітету міністрів державам – членам Ради Європи від 27.06.1980 р. URL: docs.cntd.ru.
4. Резолюція № 55/59 Генеральної Асамблеї ООН Віденська декларація про злочинність і правосуддя: відповіді на виклики XXI століття. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MU00029>
5. Даль, А. Л. Тримання під вартою як запобіжний захід у кримінальному провадженні : монографія / Даль Адам Лаврентійович, Абламський Сергій Євгенович; за заг. ред. О. О. Юхна; Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків : ХНУВС ; Панов, 2017. 238 с.
6. The Case of Letellier v. France (Application no. 12369/86) Judgment Strasbourg 26 June 1991. URL: <http://cmiskp.echr.coe.int>
7. The Case of Murray v. United Kingdom (Application no. 18731/91) Judgment Strasbourg 28 October 1994. URL: <http://cmiskp.echr.coe.int>
8. The Case of Mironenko i Martenko v. Ukraine (Application no. 4785/02) Judgment Strasbourg 10 December 2009. URL: <http://cmiskp.echr.coe.int>
9. The Case of Suren Antonyan v. Armenia (Application no. 20140/23). URL: [https://hudoc.echr.coe.int/eng#{"itemid":\["001-240206"\]}](https://hudoc.echr.coe.int/eng#{)
10. The Case of Baş v. Turkey, (Application № 66448/17), Judgment Strasbourg 3 March 2020. URL: <https://www.lawpluralism.unimib.it/en/oggetti/454-bas-v-turkey-no-66448-17-e-ct-hr-second-section-3-march-2020>

Natalia Holdbergh, PhD in Law, Associate Professor,
State University "Kyiv Aviation Institute", Kyiv

REASONABLE SUSPICION AS A GROUND FOR APPLYING A PREVENTIVE MEASURE IN THE FORM OF DETENTION

The author examines the legal nature and meaning of the concept of "reasonable suspicion" as a key prerequisite for the application of a preventive measure in the form of detention. The author analyzes the provisions of the CPC of Ukraine, international human rights standards and the case law of the European Court of Human Rights, which specifies the criteria for the legality of restriction of a person's freedom. The author

emphasizes the exceptional nature of detention, which is admissible only if there is sufficient evidence to confirm the reality of suspicion and the inability of alternative measures to prevent the risks provided for by law. The author concludes that it is necessary to strike a balance between the efficiency of criminal proceedings and the protection of human rights.

Микита Савченко, аспірант,
Державний торговельно-економічний університет,
м. Київ

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ РЕГІОНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ: РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

Цифрова трансформація стає ключовим фактором розвитку регіональних підприємств в умовах євроінтеграції. Швидка еволюція технологій штучного інтелекту (ШІ) відкриває для бізнесу можливості підвищення ефективності, оптимізації витрат і формування нових конкурентних переваг. Однак впровадження інноваційних технологій супроводжується зростанням нових ризиків, що вимагає цілісного підходу до управління змінами.

Штучний інтелект дедалі частіше розглядається як основний інструмент модернізації бізнес-процесів. Його застосування охоплює автоматизацію виробництва, аналітику споживчої поведінки, управління постачальницькими ланцюгами та прогнозування попиту. За результатами глобального дослідження PwC, 73% компаній збирається інтегрувати генеративний ШІ у власні бізнес-процеси. Показовим при цьому є те, що на шляху до покращення ефективності 51% респондентів сфокусували увагу на впровадженні ШІ-систем на противагу більш традиційному скороченню витрат, якому надали перевагу лише 30% респондентів [3]. 88% опитаних компаній вже зафіксували ранню віддачу від інтеграції на власну операційну діяльність [2]. Така динаміка трансформує характер конкурентної боротьби і посилює залежність конкурентоздатності від технологій.

Втім, поряд із перевагами швидка інтеграція ШІ приносить і нові загрози. Традиційно технологічні інновації є ресурсоємними, а це серйозний виклик для регіонального бізнесу, де обмеженість ресурсів часто є однією із ключових характеристик конкурентної боротьби. Ситуацію ускладнює те, що впровадження ШІ без відповідної стратегії ризик-менеджменту може призводити до значних фінансових втрат, репутаційних ризиків і правових санкцій. Сфера штучного інтелекту на сьогодні є слабо регульованою, а регулятори не встигають за динамікою розвитку технології, що створює суттєві загрози, пов'язані із мінливістю правового поля. Перші версії міжнародних і регіональних нормативно-правових актів, як-то EU Artificial Intelligence Act (2024), тільки починають видаватись. При цьому враховуючи попередній досвід General Data Protection Regulation (GDPR; 2016), слід очікувати вельми розмитих вимог і дуже високих санкцій за їх невиконання. Все це створює серйозні виклики на шляху до впровадження ШІ у власні бізнес-процеси, адже початкові оцінки ефективності таких інтеграційних проєктів можуть постійно змінюватись під впливом змін у правовому полі. Як приклад, регулятори можуть в майбутньому зобов'язати суб'єктів господарювання надавати вичерпну інформацію, на основі яких даних дотичних до конкретного користувача тренувалась та чи інша модель.

Трансформація бізнес-процесів шляхом впровадження ШІ – це сучасний та ефективний інструмент, для якого характерним є підвищений ступінь ризику. Для ефективного впровадження ШІ необхідно класифікувати ризики цифровізації. На основі ISO 31000, NIST RMF та інших сучасних стандартів можна виділити такі групи ризиків:

- правові (приклад: відповідність продукту вимогам GDPR, EU AI Act або інших нормативно-правових документів);
- репутаційні (приклад: втрата довіри клієнтів у разі інцидентів);
- кадрові (приклад: брак цифрових компетенцій);
- ризики, пов'язані із місією та бізнесом (приклад: невиконання проєктом поставлених бізнесом цілей та недоотримання очікуваної користі);

- фінансові (приклад: перевищення бюджету);
- ризики, пов'язані із кібербезпекою та приватністю (приклад: збої сервісів постачальників або витоки даних);
- проєктні (приклад: невиконання вимог по строках, обсягу чи іншим обмеженням проєкту).

Для мінімізації зазначених ризиків доцільно впроваджувати комплексний підхід до управління ризиками. Структуроване управління ризиками в умовах цифрової трансформації включає кілька етапів. Перший — ідентифікація ризиків шляхом картографування бізнес-процесів і визначення точок уразливості. Другий — кількісна оцінка, що передбачає використання методів Monte Carlo або сценарного аналізу для прогнозування можливих втрат. Третій — планування заходів реагування: від впровадження технології Zero Trust до перепідготовки персоналу з розвитку навичок роботи із ШІ. Четвертий — постійний моніторинг за допомогою спеціалізованих дашбордів ризик-метрик.

Регіональні підприємства стикаються із додатковими викликами: обмежені фінансові ресурси, слабка розвиненість цифрової інфраструктури, відтік кадрів. Проте саме застосування гнучких стратегій управління ризиками дає їм змогу мінімізувати негативні наслідки цифровізації. Одним із важливих аспектів є побудова внутрішньої культури ризик-менеджменту та Data Governance. Управління якістю даних, створення реєстрів даних, встановлення політик доступу й безпеки інформації є необхідною умовою для ефективного функціонування ШІ-рішень. Без чітких правил роботи з даними підприємство наражається на ризики витоку інформації, неправильного навчання моделей і, відповідно, прийняття хибних рішень.

Таким чином, цифрова трансформація бізнес-процесів регіональних підприємств за допомогою штучного інтелекту відкриває значні можливості для прискорення соціально-економічного розвитку. Проте максимізація вигод можлива лише за умов поєднання технологічних інновацій із системним проактивним управлінням ризиками. Створення комплексних стратегій впровадження, раннє виявлення загроз, підвищення

рівня цифрових компетенцій персоналу та постійний моніторинг стану ризиків мають стати основою цифрової модернізації. Такий підхід дозволить регіональним підприємствам не лише успішно інтегруватися у внутрішній ринок ЄС, а й забезпечити довгострокову конкурентоспроможність у цифровій економіці.

Список використаних джерел:

1. PwC. PwC Global Artificial Intelligence Study: Sizing the Prize. London : PwC, 2023. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/analytics/assets/pwc-ai-analysis-sizing-the-prize-report.pdf>.
2. PwC. 2024 Cloud and AI Business Survey. 2024. URL: <https://www.pwc.com/us/en/tech-effect/cloud/cloud-ai-business-survey.html>.
3. PwC. PWC Pulse Survey: Finding Opportunity in Reinvention. 2024. URL: <https://www.pwc.com/us/en/library/pulse-survey/finding-opportunity-in-business-reinvention.html>.
4. National Institute of Standards and Technology. Risk Management Framework for Information Systems and Organizations (NIST SP 800-37 Rev. 2). Gaithersburg (MD): NIST, 2023. DOI: <https://doi.org/10.6028/NIST.SP.800-37r2>.
5. European Commission. Impact Assessment Report Accompanying the Proposal for a Regulation Laying Down Harmonised Rules on Artificial Intelligence. Brussels : European Commission, 2024. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52024SC0123>.
6. EU Artificial Intelligence Act. 2024. URL: <https://artificialintelligenceact.eu>.

Mykyta Savchenko, postgraduate,
State University of Trade and Economics, Kyiv

DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS PROCESSES IN REGIONAL ENTERPRISES: THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND RISK MANAGEMENT

The article examines the role of artificial intelligence in the digital transformation of regional enterprises. It emphasizes the importance of integrating AI into business processes while implementing systematic risk management practices. The study highlights that balancing innovation and risk is critical for achieving sustainable social and economic development within the context of European integration.

Наталія Шупрудько, к.е.н., доцент,
Галина Полянко, ст. викладач,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці

ХАРАКТЕРНІ РИСИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

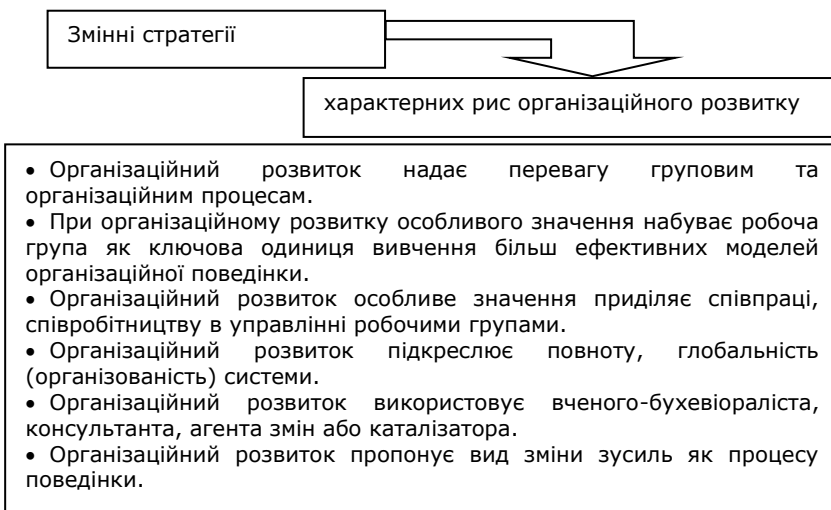
Проблема конкурентоспроможності українських товарів займає одне із центральних місць у зовнішньоекономічній діяльності вітчизняних підприємств. Особливої гостроти вона набуває стосовно продукції будівельної галузі та інших галузей з високим ступенем обробки виробів, що стало однією з серйозних перешкод для розширення її експорту і подолання на цій основі сировинного перекосу в загальній структурі експорту.

Позиції українських експортерів суттєво ускладнюються ще й тому, що економічний вплив західноєвропейських клієнтів є надзвичайно сильним. Дійсно, в умовах тривалого розвитку ринкових відносин та існування налагоджених, традиційних стосунків між виробниками та покупцями важко сформувати свій портфель замовлень на західному ринку. Крім того, українські експортери не здатні оперативно і кваліфіковано прогнозувати слабкі сторони західноєвропейських виробників, зміну тарифних і нетарифних обмежень, що послаблює їх, і без того нестійку, конкурентну позицію на ринку. Тому найпоширенішою стратегією українських експортерів є типова, класична стратегія цінової конкуренції, причому обсяги експорту накладають певні обмеження на використання цього типу стратегії. Пониження ціни є найефективнішим заходом для малих фірм та таких, що експортують незначні обсяги продукції, оскільки такий крок для них не є критичним через незначні обсяги поставок. В такій ситуації співвідношення ціни та параметрів якості відіграє суттєве значення.

В понятті людини підприємство – це основна організаційна ланка народного господарства держави. Така ланка з елементами, як самостійний господарський статутний суб'єкт, має право юридичної особи та здійснює виробничу, науково-

дослідну і комерційну діяльність з метою одержання відповідного результату [1].

Отже, ми можемо зазначити, що організаційний розвиток підприємства – це мега широкомасштабний, запланований, сформований систематизований процес на підприємстві, який реагує на коливання та зміни, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Зміни в діяльності підприємства пов'язуються із запланованим втручанням, інтервенцією в організаційний процес, співробітництвом, які носять освітній, контрольний та самовдосконалюваний характер. Коливання в організації зорієнтовані на людські, соціальні процеси, особливо індивідуальні переконання, позиції та цінності, процеси діяльності робочих груп, організації в цілому.



Концепція організаційного розвитку більшою мірою стосується нормативно-перевиховної стратегії, а не раціонально-емпіричної або примусово-силової. Так, нормативно-перевиховна стратегія передбачає, що людська мотивація виникає не просто з раціональних зобов'язань до соціально-культурних норм. Тобто цінності та позиції людей, їх нормативні перспективи підкріплюють ці зобов'язання, входять до соціально-культурних норм. Зміни можуть бути

здійсненими, коли індивіди вбирають різні нормативні орієнтації. Отже, це означає, що зміни будуть викликані індивідуальними цінностями, позиціями, вміннями, відповідно це не обмежується лише їхньою інформованістю та раціональними поясненнями.

Отже, класичний підхід до організаційного розвитку ставить за мету у змінах організаційної діяльності людські процеси в організації. Зміни в діяльності організації визнають комплексну природу мотивації людей. Організаційний розвиток робить наголос на демократії безпосередньо на робочих місцях, звичайно, утримання від примусових, владних, адміністративних методів. Так, слід виділити серед характерних рис організаційного розвитку, тобто ті, що відрізняють його від інших (рис. 1) змінних стратегій [2, с. 25]. Отже, ми можемо стверджувати, що в результаті вдосконалення соціальних процесів адекватні зміни відбуваються у функціональній та інформаційних підсистемах. У свою чергу ці зміни підвищують пристосовуваність організації до зовнішнього середовища.

Список використаних джерел:

- 1.Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент : навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2021. – 155 с.
- 2.Chychun Valentyna, Petrunenko Iaroslav, Shuprudko Nataliia, Kalynichenko Yuliia, Ali Issa Manal Ibrahim. Trends in the management of global economic development in the post-pandemic period. Faculty of Business Economics and Entrepreneurship International Review. 2021. №1-2. Pp. 76-86.

Леонід Мільман, к.е.н., доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці

ЗНАЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У практиці своєї діяльності підприємства досить часто стикаються з кризами, що ускладнюють, а іноді й унеможливають їхню діяльність. Це вимагає налагодження і реалізації ефективної системи антикризового управління.

Основною умовою успіху антикризового управління є виважене обрання антикризової стратегії. Основною антикризовою стратегією є стратегія «згортання» або «урізання зайвого», за якої підприємство, щоб пережити кризи, відмовляється від усіх не обов'язкових витрат, інвестицій, напрямів і видів діяльності, вводить жорстку економію, звільняє працівників, скорочує управлінський апарат тощо. Однак, як показує досвід багатьох підприємств, іноді така стратегія є невиправданою. Особливо коли мова йде про можливість захоплення ринку, звільненого через загибелі конкурентів, що не змогли пережити кризи, на етапах фінансової стабілізації, коли вплив кризи уже слабшає, а також при наявності власних резервів або отриманні зовнішньої допомоги. В таких випадках підприємство може відмовлятися від стратегії «згортання» і навіть застосовувати агресивну стратегію «розширення». В окремих випадках доцільною може виявитися комбінована стратегія реструктуризації зони впливу, коли окремі сегменти діяльності, витрат або інвестицій скорочуються, а інші – навпаки розширюються. Із наведеного переліку далеко не усі наслідки є обов'язковими для впливу кризи на різні підприємства. Наприклад, підприємство може втратити позиції на ринку та скоротити обсяг реалізації продукції, однак збільшити приток виручки і доходу через зміну цінової кон'юнктури й інших чинників. Або скорочення напрямів діяльності може у цілому не позначитися на кадрових і соціальних аспектах діяльності тощо. Які наслідки кризи виникнуть у кожному конкретному випадку, залежить від виду кризи, її потужності, сфери діяльності підприємства, ринкової кон'юнктури, загальноекономічної ситуації в країні й багатьох інших причин.

Антикризове управління включає виявлення та оцінювання впливу криз, прогнозування впливу кризових чинників на перспективу, виявлення ключової мети підприємства у кризовому періоді, обрання стратегії, розробку комплексу заходів, формування антикризової команди, зміну організаційної структури і структури управління для максимально ефективного подолання кризи [1].

Досить часто метою антикризового управління вважають відновлення роботи підприємства на докризовому рівні. Однак це далеко не завжди так. По-перше, кризи можуть бути настільки руйнівними, що у результаті їх перебігу відновити діяльність підприємства буде неможливо і недоцільно. Це буває у тих випадках, коли криза виникла із-за зміни структури споживання, смаків і уподобань покупців, вихід на ринок альтернативних продуктів або продуктів-замінників чи впливу інших подібних чинників. Наприклад, криза виробника портативних друкарських машинок в умовах розповсюдження персональних комп'ютерів і текстових редакторів – у результаті виникнення цієї кризи попит на друкарські машинки зник практично повністю і оптимальним виходом з кризи для виробників стало максимально м'яке залишення ринку, ліквідація активів, закриття або перепрофілювання юридичних осіб.

По-друге, у результаті кризи повернутися на докризовий рівень неможливо або недоцільно із-за кардинальної зміни ринкових і загалом зовнішніх умов господарювання. Причому такі зміни можуть відбутися як на користь (зникнення основних конкурентів або значне послаблення їх позицій, що створює додаткові можливості зростання і розвитку), так і на збиток підприємства (посилення позицій конкурентів, виникнення нових конкурентів тощо). У такому разі підприємству необхідно максимально використати ті можливості, які створюються ринком, або уникнути загроз [2; 3].

На перший погляд наведені антикризові заходи цілком схожі, однак для різних стратегій антикризового управління. Однак це оманливе враження, адже їх наповненість і спрямованість можуть суттєво різнитися. Так, наприклад, зміна цінової політики у разі стратегії скорочення (урізання зайвого) може спрямовуватися на зниження цін, а у стратегії розширення – на диференціацію цін на різних ринках чи у розрізі бізнес-сегментів, у тому числі з їх підвищенням в певних випадках. Зміна продуктового асортименту при стратегії скорочення зазвичай спрямована на звуження номенклатури вироблюваних товарів, при стратегії розширення – на збільшення, при

стратегії реструктуризації впливу – на скорочення одних товарних груп на тлі збільшення інших.

Також суттєво різняться антикризові заходи залежно від типу кризи, що справляє свій вплив на підприємство, а також від інших ознак обрання антикризової стратегії. Однак усі антикризові заходи узагальнюють і програми, і плани антикризових дій.

Список використаних джерел:

- 1.Балаш Л., Бінерт О., Лисюк О. Система раннього попередження та реагування як елемент системи антикризового управління підприємством. *Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія : Економіка АПК.* 2020. № 27. С. 44-47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau_econ_2020_27_9.
- 2.Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2020. № 70-71. С. 75-82. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2020_70-71_10.
- 3.Черленяк І. І., Курей О. А. Виклики антикризового управління економікою в умовах пандемії. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка.* 2020. Вип. 1. С. 10-18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec_2020_1_3.

Віталій Толуб'як, д.н. з держ. упр., проф.,
заступник начальника,

Олена Патерик, магістр державної служби ЗУНУ,
головний спеціаліст,
Головне управління Пенсійного фонду України в
Тернопільській області,
м. Тернопіль

ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ВІДКРИТОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) відіграють важливу роль у всіх сферах суспільного життя країни, забезпечуючи ефективну взаємодію між різними управлінськими структурами. Тому вирішення ключових завдань у сфері публічного управління неможливе без широкого впровадження сучасних ІКТ та розвитку відповідної інфраструктури [3].

Зовнішня комунікація у сфері публічного управління орієнтована на інформування населення з метою отримання зворотного зв'язку або узгодження певних питань. Це, зокрема,

необхідно для забезпечення прозорості, покращення якості державних послуг і залучення громадськості до обговорення проєктів рішень, ухвалення яких без її участі є недоцільним. Водночас внутрішня організаційна комунікація покликана сприяти прийняттю ефективних управлінських рішень і повинна ґрунтуватися на сучасних підходах до стратегічного планування у сфері публічної комунікації [5].

Конституція України (ст. 34), Конвенція про захист прав і основоположних свобод людини (ст. 10), Загальна декларація прав людини (ст. 19) та Міжнародний пакт про громадянські і політичні права (ст. 18 і 19) гарантують право громадян України на доступ до публічної інформації. Обмеження цього права допускається виключно на підставі закону і лише з міркувань національної безпеки, захисту громадського порядку, територіальної цілісності або з метою попередження правопорушень і злочинів.

Одним із ключових завдань органів публічної влади є здійснення своєї діяльності на засадах відкритості. Поняття «відкритість» означає прозорість, доступність, публічність і готовність до швидкого реагування на зміни. Це управлінський стиль, що передбачає активне залучення всіх зацікавлених сторін, вільне поширення інформації та забезпечення до неї вільного доступу. Принцип відкритості у діяльності публічної влади полягає у її обов'язку гарантувати громадянам можливість вільно долучатися до процесів управління [2].

Прозорість функціонування органів влади має двосторонній характер. З однієї сторони, вона залежить від наявності запиту суспільства на правдиву й повну інформацію, а також від активної участі громадян у суспільному житті. З іншої сторони, рівень відкритості визначається діями конкретних органів влади, спрямованими на інформування населення, що також пов'язано з прагненням підвищити легітимність влади.

Згідно з чинним законодавством, державні органи зобов'язані забезпечити громадянам відкритий доступ до інформаційних ресурсів, а також надавати дані про свою діяльність, перелік послуг і механізми їх отримання. Тому налагодження ефективної співпраці між органами державної

влади та засобами масової інформації має стати пріоритетом у реалізації національної інформаційної політики України.

Пенсійний фонд України є центральним виконавчим органом влади, що реалізує державну політику у сфері пенсійного забезпечення, загальнообов'язкового державного соціального страхування у випадках тимчасової непрацездатності, нещасних випадків на виробництві, професійних захворювань, а також у питаннях надання субсидій і пільг на оплату житлово-комунальних послуг [4].

Налагоджена комунікація з громадськістю сприяє кращому розумінню принципів соціального захисту та пенсійного забезпечення, підвищує рівень довіри до системи та забезпечує прозорість у діяльності Пенсійного фонду. Поширення актуальної інформації допомагає громадянам ефективніше планувати своє майбутнє та приймати зважені рішення.

У системі соціального захисту України Пенсійний фонд здійснює управління значними фінансовими ресурсами, тому відкритість і прозорість у спілкуванні з населенням та роботодавцями мають ключове значення для формування довіри. Враховуючи постійні зміни в пенсійному законодавстві, громадяни мають бути своєчасно поінформовані про умови виходу на пенсію, оновлені програми тощо, щоб мати змогу адаптуватися до нових умов. Якісна комунікація також роз'яснює, як працює пенсійна система, чому важливо сплачувати внески, як формується пенсійна та інші державні соціальні виплати. Доступні й зрозумілі роз'яснення щодо електронних сервісів, подачі заяв і звернень онлайн значно спрощують отримання послуг та зменшують необхідність особистих візитів громадян до установи.

У першому кварталі 2025 року Головне управління Пенсійного фонду України в Тернопільській області забезпечувало доступ до публічної інформації через регулярне та оперативне інформування: у друкованих і електронних ЗМІ (207 публікацій), на офіційних вебресурсах (431 повідомлення), розповсюдженням тематичних буклетів (1050 примірників) та іншими каналами (77 заходів). Також на регіональних телеканалах вийшло 14 інформаційних сюжетів [1].

Фахівці Головного управління організували 416 зустрічей з громадянами, серед яких 237 – з мешканцями за місцем проживання, 75 – з представниками трудових колективів, 37 – із громадськими організаціями та 67 – з особами, які перебувають у статусі безробітних. Керівництво Головного управління взяло участь у 13 медіазаходах (пресконференції, брифінги та круглі столи), що були присвячені актуальним питанням роботи Пенсійного фонду, функціонування вебпорталу та легалізації зайнятості [1].

У сучасному демократичному суспільстві одним із пріоритетних завдань є забезпечення відкритості органів публічної влади. Прозорість у процесах підготовки й ухвалення управлінських рішень є ключовим чинником для зміцнення суспільної довіри, формування позитивного іміджу влади, а також створення передумов для активної участі громадян у прийнятті рішень. Це, своєю чергою, сприяє формуванню ефективної публічної політики, орієнтованої на сталий розвиток та задоволення потреб населення.

Таким чином, принцип відкритості є фундаментальним для побудови демократичної держави. Його впровадження в діяльність органів публічної влади, зокрема й Пенсійного фонду, слід розглядати як важливий інструмент налагодження ефективного діалогу між владою та громадянами. Відкритість передбачає постійний зворотний зв'язок – участь громадян у суспільно-політичному житті, контроль за діяльністю владних структур та протидію негативним явищам в публічному управлінні.

Список використаних джерел:

1. Аналітична записка «Про діяльність Головного управління Пенсійного фонду України в Тернопільській області за I квартал 2025 року». URL: <https://www.pfu.gov.ua/tr/>
2. Горбата Л. П. Інформаційна відкритість як принцип діяльності органів публічної влади. *Інвестиції, практика та досвід*. 2022. №9-10. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=5930&i=25>
3. Кириченко Г. В. Інформаційно-комунікаційні механізми як інновації в системі формування позитивного іміджу органів державної влади. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2019. Том. 30(69). №6. С.4654
4. Постанова Кабінету Міністрів України від 23 липня 2014 року №280 «Про затвердження положення про Пенсійний фонд України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280-2014-%D0%BF#Text>
5. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід : монографія / за ред. Чернова С., Воронкової В., Банаха В. та ін. Запоріжжя : ЗДІА, 2016. 516 с.

Секція 2. АДАПТАЦІЯ РЕГІОНАЛЬНОГО БІЗНЕСУ ДО ВИКЛИКІВ У МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИНАХ

Вадим Стадник, аспірант,
Ірина Федулова, д.е.н., професор,
Державний торговельно-економічний університет,
м. Київ

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ВИХОДУ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

У контексті постійної глобалізації та швидкої зміни бізнес-середовища важливе місце займає використання механізмів цифрової трансформації для розвитку бізнесу. У сучасному динамічному глобальному середовищі цифрова трансформація перестала бути опцією та стала стратегічною необхідністю для малого і середнього бізнесу (МСБ), який прагне інтегруватися у світову економіку. Сьогодні не цифровізовані компанії поступово втрачають конкурентоспроможність, тоді як гнучкі підприємства, які швидко адаптуються до цифрових змін, отримують переваги, ще донедавна були доступні лише великим корпораціям.

Післяпандемічні зрушення в глобальній торгівлі, зміна структури споживання та розвиток електронної комерції відкривають нові можливості для МСБ. Цифрові технології дозволяють підприємствам бути присутніми на міжнародних ринках без фізичної присутності, що значно знижує вхідні бар'єри. Окрім цього, зростаюча роль стійкості, оперативності прийняття рішень та здатності до масштабування без суттєвих витрат на інфраструктуру робить цифрову трансформацію ключовим фактором стратегічного розвитку.

Існує розрив між великим, середнім і малим бізнесом щодо використання цифрових механізмів у веденні бізнесу. Так, близько 70% великих підприємств в Україні мають веб-сайт у порівнянні з лише приблизно половиною середніх (48%) і менше третини малих підприємств (30%) [1]. Так само соціальні

мережі використовують 52% великих компаній і лише близько 36% і 27% середніх і малих підприємств, відповідно [1]. Застосування передових технологій, таких як хмарні обчислення, залишається на досить низькому рівні серед компаній будь-якого розміру [1].

Розглядаючи методи виходу підприємств МСБ на міжнародний ринок, експерти вважають, що онлайн-торгівля може бути ефективним методом для досягнення експансії власного бізнесу з мінімальними витратами [2].

На сучасному етапі розвитку МСБ клієнтська база таких суб'єктів господарювання здебільшого має локальну спрямованість: у середньому близько 59% клієнтів МСБ зосереджені на внутрішньому ринку, тоді як 42% на зовнішніх (міжнародних) ринках [3]. Водночас, спостерігається тенденція до зростання частки міжнародних клієнтів: у 2024 році їх частка становить 50%, що свідчить про поступове вирівнювання географічної структури споживчого попиту в МСБ та зростаючу інтеграцію у глобальні ланцюги вартості [3].

Паралельно з диверсифікацією клієнтського портфеля, підприємства МСБ здійснюють активну диверсифікацію постачальницьких ланцюгів з метою посилення гнучкості та стійкості бізнес-моделей. Так, середнє число постачальників, з якими співпрацюють респонденти, зросло з 17 (2022 рік) до 22 у 2024 році [3]. Найбільшу частку серед них становлять постачальники технологічних послуг (42%), за якими йдуть компанії, що надають виробничі послуги (36%) та провайдери постачання й аутсорсингу (34%) [3].

Цифрова присутність дозволяє МСБ бути помітними для таких партнерів. Важливу роль відіграє прискорення цифровізації у всьому світі. Так, онлайн-торгівля, цифрові платформи, хмарні сервіси стали стандартом, а не опцією. Крім іншого, цифрові інструменти допомагають швидко адаптуватися до змін попиту, законодавства, логістики тощо.

Крім іншого, одним із ключових напрямів політики Європейського Союзу у сфері цифрової економіки є реалізація Стратегії Єдиного цифрового ринку, яка визначена серед десяти пріоритетів діяльності Європейської комісії. Дана

стратегія покликана розкрити потенціал цифрової трансформації через усунення бар'єрів для транскордонної економічної активності та створення сприятливих умов для розвитку електронної комерції в єдиному європейському просторі [4].

Завдяки цифровій трансформації МСБ отримує такі переваги:

1. Зниження бар'єрів входу на ринок: раніше потрібен був офіс, представник, перекладачі, тепер – сайт, платформа, Google Translate.

2. Масштабування без значного капіталу: можливе обслуговувати клієнтів у кількох країнах без відкриття філій.

3. Конкуренція на рівних з більшими гравцями: якісний digital-маркетинг дає малим гравцям шанс привернути увагу клієнтів так само, як великі компанії.

4. Гнучкість і швидкість: малий бізнес швидше впроваджує нові технології, ніж великий (менше бюрократії).

5. Створення доданої цінності: персоналізація, автоматизація, UX — це не тільки ефективність, але й задоволення клієнта.

6. Зменшення витрат на вихід на ринок (не потрібна фізична присутність або представництво).

7. Швидка адаптація до змін у зовнішньому середовищі та запитів клієнтів.

8. Підвищення рівня персоналізації послуг та покращення клієнтського досвіду.

Можливими механізмами виходу МСБ на міжнародні ринки через цифрову трансформацію можуть бути:

1. Цифровий маркетинг і аналітика. Використання штучного інтелекту та Big Data для аналізу поведінки споживачів у різних країнах. Таргетована реклама через соціальні мережі (Facebook, LinkedIn, Instagram, TikTok). Використання маркетплейсів (Amazon, eBay, Etsy, Alibaba) для спрощеного виходу на глобальний ринок.

2. Експорт через електронну комерцію. Розвиток власного e-commerce сайту з адаптацією під різні регіони (мова, валюта, локальні платіжні системи). Використання глобальних e-commerce платформ (Amazon, Etsy, eBay) для експорту

продукції. Використання міжнародних сервісів Shopify, WooCommerce, Magento. Співпраця з глобальними логістичними операторами (DHL, FedEx) для швидкої доставки.

3. Платформи B2B для міжнародної торгівлі. Підключення до глобальних B2B платформ (Alibaba, Global Sources, ThomasNet) для пошуку партнерів. Використання CRM-систем з автоматизованими воронками продажів для роботи з міжнародними клієнтами.

4. Використання фінансових технологій. Використання платіжних систем, цифрових банків, крос-кордонних розрахунків, блокчейну та смарт-контрактів для безпечних міжнародних транзакцій. Інтеграція з фінансовими сервісами Payoneer, Stripe, Wise для зручного міжнародного розрахунку.

5. Автоматизація та цифровізація бізнес-процесів. Використання CRM, ERP-систем для управління міжнародними операціями. Підключення хмарних сервісів для віддаленої роботи команд. Застосування Business Intelligence для прийняття рішень на основі даних.

Попри те, що самі по собі технології є доступними для широкого кола підприємств, реальна перевага виникає на рівні їх застосування. Так, технології однаково доступні, але не всі мають сміливість трансформуватися; не всі знають, як правильно інтегрувати цифрові рішення у свої бізнес-моделі; швидкість впровадження і готовність до змін стають конкурентною перевагою самі по собі.

Таким чином, цифрова трансформація не лише вирівнює ігрове поле, а й створює нові можливості для прориву малих підприємств у глобальну конкуренцію.

Список використаних джерел:

1.OECD. Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні. OECD Publishing, Paris, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/5d9e86a7-uk>.

2.Кишакевич Б. Ю., Демедюк Б. Т., Савка О. В. Порівняння стратегій виходу малого та середнього бізнесу країн ЄС на ринки США та Китаю. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. №10. С. 55-60.

3.Payoneer. Барометр амбіцій малого і середнього бізнесу. 2024. URL: <https://www.payoneer.com/uk/resources/research-reports/the-smb-ambitions-barometer/>

4.Укрінформ. Європа формує Єдиний цифровий ринок. Чому Україна поза ним? 2025. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2364078-misia-ocifruvati-ekonomiku-strategia-edinogo-cifrovogo-rinku.html>

Vadym Stadnik, postgraduate,
Iryna Fedulova, Doctor of Economic Sciences, Professor,
State University of Trade and Economics, Kyiv

DIGITAL TRANSFORMATION AS A STRATEGIC TOOL FOR ENTERING INTERNATIONAL MARKETS

The thesis explores digital transformation as a strategic tool for small and medium-sized enterprises (SMEs) to enter international markets. It highlights the reduction of entry barriers, scalability without major investment, enhanced competitiveness, and improved customer experience. The study emphasizes the importance of digital tools and platforms for global business expansion.

Вадим Єлісєєв, аспірант,
Державний торговельно-економічний університет
м. Київ

АДАПТАЦІЯ РЕГІОНАЛЬНОГО БІЗНЕСУ ДО ВИКЛИКІВ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН ЧЕРЕЗ ТРАНСФОРМАЦІЮ ВІЙСЬКОВИХ ІННОВАЦІЙ

Повномасштабна війна в Україні створила безпрецедентні виклики для бізнес-середовища, особливо на регіональному рівні. Водночас вона стала потужним стимулом для технологічних інновацій, значна частина яких спершу була орієнтована на потреби оборонного сектору. У процесі пристосування до нових умов багато українських компаній – особливо в регіонах – продемонстрували гнучкість і здатність швидко перепрофілювати виробництво. Ці зміни створили передумови для подальшої адаптації бізнесу до міжнародних економічних відносин і виходу на зовнішні ринки.

У сучасних умовах військово-промислові технології стають не лише інструментом національної безпеки, а й стратегічним активом у міжнародних економічних відносинах. Висока

ефективність українських розробок, зокрема в галузі безпілотних систем, цифрових технологій управління боєм, засобів кіберзахисту та технічної розвідки, викликала підвищений інтерес як з боку країн-союзників, так і з боку міжнародних приватних інвесторів. Попит на продукцію українського військово-промислового комплексу зростає, особливо в умовах, коли країни Європи переглядають власну оборонну політику та шукають нових партнерів для зміцнення своєї безпеки.

Українські компанії, що розвивають оборонні технології, вже зараз розглядають можливість виходу на ринки НАТО та ЄС. У цьому контексті регіональний бізнес, що спеціалізується на інноваційних рішеннях у сфері безпілотних систем, сенсорної техніки, цифрової логістики та захищених каналів зв'язку, отримує унікальний шанс для інтеграції у глобальні виробничо-технологічні ланцюги. Крім того, міжнародна кооперація, зокрема із західними університетами, інвестиційними фондами та оборонними альянсами, відкриває перспективи для трансферу технологій, спільного виробництва та стандартизації продукції відповідно до європейських норм.

На цьому тлі особливого значення набуває здатність регіонального бізнесу адаптувати створені під час війни продукти до умов цивільного застосування. Адже саме подвійне призначення (dual-use technologies) відкриває ширші можливості не лише для диверсифікації бізнесу, але й для сталого економічного зростання у післявоєнний період.

Останні роки стали свідченням того, що інновації, які виникають у воєнний період, можуть відігравати ключову роль у післявоєнному відновленні країни. Значна частина регіональних підприємств України була змушена перепрофілюватися на виробництво товарів військового призначення: безпілотних літальних апаратів, засобів зв'язку, систем кібербезпеки, тактичної медицини тощо. Багато з цих розробок мають потенціал до трансформації у продукти цивільного призначення, які можуть бути інтегровані у глобальні ринки.

Один із найперспективніших напрямів – це використання безпілотних літальних апаратів (БПЛА) у мирних цілях. Вже зараз військові технології активно застосовуються в аграрному секторі (моніторинг полів, точне землеробство), логістиці (автоматизована доставка), інфраструктурному будівництві та енергетиці. Такі рішення мають великий потенціал експорту до країн, які шукають ефективні інструменти цифрової трансформації економіки.

Ще один важливий напрям – це розвиток систем кібербезпеки та зв'язку. Регіональні українські компанії, які створювали продукти для військових комунікацій, можуть адаптувати свої розробки для міжнародного бізнесу, зокрема для банківського сектору, держуправління та ІТ-компаній.

Важливою сферою залишається також військова медицина. Інновації в галузі протезування, реабілітації, тактичної медицини можуть бути адаптовані для медичного туризму, співпраці з клініками за кордоном, а також експорту медичних технологій.

Адаптація регіонального бізнесу до вимог міжнародного ринку потребує додаткових зусиль: відповідність стандартам ЄС, проходження сертифікації, побудова довгострокових партнерств. Однак наявність власних високотехнологічних розробок надає українським компаніям конкурентні переваги на глобальному рівні.

Війна стала не лише викликом, а й потужним поштовхом до трансформації регіонального бізнесу в Україні. Сформовані у військових умовах інновації можуть і мають бути адаптовані до мирного часу, сприяючи інтеграції у міжнародні економічні відносини. Підприємства, що здатні адаптувати свої розробки до потреб світового ринку, зможуть не лише забезпечити стале відновлення регіональної економіки, але й посилити міжнародну позицію України як постачальника інноваційних рішень.

Список використаних джерел:

1. Кондрат С. Військові технології: 6 трендів 2023–2026. *Ukraine Lifehacker*. URL: <https://www.ukraine-lifehacker.com/military-technologies-trends> (дата звернення: 06.03.2025).

2. Військово-технічна революція в Україні і прискорений розвиток спроможностей. *Мілітарний портал*. URL: <https://mil.in.ua/uk/blogs/vijskovo->

tehnichna-revolyutsiya-v-ukrayini-i-pryskorenyj-rozvytok-spromozhnostej/ (дата звернення: 06.03.2025).

3. Війна інновацій: 24 технології, що стали зброєю проти ворога. 24 Канал.
URL: https://24tv.ua/robota-mintsifri-pid-chas-viyni-klyuchovi-proekti_n2761959
(дата звернення: 06.03.2025).

Vadym Yelisieiev, postgraduate,
State University of Trade and Economics, Kyiv

**ADAPTATION OF REGIONAL BUSINESS TO THE CHALLENGES OF
INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS THROUGH THE
TRANSFORMATION OF MILITARY INNOVATIONS**

The war in Ukraine has become a powerful driver of high-tech innovation, particularly in the defense industry. Developments such as unmanned systems, communication tools, cybersecurity solutions, and military medicine hold significant potential for transformation into civilian-use products. Regional enterprises are gaining unique opportunities to integrate into international markets by adapting military technologies to meet the needs of the global economy. Key factors for successful adaptation include compliance with international standards, cooperation with foreign partners, and participation in technology transfer.

Сергій Осика, к.юрид.н., проф.,
Катерина Рожок, студентка,
Державний торговельно-економічний університет ДТЕУ,
м. Київ

**ОСОБЛИВОСТІ ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ
ПІДПРИЄМСТВА КРЕАТИВНОЇ ІНДУСТРІЇ**

Розвиток підприємств креативної індустрії відіграє важливу роль в економіці сучасних країн, адже вони сприяють інноваціям, створенню нових робочих місць та підвищенню культурного іміджу держави на міжнародному рівні. Проте ефективна експортна діяльність цих підприємств залишається викликом через специфічні особливості їхньої продукції, зокрема унікальність, обмеженість виробничих обсягів та складність оцінки ринкової вартості.

До поняттєвого апарату економічного сектору термін

«креативна економіка» увійшов у 2000 р. з виходом статті «The Creative Economy» у журналі Business Week magazine [1]. Креативна економіка, будучи економікою нового типу, презентує ідеї та творчість як двигун інновацій, технологічних змін і як порівняльну перевагу в розвитку бізнесу. Це призвело до появи і використання терміну «креативні індустрії», який уперше було озвучено у виступі британського міністра культури, котрий зумів упровадити творчу індустрію в державну політику і визначити економічну важливість творчості.

На державному та інституціональному рівні феномен креативної економіки було вперше реалізовано Великою Британією в рамках Карти креативних індустрій Департаменту культури, медіа та спорту (DCMS) у 1998 р. саме явище креативної економіки можна розглядати як розширення раніше існуючого концепту культурних індустрій, зумовлене переходом до постіндустріальної стадії, посиленням сфер, пов'язаних із творчим процесом, а також із розвитком інформаційного сектору та інтернет-комерції.

Зростання креативних індустрій як новий тренд у постіндустріальному світі пропонує альтернативний тип розвитку навіть за умов економічної кризи, завдяки так званому «креативному класу», запропонованому Р. Флоридою [2, с. 35], який, серед інших, вбачає важливу економічну функцію цього стану – створення нових ідей, технологій і творчого змісту. Він вважає, що творчість є «фундаментальним джерелом економічного зростання» і «вирішальним джерелом конкурентної переваги» [2, с. 36]. Креативний клас слугує основою розвитку сучасної інноваційної економіки, його розвиток визначається соціально-культурними настановами, що характеризуються схильністю до інтенсивної взаємодії та колаборації в процесі творчої діяльності [3, с. 4620]. Без інноваційно мислячого населення неможливе створення інноваційних товарів (робіт, послуг) [4, с. 3653]. Великою мірою йдеться про неформальні інститути інноваційної системи, тобто формування неформальних правил, моделей поведінки та взаємодії, що сприяють розвитку інновацій [5, с.16]. Р. Флорида підкреслює, що творчий клас має «силою, талантом і

чисельністю, щоб відіграти велику роль у зміні нашого світу» і складається з учених, інженерів, архітекторів, педагогів, письменників, художників та інших людей-підприємців [2, с. 39]. Розуміння творчого класу в Р. Флориди перейшло від обмежувальної інтерпретації (творчий клас як клас, утворений привілейованими творчими працівниками, тобто членами так званого творчого ядра і творчих професіоналів) до розуміння творчості як універсальної компетенції, яка належить кожній людині, і як одного з основних прав людини.

Лідерами з експорту креативних товарів серед країн ЄС є Німеччина, Італія, Велика Британія. Взагалі, Німеччина, Італія і Велика Британія, поряд зі США і Китаєм, домінують на світовому ринку креативних товарів і послуг, будучи нетто-експортерами за цією категорією товарів. Ринкова структура креативної галузі економіки в цих країнах представлена малим числом дуже великих компаній і дуже великою кількістю мікропідприємств. Істотну частку в структурі європейського експорту креативних товарів займають предмети дизайнерського мистецтва і друковані товари [7].

Нині всі стратегії стимулювання експорту креативних індустрій в ЄС можна класифікувати за в ЄС можна класифікувати за 4 ознаками: об'єкт цілепокладання; ієрархічна супідпорядкованість; галузева спрямованість; географічна «прив'язка». Є сенс затриматися на їхній характеристиці.

Аналіз підходів різних країн ЄС до стратегічного планування ЗЕД креативних індустрій дає змогу виокремити 4 типи стратегій за об'єктом цілепокладання [8]:

- спеціалізовані стратегії для зовнішньоекономічної експансії безпосередньо креативних індустрій;
- спеціалізовані стратегії, що передбачають просування всієї національної культури на міжнародному рівні;
- зовнішньоекономічні стратегії загальної спрямованості, що зачіпають водночас і експортоорієнтований розвиток креативного сектору економіки;
- відсутність окремої цілісної стратегії ЗЕД для креативних індустрій, але реалізація різноманітних програм і заходів,

спрямованих на стимулювання експорту продукції цих галузей у рамках загальнонаціональної стратегії розвитку.

Отже, можна констатувати, що, незважаючи на пріоритетне значення креативних індустрій у формуванні «розумного» економічного зростання в ЄС і запуск наднаціональних програм стимулювання їхнього експорту, у національній площині країн зберігаються дисбаланси в підготовці й реалізації таких програм. Наявні в розпорядженні статистичні дані не дають нам наразі повною мірою оцінити ефективність стимулювання експорту креативних товарів і послуг країн ЄС.

Список використаних джерел:

1. Coy P. The Creative Economy. Which companies will thrive in the coming years? Those that value ideas above all else. Bloomberg Business week. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2000-08-27/the-creative-economy>
2. Florida R. The rise of the creative class. New York : Basic Books, 2002.
3. Vasin S., Gamidullaeva L., Tolstykh T. [et al.]. From innovation system through institutional transformation to digital innovation ecosystem. Innovation Management and Education Excellence through Vision 2020. Milan: International Business Information Management Association, 2018. P. 4620–4633.
4. Gamidullaeva L. A., Chernetsov M. V., Chistilina E. V. Inter-organisational networks and innovation intermediation in the digital age. Vision 2020: Sustainable Economic development, Innovation Management, and Global Growth : proceedings of the 30th International Business Information Management Association Conference (IBIMA 2017). Madrid, 2017. P. 3354–3363.
5. Іванов С. В., Ляшенко В. І., Осадча Н. В. Стратегічні напрями формування експортної стратегії України в умовах відновлення економіки. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 1(67). С. 16-27.
6. Чала В. С., Рибіна К. В. Стратегії стимулювання експорту продукції креативних індустрій в країнах ЄС. *Економічний простір*. 2019. №(147). С. 64-75.
7. Understanding cultural and creative industries and designing approaches for its development. URL: giz20224-en-understanding-cultural-and-creative-industries-and-designing-approaches-for-its-development.pdf
8. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. Creative industries. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Creative_industries

Раїса Перелигіна, к.ю.н., доцент,
Київський університет права НАН України,
Олександр Пономарьов, аспірант,
Інститут держави і права ім. В.М. Корецького
НАН України, м. Київ

КОНТРОЛЬ ЗА МІЖНАРОДНИМИ ПЕРЕДАЧАМИ ТОВАРІВ, ЩО ПІДЛЯГАЮТЬ ДЕРЖАВНОМУ ЕКСПОРТНОМУ КОНТРОЛЮ ЯК ОДИН ІЗ ПРІОРИТЕТІВ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Суспільна небезпечність порушення порядку здійснення міжнародних передач товарів, що підлягають державному експортному контролю, полягає у порушенні встановленого порядку здійснення господарської діяльності, послабленні національної безпеки або обороноздатності. Ефективний експортний контроль за передачами товарів військового призначення та подвійного використання та наданням відповідних послуг у будь-якій державі становить один із засобів забезпечення національної безпеки та виконання міжнародних зобов'язань у сфері колективної міждержавної безпеки.

Забезпечення економічної безпеки здійснюється шляхом здійснення ефективних заходів, спрямованих на усунення або мінімізацію зовнішніх та внутрішніх загроз економічному потенціалу України. До таких заходів, серед іншого, належить механізм державного примусу, який реалізується через найсуворіший вид юридичної відповідальності – кримінальну відповідальність, встановлену за вчинення суспільно небезпечних діянь, які посягають на встановлений порядок здійснення господарської діяльності та недоторканності державних кордонів, серед яких є порушення встановленого порядку здійснення міжнародних передач товарів, які підлягають державному експортному контролю (ст. 333 КК України).

Відповідно до ст. 1 Закону України «Про державний контроль за міжнародними передачами товарів військового призначення та подвійного використання», державний

експортний контроль – це комплекс заходів щодо контролю за міжнародними передачами товарів, їх використанням юридичною чи фізичною особою, що здійснюється центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері державного експортного контролю, та іншими державними органами з метою забезпечення захисту інтересів національної безпеки та відповідно до міжнародних зобов'язань України [1].

Родовим об'єктом порушення порядку здійснення міжнародних передач товарів, що підлягають державному експортному контролю, є господарська діяльність, тобто сфера суспільного виробництва, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність.

Державний експортний контроль у широкому розумінні – це «комплекс заходів у системі регулювання зовнішньоекономічної діяльності стосовно товарів військового призначення та подвійного використання, що здійснюються виключно органами державної влади з метою забезпечення захисту національних інтересів України, додержання нею міжнародних зобов'язань щодо непоширення зброї масового знищення, засобів її доставлення, обмеження передавання звичайних видів озброєння, а також здійснення заходів щодо недопущення використання зазначених товарів у терористичних та інших протиправних цілях» [2, с. 36]. На нашу думку, зазначене визначення державного експортного контролю у широкому розумінні ґрунтується виключно на визначенні його предмету як товарів військового призначення та подвійного використання, закріпленому у ст. 1 Закону України «Про державний контроль за міжнародними передачами товарів військового призначення та подвійного використання», не враховуючи можливої мінливості законодавства. Що стосується вузького значення, то воно не відображає мети обмеження здійснення зовнішньоекономічної діяльності – захисту національних інтересів України у розумінні п. 10 ст. 1 Закону України «Про національну безпеку України», а саме – життєво важливих інтересів людини, суспільства і держави, реалізація яких

забезпечує державний суверенітет України, її прогресивний демократичний розвиток, а також безпечні умови життєдіяльності і добробут її громадян [3].

Кримінальне порушення, передбачене ст. 333 КК України, не можна розглядати як міжнародне конвенційне, оскільки криміналізація порушення порядку здійснення міжнародних передач товарів, що підлягають державному експортному контролю, не є наслідком зобов'язань України по ратифікованих нею міжнародних договорах. Криміналізація порушення порядку здійснення міжнародних передач товарів, що підлягають державному експортному контролю, обумовлена побудовою системи ефективних заходів для встановлення національного контролю за діяльністю, пов'язаною зі здійсненням міжнародних передач товарів, що підлягають державному експортному контролю, в тому числі шляхом закріплення у національному законодавстві не лише регулятивних, а й охоронних норм.

У світлі викладеного порядок здійснення міжнародних передач товарів, що підлягають державному експортному контролю, як об'єкт кримінально-правової охорони можна охарактеризувати такими ознаками:

1) це складова інституту державного експортного контролю, регламентований нормами адміністративного, господарського права та інших галузей права;

2) це соціальна цінність, яка потребує охорони засобами кримінального права, в тому числі шляхом притягнення до кримінальної відповідальності як найсуворішого виду юридичної відповідальності;

3) порушення порядку здійснення міжнародних передач товарів, які підлягають державному експортному контролю не може бути вчинене шляхом бездіяльності, а лише активної дії.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про державний контроль за міжнародними передачами товарів військового призначення та подвійного використання» № 549-IV від 20.02.2003. (Редакція від 31.12.2023). *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/549-15#Text>

2. Ярусевич Є. Ю. Адміністративно-правове регулювання державного експортного контролю за товарами військового призначення та подвійного використання: дис. на здобуття наук. ступеня д-ра філософії. Суми, 2021. 199 с.

3. Закон України «Про національну безпеку України» № 2469-VIII від 21.06.2018. (Редакція від 09.08.2024). *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>

Raisa Perelyhina, PhD in Economics, Associate Professor,
Kyiv University of Law of NAS of Ukraine,
Oleksandr Ponomarev, postgraduate,
Institute of State and Law named after V.M. Koretskyi of NAS of
Ukraine, Kyiv

CONTROL OF INTERNATIONAL TRANSFERS OF GOODS SUBJECT TO STATE EXPORT CONTROL AS ONE OF THE PRIORITIES OF STATE POLICY IN THE SPHERE OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

It is indicated that effective export control over transfers of military and dual-use goods and the provision of relevant services in any state is one of the means of ensuring national security and fulfilling international obligations in the field of collective interstate security. The public danger of violating the procedure for international transfers of goods subject to state export control consists in violating the established procedure for carrying out economic activities, weakening national security or defense capability.

Валерія Смочко, к.е.н., доцент,
Володимир Бедзир, ст. викладач,
Ужгородський торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Ужгород

ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ: РЕГІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ

Жорсткий тарифний режим, запроваджений адміністрацією президента США фактично проти всього світу, спричинив руйнівні потрясіння на фінансових і фондових ринках, залишаючись глобальним фактором невизначеності, непередбачуваності та подальшої напруженості. Процес трансформації світових економічних процесів запущено, кінцева мета незрозуміла, а результат непрогнозований. Серед аналітиків зростає занепокоєння, що процес глобалізації світової економіки, під який протягом щонайменше 40 років

«загострювалися» не тільки ринкові, але й соціальні інструменти та інституції, стрімко змінюється на процес глобальної хаотизації, що відповідно призведе до кардинальних змін ринкових і соціальних інструментів та інституцій – і не факт, що в позитивному аспекті.

Внаслідок тарифної війни долар США продемонстрував неочікувану як для основної світової резервної валюти нестабільність, що стало несподіванкою для інвесторів і джерелом небезпідставних сумнівів у майбутньому домінуванні долара в світовій фінансовій системі. Що, звісно, не забариться відобразитися перш за все на довгострокових (5 і більше років) фінансових інвестиціях. Адже під сумнів поставлено ключовий фактор довіри до долара – його надійність. Враховуючи, що іноземним інвесторам належить близько 19 трлн доларів в американських акціях, понад 7 трлн у державних облігаціях і 5 трлн у облігаціях корпоративних, загалом понад 30 трлн доларів, очікується, що відтік іноземних інвестицій тільки посилить подальшу нестабільність американської валюти – і буде спонукати інвесторів до пошуку альтернативних американським об'єктів інвестиційних вкладень [1]. Інвестиційний клімат змінюється, скоріш за все, слід очікувати на «глобальне похолодання». Конкуренція за фінансові інвестиції, що вивільняється, буде жорсткою, перш за все серед країн, які розвиваються, і Україні, враховуючи критичний стан економіки, потрібно результативно за них поборотися.

Звісно долар є – і в осяжній перспективі залишиться – основною світовою валютою через відсутність реального заміника, а тому його «лихоманка» в тій чи іншій мірі передається іншим валютам (в тому числі українській гривні), що тільки погіршує глобальні та локальні ризики. Це, однак, не позбавляє глобальних (таких, як Китай чи ЄС) та регіональних (Польща, Україна) акторів необхідності пошуку превентивних концепцій та стратегій економічного розвитку в умовах новітніх глобальних викликів, що виникають та формуються за принципами «нечіткої логіки».

В Україні сформувалася наївна парадигма «повоєнної відбудови», що потребуватиме значних ресурсів, в тому числі

інвестиційних, в контексті якої вітчизняні експерти та посадовці різних фахових рівнів велику надію покладають на міжнародну фінансову підтримку, ймовірність якої стає занадто умовною, враховуючи зміну Сполученими Штатами політичних і економічних пріоритетів. А нам необхідна концепція невідкладної та випереджаючої відбудови вже сьогодні (насправді – ще вчора), і ми маємо завчасно шукати нестандартні та ефективні шляхи відбудови та стимулювання економіки, опираючись, перш за все, на внутрішні, вкрай обмежені та виснажені війною ресурси (фінансові, трудові, матеріальні, природні). Це, однак, не виключає пошук та залучення зовнішніх ресурсів і шляхів міжнародної та регіональної кооперації, можливості якої, на наш погляд, вітчизняним бізнесом – і владними структурами – серйозно недооцінені.

Втім, ми недооцінюємо й наявність власних ресурсів. Як приклад, наведемо ситуацію з доходами українських банків. У 2023 році вітчизняні банки отримали близько 83 млрд грн чистого прибутку, а в 2024 році на 20% більше – 104 млрд грн [2]. Про що вихвалялися на всіх ЗМІ-майданчиках. Однак сумнівно, чи влилися ці ресурси у вітчизняну економіку. Так, станом на 01.01.2025 кредитний портфель юридичних осіб у банківській системі склав майже 892 млрд грн, з них 347 млрд грн так звані «непрацюючі» кредити. Але за таким показником як коефіцієнт кредитного проникнення (відношення кредитного портфеля до ВВП), а у нас він менше 9%, Україна впевнено пасе задніх серед країн, що розвиваються, де середній показник коливається в межах 30-40%. Такий критично малий показник свідчить, що українська економіка повністю відрізана від кредитного плеча. І хоча стан справ з кредитуванням фізичних осіб показує кращу динаміку (+20% у 2023 та 2024 роках), коефіцієнт кредитного проникнення тут набагато гірший, всього 2,5 відсотка [3].

За різними оцінками, на кореспондентських рахунках вітчизняних банків «прохолоджується» щонайменше 250 млрд грн (до війни було 50 млрд), в той час як реальний сектор економіки перебуває в стані хронічного фінансового голоду, не

маючи достатнього об'єму оборотних коштів. Про 8 млрд доларів експортної виручки, що не повернулися в Україну і залишилися в іноземних банках, ніхто вже й не згадує [4].

В Україні так і не створені механізми координації різних політик та інтересів (НБУ, уряд), а про роботу Ради з фінансової стабільності майже нічого не чути – зібрались раз у квартал, поговорили про інфляцію і похвалили банківський сектор за динаміку доходів. Від уряду – на четвертий рік війни – так і не дочекалися програм підтримки або стимулювання пріоритетних галузей чи сфер економіки, де вітчизняні виробники мають реальні або ймовірні конкурентні переваги (приміром, виготовлення безпілотних систем, комплектуючих чи спеціального програмного забезпечення до них). Такий «точковий» підхід до стимулювання бізнесу міг би стати дієвим маховиком для розігріву економіки – і в цьому сенсі нам є чому повчитися в Японії та Південної Кореї, з їх унікальним повоєнним досвідом 40-50-х років минулого століття.

Три роки часу фактично згаяно. Однак певний мінімум, який може зараз започаткувати НБУ та уряд, – це сформувати та унормувати умови і гарантії для розвитку пріоритетних галузей, які мають шанс стати драйверами економіки та внутрішнього кругообігу капіталу.

Потрібно визнати, що програми відбудови чи відродження територій, де проходили бойові дії (а такі програми безумовно повинні бути), навряд чи стануть драйверами вітчизняної економіки в короткостроковій перспективі. Вони окрема тема – політична, етична, соціально-економічна. Наразі необхідні регіональні та міжрегіональні стратегії та програми розвитку, в першу чергу регіонів, які мінімально або й взагалі не постраждали від воєнних дій, приміром програма розвитку Українських Карпат, що охоплювала б принаймні 4 області – Львівську, Івано-Франківську, Чернівецьку та Закарпатську. Розвитку не тільки сфери туризму та гостинності. Потрібно враховувати, що західні області прийняли найбільше внутрішніх мігрантів, багато з яких назавжди там осіло, що суттєво скоригувало не тільки демографічну карту України, а й карту трудових ресурсів. Напевно, саме під наявні трудові ресурси

потрібно планувати та будувати виробничі потужності. Звісно, історія свідчить, що після завершення воєн міжнародні донори та національні уряди впроваджували програми, націлені на повернення біженців – ішлося про транспортні витрати, допомогу в пошуку роботи, надання кредитів для започаткування бізнесу; однак історія замовчує, що ефективність цих програм надзвичайно мізерна.

Не обов'язково міжрегіональні програми розвитку мають охоплювати тільки вітчизняні регіони: саме в цей скрутний час потрібно активно нарощувати – або й нав'язувати – міжнародну кооперацію, перш за все транскордонну. Адже вітчизняні трудові ресурси суттєво «виплеснулися» за межі країни. Кількість українських біженців за кордоном щонайменше 6 млн, причому кількість пенсіонерів серед них не перевищує 7% (в той час як серед внутрішньо переміщених осіб пенсіонери складають понад 23%) [5]. Безумовно, потрібно створювати виробничі умови для повернення робочої сили в Україну, але було б доцільно – і далекоглядно – паралельно створювати для українських біженців робочі місця за кордоном, в місцях їх найбільшої локалізації. Приміром, шляхом створення спільних українсько-іноземних підприємств на території тієї ж Польщі (Чехії, Словаччини, Румунії...), за умови, що працювати там будуть саме українські біженці. Це сприяло б як зниженню напруженості на ринку праці наших європейських сусідів, спричиненої напливом українських трудових ресурсів, так і залученню інвесторів, які з різних причин не ризикують вкладати кошти в проекти на території України.

Список використаних джерел:

1. Investing.com : Financial Markets Worldwide. URL: <https://www.investing.com/analysis>.
2. Національний Банк України. URL: <https://bank.gov.ua/>
3. Фінансовий пульс: Центр економічних досліджень та прогнозування. URL: <https://finpuls.com/>
4. Мінфін : портал фінансових новин. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/>
5. Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (УВКБ ООН). Звіти та оцінки. URL: https://www.unhcr.org/ua/publications_ua

Valeriia Smochko, PhD in Economic Sciences,
Assistant Professor,
Volodymyr Bedzyr, Senior Lecturer,
Uzhgorod Institute of Trade and Economic of SUTE, Uzhgorod

ATTRACTING INVESTMENTS IN THE CONTEXT OF GLOBAL CHALLENGES: REGIONAL ASPECTS

The United States has launched a process of transforming of world economic relations, the ultimate goal of which is unclear and the outcome unpredictable. It is obvious that the investment climate will change. Ukraine, whose economy is in a critical state, needs to find non-standard ways to attract domestic and foreign investment. To do this, it is necessary to develop both state and regional development strategies and programs.

Константин Ніжейко, PhD, ст. викладач,
Анна Тараненко,
Державний торговельно-економічний університет,
м. Київ

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ІСПАНСЬКИХ БІЗНЕСІВ ДО ПРОГРАМИ NEXT GENERATION EU

NGEU – це пакет заходів Європейської Комісії для відновлення економіки ЄС після кризи COVID-19 на період із середини 2021 до 2026. Він включає гранти та позики, що фінансуються за рахунок спільного європейського боргу. Загальний бюджет NGEU – понад 800 млрд євро, з яких значна частина спрямована на цифрову трансформацію, що охоплює як державний сектор, так і приватний бізнес. Зокрема, важлива увага приділяється підтримці малих і середніх підприємств (МСП) – основи економіки більшості регіонів ЄС [1].

Наприклад, Іспанія активно залучає кошти Next Generation EU через національний план España Digital 2026. [2] Одним із найяскравіших прикладів є програма Kit Digital – державна ініціатива, що фінансується за рахунок коштів ЄС, що надає гранти малим і середнім підприємствам на цифрову трансформацію. Серед вимог для отримання фінансування –

наявність веб-сайту, інструментів електронної комерції, систем управління клієнтами (CRM), цифрового маркетингу та присутності у соціальних мережах [3].

З початку реалізації програми Kit Digital було надано понад 310,000 грантів на загальну суму 1.4 мільярда євро, що фінансуються з фондів Next Generation EU. Програма охопила 80% муніципалітетів Іспанії, сприяючи цифровій трансформації в усіх провінціях країни. Було запущено понад 350,000 проектів цифрової трансформації для МСП та самозайнятих осіб [4].

Однак, попри успіхи, існує низка викликів. Перш за все, це низький рівень цифрових навичок серед частини підприємців, особливо у сільській місцевості. Також додаткові труднощі виникають через обмежений доступ до якісного інтернету, а також бюрократичні перешкоди при оформленні грантової допомоги. Багато підприємців, особливо у регіонах з низьким рівнем урбанізації, не мають базових знань у сфері цифрових технологій. Часто власники бізнесів не розуміють, навіщо їм сайт, CRM-система або таргетована реклама – цифровізація сприймається як щось складне, дороге або зайве. У деяких випадках бізнес працює за застарілими схемами, де не передбачено навіть базових цифрових процесів (наприклад, облік ведеться вручну або в Excel).

В Іспанії значна частина МСП не мають фахівців, здатних впроваджувати IT-рішення, і не готові інвестувати у навчання, адже найм IT-спеціаліста або веброзробника виявляється надто дорогим. Особливо в сільських районах Іспанії залишається проблема повільного або нестабільного інтернету, що ускладнює навіть базові речі - роботу з хмарними сервісами, інтернет-магазином, відеозв'язком тощо. Інфраструктурна нерівність між великими містами і провінціями призводить до цифрового розриву, що негативно впливає на бізнес.

Процедури отримання фінансування досить складні для малого підприємця без юридичної підтримки, тому що їм потрібно збирати документи, проходити кілька етапів оцінки, звітувати про використання коштів, що займає час і створює додаткове навантаження. Також брак прозорості інформації і

супроводу від держави знижує мотивацію до участі в програмах.

Програма Next Generation EU та спрямована нею цифрова трансформація створюють в Іспанії надзвичайно потужний імпульс для розвитку навичок і професій, адже Іспанія вже підвищила охоплення базовими цифровими навичками до 66,2 % населення (порівняно з 55,6 % у середньому по ЄС) і поставила амбітну ціль – довести цей показник до 85 % до 2030 р. [6].

Водночас у 2024 р. частка IT-спеціалістів в структурі зайнятості зросла лише з 4,3 % до 4,4 %, що все ще трохи нижче середньоєвропейського рівня (4,8 %) [6].

Також, за останні три роки в Іспанії створено 193 100 нових технічних посад, однак щорічний випуск IT-фахівців (менше ніж 45 000) значно відстає від цієї потреби, формуючи дефіцит кваліфікованих кадрів на ринку праці [7]. Це означає, що нестача цифрових тренерів і навчальних програм у регіонах створює ризик, що навіть наявні бюджети NGEU не будуть використані ефективно через брак кваліфікованих учасників.

Втім, ефективність NGEU вже помітна. Кількість малих бізнесів з власними сайтами та системами онлайн-продажів суттєво зросла, що дозволяє їм виходити на нові ринки, збільшувати прибутки та покращувати взаємодію з клієнтами. Крім того, цифровізація відкриває нові можливості для експорту, створення нових робочих місць та залучення інвестицій у віддалені регіони.

Цифрова трансформація регіонального бізнесу в рамках Next Generation EU – це необхідна умова збереження конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку на майбутнє. Приклад Іспанії демонструє, що за умови правильної стратегії та підтримки з боку держави і ЄС, навіть малі підприємства здатні адаптуватися до вимог цифрової епохи.

Список використаних джерел:

- 1.The next generation EU: An analysis of the dimensions of conflict behind the deal URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/spol.12709>
- 2.España Digital 2026 URL: <https://espanadigital.gob.es/evento/espana-digital-2026>.
- 3.Programa Kit Digital URL: <https://espanadigital.gob.es/lineas-de-actuacion/programa-kit-digital>

4. Kit Digital awards more than 300,000 grants to Spanish SMEs and the self-employed for their digitalization URL: <https://www.acelerapyme.gob.es/en/news/pill/kit-digital-awards-more-300000-grants-spanish-smes-and-self-employed-their-digitalization>

5. Análisis de los fondos Next Generation EU URL: https://omal.info/IMG/pdf/informe_omal_-_fondos_europeos_2022.pdf

6. Digital Skills&Jobs Platform URL: https://digital-skills-jobs.europa.eu/en/european-interactive-map/spain?utm_source=chatgpt.com

7. Spain stands out as the great digital talent factory of the EU, with almost 940,000 technical positions and a 76% growth in the last decade. URL: https://vasscompany.com/us-can/en/about-us/newsroom/VI-Employability-and-Talent-Digital-Study/?utm_source=chatgpt.com

Ганна Дугінець, д.е.н., професор,
Державний торговельно-економічний університет,
м. Київ

ТОРГОВЕЛЬНА ВІЙНА 2025: «ІДЕАЛЬНИЙ ШТОРМ» У МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИНАХ

Розпочатий в квітні 2025 роки Президентом США новий етап торговельної війни є проявом ескалації геополітичної конкуренції між великими державами, яка створює новий базовий рівень ризику та невизначеності для бізнесу та інвесторів. Однак ця тенденція до деглобалізації та фундаментальні зміни в глобальному економічному ландшафті формувалися роками і зараз досягли рівня, небаченого з часів закінчення холодної війни.

Деякі американські аналітики вже охарактеризували ситуацію як шторм 5-ї категорії для світового ринку - найвищий рівень руйнівної сили за шкалою ураганів. Дійсно, складність та глибока взаємозалежність світової економіки роблять наслідки тарифної війни майже неможливими для точного прогнозування. Оскільки одночасно зійшлися, по-перше, наслідки ерозії громадської підтримки економічної інтеграції, пов'язаної з тривалим періодом глобалізації та лібералізації, який приніс багато переваг, але також супроводжувався зростанням нерівності та відчуттям виключення. По-друге, наслідки, що пов'язані зі зростанням вартості життя після

COVID, яке залишило багатьох людей економічно вразливими та розгніваними. Цей гнів спрямований, справедливо, а іноді й несправедливо, на діючих політиків, які, на їхню думку, не відреагували належним чином на їхнє скрутне становище і які, як вважається, дозволяють стороннім, у вигляді легальних та нелегальних мігрантів, отримувати занадто велику частку обмежених державних ресурсів. По-третє, популістські політики, які вміло використовують це багате джерело невдоволення, обіцяючи «повернення» до уявного минулого, якого ніколи не можна досягти в реальності. Це ураган, підсилений дезінформацією та відволіканням уваги через дедалі менш регульовані цифрові платформи, чиї ретельно підібрані «ехо-камери» проникають набагато глибше в нашу приватну сферу та уяву, ніж про це могли мріяти агітатори, що ходять від дверей до дверей. Скоріш за все, каскадний ефект буде нелінійним і вплине не тільки на двосторонні відносини між провідними економіками, а й дестабілізує глобальні ланцюги поставок, фінансові потоки та технологічні обміни тощо.

Багато чого буде залежати від реакції інших країн – не тільки таких великих гравців, як Китай, але й інших, що контролюють критично важливі ресурси, такі як рідкісні землі, енергоносії та сільськогосподарська сировина. Як зазначають експерти Інституту міжнародної економіки Петерсона (The Peterson Institute for International Economics, PIIIE), вплив розвинутих країн на ресурси країн, що розвиваються, можуть значно посилити або пом'якшити глобальні наслідки [1]. Крім того, можливість вжиття заходів у відповідь у вигляді митних тарифів, обмежень на інвестиції та конкурентної девальвації валют підвищує ризик системних потрясінь, які можуть спричинити тривалу рецесію, особливо в уразливих регіонах. Таким чином, торговельна війна 2025 року є не просто конфліктом між економічними гігантами, а глобальною кризою, результат якої буде залежати від колективної реакції міжнародної спільноти.

Згідно з останніми аналізами провідних європейських дослідницьких центрів, таких як Bruegel та Європейський центр міжнародної політичної економіки (The European Centre for

International Political Economy, ECIPE), протекціонізм, технологічна конкуренція та економічний націоналізм змінили структуру міжнародного співробітництва. Так, експерти Bruegel підкреслюють, що понад 40 % світової торгівлі зараз зазнає впливу обмежувальних заходів – мит, експортного контролю, перевірки інвестицій – порівняно з приблизно 30 % у докризовий період [2]. Ця тенденція посилила фрагментацію політичних та економічних альянсів. Слід зазначити, що технологічний вимір цієї війни, зокрема боротьба за лідерство в галузі штучного інтелекту, виробництва напівпровідників та зелених технологій, загострив напруженість між провідними державами. Саме стратегії технологічного роз'єднання є не лише економічними кроками, а й актами геополітичної переорієнтації, в яких контроль над інноваційними екосистемами розглядається як основа національного суверенітету, про що зазначалось ще в 2020 році експертами ECIPE [3].

Слід зазначити, що фінансова дестабілізація також вплинула на міжнародні відносини. Згідно з думкою експертів Європейського центрального банку, швидкий перехід до альтернативних платіжних систем та посилення зусиль з метою зменшення залежності від долара США спричинили нестабільність на валютних ринках та ускладнили міжнародну економічну дипломатію. Ці тенденції послабили узгодженість глобального фінансового управління, сприяючи більшій фрагментації та поляризації міжнародного середовища. Ще один аспект – це тарифна політика США додасть навантаження на і без того напружений державний бюджет деяких країн, через поєднання ослаблення експорту на тлі світової торговельної війни та запланованих митних пільг для заспокоєння США, що разом може призвести до зниження доходів держави.

Своєю чергою, експерти European Policy Centre (EPC) стверджують, що використання торгівлі як інструменту примусу – через односторонні санкції, вторинні санкції та екстериторіальні заходи напружило традиційні союзи та сприяло виникненню регіональних блоків з конкуруючими нормами та регуляторними стандартами [4]. Таке використання економічної взаємозалежності як зброї зменшило простір для

дипломатичних компромісів і прискорило перехід до блокової геополітики, а також посилило ескалацію конфліктів у різних регіонах. Згідно з Індексом інтенсивності конфліктів Verisk, що охоплює 198 країн і територій, збройні конфлікти різко поширилися, а частка світової території, що перебуває в зоні конфлікту, з 2021 року зросла на 65% [5]. Причини цих конфліктів є різноманітними: від неефективного управління та соціально-економічної нестабільності до загострення давніх суперечок. Розширення зон, що постраждали від конфліктів, наражає критично важливі ланцюги поставок на підвищені ризики, особливо в таких секторах, як нафта, газ і критично важливі корисні копалини. А в умовах торговельного протистояння стратегічна реорганізація цих ланцюгів підвищує важливість близькості, довіри та політичної узгодженості в торговельних відносинах, замінивши модель глобалізації, орієнтовану на ефективність, на модель, засновану на управлінні ризиками та стратегічній безпеці.

Таким чином, торговельна війна 2025 року є не просто економічним протистоянням, а системним викликом світовому порядку. Внаслідок цього «ідеального шторму» настала нова ера, що характеризується стратегічним регіоналізмом, посиленням конкуренції між великими державами та ерозією глобального мультилатералізму. Для країн, що розвиваються, та середніх держав, включаючи Україну, орієнтування в цьому новому ландшафті вимагає стратегічної диверсифікації, зміцнення регіональних альянсів, технологічного оновлення та активної участі у формуванні нових правил глобальної взаємодії.

Список використаних джерел:

1. PIIE (2024) Annual Report 2024. URL: <https://www.piie.com/sites/default/files/2025-04/2024-annual-report.pdf>
2. Brugel (2025) The economic impact of Trump's tariffs on Europe: an initial assessment. URL: <https://www.bruegel.org/analysis/economic-impact-trumps-tariffs-europe-initial-assessment>
3. ECIPE. (2020). Open RAN: The Technology, its Politics and Europe's Response URL: <https://ecipe.org/publications/open-ran-europes-response/>
4. EPC (2025) Europe in the world in 2025: Navigating a perilous world with realism and ambition. URL: https://www.epc.eu/content/2025_Outlook_Paper.pdf
5. Global conflict zones grow by two thirds since 2021, topping 6 million km2. URL: <https://reliefweb.int/report/world/global-conflict-zones-grow-two-thirds-2021-topping-6-million-km2#:~:text=Conflict%20affected%20areas%20across%20the,states%2C%20according%20to%20new%20research>

Ірина Алмаші, к.ю.н, доцент,
Юлія Середяк, студентка,
Ужгородський торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Ужгород

РЕЛОКАЦІЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ТА ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ

Важливою умовою збереження бізнесу та забезпечення діяльності в умовах війни є його релокація із зони бойових дій в безпечні регіони Західної України. З метою відновлення економіки держави за рахунок переміщення підприємств було розпочато Урядову програму релокації підприємств. Ще станом на вересень 2022 року на «Порталі Дія» було зареєстровано понад 1800 заявок, 745 підприємств вже переїхали у більш безпечні регіони, 558 підприємств відновили роботу на нових місцях. Бізнес в основному перемістився у Вінницьку, Закарпатську, Івано-Франківську, Львівську, Тернопільську, Хмельницьку, Чернівецьку області [1, с. 6].

На Закарпаття з 2022-го року перемістилося 400 релокованих підприємств. За даними Закарпатської обласної військової адміністрації, в області фіксують найбільший приріст вакансій серед усіх регіонів країни. Наразі на Закарпатті працюють 282 підприємства, релокованих із зони бойових дій та прифронтових регіонів. Як зазначив голова Закарпатської обласної ради Роман Сарай, на Закарпатті наразі перебуває 40% усього релокованого бізнесу України. На сьогодні релоковані підприємства інвестували в регіон вже 1 млрд євро. Рівень дотацій обласного бюджету був одним із найбільших у країні, а тепер він відчутно зменшився з 60% 2021 року до 25 % 2024 року [2].

Релокація – це перенесення місця фізичного розташування підприємства з місця постійної дислокації повністю або частково задля збереження можливості роботи підприємства та повноцінного його функціонування. Повна релокація передбачає повне переміщення підприємства і характерна для малих виробничих підприємств, коли обладнання можна

порівняно легко транспортувати. Часткова релокація полягає у перенесенні частини підрозділів у більш безпечні місця. Стосується виробничих, сервісних і сільськогосподарських підприємства. Змішана релокація полягає у відкритті нового виробництва, при цьому початкове виробництво продовжує свою діяльність [1, с. 6].

На відновлення економіки держави спрямована Програма релокації підприємств Міністерства економіки України [3]. Згідно з нею, підприємство отримує пакет державної підтримки, що включає в себе наступні опції: підбір місця розташування для потужностей підприємства; допомога з перевезенням на нову локацію; сприяння в розселенні працівників та пошуку нових співробітників; підтримка у відновленні логістики, закупівлі сировини та пошуку ринків збуту.

Правовою підтримкою бізнесу, щодо якого здійснюється релокація, слід вважати невідкладні заходи, зазначені у Розпорядженні Кабінету Міністрів України [4] від 25 березня 2022 року № 246-р, яким на уповноважених суб'єктів протягом березня-травня 2022 року покладено обов'язки щодо: визначення переліку суб'єктів господарювання, які потребують та/або мають намір щодо переміщення; визначення переліку вільних виробничих площ (greenfield/brownfield), які можуть використовуватися переміщеними підприємствами, та створення з цією метою єдиної бази даних (цифрової карти); проведення постійного моніторингу стану переміщення підприємств; проведення моніторингу стану розміщення підприємств на безпечній території. Передбачено необхідність розроблення механізму відшкодування вартості перевезення майна підприємств та затвердження тарифів на перевезення АТ «Укрпошта» без складення окремих кошторисів тощо.

На думку Бойко Я. М., Чубарь О. Г., основними проблемами в процесі переміщення підприємств є: відсутність нормативної бази, не врегульовано механізм спрощеного порядку передачі комунального майна для релокованого бізнесу; розбалансованість у загальному керівництві держави; несправедливий розподіл державної підтримки та фінансових ресурсів; відсутність у територіальних громад ресурсів,

необхідних для релокації: землі, об'єктів нерухомості для продажу та оренди; відсутність доріг, розвинутої інфраструктури, логістики, особливо у громадах складного рельєфу, гірській місцевості [5, с. 49-50].

Як зазначають Мережко В. М., Іванченко Г. В., планування релокації є критичним етапом у формуванні стратегії підприємства в умовах воєнного стану, що включає ретельне планування фінансових витрат, логістики, перевезення обладнання та персоналу. Слід зауважити, що відповідальне планування релокації сприятиме уникненню проблем під час переміщення підприємства. Основні етапи планування релокації можуть включати: оцінку витрат, логістичне планування, перевезення обладнання, перевезення персоналу до нового місця знаходження, ретельний аналіз фінансових витрат, розробку логістичного плану та планування перевезення обладнання та персоналу. Ці дії сприятимуть підприємству у прийнятті обґрунтованих рішень та забезпечать успішну реалізацію стратегії релокації в умовах воєнного стану[6].

Отже, в даній доповіді проаналізовано правове регулювання релокації бізнесу в умовах воєнного стану та проблемні питання, які виникають у даній сфері.

Список використаних джерел:

1. Посібник з релокації підприємств: покроковий план дій підприємств з релокації. 2022. USAID. 31 с.
2. На Закарпатті наразі перебуває 40 % усього релокованого бізнесу України. 2025. URL: <https://zakarpattya.net.ua/News/235207-Na-Zakarpatti-narazi-perebuvaie-40-usoho-relovakovanoho-biznesu-Ukrainy> (дата звернення: 16.04.2025).
3. Програма релокації підприємств. 2025. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv> (дата звернення: 17.04.2025)
4. Про затвердження плану невідкладних заходів з переміщення у разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де ведуться бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 25 березня 2022 р. № 246. *Офіційний вісник України*. 2022. № 28. Ст. 1552.
5. Бойко Я. М., Чубарь О. Г., Гапак Н. М. Вплив війни на економічний потенціал територіальних громад Закарпатської області: емпіричні дослідження та експертні висновки. *Науковий вісник Ужгородського Університету*. Серія Економіка. 2023. Випуск 2(62). С. 45-53.
6. Мережко В. М., Іванченко Г. В. Основні етапи формування стратегії релокації підприємства в умовах воєнного стану. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2443/2363> (дата звернення: 17.04.2025).

Iryna Almashi, PhD of Law, Associate professor,
Yulia Serediak, student,
Uzhhorod Institute of Trade and Economics of the SUTE, Uzhhorod

BUSINESS RELOCATION UNDER MARTIAL ARTS CONDITIONS: LEGAL REGULATION AND PROBLEM ISSUES

This report analyses the legal regulation of business relocation under martial law and the problematic issues in this sphere. Relocation of enterprises has a rather positive impact on the development of the Transcarpathia region. Thus, 40% of all relocated businesses in Ukraine are currently located in Transcarpathia. On today, relocated companies have already invested 1 billion euros in the region. The main problems in the process of moving enterprises are: lack of a regulatory framework, the mechanism of simplified procedure for transferring municipal property for relocated businesses has not been regulated, lack of resources necessary for relocation in territorial communities: land, real estate for sale and rent; lack of roads, communications etc.

Тетяна Брикова, к.т.н., доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці

АДАПТАЦІЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ МІСТА ЧЕРНІВЦІ ДО ВИКЛИКІВ У МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИНАХ

У сучасних умовах військових дій, глобалізації та політичної нестабільності український регіональний бізнес стикається зі зміною логістичних ланцюгів, валютними коливаннями, посиленням конкуренції на міжнародних ринках. Особливо актуальним є питання адаптації малого та середнього бізнесу в прикордонних регіонах, зокрема на Буковині. Географічне розташування, культурна різноманітність і історичні зв'язки з країнами Європи створюють унікальні можливості для інтеграції у світову економіку, проте також ставлять підприємців перед необхідністю швидкого реагування на зовнішні виклики.

Однією із найбільш вразливих до змін в економічних відносинах є готельно-ресторанна сфера. Сучасні проблеми, пов'язані з війною, зміною туристичних потоків, євроінтеграційними процесами вимагають від підприємців швидкої адаптації та нових підходів до ведення бізнесу [1]. З початком війни в Україні традиційні туристи зменшили свою активність. Основними клієнтами готелів і ресторанів стали внутрішні переселенці, волонтери, працівники міжнародних організацій, що призвело до змін у попиту на послуги проживання і харчування [2].

Енергетична криза, перебої з постачанням, високі тарифи на комунальні послуги, подорожчання енергоносіїв, продуктів харчування, імпортного обладнання спричинили зростання витрат та ускладнили роботу малого і середнього бізнесу, особливо в секторі HoReCa. Масова міграція за кордон створила дефіцит кваліфікованих кухарів, адміністраторів, офіціантів, що змусило підприємців активніше інвестувати в навчання та мотивацію працівників, активно залучати і навчати молодь.

Загалом можна відмітити тенденцію переорієнтації діяльності готельно-ресторанної сфери на внутрішній ринок. Основний фокус спрямовано на забезпечення потреб ВПО, військових, працівників міжнародних організацій, співпрацю з благодійними фондами, участь у соціальних проєктах, підтримку працевлаштування місцевого населення, а також розвиток сервісів для довгострокового перебування в готелях [3]. Важливим напрямом є розробка програм державно-приватного партнерства, спрямованих на залучення інвестицій і забезпечення сталого розвитку галузі. Одночасно заклади продовжують розвивати багатомовне обслуговування, беруть участь у міжнародних виставках гостинності, співпрацюють з туристичними агенціями з Європейського Союзу, спрямовують зусилля на розвиток міжнародної співпраці у сфері підготовки кадрів, що сприяє зміцненню професійного потенціалу українського готельно-ресторанного бізнесу [4].

Важливою подією було проведення у Чернівцях другого інноваційно-інвестиційного форуму Invest Forum Chernivtsi 2022. Метою цієї події було об'єднання зусиль з налагодження

комунікації між бізнес-спільнотою, у тому числі в сфері готельно-ресторанного господарства, та владою, напрацювання дієвих інструментів для підтримки бізнесу, формування бачення про економічний та інвестиційний потенціал Чернівців, обговорення питань щодо залучення грантів та реалізації проєктів, спрямованих на соціально-економічний розвиток регіону [5].

Таким чином, готельно-ресторанний бізнес Чернівців демонструє високу стійкість до кризових викликів і приклад ефективної адаптації до нових соціально-економічних реалій. Відмова від класичних моделей туристичного і ресторанного обслуговування на користь гнучких, соціально орієнтованих стратегій дозволяє зберегти функціонування бізнесу навіть в умовах війни. Ключовими факторами розвитку галузі є використання інноваційних підходів, фокус на якість сервісу і активна інтеграція у міжнародні проєкти. Надалі важливими чинниками залишаються підтримка місцевої влади, доступ до програм фінансової допомоги та розвиток партнерств із міжнародними структурами.

Список використаних джерел:

1. Даниленко-Кульчицька В. А. Вплив війни на готельно-ресторанний бізнес України. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. №6. С. 19–23.
2. Гнибідя О., Мілашовська О. Управління експлуатаційною діяльністю готельно-ресторанного підприємства в кризових умовах. *Реалії та перспективи розвитку індустрії гостинності в умовах інтеграційних процесів* : тези доп. VI Всеукраїнської науково-практ. конф. Мукачево: РВВ МДУ, 2023. С. 50-52.
3. NV Food. Ми не закривалися ні на день. Як працює готельно-ресторанний комплекс у Чернівцях в умовах повномасштабного вторгнення. URL: <https://nv.ua/ukr/food/restaurants/yak-pracyuye-gotelno-restoranniy-kompleks-u-chernivcyah-pid-chas-viyni-50476569.html> (дата звернення: 22.04.2025).
4. Корсак Р. Розвиток готельно-ресторанної справи в Україні в умовах європейської інтеграції. *Development Service Industry Management*. 2025. №1. С. 227–233.
5. БукІнфо. Війна війною, а бізнес має працювати: у Чернівцях відбувся другий інноваційно-інвестиційний форум "Invest Forum Chernivtsi 2022". URL: <https://bukinfo.com.ua/chernivci/viyna-viynoyu-a-biznes-maye-pracyuvaty-u-chernivcyah-vidbuvsya-drugyy-innovaciyno-investytsiynnyy-forum-invest-forum-chernivtsi-2022> (дата звернення: 22.04.2025).

Tetiana Brykova, Candidate of Technical Sciences,
Associate Professor,
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, hernivtsi

ADAPTATION OF THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS OF THE CITY OF CHERNIVTSI TO THE CHALLENGES IN INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

The adaptation strategies of the hotel and restaurant sector in Chernivtsi during the ongoing war in Ukraine are analyzed. In the absence of foreign tourists, the focus has shifted to serving internally displaced persons, humanitarian organizations, Key challenges such as the restructuring of services to meet the needs of long-term residents, rising operating costs and labor shortages are highlighted. Case studies of local businesses illustrate successful practices, including flexible pricing policies, social responsibility initiatives, and the optimization of resources. Strategic flexibility and a community-centered approach are identified as crucial for the sector's sustainability under current conditions.

Оксана Верстяк, к.е.н., доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці

МІЖНАРОДНА ЛОГІСТИКА В УМОВАХ МОДЕРНІЗОВАНОГО УПРАВЛІННЯ: ВИКЛИКИ І ПЕРСПЕКТИВИ

У сучасних умовах глобалізації та нестабільності світової економіки міжнародна логістика відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування зовнішньоекономічних зв'язків. Модернізоване управління логістичними процесами стає відповіддю на зростаючі виклики, пов'язані з цифровою трансформацією, екологічними вимогами й геополітичними факторами.

Міжнародна логістика відіграє важливу роль у зовнішньоекономічній діяльності України. Оскільки саме галузь логістики сприяє розвитку експорту та імпорту. Але в сучасному світі все більше відбуваються глобальні зміни, такі як пандемії

або війни, що ставлять перед країною виклики щодо продовження економічної діяльності на світовому ринку.

Глобалізація економічних зв'язків дозволяє розглядати транспорт як один з найважливіших важелів інтеграційних процесів, якому відводиться ключова роль у розвитку зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств, розширенню міжнародної співпраці, розвитку транспортної інфраструктури, інформаційних систем та організації перевезень вантажів. Зовнішньоекономічна діяльність формує та удосконалює управління виробничо-господарською і комерційною діяльністю підприємства, пов'язаною з виходом на зовнішній ринок з метою більш повного використання зовнішніх (міжнародних) факторів економічного зростання. Проте без сформованої оптимальної логістичної структури дана діяльність не в змозі забезпечити формування повноцінних зовнішніх зв'язків та міжнародної торгівлі України в сучасних умовах [1].

У середньостроковій та довгостроковій перспективі модернізоване управління міжнародною логістикою буде зосереджене на:

- розширенні цифрової екосистеми логістичних операторів;
- зростанні ролі аналітики великих даних у прийнятті управлінських рішень;
- зміцненні публічно-приватного партнерства для розвитку інфраструктури;
- адаптації до нових глобальних викликів через гнучкі стратегії.

Актуальними викликами міжнародної логістики є:

1. Геополітична нестабільність. Збройні конфлікти, торговельні обмеження, санкції, а також порушення традиційних транспортних маршрутів (наприклад, через Суецький канал) значно ускладнюють логістичну діяльність.

2. Нестабільність глобальних ланцюгів постачання. Пандемія COVID-19 продемонструвала вразливість глобальних ланцюгів постачання, що призвело до перегляду стратегій «just-in-time» на користь «just-in-case» та диверсифікації маршрутів.

3. Цифровий розрив і кіберзагрози. Інтеграція цифрових інструментів в управлінні логістикою супроводжується новими загрозами у сфері кібербезпеки та потребує значних інвестицій.

4. Екологічні виклики та «зелена» логістика. У зв'язку зі змінами клімату та підвищенням екологічної свідомості зростає тиск на логістичні компанії щодо скорочення викидів CO₂, переходу до електротранспорту, оптимізації маршрутів.

Міжнародна логістика в умовах модернізованого управління постає як гнучка, технологічна та екологічно відповідальна система, здатна ефективно реагувати на виклики світового економічного простору. Її подальший розвиток залежить від здатності інтегрувати інновації, удосконалювати управлінські механізми та зміцнювати міжнародну кооперацію.

Список використаних джерел:

1. Косолапова О. Вплив глобалізації на транспортну логістику в зовнішньоекономічну діяльність підприємств в Україні. *Сучасні проблеми економіки та фінансів*. 2022. С. 57–59.

Андрій Верстак, д.е.н., доцент,
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича, м. Чернівці

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ ЯК РУШІЙ МОДЕРНІЗОВАНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Цифрова трансформація у сучасному глобальному світі стала не лише трендом, а й необхідністю для забезпечення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності бізнесу. Умови цифрової економіки вимагають від компаній перегляду традиційних підходів до управління, активного впровадження інноваційних технологій і формування нової цифрової культури. У цьому контексті цифрова трансформація виступає рушієм модернізованого управління, що базується на даних, автоматизації, гнучких рішеннях та інтелектуальних системах.

У сучасному світі цифрових технологій бізнес стикається з новими викликами та можливостями. Цифрова трансформація стає необхідною умовою для підвищення конкурентоспроможності компаній, оскільки вона сприяє зміні бізнес-моделей, оптимізації операційних процесів і більш ефективній взаємодії з

клієнтами. Попри це, багато підприємств недооцінюють глибину та комплексність цифрової трансформації, вбачаючи у ній лише автоматизацію окремих процесів. Це вимагає більш ґрунтовного дослідження сутності цифрової трансформації та її впливу на конкурентні переваги бізнесу

У цифровій економіці модернізоване управління передбачає:

1. Швидкість реагування на зміни ринку.
2. Гнучкість організаційної структури.
3. Цифрову прозорість процесів.
4. Використання ІТ-систем для централізованого контролю.

В умовах цифровізації управління змінюється з ієрархічного на мережеве, відбувається децентралізація прийняття рішень, які ґрунтуються на даних у реальному часі.

У сучасній цифровій епісі конкуренція кардинально змінюється. Раніше вона була сконцентрована в межах певної галузі – компанії змагалися переважно зі своїми прямими конкурентами. Однак цифрова трансформація розмила ці кордони. Зараз зовнішні гравці виходять на нові ринки, створюючи «арени» конкуренції, де компанії з різних галузей борються за споживача, пропонуючи нові, інноваційні способи задовольнити його потреби [1]. Наприклад, починаючи з 2015 року, технологічні гіганти, такі як Amazon та Google, суттєво розширили свою присутність у сферах роздрібної торгівлі, медіа та інших галузях, виходячи далеко за межі своєї початкової спеціалізації [2].

Трансформація супроводжується низкою проблем:

1. Опір змінам серед персоналу.
2. Недостатня цифрова грамотність керівництва.
3. Кіберзагрози та необхідність захисту даних.
4. Потреба у великих інвестиціях на початковому етапі.
5. Нерівність доступу до цифрової інфраструктури між країнами та регіонами.

Цифрова трансформація виступає ключовим чинником формування модернізованого управління, що забезпечує адаптацію бізнесу до умов цифрової економіки. Вона змінює структуру бізнес-процесів, формує нові моделі взаємодії та

підвищує ефективність управління. Підприємства, які активно інтегрують цифрові інструменти, мають вищі шанси на успіх у глобальному середовищі, що постійно змінюється.

Список використаних джерел:

1. Смоляр Л. Г., Чоні І. В. Цифрова трансформація як складова підвищення конкурентоспроможності. *II Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»*. Секція 3. Інновації та підприємництво як основа економічного зростання країни. 2021. Київ: КПІ ім. І. Сікорського. С. 238–239. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/231811> 12.

2. Дубенський В. Технологічні гіганти: контролювати все. *Економічна правда*. 25.11.2015. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2015/11/25/569175/>

Людмила Столяр, к.е.н.,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
Таїсія Яцко, бухгалтер,
ТДВ «Чернівецький хімзавод», м. Чернівці

ПЕРЕОРІЄНТАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ЧЕРНІВЕЦЬКОЇ ОБЛАСТІ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАБІЛІЗАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У сучасних реаліях, коли економіка України переживає надзвичайно складні виклики — спочатку внаслідок пандемії, а нині через повномасштабну війну та окупацію частини територій, підприємства Чернівецької області активно шукають нові шляхи для збереження та розвитку виробництва. Одним із ключових шляхів збереження економічної активності та забезпечення стабільного функціонування регіонального господарства стала переорієнтація діяльності на зовнішні ринки, насамперед на ринки країн Європейського Союзу. Розширення міжнародних економічних зв'язків відбувається на тлі активної імплементації норм Угоди про асоціацію з ЄС, оновлення митного та податкового законодавства, що значно спрощує вихід на іноземні ринки.

Сприятливе географічне розташування Чернівецької області — на перетині торгових шляхів, поруч з кордоном ЄС — забезпечує логістичну перевагу, відкриваючи нові перспективи

для налагодження сталих торговельних зв'язків. В умовах обмеженого внутрішнього ринку та втрати частини покупців через війну саме експортна стратегія дозволяє підтримувати роботу підприємств, зберігати робочі місця та забезпечувати надходження до бюджетів усіх рівнів. Експорт є однією з ключових складових економіки і становить значну частину в структурі ВВП України. Як показують розрахунки за даними державної служби статистики (рис. 1 та рис. 2), обсяг експорту товарів в Україні протягом 2019-2024 рр. видався доволі нестабільним.

У 2021 році відбувається різке зростання експорту до 68 072,3 млн дол. США — найвищий показник за п'ятирічний період. Це можна пояснити частковим економічним відновленням після карантинів та зростанням світових цін на українську продукцію (зокрема сільськогосподарську та металургійну). Проте після пікового зростання в 2021 році експорт України суттєво скоротився вже у 2022–2023 рр. через початок повномасштабної війни, блокування портів, руйнування логістичних шляхів і падіння виробничої активності.

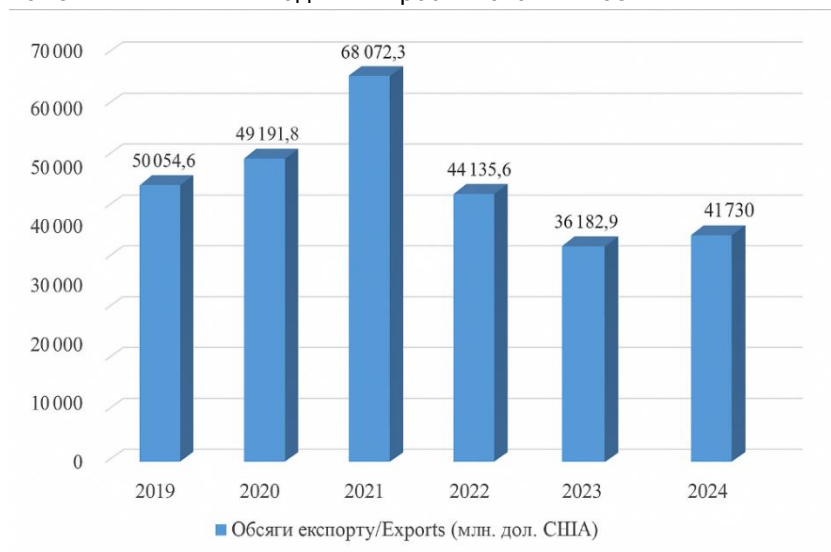


Рис. 1. Динаміка обсягів експорту товарів в Україні за період з 2019 по 2024 рр., млн дол. США

Згідно з даними Держмитслужби та Держстату, у 2024 році обсяг експорту України становив приблизно 41,73 млрд доларів США (+15,3%). Попри складні умови війни це зростання частково пояснюється адаптацією підприємств до нових логістичних маршрутів, активізацією експорту аграрної продукції та підтримкою з боку міжнародних партнерів.



Рис. 2. Динаміка обсягів експорту товарів у Чернівецькій області за період з 2021 по 2024 рр., тис. дол. США

На тлі загальнодержавних тенденцій експортна динаміка Чернівецької області у 2021–2024 роках зазнала помітних коливань, що відображають як регіональні особливості розвитку, так і загальнонаціональні виклики, зокрема пов'язані з війною. Після пандемійного 2020 року економіка почала поступово відновлюватися. У 2021 році обсяги експорту були на доволі високому рівні, що свідчить про стійкий попит на продукцію регіону, насамперед деревообробної, харчової та легкої промисловості. Незважаючи на початок повномасштабного вторгнення росії в Україну, саме у 2022 році спостерігається різке зростання експорту на території Чернівецької області — на понад 38% порівняно з попереднім роком. Такий стрибок пояснюється кількома факторами:

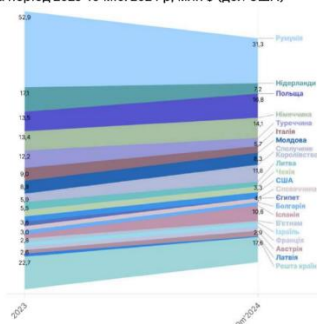
- високим попитом на сировинні товари, які область експортує, зокрема деревину і сільськогосподарську продукцію;
- оперативною переорієнтацією бізнесу на західні ринки;
- релокацією підприємств з інших регіонів до більш безпечних територій України, західні регіони.

Після рекордного показника 2022 протягом 2023-2024 рр. фіксується падіння обсягів експорту. Зокрема, це пояснюється виснаженням логістичної інфраструктури, поглибленням енергетичної кризи, зниженням обсягів виробництва через мобілізацію трудових ресурсів, а також нестабільністю зовнішніх ринків через інфляційні процеси та війнні ризики.

Чернівецька область:

Географічна структура експорту товарів з регіону - 2024

Експорт товарів за країнами
за період 2023-10 міс. 2024 р, млн \$ (дол США)



Основні напрямки експорту товарів (10m 2024):

- Румунія (20%) ↓ - динаміка частки за 10 міс. 2024 р.
- Польща (11%) ↑
- Німеччина (9%) ↑
- UK (8%) ↑
- Іспанія (7%) ↑

У 2023 році майже половина експорту припадала на топ-5 торгових партнерів. Більш істотною була роль країн Євросоюзу, Китаю та Туреччини, ніж стало за 10 місяців 2024 року.

Географічна структура експорту товарів за рік зазнала істотних змін: зменшилась частка таких великих партнерів як Румунія, Нідерланди, Італія. Натомість в структурі товарного експорту зросла частка Польщі, Іспанії, UK, а також ФРН.

Рис. 3. Структура експорту Чернівецької області у 2024 році за країнами [6]

Проте заради розвитку експортного потенціалу у регіоні налагоджується системна співпраця між владою та бізнесом. Чернівецька обласна рада разом із Торгово-промисловою палатою організовують зустрічі, форуми, круглі столи, спрямовані на встановлення прямих контактів з європейськими партнерами, інвесторами, торговельними асоціаціями. Такі комунікаційні платформи допомагають представникам промислового сектору краще орієнтуватися у вимогах зовнішніх ринків, адаптувати продукцію до європейських стандартів, а також відкривати нові можливості для експорту, обміну досвідом і налагодження контактів.

Безумовно, в умовах війни першочерговою є підтримка Збройних сил України, і лівова частка зусиль держави спрямовується саме на забезпечення обороноздатності. Водночас не варто забувати про економічний фронт. Адже сильна економіка — це не лише податки та стабільний бюджет, а й основа для забезпечення тилу, соціального захисту, медичних послуг і самого функціонування держави в умовах надзвичайної ситуації. У цьому контексті експортна діяльність підприємств Чернівецької області є не просто відповіддю на кризу, а частиною цілісної стратегії довготривалого економічного зростання, європейської інтеграції та формування конкурентоспроможної регіональної економіки.

Список використаних джерел:

1. Закон України від 16.04.1991 р. №959-XII «Про зовнішньоекономічну діяльність». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>
2. Закон України від 21.06.2018 р. №2473 «Про валюту та валютні операції». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473-19#Text>.
3. Державна митна служба України. URL: <https://customs.gov.ua/mizhnarodna-spivprazia>.
4. Державна служба статистики України. «Зовнішня торгівля України товарами». URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/zovnishnya-torhivlya-ukrayinu-tovaramy-za-2024-rik-ekspres-vypusk>
5. Каталог «Експортний потенціал Чернівецької області». URL: <https://business.dii.gov.ua/exporters-handbook/items/kataloh-eksportnyi-potentsial-chernivetskoj-oblasti>
6. Дослідження експортного потенціалу Чернівецької області. URL: <https://business.dii.gov.ua/analytics/research/doslidzhennia-eksportnoho-potentsialu-chernivetskoj-oblasti>

Lyudmila Stoliar, PhD in Economics,
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE,
Taisiia Yatsko, Accountant «Chernivtsi khimzavod» ALC,
Chernivtsi

REORIENTATION OF CHERNIVTSI REGION ENTERPRISES TO FOREIGN MARKETS AS A TOOL FOR STABILISING THE REGION'S ECONOMY UNDER MARTIAL LAW

The thesis examines the relevance of reorienting industrial enterprises in the Chernivtsi region to foreign markets as one of the effective tools to support the region's economy in the context of a full-scale war. The author emphasises the role of the region's geographical location, institutional support from local authorities and the need for integration into the European economic space.

Секція 3. ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНЕ Й ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ

Катерина Індус, к.е.н., доцент,
Данієла Решетар, бакалавр,
Ужгородський торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Ужгород

АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ В УМОВАХ ПЕРЕХОДУ ДО ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ

Перехід до зеленої економіки є ключовим елементом забезпечення сталого розвитку як на національному, так і на регіональному рівнях. Для ефективного управління цим процесом необхідне потужне аналітичне забезпечення, яке дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення. Зміна клімату, виснаження природних ресурсів та необхідність енергетичної безпеки вимагають впровадження нових економічних підходів, заснованих на екологічній стійкості й ефективному використанні ресурсів.

В Україні ці питання набувають особливої важливості у контексті післявоєнного відновлення та інтеграції в європейські ринки, що підсилює необхідність дослідження перспектив і викликів зеленої економіки на макроекономічному рівні [1, с. 25].

У представленій тезі розглядаються підходи до розробки аналітичної підтримки для управління стійким регіональним розвитком в контексті переходу до зеленої економіки. Визначено ключові показники, інструменти та аналітичні платформи, які сприяють ефективному прийняттю рішень. Підкреслюється роль екологічного обліку та інтегрованої звітності. Окреслено основні проблеми та надано рекомендації щодо вдосконалення системи аналітичної підтримки [2, с. 21].

Актуальність переходу до зеленої економіки впливає з необхідності одночасного забезпечення екологічної безпеки, соціального добробуту та економічного зростання. Ефективне управління стійкими змінами вимагає комплексної системи аналітичної підтримки, заснованої на надійних, всеосяжних і структурованих даних.

Аналітична підтримка сталого розвитку охоплює процеси збору, обробки, аналізу та представлення інформації щодо стану та динаміки ключових параметрів: екологічних, економічних і соціальних. Ключову роль відіграє у розробці системи показників, які сприяють оцінці прогресу у впровадженні зеленої економіки [3, с. 13].

У контексті реалізації регіональної політики для практичної реалізації рекомендуються наступні інструменти:

1. Географічні інформаційні системи (ГІС) для моніторингу природних ресурсів.

2. Платформи бізнес-аналітики (BI) для створення інтерактивних звітів та інформаційних панелей.

3. Екологічний, соціальний та управлінський аналіз (ESG) для оцінки відповідності підприємств принципам сталого розвитку.

4. Інтегрована звітність, яка об'єднує фінансові та нефінансові показники.

Найбільш актуальні виклики включають:

- відсутність єдиної системи екологічних і соціальних показників;

- низький рівень цифрової трансформації в рамках муніципального управління;

- недостатня кількість персоналу для аналітичної роботи [4, с. 116].

Аналітична підтримка управління стійким розвитком має вирішальне значення для формулювання ефективної регіональної політики в контексті переходу до зеленої економіки. Наявність надійних, систематичних та своєчасних даних дозволяє владі, підприємствам та громадам приймати обґрунтовані рішення, які враховують екологічні, соціальні та економічні фактори.

Під час впровадження зеленої трансформації цифрова аналітика, інтегрована звітність, екологічний облік та індикативний моніторинг стають все більш актуальними. Однак ефективність цієї системи залежить від наявності людських ресурсів, фінансових ресурсів та політичної волі на всіх рівнях влади [5].

Подальші дослідження та практичні заходи повинні бути спрямовані на створення інтегрованої регіональної системи аналітичної підтримки, яка відповідає цілям сталого розвитку та сприяє адаптації регіональних стратегій до сучасних екологічних проблем.

Список використаних джерел:

1. Сталый розвиток регіонів: теорія, методологія, практика / За ред. В. Є. Мельника. Київ: Наукова думка, 2021.
2. Гриньова В. М. Зелена економіка як основа сталого розвитку: концептуальні засади. Харків: ХНЕУ, 2020.
3. United Nations, 2023. The Sustainable Development Goals Report.
4. Мельник Л. Г., Шевчук В. Я., Скуратівський М. В. Сталый розвиток: теорія, методологія, практика. Суми: Університетська книга, 2020. 356 с.
5. Дорошенко О. О. Аналітичне забезпечення управління сталим розвитком регіонів України. *Економіка і прогнозування*. 2022. №1. С. 45–56.
6. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. UN, 2015. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda>
7. World Bank. Data for Sustainable Development Goals. URL: <https://data.worldbank.org>

Kateryna Indus, PhD in Economics, Associate Professor,
Daniela Reshetar, Bachelor's degree student,
Uzhhorod Institute of Trade and Economics of SUTE, Uzhhorod

ANALYTICAL SUPPORT FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF TRANSITION TO A GREEN ECONOMY

The transition to a green economy is a key element in ensuring sustainable development at both national and regional levels. Effective management of this process requires strong analytical support that enables well-founded decision-making. Climate change, depletion of natural resources, and the need for energy security call for the implementation of new economic approaches based on environmental sustainability and efficient resource use.

Тетяна Томнюк, к.е.н., доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
Юлія Табенська, к.е.н., доцент,
Чернівецька обласна державна адміністрація,
м. Чернівці

АКТИВІЗАЦІЯ ПОТЕНЦІЙНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ РЕГІОНУ ЯК ЕЛЕМЕНТ СТИМУЛЮВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Розпочата реформа бюджетної децентралізації в Україні засвідчила свою ефективність шляхом підвищення фінансової спроможності місцевого самоврядування, оптимізацією обмежених бюджетних ресурсів та більш активного залучення мешканців територіальних громад до питань фінансового управління. Децентралізація є загальним трендом європейських країн, однак даний процес не є уніфікованим і стандартним.

У кожній країні присутні специфічні особливості, у тому числі інституційного, економічного, адміністративного, демографічного характеру, які обмежують можливості розширення фіскальної автономії громад та територій. Загалом європейські країни характеризуються вищим рівнем децентралізації за видатками ніж за доходами, що пояснюється різним фінансово-економічним потенціалом територій та спроможністю генерувати власні надходження до бюджету. Система формування доходів місцевих бюджетів повинна ґрунтуватись на засадах стійкості, прогнозованості, єдності та не допускати поглиблення рівня економічної диференціації регіонів [1].

Згідно з концепцією фіскального федералізму, підвищення рівня фіскальної автономії місцевих органів влади супроводжується зростанням суспільного добробуту мешканців територіальних громад, ефективнішим використанням коштів платників податків та посиленням мотивації влади до справляння податків і зборів. Важливо визначити особливості формування доходів місцевих бюджетів за умов децентралізації, обґрунтувати пропозиції щодо подальшого зміцнення фінансової спроможності органів місцевого самоврядування.

Сталий розвиток дає можливість забезпечення успішної діяльності суспільства у довгостроковій перспективі. Головною метою є досягнення соціальної справедливості, економічної стабільності і раціонального використання природних ресурсів для збереження навколишнього середовища. Варто наголосити, що концепція сталого розвитку стосується подолання голоду та бідності, скорочення диференціації рівня життя населення, забезпечення добробуту населення, збереження морських ресурсів, захист екосистем тощо. Саме врахування усіх 17 цілей, які закріплені у резолюції ООН, дасть можливість досягти сталого розвитку. Важливо здійснювати комплексну оцінку усіх компонент сталого розвитку та забезпечення виконання цілей. Однак доцільно також зосередити увагу на окремих цілях для більш детального їх вивчення [2].

Так, на сайті офіційної платформи «Сталий розвиток для України» кожна громада має змогу скористатися можливістю вивчення та аналізу кращих практик, які опрацьовані та імплементовані об'єднанням експертів та активістів для збереження довкілля, сприяння у реалізації засад збалансованого (сталого) розвитку в Україні, захисту екологічних прав громадян України.

У сучасних умовах виділяють так званий «комплекс заходів стимулюючого характеру», який в подальшому сприятиме досягненню стану рівноважної регіональної системи і виходу із нерівноважного стану регіональної соціо-еколого-економічної системи. Цілком зрозумілим є той факт, що стимулювати сталий розвиток необхідно: по-перше, у контексті реалізації стратегічної мети сталого розвитку; по-друге, щодо забезпечення динамічної рівноваги в регіональній соціально-економіко-екологічній системі; по-третє, з метою досягнення оптимального балансу між якісними та кількісними характеристиками регіональної СЕЕ-системи, тобто забезпечення збалансованого сталого розвитку регіону; по-четверте, у напрямі гармонізації взаємодії соціальної, економічної та екологічної складових регіону; по-п'яте, для збереження позитивної динаміки розвитку регіональної СЕЕ-

системи в довгостроковій перспективі, що означає досягнення стабільності сталого розвитку; по-шосте, у сфері розкриття та ефективного використання потенціалу регіону з метою зміцнення його конкурентних переваг у соціальній, економічній та екологічній площинах, тобто підвищення конкуренто-спроможності; по-сьоме, задля забезпечення здатності регіональної СЕЕ-системи до самовідтворення та протидії дестабілізуючим факторам, тобто гарантування безпеки сталого розвитку регіону.

Список використаних джерел:

1. Вдовічен А. А., Вдовічена О. Г., Табенська Ю. В. Формування доходів місцевих бюджетів за умов бюджетної децентралізації. *Бізнес Інформ*. 2023. №5. С.187–195. URL : <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-187-195> (дата звернення: 20.04.2025).
2. Панчишин Т., Вдовин М. Компоненти сталого розвитку територіальних громад та регіонів в умовах суспільно-політичних викликів. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2379/2300> (дата звернення: 20.04.2025).
3. Сталій розвиток для України. URL : <https://sd4ua.org/category/krashhi-praktyku/> (дата звернення: 20.04.2025).

Юрій Підлипний, к.т.н., доцент,
Ужгородський торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Ужгород

СТАТИСТИЧНІ МЕТОДИ В ЕКОНОМІЧНИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ

У сучасних умовах глобалізації та динамічного розвитку економіки виникає постійна потреба у глибокому аналізі економічних процесів, оцінці ефективності управлінських рішень та прогнозуванні майбутніх тенденцій. Для досягнення цих цілей економісти активно використовують статистичні методи – інструменти, що дозволяють обробляти великі обсяги інформації, виявляти причинно-наслідкові зв'язки між явищами та формулювати обґрунтовані висновки. Статистика як наука і практичний інструмент є основою для формування доказової бази в економічних дослідженнях. Вона дозволяє перетворити неструктуровані дані на цінну інформацію, яка використовується у розробці стратегій розвитку підприємств,

аналізі ринків, управлінні фінансами та державному регулюванні економіки.

Статистичні методи дозволяють встановлювати відсутність чи наявність зв'язку між випадковими величинами та отримувати залежності, які дають можливість прогнозувати значення одних величин через результати спостережень за іншими, а також розв'язувати багато інших практично важливих завдань [3].

Статистичні методи обробки інформації дають змогу компактно описати дані, зрозуміти їхню структуру, провести класифікацію, побачити закономірності в хаосі випадкових явищ [2]. За допомогою статистичних методів ми можемо дослідити стан економіки, динаміку її розвитку.

Система статистичних показників діяльності підприємств охоплює такі групи, як загальноекономічні, фінансові, показники якості, забезпеченості, а також інтегровані показники інвестиційної привабливості. Ці показники можуть бути представлені у формі абсолютних, відносних і середніх величин.

Під час збору, обробки й аналізу статистичної інформації, що відображає діяльність підприємств, доцільно застосовувати такі статистичні методи, як статистичне спостереження, групування, табличне та графічне подання даних, індексний метод, аналіз динамічних рядів, а також методи визначення взаємозв'язку між явищами тощо.

Кореляційний метод використовується для вивчення зв'язку між двома або більше економічними показниками. Наприклад, можна дослідити, як зміна рівня інфляції впливає на рівень безробіття або курс національної валюти. Кореляційний коефіцієнт (від -1 до $+1$) показує силу та напрямок зв'язку. Але важливо пам'ятати, що кореляція не завжди означає причинно-наслідковий зв'язок.

Регресійний аналіз дозволяє не лише виявити зв'язок між показниками, а й побудувати модель, яка описує цей зв'язок. Регресійні моделі активно використовуються для: прогнозування економічних показників, оптимізації витрат, аналізу ефективності інвестиційних проектів.

Дисперсійний аналіз застосовується для виявлення відмінностей між кількома групами даних. Наприклад, порівняння середніх прибутків підприємств різних галузей. Дисперсійний аналіз допомагає з'ясувати, чи є статистично значуща різниця між групами.

Індексний метод широко застосовується в макроекономіці для оцінки динаміки цін, обсягів виробництва, заробітної плати тощо. Індeksi дозволяють порівнювати рівні економічних показників у часі або між різними територіями.

Загалом статистичні методи відіграють ключову роль у вивченні економічних процесів і явищ. Вони дозволяють не лише описати економічні показники, а й глибше зрозуміти взаємозв'язки між ними, оцінити тенденції та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Ефективне використання статистичних методів дає змогу підвищити точність прогнозування, оптимізувати управління економічними процесами, мінімізувати ризики, забезпечити об'єктивність аналізу. Розвиток сучасної науки характеризується її математизацією, що виражається у використанні математичних методів і моделей не тільки у технічних та економічних дослідженнях, але й у менеджменті, соціології, педагогіці, біології, медицині [1].

Таким чином, глибоке володіння статистичними методами є необхідною умовою для якісного проведення економічних досліджень і прийняття зважених економічних рішень. Крім того, застосування сучасних статистичних інструментів сприяє обґрунтованості висновків і підвищує достовірність результатів, що, своєю чергою, є ключовим чинником успішного функціонування економічних систем на всіх рівнях — від мікроекономіки до макроекономічної політики.

Список використаних джерел:

1. Василенко О. А., Сенча І. А. Математично-статистичні методи аналізу у прикладних дослідженнях: навч. посіб. Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2011. 166 с.
2. Володарський Є. Т., Кошева Л. О. Теорія та практика експериментальних досліджень : навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 299 с.
3. Статистичні методи в інженерних дослідженнях. Навчальний посібник для здобувачів вищої освіти з інженерних спеціальностей / В. А. Пашинський, М. В. Пашинський. Кропивницький: ЦНТУ, 2020. 106 с.

Yurii Pidlypnyy, Candidate of Technical Sciences,
Associate Professor,
Uzhgorod Institute of Trade and Economics of SUTE, Uzhhorod

STATISTICAL METHODS IN ECONOMIC STUDIES

The role of statistical methods in economic studies as an instrument for quantitative analysis of socio-economic phenomena is analyzed. It is defined that the use of descriptive statistics, sample observation, correlation and regression, variance and index analysis provides a deep study of the structural characteristics of economic data, establishing inter-indicator relationships and development trends.

Ірина Мустеца, к.е.н., доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці

АКТУАЛЬНІСТЬ ЕКОЛОГІЧНОГО ОБЛІКУ ТА АУДИТУ НА ШЛЯХУ ДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ

У сучасних умовах еволюції економічних моделей пріоритетність ринкових чинників дедалі більше витісняє екологічні аспекти господарської діяльності. У зв'язку з цим актуалізується потреба у формуванні та розвитку ефективних систем екологічного обліку й екологічного аудиту, що, у свою чергу, є неможливим без наявності належної інформаційної основи. Базисом такої інформаційної системи на рівні підприємства виступає бухгалтерський облік, основна функція якого в умовах ринкової економіки, відповідно до положень Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [1], полягає у забезпеченні прийняття обґрунтованих рішень як зовнішніми, так і внутрішніми користувачами фінансової інформації.

Процес екологізації виробництва є невід'ємним від впровадження систем екологічного менеджменту на рівні базової господарської одиниці – підприємства. Водночас однією з ключових перешкод у розробленні та реалізації результативної екологічної політики є дефіцит всебічної, достовірної та

своєчасної інформації щодо природоохоронної діяльності, необхідної для ефективного управлінського супроводу. Особливо гострою є ця проблема в умовах воєнного часу.

Відносини у сфері екологічного аудиту в Україні регламентуються не лише положеннями Закону України «Про екологічний аудит» [2], а й іншими нормативно-правовими актами, зокрема Законом України «Про охорону навколишнього природного середовища» [3], а також державними стандартами та підзаконними нормативними документами.

Екологічний аудит – це документально оформлений системний незалежний процес оцінювання об'єкта екологічного аудиту, що включає збирання і об'єктивне оцінювання доказів для встановлення відповідності визначених видів діяльності, заходів, умов, системи управління навколишнім природним середовищем та інформації з цих питань вимогам законодавства України про охорону навколишнього природного середовища та іншим критеріям екологічного аудиту [2].

З метою мінімізації негативного впливу антропогенної та техногенної діяльності на довкілля в Україні запроваджено низку форм державного контролю й нагляду за дотриманням вимог екологічного законодавства. До таких інструментів належать: державна екологічна експертиза, оцінка впливу на навколишнє природне середовище (ОВНПС), діяльність органів екологічної інспекції, а також екологічний аудит як складова інтегрованої системи екологічного управління.

У контексті обліку витрат підприємства першочергового значення набуває розмежування фактичних та планових витрат. Попри наявність чіткого визначення поняття «екологічний облік» слід враховувати, що в межах сучасної бізнес-концепції облік виступає не лише інструментом фіксації минулих подій, а й засобом свідомого планування майбутніх процесів. Саме тому облік планових витрат набуває особливої цінності для менеджменту, однак його ефективне застосування неможливе без обґрунтованого врахування фактичних витрат. Це саме стосується і прибутків (вигод), пов'язаних з екологічною діяльністю. Екологічний облік має забезпечувати ідентифікацію та грошове вираження екологічних витрат

підприємства. У межах загальної системи обліку витрат доцільно виокремлювати специфічні екологічні компоненти, зокрема витрати на підготовку кадрів у сфері екологічного менеджменту, амортизаційні відрахування природоохоронних основних засобів, банківські відсотки за екологічними кредитами, обов'язкові екологічні платежі тощо.

Подальші наукові дослідження та розвиток практики сприяли формуванню таких загальноприйнятих підходів до ведення екологічного обліку:

- ✓ облікові системи підприємства мають відображати не лише його вплив на довкілля, а й наслідки екологічних витрат, ризиків та зобов'язань для фінансового стану;

- ✓ інвестори потребують доступу до інформації про природоохоронні заходи та пов'язані з ними витрати для ухвалення обґрунтованих рішень;

- ✓ природоохоронні заходи виступають складовою управлінської діяльності, тому важливо здійснювати облік і розподіл відповідних витрат з метою коректної оцінки продукції та інвестицій;

- ✓ екологічний облік повинен сприяти досягненню принципів сталого розвитку через дотримання екоефективності, яка передбачає одночасне зниження негативного впливу на довкілля та підвищення економічної результативності, що можливе лише за наявності достовірної інформації про витрати, економію та екологічні наслідки діяльності;

- ✓ зростаючі вимоги законодавства, інвесторів, банків, громадськості та конкуренції стимулюють підприємства до оприлюднення звітності щодо природоохоронної діяльності й її ефективності.

Отже, екологічний облік на підприємстві можна розглядати як інтегровану систему збору, вимірювання, реєстрації, накопичення, узагальнення та аналізу релевантної інформації про природокористування з метою її надання зацікавленим сторонам для прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень.

Цілі екологічного аудиту полягають, по-перше, у наданні об'єктивної інформації щодо екологічної діяльності підприємства та її відповідності встановленим нормам і стандартам, а по-

друге, у розробці рекомендацій щодо удосконалення екологічного менеджменту, екоконтролінгу та підвищення ефективності природоохоронних заходів.

Законодавство України про екологічний аудит передбачає, що організація та методичне забезпечення відповідної діяльності покладені на уповноважений державний орган у сфері охорони навколишнього природного середовища. Однак практика застосування закону засвідчує доцільність створення спеціалізованої структури, до повноважень якої могли б належати функції сертифікації екологічних аудиторів, ведення реєстру таких аудиторів та уповноважених юридичних осіб, вирішення спорів, розробка методичних документів тощо. На сьогодні сертифікат на право проведення екологічного аудиту видається центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері охорони навколишнього природного середовища.

Загальнонаціональна система аудиту має бути орієнтована на формування та зміцнення довіри до інституту аудиту та професійної діяльності аудиторів. Такий підхід є необхідною передумовою підвищення інвестиційної привабливості України та забезпечення сталого економічного зростання у післявоєнний період. У цьому контексті розвиток аудиту розглядається як невід’ємна складова стратегії економічної відбудови держави [4].

Для забезпечення високої якості, результативності й ефективності аудиторської діяльності необхідним є подальше вдосконалення національної системи аудиту. Зокрема, слід зосередити увагу на підвищенні рівня професійної освіти та кваліфікації фахівців, впровадженні сучасних інформаційних і цифрових технологій, а також на гармонізації діяльності з потребами національного та міжнародного ринку. Особливу увагу слід приділити розвитку системи внутрішнього аудиту та активізації міжнародного співробітництва у сфері аудиторської практики.

Список використаних джерел:

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16 липня 1999 р. № 996. URL: zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text
2. Про екологічний аудит : Закон України 24 червня 2024 р. №1862. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1862-15#Text>
3. Про охорону навколишнього природного середовища. Закон України від 26 червня 1991 р. №41 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text>

4. Мустеця І. В. Аудиторська діяльність в умовах воєнного стану: проблеми, виклики, шляхи вирішення. URL: <http://rps.chitei-knteu.cv.ua:8585/jspui/handle/123456789/1779>

Iryna Mustetsa, PhD in Economics, Associate Professor,
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi

THE RELEVANCE OF ENVIRONMENTAL ACCOUNTING AND AUDITING ON THE PATH TOWARDS SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF REGIONS

In the current conditions of the evolution of economic models, the priority of market factors is increasingly replacing the environmental aspects of economic activity. In this regard, the need for the formation and development of effective systems of environmental accounting and environmental auditing is becoming more urgent, which, in turn, is impossible without the presence of an appropriate information base.

Галина Фербей, магістр,
Наталія Бабяк, к.е.н, професор,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, м. Київ

КОНТРОЛІНГ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ОПЕРАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасному світі, де питання екології, соціальної відповідальності та належного управління (ESG) набувають дедалі більшої ваги, інтеграція принципів сталого розвитку в операційну діяльність підприємства стає не просто бажаною тенденцією, а необхідністю. Споживачі, інвестори та регуляторні органи все частіше вимагають від підприємств прозорості та підзвітності у їхньому впливі на навколишнє середовище та суспільство.

Згідно з останніми звітами, значна більшість інвесторів, а саме до 88%, надають перевагу бізнесу з високою ефективністю ESG перед прийняттям інвестиційних рішень [1]. Це підкреслює ключову роль критеріїв ESG у корпоративних відносинах, оскільки підприємства прагнуть відповідати очікуванням зацікавлених сторін щодо сталого розвитку. У

цьому контексті ключові показники ефективності ESG (KPI) стають важливими інструментами для вимірювання, моніторингу та покращення діяльності підприємств у сфері сталого розвитку.

Ключові показники ефективності ESG (KPI) – це числові вимірювання, які використовуються для оцінки того, наскільки успішно підприємство реалізує свої екологічні, соціальні та управлінські цілі. Ці показники охоплюють широкий спектр факторів, включаючи обсяг викидів парникових газів, ефективність управління відходами, рівень різноманітності персоналу та структуру управління бізнесом [1]. Важливість цих KPI для сталого бізнесу є багатогранною. По-перше, вони забезпечують чітку структуру для відстеження прогресу в досягненні цілей сталого розвитку, допомагаючи підприємствам не лише дотримуватися законодавства, але й виявляти сфери для покращення. По-друге, KPI ESG підвищують прозорість, демонструючи зацікавленим сторонам, включаючи інвесторів, відданість підприємства принципам сталого розвитку. По-третє, вони сприяють управлінню ризиками, дозволяючи компаніям прогнозувати та запобігати екологічним і соціальним ризикам. А інтеграція KPI ESG у бізнес-стратегію сприяє створенню довгострокової цінності, роблячи сталий розвиток невід'ємною частиною діяльності підприємства та забезпечуючи її конкурентоздатність на екологічно свідомих ринках.

Контролінг ключових показників сталого розвитку в операційній діяльності підприємства є процесом, який включає вибір, впровадження, моніторинг та аналіз відповідних KPI ESG для забезпечення досягнення цілей сталого розвитку. Цей процес допомагає бізнесу підвищити прозорість та підзвітність, надаючи чіткі дані про їхню ефективність у сфері сталого розвитку [1]. Аналіз KPI ESG дозволяє приймати стратегічні рішення, які узгоджуються з цілями сталого розвитку підприємства та сприяють довгостроковому створенню вартості. Крім того, контролінг KPI ESG допомагає компаніям відповідати очікуванням зацікавлених сторін, особливо інвесторів і клієнтів, які все більше уваги приділяють екологічним та соціальним аспектам діяльності підприємств. В умовах зростання регуляторних вимог у сфері сталого розвитку, контролінг KPI

ESG забезпечує відповідність законодавчим стандартам, знижуючи ризик юридичних санкцій та покращуючи репутацію підприємства.

Існує широкий спектр ключових показників ефективності ESG, які підприємства можуть використовувати для моніторингу своєї діяльності. Екологічні KPI зосереджуються на впливі підприємства на навколишнє середовище. До них належать вуглецевий слід та викиди парникових газів, які вимірюють загальний обсяг викидів парникових газів підприємством. Споживання енергії та ефективність показують, скільки енергії споживає підприємство та наскільки ефективно вона це робить. Використання відновлюваної енергії у відсотках відображає частку енергії, отриманої з відновлюваних джерел. Ефективність використання води та управління відходами оцінюють обсяг споживаної води та кількість утворених відходів, а також рівень їх переробки. Зменшення забруднення повітря та викидів, вплив на біорізноманіття, сталість ланцюга поставок, вирубка лісів та землекористування, а також розробка сталих продуктів є також важливими екологічними KPI [2].

Соціальні KPI відображають вплив підприємства на людей та суспільство. До них належать різноманітність та інклюзивність працівників, які оцінюють представництво різних груп у підприємства. Коефіцієнт плинності кадрів може свідчити про рівень задоволеності працівників. Показники охорони праці та виробничого травматизму допомагають оцінити безпеку робочого середовища. Справедлива оплата праці та рівність в оплаті праці є важливими аспектами соціальної відповідальності. Кількість годин навчання та розвитку персоналу відображає інвестиції підприємства в своїх працівників [3]. Залученість та задоволеність працівників, інвестиції в громаду та благодійність, рівень задоволеності клієнтів, безпека продукції та відповідність стандартам, а також дотримання прав людини та етичність ланцюга поставок є ключовими соціальними KPI.

Ключові показники ефективності управління стосуються керівництва підприємства, етики та відповідності законодавству. Різноманітність ради директорів відображає представництво різних груп у керівництві. Зв'язок винагороди

керівництва з показниками ESG стимулює інтеграцію принципів сталого розвитку на найвищому рівні. Показники щодо боротьби з корупцією та етичних порушень оцінюють чесність підприємства. Інциденти, пов'язані з конфіденційністю даних та кібербезпекою, є теж важливими в сучасному цифровому світі [3]. До того ж, відповідність вимогам ESG та прозорість звітності показують серйозність намірів підприємства щодо сталого розвитку.

Вибір та впровадження правильних KPI ESG є першочерговим для оцінки показників сталого розвитку бізнесу. Першим кроком є оцінка впливів та пріоритетів ESG, які є найбільш значущими для діяльності підприємства. Далі необхідно встановити чіткі та вимірювані цілі для кожної сфери ESG, які мають бути конкретними, досяжними та обмеженими в часі. Залучення зацікавлених сторін до процесу відбору KPI є необхідним для забезпечення того, що вибрані показники відображають їхні інтереси та очікування. Інтеграція KPI ESG у корпоративну стратегію та щоденні операції забезпечує розуміння важливості цих показників на всіх рівнях організації. Використання технологій та аналізу даних є потрібним для ефективного моніторингу та звітності щодо KPI ESG, що сприяє підвищенню прозорості та постійному вдосконаленню [1].

Успішні приклади впровадження KPI ESG демонструють їхню ефективність. Unilever інтегрує різноманітні KPI ESG у свою глобальну стратегію, відстежуючи викиди вуглецю, споживання води та скорочення відходів, що призвело до значного зменшення впливу на навколишнє середовище. Microsoft використовує комплексну структуру KPI ESG, включаючи використання відновлюваної енергії, показники різноманітності та інвестиції в громаду, використовуючи аналітику даних та штучний інтелект для точного моніторингу. Patagonia, відома своєю прихильністю до екологічних та соціальних KPI, прозоро звітує про свої показники, такі як справедливі трудові практики й екологічні джерела, що сприяє лояльності клієнтів і позитивній репутації бренду [1].

Отже, контролінг ключових показників сталого розвитку є невід'ємною частиною відповідального управління сучасним

підприємством. Впровадження та ефективний моніторинг KPI ESG дозволяє підприємствам не лише вимірювати свій прогрес у досягненні цілей сталого розвитку, але й підвищувати прозорість, знижувати ризики, відповідати очікуванням зацікавлених сторін та створювати довгострокову цінність. У майбутньому очікується подальший розвиток стандартів звітності ESG та інструментів аналізу даних, що зробить процес контролінгу ще більш ефективним та інтегрованим у бізнес-практику.

Список використаних джерел:

1.Importance of ESG KPI in measuring sustainability performance. URL: <https://ecoactivetech.com/understanding-esg-kpis-key-performance-indicators-for-sustainable-success/> (дата звернення: 15.04.2025).

2.25 ESG KPI EXAMPLES: KEY METRICS FOR ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE REPORTING. URL: <https://www.tekmon.com/25-esg-kpi-examples> (дата звернення: 16.04.2025).

3.Top 12 ESG Key Performance Indicators (KPIs) Every Company Should Track. URL: <https://www.esgvoices.com/post/top-12-esg-key-performance-indicators-kpis-every-company-should-track> (дата звернення: 17.04.2025).

Halyna Ferbei, Master's degree student,
Nataliia Babiak, PhD in Economics, Professor,
Vadym Hetman Kyiv National Economic University, Kyiv

CONTROLLING KEY PERFORMANCE INDICATORS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE OPERATIONAL ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE

This study examines the growing importance of integrating environmental, social and governance (ESG) principles into business operations. It highlights ESG KPIs as tools for measuring and improving sustainability performance, driving the demands of interesting pages. The study analyzes the nature and benefits of ESG KPIs, the monitoring process, and key environmental, social and governance indicators. It also discusses implementation challenges and showcases successful examples, concluding that ESG KPI monitoring is vital for responsible and value-driven business management.

Василь Юрчишин, д.ю.н., професор,
ст. радник юстиції, почесний працівник
прокуратури України,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ВІДНОВЛЕННЯ ТА ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Згідно з п.19 ст. 106 Конституції України, керівництво державою Україна у сфері національної безпеки і оборони здійснює Президент України [1, с. 341].

24 лютого 2022 р., у зв'язку з військовою агресією російської федерації проти України, Указом Президента України №64/2022 введено воєнний стан [2]. Оскільки воєнна агресія російської федерації триває, то 15.04.2025 Президент України підписав Закон про затвердження Указу Президента України «Про продовження строку дії воєнного стану в Україні» № 4356-IX від 16.04.2025 [3].

Повномасштабна війна, розв'язана росією, спричинила величезні економічні втрати в Україні. За оцінкою Київської школи економіки, станом на березень 2023 р. прямі збитки інфраструктури сягнули 143,8 млрд дол. США, до того ж більшість руйнувань припали на житловий сектор (понад 153,86 тис. будинків зруйновані чи пошкоджені). Збитки промисловості досягли 36,2 млрд дол. (більше 400 підприємств пошкоджено чи зруйновано), але непрямі збитки (неотримані доходи) — набагато вищі (понад 300 млрд дол.) [4].

Вплив воєнних дій на окремі галузі економіки та регіони України дуже різниться. Так, економіка на сході країни переважно знищена (одні з найбільших сталеливарних заводів були у м. Маріуполь), тоді як руйнування на заході України значно менші. Також різні збитки і за окремими галузями. Наприклад, російські ракети зруйнували всі основні нафтопереробні заводи, але IT-галузь залишилась майже неушкодженою. Як слушно зазначають фахівці, такий нерівномірний вплив підвищив розрив на ринку праці, який існував і у довоєнний період [5, с. 8], а тому питання

повоєнного відновлення України є актуальними з першого дня початку військової агресії російської федерації для нашої держави.

Так, вже 21 квітня 2022 року Президент України підписав Указ про утворення Національної ради з відновлення України від наслідків війни. Цим же Указом Президент України затвердив Положення «Про національну раду з відновлення України від наслідків війни» [6]. Основними завданнями Положення визначено:

- розроблення плану заходів з післявоєнного відновлення та розвитку України, який, зокрема, передбачатиме відновлення і розбудову транспортної, медичної, соціальної, комунальної, виробничої інфраструктури та житла, інфраструктури енергетики, зв'язку, військової інфраструктури і військово-промислового комплексу, структурну модернізацію та перезапуск економіки, заходи з подолання безробіття, підтримки сімей з дітьми, вразливих верств населення, осіб, які опинилися у складних життєвих обставинах внаслідок війни, відновлення та збереження об'єктів культурної спадщини;

- визначення та напрацювання пропозицій щодо пріоритетних реформ, прийняття та реалізація яких є необхідними у воєнний і післявоєнний періоди;

- підготовка стратегічних ініціатив, проєктів нормативно-правових актів, прийняття і реалізація яких є необхідними для ефективної роботи та відновлення України у воєнний і післявоєнний періоди.

План повоєнного відновлення України побудований на таких принципах: повний доступ до ринків ЄС та Великої сімки; отримання статусу кандидата, а потім повноправне членство в ЄС; побудова економіки на принципах дерегуляції та лібералізації; налагодження логістичних маршрутів в західному напрямку; перехід від експорту сировини до переробки в тих галузях, які дають найбільшу експортну виручку; розвиток вітчизняного військово-промислового комплексу; самодостатність в енергетиці досягатиметься збільшенням видобування власного газу та розвитком атомної енергетики; кліматична модернізація.

Війна в Україні — це гуманітарна та економічна катастрофа. Однак, з іншого боку, вона відкриває вікно можливостей, зокрема долучити до модернізації і відновлення країни світових експертів різних галузей.

Постає питання, яким чином безпосередньо буде здійснюватись відбудова? На думку Махінчука В. М., перед тим як відбудовувати, Україна намагається усіляко мінімізувати різного роду збитки від війни. Йдеться про релокацію бізнесів із зони бойових дій у безпечніші регіони, житло для тимчасово переміщених осіб і загалом усі заходи, спрямовані на те, щоб люди і підприємства продовжували жити та працювати — відповідно, щоб жила економіка. Другий важливий етап — документування збитків. З одного боку, воно потрібне, щоб притягнути росію до відповідальності за воєнні злочини в міжнародних судах. Однак, з іншого — таке документування допомагає зібрати інформацію про всі руйнування і збитки. Далі їх можна категоризувати і випрацювати плани для відбудови. Наприклад, залежно від масштабів руйнувань, об'єкт може потребувати ремонту або реконструкції, або ж його доведеться відбудовувати з нуля. Щоб вирішити, спочатку треба зібрати інформацію про його пошкодження, проаналізувати, і вже на основі цього аналізу обрати, що робити з об'єктом [7, с. 8].

Після з'ясування переліку втрачених об'єктів інфраструктури та визначення перспектив і напрямів відбудови або створення нових виробництв і підготовки відповідних програм відновлення суттєвою складовою механізму післявоєнної відбудови є визначення обсягу засобів виробництва та відповідно переліку суб'єктів господарювання, які можуть бути залучені для реалізації поставлених завдань. Безумовно, необхідно зосередити увагу на можливості максимального залучення вітчизняних виробничих потужностей та відповідно вітчизняних виробників і надавачів послуг для розвитку внутрішнього ринку робіт і послуг, надання робочих місць нашим громадянам, створенні умов для повернення фахівців, що до та під час війни змушені були виїхати та застосовувати свої здібності за кордоном України. Зрозуміло, що невідворотним буде залучення іноземних фахівців і компаній для

проведення комплексних робіт з використанням передових технологій, але це, на наш погляд, повинно бути здійснено лише у випадках відсутності вітчизняних можливостей для виконання того чи іншого виду робіт, надання послуг.

Запорукою успіху повоєнної відбудови України повинна стати ефективна співпраця усіх учасників відбудови, а саме – влади, архітекторів, забудовників, усього українського народу.

Правовий механізм комплексного відновлення областей і території територіальних громад (їхніх частин) шляхом розроблення відповідних програм передбачено Законом України від 14.05.2022 № 2254-IX «Про внесення змін до деяких Законів України щодо першочергових заходів реформування сфери містобудівної діяльності».

Крім того, з метою вирішення питань організації та виконання першочергових робіт з відновлення пошкоджених унаслідок збройної агресії будівель та споруд, ще на початку війни було розроблено та ухвалено ряд підзаконних нормативно-правових актів, серед яких:

1. Порядок виконання невідкладних робіт щодо ліквідації наслідків збройної агресії РФ, пов'язаних із пошкодженням будівель та споруд (затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 19.04.2022 № 473).

2. Зміни до Порядку проведення обстеження прийнятих в експлуатацію об'єктів будівництва (постанова Кабінету Міністрів України від 05.04.2022 № 423).

3. Зміни до Порядку затвердження проєктів будівництва і проведення їх експертизи (постанова Кабінету Міністрів України від 19.04.2022 № 470).

4. Порядок виконання робіт з демонтажу об'єктів, пошкоджених або зруйнованих внаслідок надзвичайних ситуацій, воєнних дій або терористичних актів (затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 19.04.2022 № 474).

Повоєнне відновлення України буде серйозним викликом не лише для нашої країни, але й для світу. Руйнування величезні, тож очевидним є те, що Україна не зможе самотійно вирішити проблему відбудови своїх міст та модернізації економіки. Цей складний і багатогранний процес вимагатиме значної координації

між урядами, міжнародними і неурядовими організаціями, приватним бізнесом та іншими зацікавленими сторонами.

Список використаних джерел:

1. Тертишник В. М. Конституція України. Науково-практичний коментар. Київ: Алерта, 2024. 486 с.
2. Указ Президента України №64/2022 «Про введення воєнного стану». URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text>
3. Закон України про затвердження Указу Президента України «Про продовження строку дії воєнного стану в Україні» № 4356-IX від 16.04.2025. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/235/2025#n2>
4. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України станом на 24.02.2023. Київ: Київська школа економіки, 2023. 50 с. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR_Feb23_FINAL_Damages-Report-1.pdf.
5. Відбудова України: принципи та політика / За ред. Ю. Городніченка, І. Сологуб, Б. В. ді Мауро. 2022. 508 с. URL: https://cepr.org/system/files/2022-12/reconstruction%20book_Ukrainian_0.pdf.
6. «Про Національну раду з відновлення України від наслідків війни» : Затверджено Указом Президента України від 21 квітня 2022 року № 266/2022. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2662022-42225>
7. Махінчук В. М. Перспективні напрями правового забезпечення повоєнної відбудови України : збірник матеріалів Науково-практичного круглого столу (м. Київ, 13 липня 2023 р.). К.: Електрон. текст. дані. НДІ приватного права і підприємництва імені академіка Ф. Г. Бурчака НАПРН України, 2023. 94 с.

Vasyl Yurchyshyn, Doctor of Law, Professor,
Honorary Employee of the Prosecutor's Office of Ukraine,
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi

REGULATORY AND LEGAL SUPPORT FOR THE IMPLEMENTATION OF THE RESTORATION AND RECONSTRUCTION OF UKRAINE

The full-scale war unleashed by Russia has caused huge economic losses in Ukraine. According to the Kyiv School of Economics, as of March 2023, direct damage to infrastructure amounted to USD 143.8 billion. Most of the damage was done to the residential sector (more than 153.86 thousand homes were destroyed or damaged). Industrial losses reached \$36.2 billion (more than 400 enterprises were damaged or destroyed), but indirect losses (lost revenues) were much higher (more than \$300 billion). Ukraine's post-war recovery plan is based on the following principles: full access to the EU and G7 markets; obtaining candidate status and then full membership in the EU; building an economy based on the principles of deregulation and liberalization; establishing logistics routes to the west; transition from exporting raw materials to processing in those industries that generate the largest export revenues; development of the domestic

military-industrial complex; self-sufficiency in the energy sector will be achieved by increasing domestic gas production and developing nuclear power. Ukraine's post-war recovery will require significant coordination between governments, international and non-governmental organizations, private business, and other stakeholders.

Еріка Югас, к.е.н., доцент,
Леся Рибак, к.е.н., доцент,
Ужгородський торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Ужгород

ПОДАТКОВА ПОЛІТИКА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ТА АДАПТАЦІЯ БІЗНЕСУ

Для виконання своїх функцій і завдань перед суспільством держава використовує фінанси. Важливу роль у реалізації поставлених завдань та цілей виконує податкова політика. Податкову політику проводять, враховуючи певні принципи, які відображають її завдання. Одним із основних принципів податкової політики є принцип гнучкості. Суть цього принципу полягає в тому, що податкова політика повинна швидко реагувати на зміну соціально-економічної ситуації в державі. З початком війни принцип гнучкості проявив себе при пошуку шляхів збереження бізнесу та людського капіталу в умовах воєнного стану, зберігаючи робочі місця та сплату податків. Тому оперативні зміни в податковому законодавстві у сфері оподаткування дозволили бізнесу адаптуватися до нових умов діяльності, зменшити податкове навантаження та допомогти суб'єктам господарювання вистояти в цих складних умовах. Саме тому було приділено велику увагу коригуванню елементів оподаткування, які змінювались під час воєнного часу.

Відповідно до Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо особливостей оподаткування та подання звітності у період дії воєнного стану» від 03.03.2022 р. № 2118, були запроваджені податкові пільги, особливості подання звітності та сплати податків, а також послаблено відповідальність платників

за несвоєчасне виконання податкових зобов'язань, зокрема щодо дотримання термінів сплати податків та зборів, подання звітності [1].

Законом України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану» від 15.03.2022 р. № 2120 були введені особливі умови оподаткування єдиним податком, а саме [2]:

- звільнено ФОП від сплати єдиного податку 1-ї та 2-ї груп;
- збільшено граничний дохід платників 3-ї групи до 10 млрд, грн на рік та знято обмеження щодо кількості працівників;
- для платників 3-ї групи знижено ставки єдиного податку до 2% від обороту без ПДВ;
- члени фермерських господарств, особи, що здійснюють незалежну професійну діяльність та ФОП усіх груп, звільнені від сплати ЄСВ за себе, незалежно від того, отримують вони дохід чи ні;
- у зв'язку з переходом платників із загальної системи оподаткування на спрощену систему оподаткування збільшилася кількість платників податків, які не будуть сплачувати податок на майно.

Тим же законом податкові перевірки не розпочинаються, а розпочаті перевірки зупиняються, крім камеральних перевірок декларацій або уточнюючих розрахунків (у разі їх подання), до яких подано заяву про повернення суми бюджетного відшкодування, показники яких сформовані на підставі податкових накладних та/або розрахунків коригування, складених та зареєстрованих в Єдиному реєстрі податкових накладних, та/або митних декларацій, за виключенням товарів (продукції), визначених підпунктами 215.3.1, 215.3.2, 215.3.21 та 215.3.31 пункту 215.3 статті 215 ПКУ.

У квітні 2022 р. був прийнятий Закон України «Про внесення змін до розділу VI «Прикінцеві та перехідні положення» Бюджетного кодексу України та розділу XX «Перехідні положення» Податкового кодексу України» [3], згідно з яким суб'єкти господарювання, зайняті організацією

азартних ігор, виготовленням і продажем ювелірних виробів, а також фінансовою діяльністю, мали право перейти на спрощену систему оподаткування зі ставкою єдиного податку в 2%. У зв'язку з тим, що таке нововведення було прийнято у суспільстві негативно, з січня 2023 р. суб'єкти грального бізнесу не мали права перебувати на спрощеній системі оподаткування.

Як зазначає В. П. Горин [5], прийняті норми законодавства щодо послаблення вимог до звітності та сплати податків для підприємств у складних умовах діяльності, впровадження спрощеної системи оподаткування фактично для усіх платників, вдосконалення системи адміністрування фіскальних зобов'язань, включаючи використання сучасних технологій та електронних систем для забезпечення ефективності та прозорості в цій сфері, були лише деякими з численних ініціатив, які були вжиті в рамках реагування податкової політики на діяльність економіки в умовах війни. У поєднанні із дерегуляцією бізнесу та послабленням адміністративного тиску на нього ці заходи дали можливість платникам податків пережити економічний шок початкового періоду війни та відновити економічну активність.

Але в червні 2023 р. для того, щоб подолати дефіцит бюджетних ресурсів, був прийнятий Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей оподаткування у період воєнного стану» від 30.06.2023 р. № 3219-IX, яким було скасовано податок за ставкою 2%, а також частково скасовано мораторій на проведення перевірок [6].

Ефективність впровадження експансійних заходів податкової політики виявилась насамперед у відновленні економічного зростання у 2023 році на 5,3% після катастрофічного зниження на 29,1% у перший рік повномасштабної війни. Водночас це дало можливість стабілізувати ситуацію з наповненням бюджету, оскільки навіть у 2022 році темпи падіння податкових надходжень були вдвічі нижчими за показники зниження ВВП, а в 2023 році приріст доходів бюджету від сплати податків та зборів склав 26,7%, що

вп'ятеро вище від темпів зростання економіки. Звісно, це зростання було частково продиктоване дією інфляційного податку через девальвацію національної валюти, однак синергійний ефект від своєчасного реагування уряду на воєнні реалії не варто знецінювати [5].

3 грудня 2024 р. вступив в силу Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень у період дії воєнного стану» від 10.10.2024 р. №4015-IX [7], згідно з яким військовий збір за ставкою 5% потрібно буде утримувати із зарплати у грудні, а військовий збір для ФОПів запроваджують з 1 січня 2025 року. Так, ФОП платники єдиного податку першої, другої та четвертої групи будуть сплачувати військовий збір в розмірі 10% від мінімальної заробітної плати, а платники єдиного податку третьої групи (фізичні та юридичні особи) будуть сплачувати 1% від доходів, визначеного ст. 292 ПКУ. Для військовослужбовців і працівників Збройних Сил, Служби безпеки, Служби зовнішньої розвідки, Головного управління розвідки Міністерства оборони, Національної гвардії, Державної прикордонної служби, Управління державної охорони, Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації, Державної спеціальної служби транспорту розмір військового збору залишиться 1,5%. Особи, визначені пунктом 162.1 ПКУ, ставка військового збору становить 5% від об'єкта оподаткування. Окрім підвищення податків, повертається помісячна звітність з ПДФО, і вже з 1 січня 2025 року звітуватимуться з ЄСВ, ВЗ та ПДФО щомісяця. Цим же законом змінено підходи до оподаткування прибутку фінансових установ (крім страхових компаній). Так, банки мають сплатити 50% податку на прибуток за 2024 рік, а інші фінансові установи (крім страховиків) сплачуватимуть 25% від прибутку з 1 січня 2025 року. В 2025 р. збільшиться акцизний податок на тютюнові вироби та підакцизну продукцію, і будуть скасовані пільги на деякі категорії товарів та послуг.

На нашу думку, підвищення податків у 2025 р. є важливим кроком для забезпечення фінансової стабільності країни в умовах воєнного стану. Проте ці заходи, з одного боку, можуть

зібрати кошти для підтримки сил оборони та виконання міжнародних зобов'язань, а з іншого боку, підвищення податкового навантаження може негативно вплинути на бізнес та загальну економічну активність у країні.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо особливостей оподаткування та подання звітності у період дії воєнного стану» від 03.03.2022 р. №2118-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2118-20#Text>.

2. Законом України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану» від 15.03.2022 р. № 2120. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text>.

3. Про внесення змін до розділу VI «Прикінцеві та перехідні положення» Бюджетного кодексу України та розділу XX «Перехідні положення» Податкового кодексу України: Закон України від 14.04.2022 р. № 2192-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2192-20#Text>.

4. Закон України «Про внесення змін до розділу XX "Перехідні положення" Податкового кодексу України щодо відновлення обмеження перебування гравця бізнесу на спрощеній системі оподаткування» від 12.01.2023 р. № 2876-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2876-20#Text>.

5. Горин В.П., Була П.В., Черноус в.С. Податкова політика України в умовах воєнного часу: реалії, безпекові виклики та перспективи подолання. *Ефективна економіка. Економічні науки. Інвестиція, практика та досвід*. 2024. № 18. С. 23-31.

6. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей оподаткування у період воєнного стану» від 30.06.2023 р. №3219-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3219-20#Text>.

7. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень у період дії воєнного стану» від 10.10.2024 р. № 4015-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4015-20#Text>.

**Петро Гаврилко, к.е.н., професор,
Марія Лалакулич, к.е.н., професор,
Ужгородський торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Ужгород**

ФІНАНСОВА ІНКЛЮЗІЯ ЯК ФАКТОР РЕГІОНАЛЬНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

У сучасних умовах, коли Україна здійснює глибоку трансформацію системи управління в напрямі європейської інтеграції, особливої актуальності набуває проблема забезпечення сталого розвитку регіонів. У цьому контексті фінансова інклюзія

розглядається не лише як соціально-економічний індикатор, а як ключовий механізм підвищення регіональної стійкості, згуртованості громад та ефективного залучення людського й підприємницького потенціалу [1; 2, с. 108].

Питання фінансової доступності, зокрема для вразливих груп населення, малого та середнього бізнесу, а також для територіальних громад, потребує системного вирішення з урахуванням кращих європейських практик. В умовах війни, зростання бюджетних викликів, нерівномірного розвитку територій і цифрової трансформації, фінансова інклюзія постає важливим інструментом не лише подолання кризи, а й запобігання подальшому соціальному розшаруванню [2, с. 107].

Успішна євроінтеграція передбачає не лише гармонізацію нормативно-правової бази, а й поступове наближення до моделі фінансової демократії, де кожна людина та кожна громада мають рівний доступ до ресурсів розвитку. Саме тому дослідження ролі фінансової інклюзії в системі регіонального управління є не лише науково обґрунтованим, а й стратегічно доцільним кроком у напрямі побудови стійкої, конкурентоспроможної й соціально справедливої України.

У контексті повномасштабної війни та соціально-економічних трансформацій, фінансова інклюзія набуває нового значення – не лише як інструмент забезпечення доступу до банківських та фінансових послуг, а як стратегічна умова соціальної згуртованості та економічної стійкості регіонів. Саме регіональний вимір є критично важливим, адже рівень фінансової інклюзії істотно варіюється залежно від територіальної доступності, цифрової інфраструктури, наявності банківських установ, рівня довіри до інституцій, а також наслідків воєнних дій [4, с. 148].

Фінансова інклюзія передбачає не лише відкритість банківських рахунків, але й можливість реального користування кредитними, ощадними, страхувальними, інвестиційними та цифровими сервісами. У регіонах, які зазнали руйнувань або стали прихистком для внутрішньо переміщених осіб, фінансова інклюзія стає вирішальним чинником забезпечення економічної адаптації, збереження підприємницької активності та підтримки

локальних бюджетів. Доступ до фінансування для малого і мікро-бізнесу, особливо в сільських громадах, безпосередньо впливає на здатність територій генерувати внутрішній ресурс для самовідновлення.

Євроінтеграційний курс України задає вектор для глибокої інституційної трансформації. Стандарти Європейського Союзу вимагають від країн-кандидатів високого рівня фінансової прозорості, дотримання принципів фінансової інклюзивності, цифрової трансформації банківського сектору та захисту прав споживачів фінансових послуг. Імплементация європейських директив у регіональному управлінні створює умови для системної модернізації: від запровадження відкритого банкінгу до розвитку фінансових кооперативів на місцях.

Особливої ваги набуває цифрова фінансова екосистема – завдяки фінтех-платформам, е-гаманцям, мобільним банківським сервісам жителі навіть найвіддаленіших громад отримують доступ до базових фінансових послуг. Успішні кейси партнерств місцевої влади з фінансовими компаніями (наприклад, у Львівській, Вінницькій чи Закарпатській областях) демонструють можливість створення локальних інклюзивних фінансових просторів із залученням цифрових технологій, міжнародних грантів і громадських ініціатив [3, с. 22].

У стратегічному плані фінансова інклюзія має бути вплетена в тканину регіональної політики. Необхідно формувати довгострокові програми фінансової просвіти, підтримки цифрової грамотності, стимулювання інвестиційної привабливості громад. У поєднанні з бюджетною децентралізацією це відкриває простір для більш автономної, гнучкої та справедливої фінансової політики на місцях. Саме такий підхід відповідає вимогам сучасної євроінтеграційної трансформації — коли регіони стають не лише об'єктами підтримки, а й повноцінними суб'єктами інклюзивного розвитку.

Фінансова інклюзія в умовах євроінтеграційного поступу України постає не як периферійне завдання, а як системоутворювальний чинник сталого регіонального розвитку. Забезпечення рівного доступу до фінансових інструментів, особливо в умовах воєнних викликів та післявоєнної відбудови, слугує запорукою соціальної стійкості, збереження підприємницької активності та наповнення місцевих бюджетів [1].

Інтеграція європейських стандартів у регіональні управлінські практики створює простір для якісного оновлення фінансової інфраструктури, розвитку цифрових сервісів та зміцнення інституційної довіри. Цифровізація фінансових послуг, підтримка фінтех-сектору, розвиток освітніх ініціатив у сфері фінансової грамотності є складовими не лише економічного зростання, а й політичної суб'єктності регіонів.

У цьому контексті фінансова інклюзія стає механізмом згуртування суспільства, ресурсом для децентралізованої модернізації й каталізатором наближення до європейських норм економічної демократії. Її розгортання в регіонах України – це не лише відповідь на тимчасові виклики, а стратегія довгострокової трансформації, що підкріплює суверенітет держави знизу догори.

Список використаних джерел:

1. Винник Р. Розвиток фінансової інклюзії в Україні // Економіка та суспільство. 2021. Вип. 31. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/714/686>
2. Захарченко Н. В. Фінансова інклюзія для підвищення добробуту населення та економічного зростання держави // Фінанси України. 2020. № 6. С. 105–116. URL: https://scholar.archive.org/work/yu6zzwnrqvc5pi2huvnoqkemwq/access/wayback/http://finukr.org.ua/docs/FU_20_06_105_uk.pdf
3. Парубець О. М., Кальченко О. М., Садчикова І. В., Тарасенко О. О. Досвід країн Європейського Союзу в напрямку розвитку цифрової фінансової інклюзії // Formation of perceptions of the structure of scientific methodology : coll. of sci. papers. 2023. С. 21–26. URL: <https://intersci.eu/wp-content/uploads/2023/01/Formation-of-perceptions-of-the-structure-of-scientific-methodology.pdf#page=21>
4. Тимків А. О., Сидор Г. В. Проблемні аспекти дослідження фінансової інклюзії // Економіка і управління. 2023. № 1(25). С. 143–153. URL: <https://www.eung.nung.edu.ua/index.php/ecom/article/download/550/386>

Petro Havrylko, PhD in Economics, Professor,
Maria Lalakulych, PhD in Economics, Professor,
Uzhhorod Institute of Trade and Economics of SUTE, Uzhhorod

FINANCIAL INCLUSION AS A FACTOR OF REGIONAL STABILITY IN THE CONDITIONS OF UKRAINE'S EUROINTEGRATION

In the context of Ukraine's European integration, the issue of financial inclusion gains new relevance as a means of strengthening regional resilience. The focus is on improving access to financial services for

vulnerable groups and communities, especially in wartime conditions. Attention is paid to digital tools, local initiatives, and EU standards that support inclusive development. Financial inclusion is seen as a pathway to social cohesion, economic sustainability, and long-term transformation.

Радміла Підлипна, д.е.н., професор,
Олександр Кепич, магістр,
Ужгородський торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Ужгород

ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО СТІЙКОСТІ ТА БЕЗПЕКИ

Фінансова стійкість підприємства залежить від ефективної роботи керівного складу менеджменту, якому в умовах політичної, економічної та фінансової нестабільності доводиться виявляти та боротися з внутрішніми та зовнішніми факторами для забезпечення свого існування. Зрозуміло, що без реалізації підприємством превентивних заходів вони не зможуть стабільно та безпечно функціонувати, оскільки усунення наслідків кризових явищ вимагає значно більших витрат на подолання наслідків ніж попередження можливих проблем та організація необхідних заходів на основі прогнозів.

Власники підприємства прагнуть забезпечити його фінансову стійкість шляхом зміцнення фінансової безпеки. Фінансова стійкість тісно пов'язана з фінансовою безпекою, оскільки саме вона є одним з основних її компонентів. Ключовими факторами цього взаємозв'язку є:

1) фінансова гнучкість як здатність підприємства швидко змінювати обсяги та структуру фінансування, напрями фінансування відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища;

2) фінансова стабільність, яка визначається оптимальними абсолютними та відносними показниками;

3) фінансова рівновага підприємства як збалансованість його розвитку та яка досягається оптимізацією дохідності та ризику [1].

Формування фінансової стратегії є доволі трудомістким процесом, який потребує значних витрат часу. При здійсненні цього процесу необхідно враховувати законодавство підприємницької діяльності, економічну і політичну ситуації в країні, ресурсне забезпечення підприємств-конкурентів [3].

На основі розробленої фінансової стратегії потрібно забезпечити фінансову стійкість підприємства, тобто щоб стабільно реалізовувалась продукція підприємства, своєчасно надходила оплата за неї від дебіторів, а отриманих коштів було достатньо для виконання зобов'язань із бюджетом, постачальниками, кредиторами, працівниками. Залежно від життєвого циклу продукції, технологічного потенціалу, тенденцій розвитку економіки й економічного стану підприємства провідні вітчизняні вчені [2; 4] виділяють три базові стратегії підприємства: стратегію виживання, стратегію стабілізації, стратегію зростання.

Формування фінансової стратегії відбувається поетапно. Спочатку необхідно зібрати інформацію про ринкове середовище функціонування підприємства. На цьому етапі фінансові менеджери використовують мікроекономічне фінансове планування, прогнозування, стратегічний і фінансовий аналіз та економіко-математичне моделювання. Після проведення відповідних розрахунків та аналітичної роботи приймається управлінське рішення щодо вибору фінансової стратегії. Якщо в процесі реалізації фінансової стратегії виявлено деякі відхилення фактичних значень показників від планових, то відбувається коригування стратегії [3].

Одним із механізмів забезпечення фінансової безпеки може слугувати розроблений нами алгоритм формування та реалізації фінансової стратегії підприємства (рис. 1).

Успішність реалізації фінансової стратегії підприємства передусім залежить від якості інформації, зокрема від правильного вибору джерел даних про характер впливу факторів, а також від рівня її аналітичного забезпечення як джерела достовірної економічної інформації, що є основою для прийняття ефективних і своєчасних управлінських рішень.

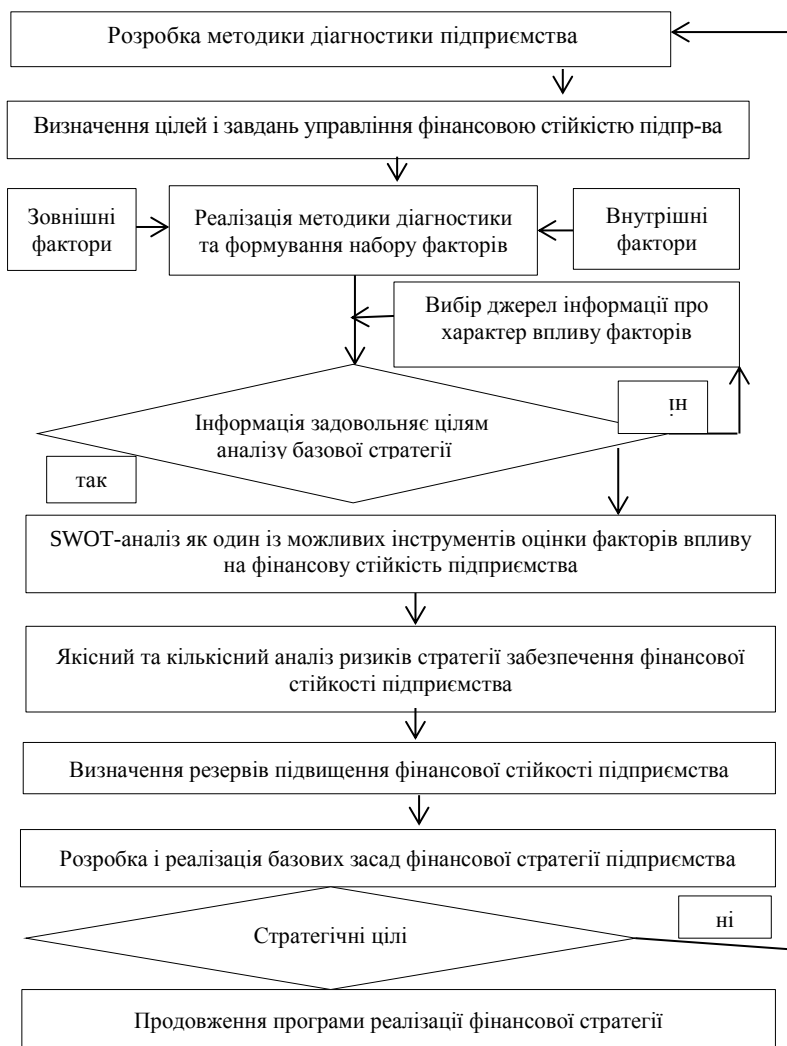


Рис. 1. Алгоритм процесу формування та реалізації фінансової стратегії підприємства (розроблено автором)

За умов нестабільності та мінливості економіки кожне підприємство повинно своєчасно реагувати на зміни у

зовнішньому середовищі та швидко пристосовуватися до них. Цьому сприяє заздалегідь проведений стратегічний аналіз середовища існування підприємства. Тому подальшим актуальним дослідженням буде проведення стратегічного аналізу зовнішнього середовища із застосуванням SWOT-аналізу.

Список використаних джерел:

1. Гапак Н. М., Капштан С. А. Особливості визначення фінансової стійкості підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2014. Випуск 1 (42). С.191-196.
2. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством : філософія, політика, ефективність. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. 302 с.
3. Шевченко Т. Є., Лозовська О. І. Методичні підходи до управління фінансовою стратегією підприємства. *Сучасні проблеми економіки та підприємництва*. 2014. Випуск 14. С. 225–230.
4. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник 2-ге вид., переробл. і доп. К. : КНЕУ, 2004. 699 с.

Pidlypna Radmila, Doctor of Economic Sciences, Professor,
Oleksandr Kerych, Master's degree student,
Uzhgorod Institute of Trade and Economics of SUTE, Uzhhorod

THE FINANCIAL STRATEGY OF AN ENTERPRISE AS A TOOL FOR ENSURING ITS STABILITY AND SECURITY

The formation and implementation of a company's financial strategy is a key mechanism for ensuring its financial stability and security under conditions of economic and political instability. Therefore, the need to apply an algorithm for the development and implementation of a financial strategy arises from the necessity for a systematic approach to managerial decision-making, capable of ensuring flexible responses to changes in the external environment, risk minimization, and effective use of financial resources.

Радміла Підлипна, д.е.н., професор,
Яна Бурин, магістр,
Ужгородський торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Ужгород

ІНСТРУМЕНТИ ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ

Забезпечення фінансової стійкості підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища останніми роками стало

одним із ключових завдань для керівників усіх рівнів. Актуальність цього питання зросла внаслідок глобальних викликів, зокрема пандемії COVID-19 та збройної агресії росії. Ці події наочно продемонстрували необхідність формування вітчизняними підприємствами так званої «фінансової подушки» безпеки. За нинішніх умов підприємства мають зосередити зусилля на підвищенні ефективності виробництва, конкурентоспроможності продукції та послуг. Це можливо шляхом упровадження інновацій, використання досягнень науково-технічного прогресу, а також застосування ефективних форм господарювання й сучасних підходів до управління. Для забезпечення стабільного розвитку підприємство повинне прагнути досягнення фінансової стійкості високого рівня – так званої динамічної стійкості або сталого розвитку, що дозволяє адаптуватися до змін і ефективно функціонувати в умовах постійної економічної турбулентності.

В економічній літературі існують різні підходи до визначення сутності фінансової стійкості, але ми погоджуємося з Ковальчук Н. О., яка вважає, що фінансову стійкість підприємства можна охарактеризувати як стан фінансових ресурсів, при якому підприємство має можливість своєчасно та в повному обсязі виконувати всі свої зобов'язання перед різними суб'єктами господарювання за рахунок власних та залучених коштів [2].

З огляду на сутність поняття фінансової стійкості та багатоаспектність завдань, які вирішуються під час її оцінки, використовують багато різноманітних методів оцінювання фінансової стійкості. Основними з них є поглиблений коефіцієнтний аналіз, аналіз джерел фінансування запасів (важко ліквідних активів), оцінювання власного оборотного капіталу, аналіз маневреності, формування інтегрального показника фінансової стійкості, економіко-математичні моделі прогнозування банкрутства, кризового стану та оцінювання фінансової стійкості (моделі Альтмана, Лісса, Чессера, Тафлера, Ковальова, Савицької, Терещенко тощо) [1].

Незважаючи на різноманіття методів оцінки, вони здебільшого базуються на використанні фінансових показників.

Такий підхід не дає змогу повністю виявити ті проблеми та слабкі сторони, що впливають на фінансову стійкість підприємства та обумовлюють її недостатній рівень. У зв'язку з цим пропонується дворівнева система оцінки, яка дасть змогу поетапно виконувати оцінювання показників, що характеризують різні аспекти діяльності підприємства.

Перший рівень – це експрес-діагностика, яка може бути виконана за допомогою найбільш прийнятної для конкретних умов економіко-математичної моделі прогнозування банкрутства (кризового стану) підприємства. Існує значна кількість методів діагностики за допомогою моделей ймовірності банкрутства: п'ятифакторна модель Е. Альтмана, дискримінантна модель Р. Ліса, дискримінантна модель Дж. Таффлера, показник діагностики платоспроможності Ж. Конана і М. Гольдера, коефіцієнт У. Бівера, модель Г. Спрінгейта, модель О. Зайцевої й ін.

Другий рівень – це комплексна оцінка фінансової стійкості, яку пропонується виконувати за показниками фінансового стану підприємства, що згруповані в такі три напрями, як платоспроможність, фінансова незалежність та ефективність діяльності підприємства. Платоспроможність підприємства характеризує його здатність повністю та своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання. Її оцінювання, на наш погляд, доцільно проводити з використанням таких показників, як коефіцієнт покриття, коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт втрати (відновлення платоспроможності).

Другою важливою характеристикою фінансової стійкості підприємства є рівень його незалежності від зовнішніх джерел фінансування, тобто фінансова незалежність. Для її оцінювання запропоновано використовувати такі показники, як коефіцієнт автономії, коефіцієнт маневреності власного капіталу, коефіцієнт забезпеченості власними обіговими коштами, коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів, коефіцієнт кредиторської заборгованості, співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості. В межах третього напрямку використовуються показники рентабельності, що всебічно характеризують ефективність виробничої (операційної), інвестиційної та фінансової діяльності підприємства, зокрема

рентабельність активів (ROA), рентабельність власного капіталу (ROE), рентабельність продажів, рентабельність операційної діяльності.

Проведення комплексної оцінки за запропонованим алгоритмом дасть підприємству змогу ефективно планувати обсяги залучення позикового капіталу, очікуване зростання прибутку, а також розробляти та впроваджувати фінансову політику, що забезпечить безперебійну діяльність навіть в умовах нестабільного внутрішнього й зовнішнього середовища. Адже розгляд включає не лише аналіз співвідношення власного і позикового капіталу та джерел формування запасів, а й оцінку здатності підприємства виконувати зобов'язання та функціонувати стабільно на рівні беззбиткового виробництва.

Отже, впровадження зазначеної дворівневої системи дозволяє здійснювати комплексну оцінку фінансової стійкості підприємства та ідентифікувати основні чинники, що впливають на підтримку стабільного фінансового стану суб'єкта господарювання.

Список використаних джерел:

1. Довбня С. Б., Єременко О. Є. Теоретичні основи діагностики кризового стану підприємства. *Сучасні тенденції функціонування та розвитку підприємств: загрози і виклики* : колективна монографія. Дніпропетровськ : Ліра, 2016. С. 72–85.
2. Ковальчук Н. О. Фінансова стійкість вітчизняних підприємств як передумова їх стабільного функціонування. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. В. 11. С. 368–371.

Radmila Pidlypna, Doctor of Economic Sciences, Professor
Yana Burya, Master's degree student,
Uzhgorod Institute of Trade and Economics of SUTE, Uzhhorod

INSTRUMENTS FOR EVALUATING THE FINANCIAL STABILITY OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF CRISIS CHALLENGES

The issues of ensuring financial stability of enterprises under conditions of economic instability have been explored, and the necessity of forming a "financial safety cushion" as a key factor for the sustainable operation of business entities has been substantiated. Modern approaches to assessing financial stability have been analyzed, with emphasis placed on the limitations of traditional methods based solely on financial ratios. A two-level assessment system has been proposed, the application of which allows for the identification of key factors influencing financial stability and the development of an effective financial policy in a dynamic internal and external environment.

Надія Смірнова, к.е.н., доцент,
Ірина Смірнова, к.е.н., доцент,
Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сталий розвиток є пріоритетом сучасної світової економіки. Він передбачає гармонійне поєднання економічних, екологічних та соціальних інтересів. В умовах зростання екологічних загроз, соціальної нестабільності та потреби у відповідальному споживанні ресурсів роль обліково-аналітичного забезпечення суттєво зростає. Саме воно створює підґрунтя для прийняття управлінських рішень, орієнтованих на довгострокову перспективу та збереження балансу між прибутковістю і суспільною відповідальністю.

Традиційні системи обліку та звітності здебільшого орієнтовані на фінансові результати діяльності підприємства, залишаючи поза увагою екологічні та соціальні аспекти, які є невід'ємною складовою сучасного бізнес-середовища. Проте в умовах зростаючої уваги до корпоративної соціальної відповідальності, екологічної сталості та запитів з боку зацікавлених сторін, така одновимірна модель інформаційного забезпечення управління вже не відповідає вимогам часу.

Нині актуалізується потреба у впровадженні комплексних обліково-аналітичних інструментів, які дозволяють не лише оцінювати фінансову ефективність, а й вимірювати, аналізувати та звітувати про вплив діяльності підприємства на довкілля, добробут працівників, місцеві громади та інші аспекти сталого розвитку. Такий підхід формує основу для прийняття більш зважених управлінських рішень, підвищує прозорість бізнесу та сприяє зміцненню його репутації у довгостроковій перспективі [3].

Крім того, глобальні ініціативи, такі як Цілі сталого розвитку ООН, Паризька кліматична угода, Європейський зелений курс та інші міжнародні домовленості, значною мірою впливають на трансформацію підходів до ведення бізнесу, стимулюючи

впровадження нових регуляторних вимог у сфері екологічного, соціального та управлінського обліку [4].

Усе частіше законодавчі ініціативи зобов'язують компанії звітувати про ці аспекти діяльності нарівні з фінансовими показниками. У такому контексті ефективні обліково-аналітичні системи перетворюються з додаткової опції на стратегічну необхідність: вони не лише забезпечують відповідність новим регуляторним нормам, а й підвищують конкурентоспроможність. Більш того, інтеграція таких систем у корпоративне управління дозволяє приймати зважені управлінські рішення, мінімізувати ризики й формувати довготривалу цінність для підприємства в умовах глобальної трансформації економіки.

Цифрова трансформація економіки відкриває принципово нові можливості для вдосконалення обліково-аналітичного забезпечення сталого розвитку. Інноваційні цифрові технології дають змогу значно розширити джерела отримання інформації, підвищити швидкість її обробки та забезпечити вищу якість управлінських рішень. Завдяки цим інструментам підприємства можуть формувати цілісну картину впливу своєї діяльності на довкілля та суспільство в режимі реального часу, оперативно виявляти ризики та прогнозувати тенденції. Технології блокчейну, зокрема, забезпечують надійність, незмінність звітних даних, що особливо важливо для запобігання маніпуляціям у сфері екологічної та соціальної відповідальності. Використання таких інструментів дозволяє створювати більш досконалі системи моніторингу й звітності, які гарантують прозорість, достовірність і відкритість інформації про екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності організацій.

Пандемія COVID-19 та інші глобальні кризи останніх років, зокрема військові конфлікти, енергетична нестабільність, зміни клімату та порушення логістичних ланцюгів, наочно продемонстрували важливість стійкості бізнесу до зовнішніх шоків. У цьому контексті обліково-аналітичне забезпечення сталого розвитку відіграє ключову роль, оскільки дозволяє не лише вчасно ідентифікувати потенційні ризики, а й здійснювати глибокий аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища. Це, у свою чергу, сприяє формуванню ефективних стратегій

адаптації, які дають змогу організаціям зберігати конкурентоспроможність, ефективно управляти ресурсами та відповідати на виклики нестабільного середовища. Крім того, обліково-аналітична система є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що забезпечують довгострокову стабільність та зростання підприємства, враховуючи економічні, екологічні та соціальні аспекти його діяльності [1].

Особливої ваги набуває питання галузевої адаптації інструментів обліково-аналітичного забезпечення сталого розвитку, оскільки універсальні підходи не завжди можуть адекватно відображати специфіку функціонування окремих секторів економіки. Різні галузі мають відмінну структуру виробництва, рівень технологічного розвитку, ступінь впливу на довкілля, а також соціальні й економічні наслідки своєї діяльності.

Наприклад, агропромисловий комплекс характеризується високою залежністю від природних ресурсів і сезонності, що потребує врахування екологічних ризиків та показників ефективного землекористування [2].

Водночас високотехнологічні виробництва зосереджені на інноваціях і вимагають глибокого аналізу ресурсозбереження, енергоефективності та впровадження «зелених» технологій.

У цьому контексті надзвичайно важливим є створення спеціалізованих методик обліку, моніторингу та звітності, які не лише забезпечують прозорість діяльності підприємств, але й сприяють інтеграції принципів сталого розвитку в управлінські процеси, з урахуванням галузевої специфіки та нормативно-правових вимог.

Отже, обліково-аналітичне забезпечення сталого розвитку є критично важливим інструментом сучасного бізнесу, що дозволяє перейти від традиційної одновимірної фінансової моделі управління до комплексного підходу, який враховує економічні, екологічні та соціальні аспекти діяльності підприємств.

В умовах зростаючих глобальних викликів та посилення регуляторних вимог такі системи забезпечують не лише відповідність нормативним вимогам, але й сприяють підвищенню конкурентоспроможності, мінімізації ризиків та створенню довгострокової цінності для бізнесу. Цифрова трансформація

відкриває нові можливості для вдосконалення обліково-аналітичних систем, дозволяючи отримувати та аналізувати інформацію в режимі реального часу, а галузева адаптація цих інструментів забезпечує врахування специфіки різних секторів економіки, формуючи основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, які балансують прибутковість та суспільну відповідальність у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Івата В. В. Роль обліково-аналітичного забезпечення у підвищенні ефективності функціонування підприємств в умовах нестабільності. *Економіка та суспільство*, 2023, № 48. С. 90–95. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-46>.
2. Рибачук В. П. Організаційно-економічні напрями забезпечення інноваційного розвитку аграрного сектору економіки. *Modern Economics*, 2021, №27(2021). С. 158-165. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V27\(2021\)-22](https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-22)
3. Супрун Т. М. Нефінансова звітність підприємств як аспект управління стійким розвитком. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2021, № 2(62). С. 81–88. URL: https://journals.urau.ua/vsed_oneu/article/view/236266/234761
4. Цілі сталого розвитку : Програма розвитку ООН. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku/climate-action>

Nadiia Smirnova, PhD in Economics, Associate Professor,
Iryna Smirnova, PhD in Economics, Associate Professor,
Central Ukrainian National Technical University,
Kropyvnytskyi

ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Sustainable development is a priority for the modern global economy. It involves a harmonious combination of economic, environmental and social interests. In the context of growing environmental threats, social instability and the need for responsible consumption of resources, the role of accounting and analytical support is growing significantly. It creates the basis for making long-term management decisions and maintaining a balance between profitability and social responsibility.

Наталя Жук, доктор філософії з економіки, ст. викладач,
Національна академія Служби безпеки України,
м. Київ

ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА: ЧИННИКИ, ЗАГРОЗИ, РИЗИКИ

Для досягнення фінансової безпеки суб'єктів господарювання необхідно використовувати системний підхід, який дозволяє комплексно враховувати всі умови та чинники їх діяльності. Тому важливим завданням в управлінні є ідентифікація та експлікація чинників, загроз і ризиків, з можливістю їх розмежування та визначення ступеню впливу на стан фінансової безпеки підприємств.

У спеціальній літературі щодо фінансової безпеки підприємств *поняття «чинник», «загроза» та «ризик»* дедалі частіше вживаються взаємозамінно. Попри те, що ці дефініції взаємопов'язані, взаємопересічні, вони відрізняються між собою, а межі дослідницького поля розмиті й нечіткі [1].

Зокрема, чинник – це «умова, рушійна сила, причина будь-якого процесу, що визначає його характер або одну з основних рис, тобто чинить, здійснює вплив, діє; джерело впливу на процес, явище, систему; змінна величина, яка, за припущенням, впливає на результати досліджуваного явища чи процесу» [2]. Оскільки фінансова безпека підприємства весь час знаходиться під впливом різноманітних чинників як негативного, так і позитивного характеру, то їх ідентифікація та врахування в управлінській діяльності має велике значення при дослідженні фінансової безпеки економічного агента. Це обґрунтовується тим, що значна кількість суттєвих негативних чинників є загрозами та можуть зумовити істотне зниження рівня фінансової безпеки підприємства. Тому з метою попередження, нейтралізації та зведення до мінімуму негативного впливу загроз і ризиків необхідно здійснювати моніторинг, володіти інформацією про природу їх походження та напрямки потенційного впливу. Проте, слід відмітити, що загрози завжди є чинниками, але не всі чинники є загрозами,

на які слід зважати в фінансово-господарській діяльності з метою їх попередження. Аналогічно можна говорити про чинники позитивного впливу чи нейтральні, врахування яких у діяльності може стати можливістю для покращання результативності діяльності.

Загроза – це «можлива небезпека; будь-які обставини або події, що виникають у зовнішньому середовищі, які можуть бути причиною порушення нормального функціонування і (або) нанесення збитків» [2].

Науковцями загроза у контексті фінансової безпеки визначається як: «потенційно можливі або реальні події, процеси, обставини або дії зловмисників, здатні нанести моральний, фізичний або матеріальний збиток» [3]; «будь-який конфлікт цілей із зовнішнім середовищем або внутрішньою структурою й алгоритмами функціонування» [4]; «наявне чи потенційно можливе явище або чинник, що створює небезпеку для реалізації фінансових інтересів підприємства» [5, с.134-135]; «сукупність умов і факторів, які перешкоджають реалізації економічних і фінансових інтересів підприємства і створюють можливості для нанесення шкоди підприємству в залежності від його економічного потенціалу, тобто для оцінки загрози, необхідно простежити зменшення економічного потенціалу підприємства за певний проміжок часу» [6, с. 28].

Дослідивши проблеми ідентифікації загроз як дефініції та явища, яке існує в економічному просторі і не тільки, доцільно виокремити характерні особливості. Об'єктивність проявляється незалежно від суб'єктів забезпечення фінансової безпеки та є характерною особливістю фінансового механізму, в межах якого розвиваються різного роду суперечності між фінансовими інтересами і фінансовим середовищем їхньої реалізації в умовах ринкових конкурентних умовах. Ці суперечності приймають форму загроз фінансовій безпеці підприємства, які на практиці можуть бути виявлені аналітичним шляхом.

Аргументом нетотожності чинників й загроз є те, що джерелом загроз є деструктивна дія на фінансові інтереси чинників та умови функціонування фінансової системи підприємства та його фінансову безпеку. Імовірнісний характер

негативної дії чинника це загроза, яка спричиняє безпосередній (втрата доходу, капіталу тощо) або опосередкований, непрямий (упущена вигода, зниження фінансової репутації підприємства тощо) збиток підприємству.

Наступною характеристикою загрози як явища, яка знову ж таки підкреслює відмінність між досліджуваними категоріями, є непостійність. Така характеристика обґрунтовується постійною мінливістю фінансових інтересів підприємства, чинників й умов функціонування складових фінансового механізму: фінансової системи та суб'єктів фінансових відносин суб'єкта господарювання.

Однією із суттєвих загроз фінансовій безпеці підприємств є всезростаюча економічна нестабільність у державі, особливо в умовах форс-мажорних, непередбачуваних обставин на кшталт затяжного пандемічного локдауна, війни в країні. Це проявляється через погіршення основних макроекономічних показників: зниження обсягу ВВП, зростання рівня безробіття, темпів інфляції та девальвації національної валюти. Внутрішніми загрозами є небезпеки, негативні чинники, що виникають безпосередньо на підприємстві й негативно впливають на його фінансово-господарську діяльність, спричиняючи шкоду, яка може призвести до банкрутства.

Наведене дає можливість стверджувати, що загрозою реалізації головного фінансового інтересу підприємства виступає зниження ефективності його фінансової діяльності з-за негативного впливу різних чинників і умов функціонування, що призводить до зменшення ринкової вартості підприємства.

Фінансова безпека пов'язана із ризиком. «Ризик – це результат впливу невизначеності на досягнення поставлених цілей; безпосередня певна подія, яка здатна принести кому-небудь прибуток або збитки» [2]. На думку М. Парфентія, «під ризиком у системі фінансової безпеки підприємства слід розуміти ймовірність настання негативних фінансових наслідків (економічного збитку або фінансових втрат) його дій по причині його прорахунків чи у силу непрогнозованості та некерованості певних факторів» [4, с. 44]. Ризик характеризується невизначеністю результатів будь-якої економічної діяльності,

яка трактується як «наявність неповної інформації про умови прийняття господарських рішень або відсутність такої вичерпної інформації» [5].

Треба зазначити, що джерелом ризику, як і загроз, є чинники, що впливають на фінансово-господарську й комерційну діяльність підприємства та спричиняють невизначеність результатів.

Фінансовому ризику, який має суб'єктивно-об'єктивну природу, властиві наступні характеристики: основою ризику є імовірнісна природа ринкової, конкурентної системи, що спричиняє невизначеність ситуації, умов та результатів фінансово-господарської діяльності підприємства; ризик є невід'ємним елементом здійснення фінансової діяльності; можливий кількісний вимір та оцінка ризику; суб'єктивність в здійсненні оцінки ризику.

Із вищеназаних характеристик можна виділити спільні та відмінні риси дефініцій «фінансовий ризик» і «загроза фінансовій безпеці». Спільним є те, що вони є наслідком впливу несприятливих чинників, які зумовлені нестабільністю, невизначеністю ситуації в якій здійснюється фінансово-господарська (і не тільки фінансова) діяльність підприємства. Ризик, на відміну від загрози, можна кількісно виміряти і передбачити. Загроза є об'єктивним явищем, в той час як ризик стосується управлінських рішень менеджерів та власників і має суб'єктивно-об'єктивну природу. Загроза – це виявлене явище, подія, яка має конкретні описові характеристики, «міститься» у ризику й акумулюється в конкретну загрозу за певних умов.

Отже, дослідження фінансової безпеки підприємств вимагає чіткого розмежування понять «чинник», «загроза» та «ризик», оскільки їхнє змішування призводить до неточностей у науковому аналізі та управлінській практиці. Дивергенція, демаркація та експлікація цих понять є важливими для розробки науково обґрунтованих механізмів захисту фінансових інтересів підприємства та його фінансової безпеки в умовах нестабільності.

Список використаних джерел:

1. Жук Н. Т. Аналіз фінансової безпеки підприємств харчової промисловості. Дисертація. 2023. URL: <https://www.wunu.edu.ua/svr/disertatsia/zhuk/dusertatsia.pdf>

2.Економічний словник. URL:
https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/KNIGI/KONDOR/EKONOMIC_SL_2006.pdf

3.Кириченко О., Кім Ю. Вплив інфляційних процесів на фінансову безпеку підприємства. *Економіка та держава*. 2009. № 1. С. 238.

4.Парфентій Л. А. Управління фінансовою безпекою підприємств в умовах економічної нестабільності : монографія. Суми: видавничо-виробниче підприємство «Мрія», 2019. 184 с.; Економічна безпека підприємства в умовах рейдерських загроз: колективна монографія / за наук. ред. О. А .Бурбело, С. К. Рамазанова. Сєвєродонецьк: Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2015. 285 с.

5.Горячева К.С. Оцінка рівня фінансової безпеки підприємства. URL:
https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/55127/5/Horiacheva_Finansova_bezpeka.pdf;jsessionid=C01D

Natalia Zhuk, Doctor of Philosophy in Economics,
Senior Lecturer,
National Academy of the Security Service of Ukraine, Kyiv

FINANCIAL SECURITY OF AN ENTERPRISE: FACTORS, THREATS, RISKS

The study of the financial security of enterprises requires a clear distinction between the concepts of "factor", "threat" and "risk", since their confusion leads to inaccuracies in scientific analysis and management practice. The divergence, demarcation and explication of these concepts are important for the development of scientifically sound mechanisms for protecting the financial interests of the enterprise and its financial security in conditions of instability.

Світлана Жукевич, к.е.н., доцент,
Західноукраїнський національний університет,
м. Тернопіль

ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ПОКАЗНИКІВ ФІНАНСОВОГО АНАЛІЗУ В УМОВАХ ПОСТІНДУСТРІАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Показники, що використовуються у фінансовому аналізі, – це кількісні або якісні характеристики, які відображають певний стан, динаміку чи взаємозв'язок економічних, фінансових, соціальних, екологічних явищ. Вони є невід'ємною частиною фінансового аналізу, оскільки уможливають: оцінити поточний

стан підприємства; виявити тенденції та закономірності у фінансовій діяльності; визначати ефективність фінансово-господарської діяльності; порівнювати результати діяльності з конкурентами чи галузевими стандартами; прогнозувати майбутні фінансові результати; приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Різноманітність властивостей і ознак різних аспектів фінансово-економічної та комерційної діяльності потребує при здійсненні фінансового аналізу визначити оптимальну кількість показників, що забезпечить його функціональність, дозволить досягти поставлених цілей і відповідатиме потребам управління. Мова йде про раціональну систему показників, оскільки жоден з них не є універсальним і не може одночасно повноцінно характеризувати всі аспекти явища чи процесу. Відтак, для забезпечення методологічних підходів та принципів фінансового аналізу, зокрема системності, комплексності, адекватності та індивідуальності, необхідна відповідним чином розроблена система показників.

Відзначимо, що в умовах постіндустріальних трансформацій змінюються економічні підходи, методи управління та механізми оцінки фінансового стану підприємств. Зокрема, на формування показників фінансового аналізу впливають наступні особливості.

Динамічність економічного середовища – зростаюча волатильність ринків, швидкий розвиток цифрових технологій та фінансових інструментів ускладнюють застосування традиційних методик аналізу.

Зміщення акцентів у фінансовому аналізі – якщо раніше основна увага приділялася лише оцінці ліквідності, прибутковості та фінансової стійкості, то нині до цього додаються такі критерії, як екологічна, соціальна та корпоративна відповідальність (ESG-фактори), цифрові активи та нематеріальні ресурси.

Методологічні виклики – постіндустріальна економіка потребує удосконалення методологічної бази фінансового аналізу, розширення переліку показників та розробки нових підходів до їхньої інтерпретації.

Адаптація до цифрової економіки – автоматизація процесів, використання штучного інтелекту та Big Data ускладнюють традиційні методи збору та обробки фінансової інформації, вимагаючи інтеграції сучасних технологічних рішень у фінансовий аналіз.

Регуляторні обмеження та стандартизація – у різних країнах спостерігається зростання вимог до фінансової звітності та її прозорості, що потребує адаптації існуючих підходів до аналізу показників відповідно до міжнародних стандартів (IFRS, GAAP тощо).

В спеціальній літературі здебільшого пропонується набір показників для локального аналізу окремих об'єктів дослідження (аналіз майна і джерел його утворення, ліквідності й платоспроможності, ділової активності тощо) [1].

Водночас, не враховується:

- застосування інтегрованого підходу, який дозволяє аналізувати взаємозв'язки між різними аспектами фінансової діяльності підприємства в комплексі;
- вплив зовнішніх факторів, таких як економічне середовище, регуляторні зміни чи технологічні інновації;
- застосування якісних показників як підсилення кількісних, суб'єктивних та об'єктивних;
- вимірюючи фінансові результати (ефективність діяльності) доцільно поєднувати фінансові і нефінансові показники;
- використання ірраціональних характеристик поряд із чітко формалізованими та алгоритмізованими показниками;
- надання пріоритетності (перехід від статичної оцінки економічної ефективності бізнесу до врахування динамічних та футуристичних аспектів) динамічним і футуристичним (аспектам) оцінкам фінансово-економічної ефективності бізнесу перед статичними.

Зазначене обмежує здатність такої системи показників відображати комплексні процеси з вектором на перспективний розвиток і можливістю своєчасно коригувати стратегію, підвищуючи ефективність управління. Також слід враховувати особливості формування системи показників, зокрема розмір підприємства, його організаційно-економічні характеристики

(наприклад, для комунальних некомерційних підприємств), а також стадії життєвого циклу підприємства.

Необхідно зазначити, що генерування універсальної системи показників неможливе без врахування мети та завдань аналізу, специфіки діяльності підприємства, галузевих особливостей, цілей фінансового аналізу та зовнішніх умов, таких як ринкові тенденції, економічні коливання, регуляторні вимоги тощо. Кожне підприємство має свої унікальні фактори, які визначають ключові напрямки фінансового аналізу, тому система показників повинна бути адаптована до конкретних завдань, що стоять перед суб'єктами господарювання, її стратегічних цілей та типу бізнесу. Особливу увагу слід звернути на формування показників (набору, системи) різних етапів життєвого циклу підприємства (старт, зрілість, спад) для ефективного управління та досягнення бажаних фінансових результатів.

В умовах інформаційного суспільства, де спостерігається значне зростання обсягу даних, при формуванні системи показників фінансового аналізу необхідно забезпечити оптимальний баланс між комплексністю та цільовою спрямованістю. Важливим аспектом є не лише системність та комплексність підходу, а й науково обґрунтована оптимальність кількості показників, що використовуються в аналізі. Аналітик повинен раціонально підходити до вибору показників, уникати надлишкової інформації та зменшувати інформаційний «шум», що виникає через надмірну деталізацію або дублювання даних. Позаяк, значна кількість показників, навіть за умови автоматизованої обробки, призводить до додаткових витрат часу, інтелектуальних ресурсів та відволікання уваги на другорядні аспекти, що не мають критичного значення для прийняття управлінських рішень. Крім того, перевантаженість інформацією суперечить принципу економічної ефективності, оскільки потребує додаткових витрат на її збір, обробку та інтерпретацію.

Відтак, формування системи показників фінансового аналізу повинно ґрунтуватися на принципах збалансованості: з одного боку – комплексний, системний підхід, що враховує всі важливі аспекти діяльності підприємства, а з іншого –

оптимізація кількості показників, що забезпечує ефективність аналізу та його прикладну цінність для управлінських рішень.

Таким чином, формування показників фінансового аналізу в постіндустріальних умовах має базуватися на адаптивних, інноваційних і комплексних підходах, що враховують не лише традиційні фінансові параметри, а й нові виклики, зумовлені цифровізацією та зміною економічних парадигм. Основні тенденції сучасного розвитку економіки (теорій, які є часто міждисциплінарними) у постіндустріальних трансформаціях потребують нестандартних, нетривіальних підходів, які значно підвищують якість та функціональність фінансового аналізу.

Список використаних джерел:

1. Лучко М. Р., Жукевич С. М., Фаріон А. І. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 304 с.
2. Мних Є. В., Барабаш Н. С. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2010. 412 с.
3. Магопєць О. А., Шалімова Н. С., Черновол О. М. Фінансовий аналіз: видання 2-ге виправлене і доповнене. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 230 с.
4. Мазаракі А., Волосович С. Домінанти інституційної модернізації фінансової системи України. Вісник Київського національного торговельно-економічного ун-ту. 2016. № 1. С. 5–25.

Svitlana Zhukevych, PhD in Economics, Associate Professor,
Western Ukrainian National University, Ternopil

PROBLEM ASPECTS OF FORMING FINANCIAL ANALYSIS INDICATORS IN THE CONDITIONS OF POST-INDUSTRIAL TRANSFORMATIONS

The formation of financial analysis indicators in post-industrial conditions should be based on adaptive, innovative and comprehensive approaches that take into account not only traditional financial parameters, but also new challenges caused by digitalization and changing economic paradigms. The main trends in modern economic development (theories that are often interdisciplinary) in post-industrial transformations require non-standard, non-trivial approaches that will significantly improve the quality and functionality of financial analysis.

Оксана Юрченко, к.е.н., доцент,
Катерина Бліжнікова, магістр,
Центральноукраїнський національний технічний
університет, м. Кропивницький

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ

Обліково-аналітичне забезпечення відіграє ключову роль у процесі досягнення сталого розвитку сільських територіальних громад в Україні. У контексті стратегічних пріоритетів держави, спрямованих на гармонійний розвиток територій, саме ефективне обліково-аналітичне забезпечення стає тим інструментом, який дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, контролювати використання ресурсів та оцінювати результативність впроваджених заходів. Особливо актуальним це питання є сьогодні, коли в умовах децентралізації сільські громади отримують значно більше самостійності у розпорядженні власними ресурсами та визначенні напрямів свого розвитку.

Теоретичні засади обліково-аналітичного забезпечення сталого розвитку сільських територіальних громад ґрунтуються на розумінні сутності та принципів самого сталого розвитку. Сталий розвиток передбачає збалансований підхід до економічного зростання, соціального прогресу та екологічної відповідальності. Обліково-аналітичне забезпечення, у свою чергу, є системою збору, обробки, узагальнення та аналізу інформації про господарську діяльність громади з метою надання користувачам релевантних даних для прийняття управлінських рішень. Взаємозв'язок між обліком, аналізом та прийняттям рішень є прямим: якісна облікова інформація стає основою для проведення глибокого аналізу, результати якого використовуються для формування стратегій та планів сталого розвитку [5]. Особливість обліку та аналізу в сільських громадах полягає у необхідності врахування специфіки їхньої діяльності, яка часто пов'язана із сільським господарством,

використанням природних ресурсів, розвитком соціальної інфраструктури та збереженням культурної спадщини.

Сучасний стан обліково-аналітичного забезпечення сталого розвитку сільських територіальних громад в Україні характеризується як наявністю певного нормативно-правового регулювання на рівні місцевого самоврядування, так і низкою проблем. Існуючі системи бухгалтерського обліку та звітності в сільських радах часто є застарілими та не повністю відповідають потребам управління сталим розвитком [4]. Використання аналітичних інструментів для оцінки соціально-економічного та екологічного стану громад є недостатнім, а наявні дані часто розрізнені та не підлягають комплексному аналізу. Серед основних проблем слід виділити недостатню кваліфікацію кадрів, які займаються обліком та аналізом на місцевому рівні, обмеженість фінансових та технічних ресурсів, а також відсутність інтегрованих інформаційних систем, які б дозволяли ефективно збирати, обробляти й аналізувати необхідну інформацію.

Для удосконалення обліково-аналітичного забезпечення сталого розвитку сільських територіальних громад необхідно впроваджувати низку заходів. Одним із важливих кроків є розробка та впровадження системи чітких і вимірюваних показників сталого розвитку на рівні кожної громади. Це дозволить відстежувати прогрес у досягненні цілей сталого розвитку та оцінювати ефективність впроваджених заходів. Також необхідно удосконалити методику обліку доходів та видатків, які безпосередньо спрямовані на сталий розвиток, такі як витрати на екологічні програми, соціальну підтримку населення, розвиток інфраструктури тощо. Впровадження сучасних інформаційних технологій і спеціалізованих програмних продуктів для ведення обліку та аналізу значно підвищить ефективність цього процесу. Не менш важливим є підвищення кваліфікації фахівців з обліку та аналізу, які працюють у сільських громадах, шляхом організації навчальних курсів, семінарів та тренінгів. Забезпечення прозорості та публічності обліково-аналітичної інформації є ключовим фактором для залучення громадськості до процесів управління та підвищення рівня довіри до місцевої влади. Крім того,

розвиток міжмуніципального співробітництва у сфері обліково-аналітичного забезпечення може допомогти обмінюватися досвідом та спільно вирішувати нагальні проблеми.

Практичне значення ефективного обліково-аналітичного забезпечення для сталого розвитку сільських територіальних громад є надзвичайно великим. Воно забезпечує інформаційну підтримку для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на всіх рівнях. На основі якісного аналізу даних стає можливим більш ефективно планувати діяльність, розподіляти ресурси та визначати пріоритетні напрями розвитку. Також обліково-аналітичне забезпечення дозволяє здійснювати моніторинг та оцінку ефективності реалізованих програм та проєктів, спрямованих на сталий розвиток, виявляти проблемні місця та вчасно коригувати плани. Наявність прозорої та достовірної облікової інформації сприяє залученню інвестицій та інших ресурсів, оскільки потенційні інвестори та партнери можуть оцінити фінансовий стан громади та перспективи її розвитку. Таким чином, ефективне обліково-аналітичне забезпечення сприяє підвищенню рівня життя та добробуту мешканців сільських громад, забезпечуючи сталий та збалансований розвиток їхніх територій.

Список використаних джерел:

1. Savchenko Vera, Gai Oleksandr, Yurchenko Oksana. Accounting theories and their impact on the formation and development of social expenditure accounting. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2020. Вип. 4(37). С. 251-258. URL: [http://economics.kntu.kr.ua/pdf/4\(37\)/25.pdf](http://economics.kntu.kr.ua/pdf/4(37)/25.pdf)
2. Кононенко Л.В., Юрченко О.В. Нефінансова (соціальна) звітність підприємств та цілі сталого розвитку. *Advances in Technology and Science. Abstracts of XII International Scientific and Practical Conference*. Berlin, Germany, 2021. URL: https://books.google.com.ua/books?hl=ru&lr=&id=6RUIEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA62&ots=_yDWBbEu-Y&sig=WU85eNQ0brTXF6y_9s2Gb5UKyBA&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
3. Крячко В.Г., Юрченко О.В. Інформаційне забезпечення управління екологічною та соціальною діяльністю. *Business Management, Economics and Social Sciences: Collection of scientific articles*. Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2019. 129-133 pp. URL: <http://conferencii.com/files/archive/2019-10.pdf>
4. Юрченко О. В., Туболець І. І. Підходи до управління соціальними витратами підприємств аграрного сектору економіки. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8713>
5. Юрченко О.В. Обліково-аналітичне забезпечення управління соціальною діяльністю аграрних підприємств. *Обліково-аналітичний базис управління*

економічною безпекою в системі сучасних ризиків та загроз: збірник тез учасників науково-педагогічного підвищення кваліфікації (01 жовтня – 12 листопада 2024 р., м. Київ, ТДВ «Інститут обліку і фінансів» НААН, ННЦ «Інститут аграрної економіки», ГО «Федерація аудиторів, бухгалтерів та фінансистів АПК України»). Київ: ТОВ «ВІПО», 2024. 308 с. URL: <https://lib.Intu.edu.ua/sites/default/files/2024-11/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%82%D0%B5%D0%B7%20%D1%83%D1%87%D0%B0%D1%81%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D1%96%D0%B2%20%D0%9D%D0%9F%D0%9F%D0%9A%202024.pdf#page=294>

Oksana Yurchenko, PhD in Economics, Associate Professor,
Kateryna Blizhnikova, Master's degree student,
Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi

ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF RURAL TERRITORIAL COMMUNITIES OF UKRAINE

The work reveals the key role of high-quality accounting and analysis in achieving sustainable development goals at the level of rural communities. The abstracts cover theoretical foundations, analysis of the current state of accounting and analytical support, identify the main problems and suggest areas for its improvement. Particular attention is paid to the practical importance of an effective accounting and analytical system for making informed management decisions, monitoring development and improving the well-being of residents of rural areas of Ukraine.

Марія Лалакулич, к.е.н., професор,
Марія Симочко, старший викладач,
Ужгородський торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Ужгород

ДЕЯКІ ОСОБЛИВОСТІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Ресторанне господарство – вид економічної діяльності суб'єктів господарської діяльності щодо надання послуг відносно задоволення потреб споживачів у харчуванні з організуванням дозвілля або без нього. Заклад ресторанного господарства організаційно-структурна одиниця у сфері

ресторанного господарства, яка здійснює виробничо-торговельну діяльність: виробляє і (або) доготовляє, продає і організовує споживання продукції власного виробництва і закупних товарів, може організовувати дозвілля споживачів [1]. Відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», метою ведення бухгалтерського обліку і складання фінансової звітності є надання користувачам для прийняття рішень повної, правдивої та неупередженої інформації про фінансове становище, результати діяльності та рух грошових коштів підприємства. Бухгалтерський облік зобов'язані вести всі підприємства, в тому числі і підприємства ресторанного господарства, від моменту реєстрації до моменту ліквідації, але при цьому він повинен бути організований з урахуванням особливостей діяльності конкретного підприємства. Підприємство самостійно обирає форму бухгалтерського обліку як певну систему реєстрів обліку, порядку і способи реєстрації та узагальнення інформації в них з додержанням єдиних засад, встановлених Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [2].

Бухгалтерський облік ґрунтується на документуванні всіх господарських процесів і відображення їх у системі бухгалтерських рахунків із використанням методу подвійного запису. Його регламентують міжнародні та національні нормативи та законодавчі акти. Первинний облік повинен бути пристосованим до особливостей діяльності суб'єкта господарювання» [3]. Бухгалтерський облік на підприємствах ресторанного господарства має деякі особливості, оскільки вони мають ознаки виробництва, роздрібної торгівлі та сфери послуг.

1. На відміну від виробничого підприємства, на підприємствах ресторанного господарства відсутній такий елемент виробничого процесу, як незавершене виробництво і наявність на складі готової продукції, адже згідно Санітарних правил вся готова продукція повинна бути реалізована за один день, за винятком кулінарних цехів, які займаються виробництвом кулінарних напівфабрикатів та можуть зберігатися на складі.

2. На підприємствах ресторанного господарства здійснюються одночасно виробництво і торгівля. Облік витрат на підприємствах ресторанного господарства ведеться так само, як на підприємствах торгівлі на рахунках 92 «Адміністративні витрати» та 93 «Витрати на збут». На рахунку 23 «Виробництво» відображають вартість використаних продуктів та сировини.

3. Велике внутрішнє переміщення цінностей, неоднорідність ТМЦ, велика кількість матеріально відповідальних осіб призводять до збільшення обсягу документів, які супроводжують рух товарів, і збільшення кількості субрахунків рахунку 28.

Аналітичні рахунки до рахунку 282 «Товари в торгівлі»:

282.1 «Товари в коморі»;

282.2 «Товари на кухні»;

282.3 «Товари в барі, їдальні, ресторані»;

282.4 «Товари в кондитерському цеху»;

282.5 «Товари в буфетах, кіосках» [4].

4. Розмір торгової націнки визначається так само, як на підприємствах роздрібною торгівлі, але за всіма підрозділами (націнки на складі, на кухні, в буфеті можуть бути різними). Встановлюється розмір торгової націнки підприємством самостійно і залежить від типу закладку, виду товару, сировини.

5. На підприємствах ресторанного господарства вартість готової продукції визначається методом калькуляції. Розрахунок ціни продажу готової продукції проводиться в калькуляційній картці на основі плану-меню і норми вкладення сировини, передбачені збірниками рецептур. Отже, щоб раціонально організувати облік на підприємствах ресторанного господарства, необхідно враховувати специфіку їх діяльності.

Список використаних джерел:

1. Правила роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства : Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 24.07.2002 № 219. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0680-02>

2. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>.

3. Костюк У.З. Облік на підприємствах ресторанного господарства: теоретичний аспект/ У.З. Костюк, Т.В. Савчук, С.В. Хома // Економічний науково-практичний журнал: Причорноморські економічні студії. Випуск 63. 2021. С.144-148.

4.Облік за видами економічної діяльності: навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності 071 «Облік і оподаткування» освітньо-професійної програми «Оподаткування, облік, контроль в управлінні підприємством»; уклад.: Подмешальська Ю. В. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2023. 143 с.

Конон Багрій, к.е.н., доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ОБЛІКУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ РЕГІОНІВ КРАЇНИ

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки регіонів країни потребує адаптації системи обліку та оподаткування до нових технологічних реалій. Наявна модель, сформована в умовах традиційної економіки, поступово втрачає ефективність, що зумовлює необхідність її модернізації. Проблема полягає не лише у впровадженні цифрових технологій, а й у перегляді нормативно-правових підходів та методології обліку й оподаткування. Це створює потребу у науковому пошуку нових рішень, здатних забезпечити прозорість, ефективність та відповідність системи сучасним економічним викликам. Дослідження тісно пов'язане з актуальними завданнями цифрового розвитку регіонів держави, інтеграцією до глобального економічного простору і вимагає системного наукового підходу до трансформації обліково-податкової системи.

Попри значну увагу до цифрової трансформації економіки, питання адаптації системи обліку та оподаткування до цифрового середовища в українських реаліях залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема, бракує комплексного підходу до поєднання інформаційних технологій з методологічними, організаційними та правовими аспектами обліково-податкової системи. Наявні дослідження здебільшого зосереджені на окремих технічних або нормативних аспектах, залишаючи поза увагою системні трансформаційні процеси. Причинами цього є швидкість змін у цифровій сфері та складність реформування усталених механізмів обліку й оподаткування.

У бухгалтерському обліку спостерігається поступове впровадження програмного забезпечення, що автоматизує облікові функції, проте його використання переважно обмежується великими та середніми підприємствами. Суб'єкти малого бізнесу через обмежені ресурси часто продовжують використовувати традиційні або частково автоматизовані облікові інструменти. Це створює значну диференціацію у рівні цифровізації між різними секторами бізнесу та ускладнює створення єдиного цифрового середовища для фінансової звітності. Крім того, сучасні системи електронної звітності хоча і дозволяють зменшити час на підготовку та подання документів, але не забезпечують повної уніфікації даних та сумісності між обліковими системами підприємств та державними інформаційними платформами. Це призводить до дублювання контенту, помилок при передачі даних і збільшує навантаження як на підприємства, так і на органи контролю [1, с. 3].

Загальну характеристику цифровізації системи обліку та оподаткування в Україні подано в табл. 1, де відображено рівень автоматизації основних процесів, доступність цифрових сервісів, ступінь інтеграції облікових та податкових платформ, а також рівень нормативно-правового забезпечення цифрових перетворень.

Таблиця 1

Загальна характеристика цифровізації обліку та оподаткування в Україні*

<i>Сфера</i>	<i>Рівень автоматизації процесів</i>	<i>Доступність цифрових сервісів</i>	<i>Інтеграція з державними платформами</i>	<i>Стан нормативної бази</i>
Бухгалтерський облік	Середній (переважно на середніх і великих підприємствах)	Обмежена (залежить від програмного забезпечення та ресурсу підприємства)	Низька (обмежена сумісність з державними сервісами)	Часткова відповідність цифровим потребам
Податкове адміністрування	Високий (наявність онлайн сервісів, електронного кабінету)	Висока (загально-доступні сервіси ДПС)	Середня (потребує доопрацювання сумісності)	Частково адаптована, потребує оновлення

*Джерело: [2, с. 60].

Попри позитивні зрушення в напрямі цифровізації, повноцінна трансформація обліково-податкових процесів в регіонах та цілому в Україні стикається з низкою системних викликів, які уповільнюють впровадження сучасних цифрових рішень. Однією з ключових проблем є відставання нормативно-правової бази від темпів технологічного розвитку.

Аналіз сучасних тенденцій і проблем у цифровізації системи обліку та оподаткування в регіонах України вказує на необхідність подальших досліджень у контексті розвитку та вдосконалення цифрових інструментів для забезпечення ефективності цих процесів. Цифрові технології відіграють вирішальну роль у реформуванні фінансових систем та мають потенціал значно підвищити рівень прозорості, автоматизації та ефективності як для державних органів, так і для регіонального бізнесу. У табл. 2 представлено основні шляхи вдосконалення цифровізації обліку та оподаткування в регіонах України.

Таблиця 2

Проблеми і напрямки вдосконалення цифровізації обліку та оподаткування в регіонах України*

<i>Проблема</i>	<i>Потенційні напрямки вдосконалення</i>	<i>Важливість для цифрової трансформації</i>
Низька інтеграція цифрових рішень	Розробка єдиної платформи для обміну даними	Забезпечення безперервності та ефективності процесів
Недосконалість нормативно-правової бази	Оновлення законодавства для підтримки електронного документообігу	Адаптація до вимог цифрової економіки
Недостатній рівень цифрової грамотності	Підвищення кваліфікації кадрів, тренінги для бухгалтерів та підприємців	Збільшення ефективності впровадження цифрових рішень
Відсутність стандартів цифрового обліку	Розробка єдиних стандартів для бухгалтерського обліку та податкової звітності	Уніфікація процесів та спрощення взаємодії

*Джерело: [3, с. 180].

Для ефективної цифрової трансформації системи обліку та оподаткування в регіонах України ключовим завданням є створення сучасної інфраструктури, що забезпечуватиме

безперервний та безпечний обмін даними між усіма учасниками процесу – від регіональних підприємств до державних органів. Зокрема відсутність єдиної цифрової платформи для взаємодії бізнесу з державою спричиняє дублювання інформації, підвищує ризик помилок і затримок у поданні звітності.

У табл. 3 систематизовано основні критерії успішної цифровізації обліково-податкових процесів.

Таблиця 3

Основні фактори для успішної цифровізації обліково-податкових процесів*

<i>Фактор</i>	<i>Важливість для цифровізації</i>	<i>Заходи для вдосконалення</i>
Оновлення законодавчої та нормативно-правової бази	Створення правової основи для використання цифрових технологій	Розробка та прийняття нових законів, що підтримують цифровізацію
Інтеграція інформаційних систем	Забезпечення безперешкодного обміну даними між державою і бізнесом	Розробка єдиної платформи для обміну інформацією
Підвищення кваліфікації користувачів	Зниження кількості помилок у звітності та податкових деклараціях	Проведення тренінгів і навчальних курсів для бухгалтерів і податкових консультантів
Адаптація міжнародного досвіду	Оприлюднення найкращого досвіду для розвитку цифрових рішень	Вивчення досвіду розвинутих країн та його адаптація до українських умов

*Джерело: [4].

Отже, на сьогодні вкрай актуальним для регіонів України є створення гнучкої й адаптивної регуляторної та інфраструктурної бази, що дозволить ефективно інтегрувати новітні технології. Для досягнення успіху в цифровізації необхідна тісна співпраця між державними органами, регіональним бізнесом і розробниками, а також постійна адаптація до технологічних змін.

Одним із пріоритетних напрямів є модернізація нормативно-правової бази, яка має відповідати вимогам цифрової економіки та сприяти легальному впровадженню новітніх технологій. Важливо також створити інтегровану інфраструктуру, яка забезпечить ефективний обмін даними між бізнесом і

державними органами. Не менш суттєвим завданням залишається підвищення цифрової грамотності користувачів облікових систем, що є критичним для зменшення помилок і підвищення ефективності роботи.

Фрагментарність інформаційних систем, відсутність єдиного стандарту цифрового обліку та недостатній рівень підготовки фахівців, суттєво ускладнюють впровадження інновацій. Проте за умови тісної співпраці між державними інституціями, регіональним бізнес-середовищем і розробниками технологічних рішень, можливе створення дієвої системи для цифровізації обліково-податкової сфери, що значно прискорить і підвищить ефективність цього процесу.

Список використаних джерел:

1. Дмитренко Е. С. Становлення та розвиток інституту електронної податкової перевірки суб'єктів господарювання в Україні. *Економіка та право*. 2022. № 1 (64). DOI: <https://doi.org/10.15407/econlaw.2022.01.079>.

2. Кулинич М. Б., Матвійчук І. О., Сафарова А. Т., Герасименко Т. О. Діджиталізація обліку, аналізу та оподаткування в системі управління підприємством. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2021. № 64. С. 57–63. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-64-10>.

3. Довбуш А. В., Белова І. М. Розвиток бухгалтерського обліку в умовах цифровізації економіки. *Інноваційна економіка*. 2023. № 2. С. 176–181. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.2.23>.

4. Багрій К. Л., Гудима О. В., Шебештьєв, Е. Г. Трансформація системи обліку та оподаткування в Україні в умовах цифровізації економіки. *Актуальні питання економічних наук. Економічні науки*. 2025. Випуск 10. ISSN 3041-2129 online <https://doi.org/10.5281/zenodo.15249162> (дата звернення: 15.04.2025).

Konon Bagrii, PhD in Economics, Associate Professor,
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi

TRANSFORMATION OF THE ACCOUNTING AND TAXATION SYSTEM IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION OF THE ECONOMY OF THE COUNTRY'S REGIONS

The study proves that the financial accounting and taxation systems in the regions of Ukraine require comprehensive changes in the regulatory, methodological and technological areas. In particular, it is crucial to enhance the qualifications of users of new technologies, support small and medium-sized businesses in the digitalization process, and encourage the development of innovations in this field.

Юлія Маначинська, к.е.н., доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці

ЗВІТНІСТЬ ЗІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БАНКІВ У КОНТЕКСТІ ВІДНОВЛЕННЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

Національний банк України узагальнив перспективні напрями запровадження системи сталого зростання банківського сектору в державі шляхом затвердження «Політики щодо розвитку сталого фінансування до 2025 року» [1]. Дана політика була сформована у тісній співпраці з International Finance Corporation (IFC) та комплексно і всебічно базується на сучасних світових концепціях впровадження у систему банківських послуг екологічних (E-Environmental), соціальних (S-Social) й управлінських (G-Governance) критеріїв – ESG [1]. Проте, розроблена у 2021 році НБУ Політика потребує комплексної трансформації, що першочергово обумовлено: повномасштабним вторгненням на територію України; суперечністю розробленої Політики нормативно-правовим актам Європейського Союзу; не відповідністю новими викликами, що стоять перед банківською системою у контексті повоєнного відновлення економіки країни в цілому [2].

Станом на 01.04.2025 року в Україні залишилося функціонувати 60 банків, що майже в тричі менше за показник 2008 року, коли їх кількість складала 175, тобто за останні 17 років відбулося скорочення на 115 банківських установ. Найбільша їх кількість була у 2009 р. (184 банки), а найменша – нині [3]. З 2010 по 2025 рр. кількість банківських відділень зменшилася в 4 рази. За кількістю банківських відділень лідирує АТ «Ощадбанк» – 1152, другу позицію стабільно займає АТ КБ «Приватбанк» – 1105. Сукупна сума збитків, яких зазнала банківська система України під час війни сягає 70 млрд. гривень [4].

НБУ розробив «Технічне завдання для здійснення оцінки стійкості банківської системи у 2025 році» [5], такий крок, регулятора фінансового ринку, обумовлений попередніми

домовленостями з Міжнародним валютним фондом (МВФ) та реалізацією програми «Ukraine Facility», остання є фундаментом фінансової підтримки України від ЄС. Затверджена концепція, що спрямована на оцінку стійкості банків у 2025 році охоплюватиме: оцінку якості активів (англ. asset quality review – AQRs), шляхом проведення незалежних аудитів станом на 01.01.2025р.; поширення результатів здійснених аудитів на всі банки, у разі виникнення такої необхідності; стрес-тестування, яке у 2025 році пройде 21 банк, при цьому до уваги будуть братися нормативи достатності банківського капіталу при різних сценаріях розвитку подій на макроекономічному рівні. Кінцеві результати проведення зазначеної оцінки будуть опубліковані до початку 2026 року [6].

В умовах поглиблення процесів інтеграції України до лав Європейського Співтовариства, значення банківського сектору у процесах сталого переходу зростає, з точки зору ефективного керування ESG – ризиками. Реалізація останніх буде здійснюватися в міру зміни масштабів збройної агресії. Ключовим орієнтиром стане зелене та інклюзивне відновлення повоєнної економіки України із уведенням спеціальних вимог до банківських установ. Це першочергово стосуватиметься соціальної справедливості та інклюзивного підходу, зокрема щодо ветеранів війни та постраждалих у наслідок бойових дій. Оновлення політики НБУ щодо розвитку сталого фінансування у 2025 році забезпечить підвищення ефективності управління ESG – ризиками та сприятиме повоєнному відновленню банківської системи [2].

Розвиток напрямку публічного звітування банків щодо сталого розвитку та ESG стає важливою складовою їх діяльності у контексті реалізації політики прозорості, відкритості та прогресивності банківського сектору. Зокрема міжнародна група OTP Group щорічно публікує Звіт зі сталого розвитку банку, який входить до складу інтегрованої звітності банку. У даній звітній формі акумулюється інформація про соціальну відповідальність, вплив на навколишнє середовища та низка інших показників не фінансового характеру згідно із GRI стандартами (англ. Global Reporting Initiative). Також у Звіті зі

сталого розвитку детально та всебічно розкриваються екологічні та соціальні ініціативи OTP Bank [7].

Звіт зі сталого розвитку Uksibbank BNP Paribas Group [8] включає: інформацію про банк та Групу; рейтинги та нагороди; Стратегічний план GTS 2025: Зростання. Технології. Сталий розвиток; вступні промови; інтеграцію цілей сталого розвитку в стратегію банку; підтримку суспільства України; підтримку підприємців України; безпеку платежів та права клієнтів; благодійність. Зокрема стратегічний план розвитку банку спрямований на підвищення позицій лідерства на фінансовому ринку Групи в Європі та поживлення переходу клієнтського сервісу банку до сталої економіки.

Відновлення банківської системи в Україні відбувається за рахунок зусиль державних банків, це в основному: АТ «Ощадбанк», АТ КБ «Приватбанк», АБ «Укргазбанк». Зокрема, банківська система стикається з низкою труднощів при повторному відкритті відділень та звільнених територіях та територіях, які знаходяться поруч із зонами, де проводяться бойові дії [9].

Реалізація GTS – стратегії Uksibbank BNP Paribas Group проводиться за наступними напрямками: G (англ. Growth – зростання), що передбачає позицію лідерства у контексті реалізації політики сталого фінансування, за постійного приросту клієнтської бази Групи; T (англ. Technology – технології), який базується на цифровій трансформації системи банківських послуг шляхом реалізації ефективних цифрових рішень; S (англ. Sustainability – сталий розвиток), визначає вклад Групи у перспективні зміни сталого світу шляхом активного впровадження ESG – рішень в ході здійснення операційної діяльності та при забезпеченні належного рівня клієнтського сервісу. Окрім того Uksibbank BNP Paribas Group виступає активним партнером при реалізації різноманітних проєктів, що стосуються позитивного впливу на зовнішнє середовище та суспільство загалом [8].

Через воєнні дії на території України значна частина банківської інфраструктури зазнає суттєвих руйнувань. Проте в міру покращення рівня безпеки у відповідних регіонах банки

поступово відновлюють свою роботу. Доволі зі значною низкою проблем банківська система стикається на територіях проведення воєнних дій. Тому вітчизняні вчені здійснюють акцент на необхідності збереження довіри клієнтів до банківської системи задля сприяння її стабільному функціонуванню та відновленню [9].

Тісна співпраця комерційних банків з широким колом партнерів та корпоративних клієнтів, а також із фізичними особами зможе забезпечити становлення екологічної та інклюзивної економіки країни, при цьому здійснення сталого фінансування виступає запорукою довготривалого партнерства. Комерційні банки постійно здійснюють залучення команди для реалізації рішень зі сталого розвитку, зокрема: позитивного впливу на навколишнє середовище, суспільство та економіку України в цілому, що знаходить об'єктивне узагальнення крізь призму звітності зі *сталого* розвитку.

Список використаних джерел:

1. Національний банк презентував Політику щодо розвитку сталого фінансування на період до 2025 року. НБУ. 25 листопада 2021. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-prezentuvav-politiku-schodo-rozvitku-stalogo-finansuvannya-na-period-do-2025-roku>
2. Політика розвитку сталого фінансування. 17 вересня 2024 року. НБУ. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/ESG%20strategy_public.pdf?v=13
3. Кількість банків в Україні (2008 – 2025). Міністерство фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/count/>
4. Шевчук А. В Україні залишилося менше 5000 відділень банків. *Кореспондент.net*. 22 квітня 2025 року. URL: <https://surl.li/xtdnss>
5. Затверджено технічне завдання для здійснення оцінки стійкості банків і банківської системи у 2025 році. НБУ. 27 грудня 2024 року. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zatverdjeno-tehnichne-zavdannya-dlya-zdiynennya-otsinki-stiykosti-bankiv-i-bankivskoyi-sistemi-u-2025-rotsi>
6. Схвалено концепцію оцінки стійкості банків і банківської системи в 2025 році. 25 листопада 2024 року. НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/shvaleno-kontseptsiyu-otsinki-stiykosti-bankiv-i-bankivskoyi-sistemi-v-2025-rotsi>
7. Звітність ОТП Банк щодо сталого розвитку та ESG. 2023. URL: <https://www.otpbank.com.ua/about/sustainability/sustainability-reports/>
8. Звіт зі сталого розвитку Ukrsibbank BNP Paribas Group. 2022. URL: https://ukrsibbank.com/wp-content/uploads/financial_reports/CSR_report2022_UA.pdf
9. Мартиненко О., Шнурко А. Проблеми відновлення роботи банківської системи на деокупованих територіях. *Економіка та суспільство*. 2023. №56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2956>

Yulia Manachynska, PhD in Economics, Associate Professor,
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi

SUSTAINABILITY REPORTING OF BANKS IN THE CONTEXT OF THE RECOVERY OF UKRAINE'S BANKING SYSTEM

The study examines the policy of the National Bank of Ukraine on the development of sustainable finance up to 2025 and outlines its transformation directions in the context of post-war recovery of the banking system. Special emphasis is placed on the development of public sustainability and ESG-reporting by banks. The structure of a sustainability report is illustrated using a banking group example, along with key directions for implementing a GTS (Green Transition Strategy) in accordance with GRI (Global Reporting Initiative) standards.

Володимир Євдошак, к.е.н., доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці

ДО ПИТАННЯ ОСНОВНИХ СТРАТЕГІЙ ТА ЗАВДАНЬ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УКРАЇНІ

Для України, яка перебуває нині в умовах війни та працює над забезпеченням економічної стійкості й ефективному розподілі міжнародної допомоги, особливо актуальним є питання впровадження фінансових технологій у державне управління. Такі новітні технології, як блокчейн, штучний інтелект, великі дані та процес автоматизації, мають значний потенціал для оптимізації бюджетних процесів, моніторингу державних витрат, зменшення корупційних ризиків і підвищення фіскальної дисципліни.

Упровадження фінтех-рішень у державний сектор ускладнюється низкою проблем, зокрема недосконалістю законодавчої бази, відсутністю стратегічного підходу до інтеграції фінтех-інновацій, низьким рівнем цифрової грамотності персоналу, недостатнім фінансуванням і загрозами кібербезпеці. Подолання цих проблем потребує розробки комплексної стратегії, яка базуватиметься на національних пріоритетах і враховуватиме найкращі світові практики. Отож, питання впровадження фінтех-

рішень у системи управління державними фінансами є не лише актуальним, але й критично важливим для досягнення прозорого, ефективного та стійкого фінансового управління.

Учені Н. Петруха, С. Петруха, А. Жмаєв і М. Синкевич вивчають особливості впровадження фінтех-рішень у системи управління державними фінансами з акцентом на безпеку. Автори аналізують основні аспекти інтеграції новітніх технологій у фінансові процеси держави, враховуючи потребу забезпечення захисту від кіберзагроз і зловживань. Вони пропонують рекомендації для підвищення ефективності кібербезпеки, наголошуючи на важливості впровадження цифрових трансформацій та інтеграції наявних стратегічних документів у єдину систему кіберзахисту України [3].

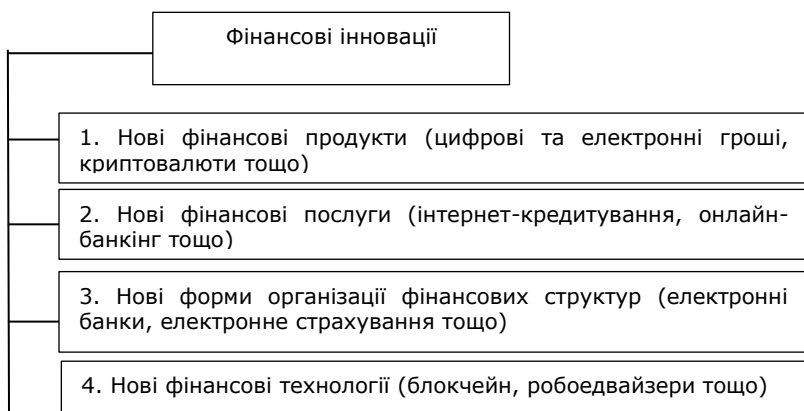
Сьогодні фінансові технології посідають важливе місце в розвитку фінансового сектору, значно змінюючи його та відкриваючи нові можливості. Вони роблять фінансові послуги більш зручними та доступними для користувачів. Завдяки онлайн-банкінгу, мобільним застосункам і електронним платіжним системам люди можуть виконувати фінансові операції з будь-якої точки світу за допомогою своїх гаджетів. Фінансові технології дають можливість створювати нові фінансові продукти та послуги, які відповідають потребам сьогодення: онлайн-кредитування, криптовалюти та інші інновації, які стали можливими завдяки фінтех-платформам. Вони також сприяють фінансовій інклюзії, забезпечуючи ширший доступ до фінансових послуг особам, які раніше не мали змоги користуватися банківськими інструментами, зокрема через мікрофінансування, електронні платіжні системи для населення без доступу до банківських.

У науковій літературі представлено різні класифікації фінансових інновацій, що різняться переважно об'єктами та рівнем новизни. Узагальнену структуру фінансових інновацій наведено на рис. 1.

Упровадження сучасних інформаційних технологій у фінансовий сектор сприяє підвищенню ефективності використання державних ресурсів, забезпечує доступ до інформації та покращує підзвітність органів державної влади.

До основних стратегій упровадження фінансових технологій у державних фінансах належать:

1. Упровадження електронних платежів і цифрових валют.
2. Упровадження блокчейн-технологій для підвищення рівня прозорості фінансових процесів.
3. Використання аналітики великих даних і штучного інтелекту.
4. Інтеграція цифрових платформ та систем для розширення доступу до фінансових послуг.
5. Стратегія кібербезпеки.



*Рис. 1. Узагальнена структура фінансових інновацій**

*Джерело: розробка автора на основі [2].

Отже, упровадження фінтех-рішень у системи управління державними фінансами потребує чітких стратегій, спрямованих на підвищення ефективності та прозорості фінансових процесів. Однією з основних стратегій є інтеграція цифрових платіжних систем, що дає можливість забезпечити швидке та безпечне здійснення фінансових операцій. Іншою важливою стратегією є впровадження технології блокчейн для забезпечення прозорості та незмінності. ШІ сприяє ухваленню вдосконалених рішень через прогнозування фінансових ризиків і оптимізацію бюджетного процесу. Важливими є також стратегії створення єдиної цифрової платформи для обміну даними між державними

органами, що підвищує інтеграцію систем управління фінансами; а також гарантування кібербезпеки, яка має бути впроваджена на всіх етапах цифровізації для захисту фінансових даних і забезпечення їхньої конфіденційності

Список використаних джерел:

1.Балицька М. В., Бровенко К. С. Фінансові технології як драйвер розвитку фінансових ринків. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 59–65. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/9_2021/11.pdf (дата звернення: 30.01.2025).

2.Радинський С., Дячун О. Сутність та класифікація фінансових інновацій. *Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах: матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Тернопіль, 05 листопада 2022 р.). Тернопіль, 2022. С. 125–127. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39280/2/FMNECSPS_2022_Radynskiy_S-Essence_and_classification_125-127.pdf (дата звернення: 30.01.2025).

3.Петруха Н. М., Петруха С. В., Жмаєв А. Ю., Синкевич М. Е. Кібербезпека економіки та державних фінансів: історіографія та повоєнна траєкторія розвитку. *Бізнес Інформ*. 2024. №6. С. 64–79. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-64-79> (дата звернення: 30.01.2025).

4.Криниця С. Стратегії цифровізації системи управління публічними фінансами в Україні: аналіз та перспективи. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2024. Вип. 6. С. 307–321. URL: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-6-307-321> (дата звернення: 30.01.2025).

5.Чорновол А., Сундук Т., Бабенко-Левада В., Скорба О. Щодо розвитку цифрових технологій в фінансовому секторі (український кейс) // Електронний журнал Академічні візії, м. Львів, 2023, Випуск № 17. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/issue/view/12>

Volodymyr Yevdoshchak, PhD in Economics, Associate Professor,
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of of SUTE, Chernivtsi

STRATEGIES FOR IMPLEMENTING FINTECH SOLUTIONS IN PUBLIC FINANCE MANAGEMENT SYSTEMS

The relevance of implementing fintech solutions in public finance management systems is due to the modern challenges of digital transformation, the need to increase transparency, efficiency and accountability of management. Financial technologies have significant potential in optimizing budget processes, reducing corruption risks and increasing fiscal discipline. This is especially important for Ukraine, which is working on economic stability and effective distribution of international aid in wartime conditions. The purpose of the article: to study strategies for implementing fintech solutions in public finance management systems, as well as to identify the main advantages and challenges of digital technologies for public finance management.

Любов Гут, к.е.н., доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці

ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ НА ОСНОВІ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПОДАТКОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЧЕРНІВЕЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

У сучасних умовах для територіальних громад важливим напрямком є формування бюджетів за рахунок фінансових і нефінансових джерел, практичне застосування сучасних фінансових інструментів і механізмів, спрямованих на визначення наявного бюджетного потенціалу і напрямків його масштабування.

Для формування фінансових ресурсів місцевих бюджетів застосовуються фінансові інструменти – це сукупність економічних, правових, організаційних заходів, методів і форм, за допомогою яких територіальні громади можуть наповнювати свої бюджети. В публічному управлінні вони є специфічними, суттєво відрізняються від комерційних фінансових інструментів. На сьогодні територіальні громади повинні змінити підходи до своєї діяльності і перейти на усвідомлення конкурентної боротьби. З впровадженням децентралізації всі території почали конкурувати за фінансовий ресурс, який завжди обмежений. І тому сьогодні в публічному управлінні з'явилося таке явище як конкуренція, тому що громади конкурують за ресурс. В цій частині громади схожі на бізнес. Тому громадам потрібно в цій конкурентній боротьбі визначати свою нішу і навчитися перемагати, залучати кошти, наповнювати свої бюджети і розвиватися.

Як бюджетні ресурси, розглядаються кошти місцевого та державного бюджетів, що спрямовуються на фінансування потреб розвитку територіальних громад і не тягнуть за собою боргових зобов'язань.

В умовах війни Верховна Рада та Кабінет Міністрів України з метою підтримки українського малого і середнього бізнесу прийняли зміни в системі оподаткування спрямованої на їх лібералізацію: зменшено ставку ПДВ на пальне з 20% до 7%;

для бізнесових структур, які працюють за спрощеною системою оподаткування, скасовано ліміт річного доходу за 3 групою та зменшена ставка з 5% до 2% від доходу; для бізнесових структур, які працюють за спрощеною системою оподаткування за 2, 3 групами дозволяється не сплачувати ЄСВ за мобілізованих працівників, вони будуть сплачені з коштів держбюджету; ФОПи 1 та 2 груп мають право не сплачувати єдиний податок; усі ФОПи та, особи, які провадять незалежну професійну діяльність та члени фермерського господарства звільняються від сплати ЄСВ за себе; під час воєнного стану та 3 місяці потому штрафи та пеня з ЄСВ не стягується, а перевірки не проводяться; запроваджено звільнення від оподаткування платою за землю ділянок, що розташовані на територіях, де йдуть бої, а також екологічного податку; створено податкові стимули для допомоги бійцям та надання благодійності в умовах війни; запроваджено певні послаблення для підприємців, які постраждали від воєнних дій; запроваджено мораторій на здійснення будь-яких контролюючих заходів; з 01.01.2025 року збільшено розмір військового збору у розмірі 5% з доходів фізичних осіб.[1]

Всі ці зміни об'єктивно вплинули на зміни у формуванні власних фінансових джерел територіальних громад.

Про досягнуті показники виконання місцевих бюджетів Чернівецької області за 2024 року свідчать такі дані. За 2024 року доходи місцевих бюджетів області сформовані у розмірі 13095,7 млн грн., частка загального фонду складає 88,2%, спеціального фонду 11,8%. 98,2% отриманих доходів спрямовані на видатки по загальному і спеціальному фонду. Аналіз структури власних доходів свідчить, що серед податкових надходжень найбільшу частку займає ПДФО – 48,9%, єдиний податок – 12,9% і плата за землю – 7,7%. Аналіз структури трансфертів показав, що найбільшу частку займає освітня субвенція – 23,1%, базова дотація – 9,3%, а додаткова дотація на заклади освіти і охорони здоров'я - 0,9%. За темпами росту надходжень загального фонду порівняно з 2023 роком Чернівецька область посіла 9 місце в Україні (найвищий темп росту фактичних надходжень характерний для

податку на нерухоме майно – 136,4%, для єдиного – 128,6%, для ПДФО – 122,1%, для податку на землю – 113,6%, для акцизного податку – 111,8%).), у 33 територіальних громадах області зафіксовано вищий за середній приріст доходів загального фонду порівняно з минулим роком; виконано планові показники по обласному бюджету, районних бюджетах та бюджетах 47 територіальних громад з 52. Основним джерелом наповнення бюджетів територіальних громад є податок на доходи фізичних осіб, який надійшов у сумі 3854,7 млн грн і складає 49,8% фактичних надходжень місцевих бюджетів Чернівецької області. Чим більше на території громади знаходиться підприємств, які працюють і сплачують податки, то тим більше надходить ПДФО як податкові надходження. Є територіальні громади, в яких від бізнесу надходження ПДФО складають більше 60% (Новодністровська міська рада, Чернівецька міська рада, Вижницька міська рада, Глибоцька селищна рада, Мамаївська сільська рада), є територіальні громади, в який фіксується більше надходжень ПДФО від бюджетних установ. За 2024 рік з Державного бюджету України до місцевих бюджетів Чернівецької області надійшло державних трансфертів у сумі 1400,6 млн. гривень, в тому числі базової дотації – 1212,7 млн грн, додаткових дотацій – 187,9 млн гривень, субвенцій – 3577,9 млн грн [2].

На нашу думку, з метою збільшення внутрішніх джерел наповнення бюджету громади, потрібно пам'ятати про невідновлювальний характер коштів, які отримує громада від продажу землі або нерухомості. Одержуючи такі надходження, вона може суттєво поповнити бюджет громади, однак втрачає право власності на актив і можливість надалі отримувати від нього дохід. Такі операції громаді варто здійснювати при значній потребі в коштах на реалізацію пріоритетних великих проєктів. Надходження від оренди землі або об'єктів нерухомості комунальної власності громада може отримувати регулярно, тому завданням територіальної громади є перегляд об'єктів комунальної власності, які не використовуються, здійснювати їх оцінку з метою надання приміщень, земельних

ділянок у довготривалу оренду для новостворених підприємців і релокованих підприємств.

Пошук додаткових джерел наповнення доходної частини бюджету передбачає оцінку наявного бюджетного потенціалу і пошук резервів його збільшення. Дем'янчук О. вважає, що він може бути отриманий за рахунок податкових і неподаткових надходжень, доходів від операцій із капіталом, міжбюджетних трансфертів, надходжень у вигляді прямих вилучень коштів прибуткових комунальних підприємств [3, с. 100].

З метою збільшення можливого обсягу бюджетних ресурсів потрібно акумулювати ресурси, які не задіяні в реалізації процесів соціально-економічного розвитку громади: це податкові резерви реального і тіньового секторів економіки, можливі бюджетні інвестиції для реалізації проектів програм соціально-економічного розвитку за бюджетними паспортами територіальної громади, можливі кредитні ресурси, які залучила громада.

Податковий потенціал адміністративно-територіальної одиниці слід розглядати як загальний обсяг податків, які мобілізуються за рахунок усіх платників на відповідній території та визначає податкові можливості території, адміністративно-територіальної одиниці [4, с. 33]. Його формування якого залежить від рівня розвитку реального сектору економіки території і потенційних можливостей її економічного зростання в умовах створення нових суб'єктів господарювання різних організаційно-правових форм власності, суттєвого зменшення рівня тінізації економіки, розширення існуючої бази оподаткування на існуючих підприємствах

В умовах сприятливого податкового законодавства відбувається активізація управлінських рішень щодо підвищення інвестиційної привабливості територіальних громад, стимулювання розвитку виробництва, інноваційної діяльності і як результат збільшення податкових надходжень, забезпечення рівних конкурентних умов господарювання для всіх видів інвесторів. Від реалізації інвестиційних та грантових проектів прямо пропорційно залежить формування податкового і бюджетного потенціалу.

Отже, формування податкового потенціалу територіальних громад суттєво залежить від рівня конкурентоспроможності цієї адміністративно-територіальної одиниці, рівня інвестиційної привабливості та активності фахівців громад щодо формування інвестиційних проєктів із метою залучення інвестиційних і грантових коштів із Державного фонду регіонального розвитку й зарубіжних фінансових інституцій, міжнародних організацій та грантових фондів.

З метою активного залучення грантових коштів у територіальних громадах формується потреба у фахівцях, спроможних здійснювати обґрунтування грантової заявки, розраховувати потребу в коштах на конкретні проєкти. Заклади вищої освіти повинні передбачити відкриття освітніх програм, зорієнтованих на підготовку проєктних менеджерів, які будуть володіти алгоритмами обґрунтування проєктів залежно від сфери діяльності та будуть зацікавленими розвивати територіальні громади, в якій проживають вони та їхні батьки, навчаються їхні діти.

Список використаних джерел:

1. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень у період дії воєнного стану : Закон України від 10.10.2024 № 4015-IX. URL: <https://www.tax.gov.ua/zakonodavstvo/podatkove-zakonodavstvo/zakoni-ukrains/79226.html>

2. Підсумки виконання місцевих бюджетів Чернівецької області за 2024 рік. URL: <https://drive.google.com/file/d/1OKI59krtMPMx1nS2UYDTpTGaMkYDvZU2/view>

3. Дем'янчук О. І. Формування та реалізація фінансового потенціалу збалансованого розвитку адміністративно-територіальних одиниць України : монографія. Острог, 2019. 408 с.

4. Місцеві фінанси : навч.-метод. Посібник / під ред. Гапонюк М. А. Київ: КНЕУ, 2002. 184 с.

Наталія Скрипник, к.е.н., викладач облікових дисциплін,
Чернівецький фаховий коледж технологій та дизайну,
м. Чернівці

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ДЖЕРЕЛО ІНФОРМАЦІЇ ДЛЯ РЕГІОНАЛЬНИХ ІНВЕСТИЦІЙ

В умовах євроінтеграції України та посилення конкуренції за інвестиційні ресурси особливої актуальності набуває питання забезпечення потенційних інвесторів достовірною та

релевантною інформацією про фінансово-економічний стан підприємств регіону. Фінансова звітність виступає ключовим джерелом такої інформації, оскільки містить систематизовані дані про фінансовий стан, результати діяльності та рух грошових коштів підприємства.

Інвестиційна привабливість регіону значною мірою залежить від фінансової стійкості й ефективності функціонування суб'єктів господарювання, що здійснюють діяльність на його території. Саме тому якісна фінансова звітність підприємств є не лише інструментом корпоративного управління, але й важливим елементом інформаційної інфраструктури регіонального розвитку.

Фінансова звітність забезпечує інформаційні потреби користувачів щодо придбання, продажу та володіння цінними паперами; участі в капіталі підприємства; оцінки якості управління; оцінки здатності підприємства своєчасно виконувати свої зобов'язання; забезпеченості зобов'язань підприємства; визначення суми дивідендів, що підлягають розподілу; регулювання діяльності підприємства та інших рішень. Вона повинна задовольняти потреби тих користувачів, які не можуть вимагати звітів, складених з урахуванням їх конкретних інформаційних потреб.

Аналіз фінансової звітності дозволяє інвесторам оцінити потенційні ризики та вигоди від вкладення коштів у конкретні підприємства регіону. Кожна форма фінансової звітності надає специфічну інформацію для прийняття інвестиційних рішень.

Баланс (Звіт про фінансовий стан) надає інформацію про структуру активів, зобов'язань та власного капіталу, що дозволяє оцінити фінансову стійкість та платоспроможність підприємства [1]. Інвестори можуть проаналізувати майнове забезпечення підприємства, джерела формування фінансових ресурсів та загальну фінансову стійкість [2].

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) відображає ефективність господарської діяльності та потенціал генерування прибутку [1]. Ця форма звітності дозволяє інвесторам оцінити прибутковість та рентабельність діяльності підприємства, що є ключовими показниками для прогнозування окупності інвестицій [2].

Звіт про рух грошових коштів демонструє здатність підприємства генерувати грошові потоки, що є критично важливим для оцінки його інвестиційної привабливості [3]. Аналіз цього звіту дозволяє інвесторам оцінити ліквідність підприємства та його здатність фінансувати свою діяльність без залучення додаткових зовнішніх джерел [1].

Звіт про власний капітал надає інформацію про зміни у структурі власного капіталу, що дозволяє оцінити стабільність фінансового стану підприємства та політику розподілу прибутку.

В умовах євроінтеграції фінансова звітність підприємств відіграє ключову роль у залученні інвестицій в економіку регіонів України. Для ефективності функціонування виробничо-господарського комплексу країни необхідне формування ефективної системи управління інвестиційною діяльністю [4]. З метою підвищення інвестиційної привабливості, підприємства повинні надати фінансову звітність, яка буде зрозуміла інвестору та відповідатиме міжнародним стандартам [4].

Якісна фінансова звітність дозволяє інвестору ухвалити виважені управлінські рішення, впровадити інвестиційні ресурси у виробництво, сприяє створенню високотехнологічної продукції, інноваційних розробок та нових робочих місць. Єдине розуміння статей фінансової звітності значно розширює впровадження інвестиційних стимулів у діяльність підприємств, дозволяє вийти на новий рівень якості продукції, опанувати нові сфери діяльності, покращити рівень життя працівників, наповнювати бюджет сплаченими податками.

Важливо на місцевому та регіональному рівнях створювати умови з метою подолання безробіття, зменшення потоку міграції з України, створення робочих місць. Фінансова звітність підприємств в залученні інвестицій в Україну в умовах європейської інтеграції є потужною інформаційною базою для ефективних управлінських рішень.

Незважаючи на значний інформаційний потенціал, існує низка проблем, пов'язаних із використанням фінансової звітності як джерела інформації для регіональних інвестицій:

1. Питання достовірності та повноти відображення інформації. Непоодинокими є випадки маніпулювання

фінансовими показниками з метою покращення інвестиційного іміджу підприємства. Це створює ризики для інвесторів та знижує довіру до фінансової звітності як джерела інформації.

2. Різні підходи до складання фінансової звітності. Використання різних стандартів (національні П(С)БО та МСФЗ) ускладнює порівнянність показників різних підприємств. Це створює труднощі для інвесторів при оцінці інвестиційної привабливості підприємств регіону.

3. Неврахування галузевих особливостей. При складанні фінансової звітності воно перешкоджає ефективному управлінню галуззю зі сторони міністерства і збільшує інформаційну асиметрію для зовнішніх користувачів з прямим фінансовим інтересом – кредиторів й інвесторів.

4. Обмеженість відображення нефінансових аспектів діяльності. Фінансова звітність не завжди відображає нефінансові аспекти діяльності підприємства, які можуть мати суттєвий вплив на його інвестиційну привабливість (екологічна відповідальність, соціальна політика, корпоративне управління тощо).

Для ефективного використання фінансової звітності як джерела інформації для регіональних інвестицій необхідно розвивати регіональну інвестиційну політику. Доцільно внести зміни до Державної стратегії регіонального розвитку шляхом включення розділу, який унормовує питання формування інвестиційної політики регіонів як елементу стратегічного поступу держави. У цьому розділі слід охарактеризувати загальні інвестиційні наміри та пріоритети держави та регіонів.

Обласним державним адміністраціям та обласним радам необхідно внести зміни до стратегій регіонального розвитку шляхом визначення інвестиційних пріоритетів кожного регіону, способів їх реалізації та інструментів фінансування, встановлення зв'язку інвестиційних пріоритетів із загальними стратегічними пріоритетами регіонів.

Важливим аспектом є також забезпечення прозорості та доступності фінансової звітності для потенційних інвесторів. Сутність ефективного управління кожного суб'єкта господарювання залежить насамперед від прозорості та розкриття інформації з його фінансово-господарської діяльності.

Таким чином, фінансова звітність підприємств є важливим джерелом інформації для регіональних інвестицій, проте потребує вдосконалення з метою підвищення її інформативності, достовірності та порівнянності. Забезпечення високої якості фінансової звітності сприятиме залученню інвестицій та соціально-економічному розвитку регіону в умовах євроінтеграції.

Список використаних джерел:

- 1.Гнатюк А. А. Фінансова звітність та оцінка інвестиційної привабливості підприємств. *Фінанси України*. 2023. № 2. С. 115-128.
- 2.Петренко В. С., Карпенко Л. М. Проблеми та перспективи використання фінансової звітності в інвестиційному аналізі. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 45-52.
- 3.Коваленко О. В., Мельник Т. Г. Інформаційне забезпечення інвестиційної діяльності в регіоні: сучасний стан та напрями вдосконалення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 8. С. 32-38.
- 4.Бондар М. І., Єфіменко В. І. Фінансова звітність як інформаційна база для прийняття інвестиційних рішень. *Економіка України*. 2023. № 5. С. 76-89.
- 5.Левицька С. О., Осадча О. О. Аналітичне забезпечення оцінки інвестиційної привабливості суб'єктів господарювання. *Вісник НУБГП*. 2022. № 3. С. 112-124.

Nataliia Skrypnyk, PhD in Economics,
Lecturer of accounting disciplines,

Chernivtsi Applied College of Technologies and Design, Chernivtsi

FINANCIAL STATEMENTS OF ENTERPRISES AS A SOURCE OF INFORMATION FOR REGIONAL INVESTMENTS

The article examines the role of financial statements as a source of information for regional investments in the context of European integration. The author analyzes the informational content of different forms of financial statements and their significance for investment decision-making. The paper identifies key problems related to the use of financial statements for investment analysis and proposes measures to enhance their informational value. Special attention is paid to the importance of transparency and accessibility of financial information for potential investors and the role of regional information systems in attracting investments. The author emphasizes the need for harmonization of national and international financial reporting standards to improve the comparability and reliability of financial information for investment purposes.

Наталія Скрипник, к.е.н., викладач облікових дисциплін,
Наталка Кучінік, заступник директора
з навчальної роботи,
Чернівецький фаховий коледж технологій та дизайну,
м. Чернівці

ПОДАТОК НА ДОХОДИ ФІЗИЧНИХ ОСІБ: РЕГІОНАЛЬНИЙ ВИМІР

В умовах децентралізації влади та реформування бюджетної системи України податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) набуває особливого значення як ключовий інструмент формування місцевих бюджетів. Регіональний вимір ПДФО відображає не лише фінансову ефективність цього податку, але й соціально-економічний розвиток територій, рівень доходів населення та ефективність місцевого самоврядування.

Аналіз структури надходжень до місцевих бюджетів України показує, що ПДФО становить близько 60% податкових надходжень, що підтверджує його визначальну роль у забезпеченні фінансової спроможності громад [1]. За даними останніх досліджень, частка ПДФО у структурі податкових надходжень місцевих бюджетів перевищує 60%, а у структурі загальних доходів Зведеного бюджету України становить понад 20% [2]. Це свідчить про високу фінансову значущість цього податку як на загальнодержавному, так і на регіональному рівнях.

Статистичні дані за I квартал 2025 року демонструють, що платники податків сплатили 136 млрд грн ПДФО, що на 22,6% більше порівняно з аналогічним періодом минулого року. Регіонами-лідерами за сплатою ПДФО стали: м. Київ – 32,3 млрд грн, Дніпропетровська область – 13,5 млрд грн, Львівська область – 9,2 млрд грн та Київська область – 7,9 млрд грн. [3] Така диференціація надходжень ПДФО між регіонами зумовлена різницею в рівнях економічного розвитку, зайнятості населення та середньої заробітної плати.

Дослідження регіональних особливостей адміністрування ПДФО дозволяє виявити ключові проблеми та перспективи вдосконалення цього податку в контексті євроінтеграційних

процесів. Серед основних викликів можна виділити: нерівномірність податкової бази в різних регіонах, що призводить до фіскальних дисбалансів; значну частку тіньової економіки, яка зменшує обсяги надходжень; недосконалість механізму зарахування податку за місцем фактичного проживання платника.

Європейський досвід свідчить про необхідність впровадження більш гнучких механізмів розподілу ПДФО між рівнями бюджетної системи, що дозволяє забезпечити фінансову автономію місцевого самоврядування при збереженні принципів соціальної справедливості. Зокрема, в країнах ЄС практикується диференційований підхід до встановлення ставок податку на регіональному рівні, що підвищує зацікавленість місцевої влади у розширенні податкової бази.

Для України актуальним є вдосконалення системи адміністрування ПДФО з урахуванням регіональних особливостей. Це передбачає: запровадження електронних сервісів для спрощення процедури сплати податку; посилення контролю за дотриманням податкового законодавства; вдосконалення механізму міжбюджетних трансфертів для компенсації диспропорцій у податкових надходженнях.

Особливу увагу слід приділити питанню оподаткування доходів самозайнятих осіб та фрілансерів, частка яких в економіці регіонів постійно зростає. Впровадження спрощених процедур реєстрації та сплати податків для цієї категорії платників сприятиме детінізації доходів та збільшенню надходжень до місцевих бюджетів.

Важливим аспектом є також зміни у розподілі доходів від ПДФО з грошового забезпечення військовослужбовців. Дослідження ролі податку на доходи фізичних осіб з фінансового забезпечення військовослужбовців у формуванні доходів місцевих бюджетів показує, що цей аспект набуває особливого значення в умовах воєнного стану [4]. Модернізацією системи ПДФО в регіональному вимірі є підвищення податкової культури населення та прозорості використання бюджетних коштів. Це можливо досягти шляхом проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи, залучення

громадськості до бюджетного процесу та впровадження механізмів партисипативного бюджетування.

Таким чином, удосконалення регіонального виміру ПДФО має стати важливою складовою модернізації управління соціально-економічним розвитком регіонів України в умовах євроінтеграції. Це сприятиме зміцненню фінансової бази місцевого самоврядування, підвищенню якості публічних послуг та зменшенню міжрегіональних диспропорцій.

Основними напрямками реформування системи адміністрування ПДФО на регіональному рівні мають стати:

1. Зміна механізму зарахування податку до місцевих бюджетів з урахуванням місця проживання платника.

2. Підвищення рівня податкової культури населення та прозорості використання бюджетних коштів.

3. Впровадження європейського досвіду диференційованого підходу до встановлення ставок податку.

4. Вдосконалення системи міжбюджетних трансфертів для компенсації диспропорцій у податкових надходженнях.

5. Спрощення процедур оподаткування для самозайнятих осіб та фрілансерів.

Реалізація цих заходів дозволить підвищити фіскальну ефективність ПДФО, забезпечити справедливий розподіл податкових надходжень між регіонами та створити стимули для місцевої влади до ефективного управління соціально-економічним розвитком територій.

Список використаних джерел:

1. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>

2. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

3. Податок з доходів фізичних осіб та формування місцевих бюджетів. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/podatok-z-dohodiv-fizichnih-osib-ta-formuvannya-miscevih-byudzhativ.html>

4. Свободу платникам ПДФО! Або як збалансувати можливості для розвитку територіальних громад. URL: <https://cost.ua/643-pdf-freedom/>

5. Дубровський В., Черкашин В. Порівняльний аналіз фіскального ефекту від застосування інструментів ухилення/унікнення оподаткування в Україні. Київ: Інститут соціально-економічної трансформації, 2022. 36 с.

Nataliia Skrypnyk, PhD in Economics,
Lecturer of accounting disciplines,
Natalka Kuchinik, Deputy Director for Academic Affairs,
Chernivtsi Applied College of Technologies and Design, Chernivtsi

PERSONAL INCOME TAX: REGIONAL DIMENSION

In the context of decentralization of power and reform of Ukraine's budget system, personal income tax (PIT) acquires special importance as a key instrument for the formation of local budgets. The regional dimension of PIT reflects not only the fiscal efficiency of this tax but also the socio-economic development of territories, the level of income of the population, and the effectiveness of local self-government. The article analyzes the regional features of PIT administration, identifies key problems and prospects for improving this tax in the context of European integration processes. The importance of improving tax culture and transparency in the use of budget funds is emphasized.

Микола Скрипник, к.е.н., ст. викладач,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці

РИНОК СТРАХОВИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ: РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ

Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну в лютому 2022 року стало серйозним випробуванням для всіх сфер економіки, зокрема й для страхового ринку. Страхові компанії зіткнулися з безпрецедентними викликами, які вимагали швидкої адаптації бізнес-моделей, перегляду умов страхування та впровадження нових підходів до оцінки ризиків. Особливо гостро ці зміни відчуються на регіональному рівні, де спостерігаються суттєві відмінності у функціонуванні страхового ринку залежно від близькості до зони бойових дій.

Початок повномасштабного вторгнення призвів до значних змін у функціонуванні страхового ринку України. Страхові компанії стикнулися з низкою проблем, серед яких особливу увагу здобули питання переміщення персоналу та організації

роботи віддалено, розірвання договорів або відтермінування платежів. Вже в березні 2022 року українські страховики втратили близько половини надходжень страхових премій, при цьому значно змінилася модель дистрибуції страхових полісів та процеси відшкодування, які дедалі більше трансформувалися в онлайн-формат [1].

Національний банк України, як регулятор страхового ринку, 27 лютого 2022 року рекомендував страховикам спростити процедуру врегулювання страхових випадків, максимально використовуючи електронні документи у випадках, коли неможливе або ускладнене отримання оригіналів від страхувальників [1]. Це дозволило частково адаптувати процеси страхування до нових умов та забезпечити безперервність надання страхових послуг.

Важливо зазначити, що договори страхування залишаються чинними незалежно від введення в Україні воєнного стану, зі стандартними форс-мажорними застереженнями, які застосовуються відповідно до умов договорів [2]. Однак, більшість страхових полісів містять винятки щодо відшкодування збитків, спричинених війною, військовими діями, тероризмом тощо. Це створює певні обмеження для страхувальників, особливо в регіонах, які зазнали безпосереднього впливу бойових дій.

Аналіз регіональних особливостей функціонування страхового ринку в умовах воєнного стану дозволяє виділити кілька ключових тенденцій:

1. Географічна диференціація страхових послуг. Страхові компанії переглянули свою політику страхування з урахуванням географічних ризиків, зосереджуючись на можливості виникнення непередбачуваних ситуацій у різних регіонах України [3]. У більшості випадків страховики не оформлюють страховки для майна в зоні менш як 30-50 кілометрів від території активних бойових дій [4].

2. Регіональні відмінності у страхових тарифах. Незважаючи на загальну стабільність тарифів на страхові продукти, спостерігаються певні регіональні відмінності, пов'язані з підвищеними ризиками в окремих областях. Під час

пандемії COVID-19 та повномасштабної війни тарифи на страхові продукти в Україні залишалися стабільними завдяки принципам актуарних розрахунків, які формуються на основі багаторічної статистики, ймовірності настання страхових подій та довгострокових прогнозів [5].

3. Нерівномірний розподіл страхових виплат. По-перше, збільшилась кількість та обсяг страхових виплат, пов'язаних зі збитками на житловий та комерційний майновий фонд, транспортні засоби та інші види майна в регіонах, що зазнали руйнувань внаслідок бойових дій [3].

4. Трансформація каналів дистрибуції страхових послуг. У всіх регіонах України спостерігається тенденція до переходу на онлайн-канали продажу страхових полісів і врегулювання страхових випадків. Однак у західних областях, які прийняли значну кількість внутрішньо переміщених осіб, відзначається активніший розвиток фізичної інфраструктури страхових компаній.

5. Розвиток нових страхових продуктів. Деякі страхові компанії почали розробляти спеціальні програми страхування, які покривають воєнні ризики, зокрема страхування військовослужбовців або громадян, які зазнали фізичних чи матеріальних втрат внаслідок бойових дій [4]. Такі поліси можуть включати медичне страхування для тих, хто постраждав від воєнних дій, страхування житла та автомобілів з урахуванням ризиків війни.

Варто зазначити, що страховий ринок України в умовах воєнного стану стикається з рядом викликів та можливостей. З одного боку, підвищений ризик для бізнесу та особистого майна створює підвищений попит на страхові послуги, зокрема на страхування майна та відповідальності. З іншого боку, зміни в політичному та правовому середовищі можуть призвести до нестабільності на ринку та вимагати швидких адаптацій з боку страхових компаній.

Особливу увагу слід приділити регіональним аспектам функціонування страхового ринку в умовах воєнного стану. Відповідно до переліку територій, на яких ведуться бойові дії або які перебувають в тимчасовій окупації, блокаді, до таких територій належать: Волинська, Дніпропетровська, Донецька,

Житомирська, Запорізька, Київська, Луганська, Миколаївська, Одеська, Сумська, Харківська, Херсонська, Чернігівська області та місто Київ [2]. На цих територіях спостерігаються найбільші обмеження щодо страхування майна та інших видів страхування, пов'язаних з воєнними ризиками.

Погіршення фінансового стану страховиків може призвести до банкрутства або неспроможності виплачувати страхові компенсації [4]. Це створює додаткові ризики для страхувальників, особливо в регіонах з високою ймовірністю настання страхових випадків внаслідок бойових дій.

Для забезпечення життєздатності та відновлення страхової галузі після війни, а також з метою надання страхового захисту громадянам та бізнесу, необхідно впровадити системні заходи на державному рівні. Серед таких заходів можна виділити:

1. Розробку спеціальних програм державної підтримки страхового ринку в регіонах, які найбільше постраждали від бойових дій.

2. Створення механізмів перестрахування воєнних ризиків за участю держави та міжнародних перестраховиків.

3. Впровадження інноваційних підходів до оцінки ризиків та формування страхових тарифів з урахуванням регіональних особливостей.

4. Розвиток цифрових технологій у страхуванні для забезпечення доступності страхових послуг у всіх регіонах України.

5. Підвищення фінансової грамотності населення щодо можливостей страхового захисту в умовах воєнного стану.

Після завершення бойових дій та переходу до відновлення країни відкриються нові горизонти для українського страхового ринку. Серед перспектив можна виділити страхування відбудови, реформування ринку страхування, зміцнення довіри до страхування [6]. Важливим кроком буде відновлення довіри населення до страхових компаній. Успішна виплата страхових компенсацій та прозорі умови страхування допоможуть поступово повернути довіру клієнтів.

Таким чином, ринок страхових послуг України в умовах воєнного стану зазнає суттєвих трансформацій, які мають виражені регіональні особливості. Страхові компанії, які готові

активно адаптуватися до змін, можуть розробляти нові продукти та стратегії мінімізації ризиків, що дозволить їм успішно функціонувати в умовах воєнного стану та забезпечити захист інтересів своїх клієнтів у різних регіонах України.

Список використаних джерел:

- 1.Тенденції розвитку страхового ринку України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3733/3655/>
- 2.Як змінюється ринок страхування в Україні під час війни. Forbes Україна. 2022. URL: <https://forbes.ua/innovations/yak-zminyetsya-rinok-strakhuvannya-v-ukraini-pid-chas-viyini-rozpovidae-servis-strakhuvannya-hotlinefinance-21062022-6627>
- 3.Страхування під час війни в Україні: виклики і можливості. Новинарня. 2024. URL: <https://novynarnia.com/2024/10/05/strakhuvannya-pid-chas-vijny-v-ukrayini-vyklyky-i-mozhlyvosti/>
- 4.Мачуська І.Б., Кондратенко К. Правове регулювання страхових відносин в умовах воєнного стану: дія форс-мажорних обставин. Аналітично-порівняльне правознавство. 2023. URL: <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2023/05/20.pdf>
- 5.Страхування під час війни. Економічна правда. 2022. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2022/04/14/685760/>
- 6.Воєнний вплив на страховий ринок України. CRUST. 2023. URL: <https://crust.ust.edu.ua/server/api/core/bitstreams/bde1b9d9-9243-46cd-9ae1-226b90815ca2/content>

Mykola Skrypnyk, PhD in Economics, Senior Lecturer,
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi

INSURANCE SERVICES MARKET OF UKRAINE DURING MARTIAL LAW: REGIONAL ASPECT

The article examines the current state and development trends of the insurance services market in Ukraine under martial law, with a focus on regional peculiarities. The main challenges faced by insurance companies since the beginning of the full-scale invasion have been identified. The regional differentiation of insurance services, changes in distribution channels, and the development of new insurance products that cover war risks have been analyzed. The article outlines the prospects for the development of the insurance market after the end of hostilities and proposes systemic measures at the state level to ensure the viability and recovery of the insurance industry.

Микола Скрипник, к.е.н., ст. викладач,
Богдан Кочерган, студент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці

УХИЛЕННЯ ВІД СПЛАТИ ПОДАТКІВ: ЗАГАЛЬНОДЕРЖАВНИЙ ТА РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ

Проблема ухилення від сплати податків залишається однією з найгостріших для економіки України, особливо в умовах євроінтеграційних процесів та необхідності забезпечення сталого соціально-економічного розвитку регіонів. Тіньова економіка та податкові правопорушення суттєво зменшують надходження до бюджетів усіх рівнів, що негативно впливає на фінансування соціальних програм та інфраструктурних проєктів як на загальнодержавному, так і на регіональному рівнях.

За даними Міністерства економіки України, рівень тіньової економіки в країні протягом останніх років демонструє негативну динаміку. Якщо на початку 2010-х років цей показник становив близько 36% від офіційного ВВП, то до 2019 року він знизився до 27%. Однак, починаючи з 2020 року, спостерігається зростання рівня тінізації – до 32% у 2021 році, а станом на середину 2023 року, за оцінками міністерки економіки Юлії Свириденко, цей показник сягнув приблизно 40% [1]. Така ситуація створює нерівномірне податкове навантаження та викривлює конкурентне середовище як на загальнодержавному, так і на регіональному рівнях.

Метою дослідження є аналіз сучасних схем ухилення від оподаткування в Україні, оцінка їх впливу на соціально-економічний розвиток регіонів та розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи протидії податковим правопорушенням в умовах євроінтеграції.

Дослідження показало, що в регіонах з високою концентрацією аграрного бізнесу (Вінницька, Черкаська, Херсонська області) поширеними є схеми ухилення від сплати ПДВ через фіктивні експортні операції. У прикордонних регіонах (Закарпатська, Чернівецька, Львівська області)

значною проблемою залишається контрабанда та «сірий імпорт». У промислових регіонах (Дніпропетровська, Запорізька області) часто використовуються схеми мінімізації податкових зобов'язань через трансфертне ціноутворення [2].

Спостерігається суттєва регіональна диференціація рівня тіньової економіки – від 18% у західних областях до 42% у східних регіонах країни. Така нерівномірність пов'язана з різною галузевою структурою економіки регіонів, близькістю до кордонів, рівнем цифровізації податкових сервісів та ефективністю роботи місцевих податкових органів.

Ухилення від сплати податків має серйозні негативні наслідки як на загальнодержавному, так і на регіональному рівнях:

1. Економічні наслідки: недоотримання бюджетом податкових платежів, призупинення реалізації державних програм, невиплати заробітних плат працівникам бюджетної сфери, скорочення видатків з бюджету на соціальні цілі, порушення законів конкуренції, зниження інвестиційної привабливості країни, зростання рівня економічної злочинності та корупції, виведення значних обсягів капіталів за межі країни, зниження обсягів ВВП [3].

2. Соціальні наслідки: поглиблення соціальної нерівності, зниження рівня соціального захисту населення, формування негативного ставлення до податкової системи, зростання соціальної напруги в суспільстві.

3. Правові наслідки: зростання рівня латентності податкових правопорушень, формування правового нігілізму, зниження ефективності правоохоронної системи [3].

Євроінтеграційні процеси створюють як виклики, так і можливості для вдосконалення системи протидії ухиленню від оподаткування. З одного боку, відкритість економіки та спрощення міжнародної торгівлі можуть сприяти використанню транскордонних схем ухилення від сплати податків. З іншого боку, гармонізація податкового законодавства з нормами ЄС, впровадження міжнародних стандартів прозорості, обмін податковою інформацією створюють передумови для підвищення ефективності податкового адміністрування.

Досвід країн ЄС демонструє ефективність таких інструментів протидії ухиленню від оподаткування [4]: впровадження електронних систем адміністрування податків; розвиток системи автоматичного обміну податковою інформацією; застосування ризик-орієнтованого підходу в податковому контролі; посилення відповідальності за податкові правопорушення; розвиток податкової культури населення.

Для вдосконалення системи протидії ухиленню від оподаткування на загальнодержавному та регіональному рівнях доцільно запровадити такі заходи:

- Удосконалення нормативно-правової бази: гармонізація податкового законодавства з нормами ЄС, усунення колізій та прогалин у податковому законодавстві, посилення відповідальності за податкові правопорушення.

- Вдосконалення системи податкового адміністрування: розширення використання ризик-орієнтованого підходу в податковому контролі, впровадження електронних сервісів для платників податків, розвиток системи автоматизованого моніторингу ризиків, забезпечення їх транспарентності.

- Інституційні заходи: підвищення інституційної спроможності податкових органів, забезпечення ефективного податкового контролю, підвищення якості сервісного обслуговування платників податків, посилення співпраці між податковими органами різних регіонів, створення регіональних центрів моніторингу податкових ризиків [3].

- Використання міжнародного досвіду: використовуючи досвід уряду Польщі, ввести заборону господарської діяльності тих фізичних осіб, які раніше вчинили серйозний податковий злочин; використовуючи досвід США, посилити роль державних спеціальних служб у контролі за поширенням тіньової економіки в країні та їх взаємодію із державною структурою загалом.

- Підвищення податкової культури: розробка та впровадження загальнонаціональної програми формування належної податкової культури на державному рівні, створення відповідної інформаційної бази підприємств, організацій, установ і громадян України, які ухиляються від сплати податків, проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи серед населення [5].

- Регіональні аспекти протидії ухиленню від оподаткування: створення регіональних центрів моніторингу податкових ризиків, які враховуватимуть специфіку економічної діяльності в конкретному регіоні; розробка регіональних програм протидії ухиленню від оподаткування з урахуванням специфіки економічної діяльності в регіоні; посилення координації діяльності податкових органів і органів місцевого самоврядування.

Ухилення від сплати податків залишається серйозною проблемою для економіки України, особливо в умовах євроінтеграційних процесів. Негативні наслідки цього явища проявляються як на загальнодержавному, так і на регіональному рівнях, призводячи до недоотримання бюджетами коштів, необхідних для фінансування соціальних програм та інфраструктурних проєктів.

Аналіз сучасних схем ухилення від оподаткування в Україні свідчить про їх різноманітність та адаптивність до змін у податковому законодавстві. При цьому спостерігається суттєва регіональна диференціація як рівня тіньової економіки, так і поширеності різних схем ухилення від оподаткування, що пов'язано з особливостями економічної структури регіонів.

Ефективна протидія ухиленню від оподаткування потребує комплексного підходу, який враховуватиме як загальнодержавні, так і регіональні аспекти цієї проблеми. Впровадження запропонованих заходів сприятиме збільшенню податкових надходжень, забезпеченню справедливої конкуренції та сталому соціально-економічному розвитку регіонів України в умовах євроінтеграції.

Список використаних джерел:

1. Дубровський В., Черкашин В. Порівняльний аналіз фіскального ефекту від застосування інструментів ухилення/уникнення оподаткування в Україні. Київ: Інститут соціально-економічної трансформації, 2022. 36 с.
2. Схеми ухилення від податків. *Rates.fm*. 2025. URL: <https://rates.fm/ua-uk/expert-opinion/shemi-uhilennya-vid-podatktiv/>
3. Ухилення від сплати податків та шляхи його подолання. НЛТУ України. 2023. URL: <https://nv.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/887/903>
4. Тіньова економіка України. Як змінюється ситуація та чим це загрожує бізнесу. *360UA.news*. 2025. URL: <https://360ua.news/tinova-ekonomika-ukrayiny-yak-zminuyetsya-sytuacziya-ta-chym-cze-zagrozhuje-biznesu/>
5. Боротьба з ухиленням від оподаткування. НЛТУ України. 2023. URL: <https://nv.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/887/903>

Mykola Skrypnyk, PhD in Economics, Senior Lecturer,
Bogdan Kochergan, student,
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi

TAX EVASION: NATIONAL AND REGIONAL ASPECTS

The research examines the problem of tax evasion in Ukraine, analyzing both national and regional dimensions of this issue. The paper identifies the most common tax evasion schemes and their regional specifics depending on the economic structure of different regions. The author analyzes the economic, social, and legal consequences of tax evasion and proposes a comprehensive approach to combating tax evasion, including risk-oriented tax control, electronic services implementation, and establishing regional tax risk monitoring centers. The research emphasizes that effective counteraction to tax evasion requires considering both national and regional aspects of this problem in the context of European integration.

Олексій Малярчук, к.е.н., ст. викладач,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці

БЮДЖЕТНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У ВОЄННИЙ ТА ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОДИ

Актуальність дослідження питань бюджетного забезпечення управління соціально-економічним розвитком територіальних громад набуває особливого значення в умовах повномасштабної військової агресії проти України та її наслідків. Воєнні дії спричинили значні руйнування інфраструктури, порушення економічних зв'язків та зміну структури видатків місцевих бюджетів, що вимагає переосмислення підходів до формування та використання фінансових ресурсів територіальних громад як у воєнний час, так і в контексті майбутнього відновлення [1]. Важливості набуває проблема забезпечення фінансової спроможності територіальних громад в умовах зменшення податкових надходжень, необхідності фінансування заходів

територіальної оборони та цивільного захисту, соціальної підтримки внутрішньо переміщених осіб [2]. Водночас, успішне повоєнне відновлення України значною мірою залежатиме від здатності територіальних громад ефективно акумулювати та розподіляти фінансові ресурси для забезпечення сталого соціально-економічного розвитку [3].

Теоретичні та практичні аспекти бюджетного забезпечення розвитку територіальних громад досліджували такі вчені, як О. Василик, І. Луніна, І. Чугунов, С. Юрій та інші [4; 5]. Проте військова агресія створила принципово нові виклики, що потребують додаткового наукового осмислення та розробки відповідних механізмів управління місцевими фінансами.

Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну призвело до значних змін у системі місцевих фінансів. За даними Міністерства фінансів України, у 2022 році відбулося суттєве скорочення власних доходів місцевих бюджетів – в середньому на 30-40% порівняно з довоєнним періодом [6]. Найбільше постраждали громади, що розташовані в зоні бойових дій або на тимчасово окупованих територіях.

За результатами аналізу статистичних даних Державної казначейської служби України, динаміка основних показників місцевих бюджетів територіальних громад у 2021-2023 роках характеризується наступними тенденціями (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка основних показників місцевих бюджетів територіальних громад України у 2021-2023 роках *

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2021, %
Власні доходи місцевих бюджетів, млрд грн	347,9	258,4	293,6	-15,6
Базова дотація, млрд грн	15,7	18,4	22,1	+40,8
Реверсна дотація, млрд грн	11,9	8,7	7,2	-39,5
Видатки на соціальний захист, млрд грн	82,3	98,7	125,4	+52,4
Видатки на безпеку та оборону, млрд грн	2,1	35,6	42,3	+1914,3
Капітальні видатки, млрд грн	98,4	42,3	51,8	-47,4

*Джерело: складено автором за даними [6; 9].

Представлена таблиця демонструє ключові зміни у структурі місцевих бюджетів територіальних громад за період 2021-2023 років, що характеризується впливом повномасштабного військового вторгнення. Аналізуючи показники власних доходів місцевих бюджетів, спостерігаємо суттєве падіння у 2022 році до 258,4 млрд грн порівняно з довоєнним показником 347,9 млрд грн у 2021 році. Хоча у 2023 році відбулося певне відновлення до рівня 293,6 млрд грн, цей показник все ще залишається на 15,6% нижчим за довоєнний період. Така динаміка пояснюється значним порушенням економічної активності в громадах, вимушеною міграцією населення та руйнуванням підприємницької інфраструктури.

Особливу увагу привертає трансформація системи міжбюджетних трансфертів. Базова дотація демонструє стійке зростання: з 15,7 млрд грн у 2021 році до 22,1 млрд грн у 2023 році, що становить приріст на 40,8%. Водночас спостерігається протилежна тенденція щодо реверсної дотації, яка скоротилася з 11,9 млрд грн до 7,2 млрд грн (-39,5%). Такі зміни свідчать про загальне зниження фінансової спроможності територіальних громад та посилення їх залежності від державної підтримки в умовах воєнного стану.

Найбільш драматичних змін зазнала структура видатків місцевих бюджетів. Видатки на безпеку та оборону зросли з 2,1 млрд грн у 2021 році до 42,3 млрд грн у 2023 році, продемонструвавши безпрецедентне збільшення у 20 разів.

Водночас спостерігається значне скорочення капітальних видатків – з 98,4 млрд грн у 2021 році до 51,8 млрд грн у 2023 році (-47,4%). Це створює серйозні ризики для подальшого розвитку інфраструктури громад та може мати довгострокові негативні наслідки для їх соціально-економічного розвитку.

Аналіз даних таблиці 1 свідчить про суттєві структурні зміни у формуванні та використанні фінансових ресурсів територіальних громад. Зокрема, спостерігається значне скорочення власних доходів місцевих бюджетів (-15,6% порівняно з довоєнним 2021 роком), що компенсується збільшенням обсягів базової дотації (+40,8%). Водночас

відбулося суттєве зменшення реверсної дотації (-39,5%), що свідчить про загальне зниження фінансової спроможності громад.

Найбільш показовою є зміна структури видатків: різке зростання видатків на безпеку та оборону (майже у 20 разів) та соціальний захист (+52,4%) супроводжується значним скороченням капітальних видатків (-47,4%), що створює ризики для подальшого розвитку інфраструктури громад.

Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну призвело до значних змін у системі місцевих фінансів. За даними Міністерства фінансів України, у 2022 році відбулося суттєве скорочення власних доходів місцевих бюджетів – в середньому на 30-40% порівняно з довоєнним періодом [6]. Найбільше постраждали громади, що розташовані в зоні бойових дій або на тимчасово окупованих територіях.

Основними проблемами бюджетного забезпечення територіальних громад у воєнний період є:

1. Зменшення надходжень від місцевих податків і зборів внаслідок призупинення діяльності підприємств та міграції населення [7].

2. Збільшення видатків на оборонні заходи та забезпечення життєдіяльності громад в умовах воєнного стану [8].

3. Необхідність фінансування додаткових соціальних програм для підтримки внутрішньо переміщених осіб.

Дослідження показує, що в умовах воєнного стану відбулася суттєва трансформація структури видатків місцевих бюджетів. Значна частина фінансових ресурсів спрямовується на забезпечення безпеки та оборони територій, підтримку критичної інфраструктури та соціальний захист населення.

В умовах обмеженості фінансових ресурсів особливого значення набуває впровадження ефективних механізмів управління місцевими бюджетами. Серед ключових напрямів можна виділити:

1. Диверсифікація джерел наповнення місцевих бюджетів через активізацію співпраці з міжнародними донорами та залучення грантового фінансування.

2. Впровадження програмно-цільового методу бюджетування з урахуванням воєнних реалій та потреб повоєнного відновлення.

3. Розвиток міжмуніципального співробітництва для оптимізації використання наявних ресурсів.

Важливим аспектом є також цифровізація процесів управління місцевими фінансами, що дозволяє підвищити прозорість та ефективність використання бюджетних коштів. Досвід європейських країн демонструє, що впровадження електронних систем бюджетування сприяє покращенню якості управлінських рішень та зменшенню корупційних ризиків.

Планування повоєнного відновлення територіальних громад потребує визначення чітких пріоритетів бюджетного фінансування. На основі аналізу міжнародного досвіду постконфліктної відбудови та специфіки українських реалій можна виділити такі ключові напрями:

1. Відновлення критичної інфраструктури та систем життєзабезпечення громад.

2. Стимулювання економічного розвитку через підтримку малого та середнього бізнесу.

3. Модернізація соціальної інфраструктури та покращення якості публічних послуг.

Велику увагу слід приділити формуванню ефективної системи моніторингу та оцінки використання бюджетних коштів на цілі відновлення. Це дозволить забезпечити цільове та результативне використання фінансових ресурсів. Важливим джерелом фінансового забезпечення повоєнного відновлення територіальних громад є міжнародна технічна допомога. Досвід країн, що пережили військові конфлікти, свідчить про необхідність створення ефективних механізмів координації донорської допомоги на місцевому рівні.

Узагальнення результатів дослідження дозволяє стверджувати, що ефективне бюджетне забезпечення управління соціально-економічним розвитком територіальних громад у воєнний та поствоєнний періоди потребує комплексного підходу, який враховує як поточні виклики безпеки та життєзабезпечення, так і стратегічні завдання відновлення. Ключовими елементами такого підходу мають стати диверсифікація джерел фінансування, впровадження інноваційних механізмів управління місцевими фінансами та розвиток інституційної спроможності територіальних громад.

Список використаних джерел:

1. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI (зі змінами та доповненнями).
2. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII.
3. План відновлення України. Національна рада з відновлення України від наслідків війни. Київ, 2022.
4. Василик О. Д. Теорія фінансів: підручник. К.: НІОС, 2021.
5. Луніна І. О. Бюджетна децентралізація в Україні: результати реформи та перспективи розвитку. *Економіка України*. 2023. №3.
6. Звіт про виконання місцевих бюджетів України за 2022 рік. Міністерство фінансів України, 2023.
7. Чугунов І.Я. Бюджетна система в умовах економічних перетворень. *Економіка України*. 2023. №4.
8. Місцеві фінанси в умовах воєнного стану: виклики та можливості. НІСД, 2023.

Oleksii Maliarchuk, PhD in Economics, Senior Lecturer,
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi

BUDGETARY SUPPORT FOR MANAGING THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES DURING THE WARTIME AND POST-WAR RECOVERY

This paper explores the peculiarities of budgetary support for managing the socio-economic development of territorial communities during wartime and post-war recovery. The research highlights the significant changes in local finance structures caused by the full-scale military aggression against Ukraine, including the sharp decline in own revenues and the reallocation of expenditures. Key challenges and strategic priorities for improving the financial sustainability of communities are identified. Special attention is given to post-war recovery needs and the development of innovative financial instruments.

Сергій Рилєєв, к.е.н., доцент,
Ірина Дрінь, к.фіз.-мат.н., доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці

МЕТОДИКА DEA-АНАЛІЗУ В СИСТЕМІ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ

Об'єктивні кількісні критерії оцінки ефективності функціонування регіональної сфери гостинності визначені Стратегією розвитку туризму та курортів на період до 2026 року, яка була схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16.03.2017 р. № 168-р [1], а також планом заходів щодо її реалізації [2].

Анексія Криму, окупація частини територій окремих областей, військові дії диктують необхідність адаптації до сучасних реалій, підвищення конкурентоспроможності вітчизняної сфери туризму та рекреації (СТР) як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках. Одним з головних напрямів вирішення окреслених питань є прискорення розвитку пріоритетних з точки зору туризму та курортів територій при адекватній підтримці держави, місцевих органів самоуправління та бізнесу. З метою найбільш повного використання потенціалу даних територій необхідно використовувати об'єктивні кількісні оцінки ефективності функціонування існуючою рекреаційно-туристичної сфери.

На будь-яку регіональну СТР впливають різноманітні фактори: економічні, політичні, правові, організаційні тощо, в т.ч. непередбачених (до прикладу – пандемія COVID-19, анексія Криму, окупація частини територій, повномасштабне військове вторгнення РФ, техногенні катастрофи, на кшталт підриву дамби Каховського водосховища, стихійні лиха).

Врахування такого комплексу факторів є досить проблематичним, адже не завжди наперед відомий вплив того чи іншого фактора на функціонування системи. В даному випадку застосовуються непараметричні методи матаналізу, які

базуються лише на реальній статистичній інформації, та для яких непотрібні додаткові дані щодо характеру взаємозв'язку між факторами-дії та результатами функціонування системи, в т.ч. СТР, що аналізується.

Одним з методів непараметричного аналізу є DEA-метод. DEA-аналіз (Data Envelopment Analysis) дозволяє на основі достатньо різномірної та не пов'язаних між собою статистичних даних отримувати недвозначні інтегральні оцінки показників ефективності функціонування різних функціонуючих систем.

Метод DEA базується на математичному представленні будь-якої господарюючої системи (суб'єкта) в вигляді перетворювача вхідних ресурсів (факторів впливу) на вихідні результати (продукцію, товари, роботи та послуги). При цьому мірилом ефективності такого перетворювача (Θ) є співвідношення показника сукупної цінності результатів (Y) до показника сукупної цінності факторів-дії (X):

$$\Theta = Y / X \quad (1)$$

Показники Y та X можуть бути представлені в вигляді лінійних функцій:

1. Функцій результатів:

$$Y = \sum (U_j * Y_j) \quad (2)$$

2. Функції факторів:

$$X = \sum (V_i * X_i) \quad (3)$$

Тоді для окремого суб'єкта господарювання (n) критерій ефективності визначатиметься як співвідношення зазначених вище функцій (2 та 3):

$$\Theta^n = \frac{\sum (U_j * Y_{j_n})}{\sum (V_i * X_{i_n})} \quad (j = 1, \dots, J) \quad , \quad (4)$$

$$(i = 1, \dots, I)$$

де Y_{j_n} , X_{i_n} – результати функціонування та фактори-впливу окремого суб'єкта фінансово-господарської діяльності;

U_j , V_i – вагові змінні коефіцієнти;

J – кількість результатів;

I – кількість факторів.

Найчастіше на практиці використовується як різновид DEA-аналізу базова CCR-модель. Спочатку визначається група суб'єктів аналізу, потім вирішуються спільні оптимізаційні задачі щодо максимізації ефективності Θ для кожного суб'єкта групи:

$$\Theta^n = \frac{\sum (U_j * Y_{j_n})}{\sum (V_i * X_{i_n})} \rightarrow \max$$

$$(j = 1, \dots, J) \quad , (5)$$

$$(i = 1, \dots, I)$$

Оптимізація справджується завдяки варіювання вагових коефіцієнтів U_j та V_i при виконанні вимог нормування (6) одночасно для всіх суб'єктів групи:

$$\Theta^n = \frac{\sum (U_j * Y_{j_n})}{\sum (V_i * X_{i_n})} \leq 1$$

$$(j = 1, \dots, J) \quad , (6)$$

$$(i = 1, \dots, I)$$

$$(s = 1, \dots, S)$$

де S – кількість суб'єктів, що аналізуються, в групі (при умові позитивних значень $U_j > 0$ та $V_i > 0$).

Задача оптимізації (5-6) зводиться до алгоритму лінійного програмування (7-11), що безпосередньо застосовується в оцінці ефективності різноманітних систем:

$$\Theta^* = \max \sum (U_j * Y_{j_n}) \quad (7)$$

$$\sum (V_i * X_{i_n}) = 1 \quad (8)$$

$$\sum (U_j * Y_{j_s}) \leq \sum (V_i * X_{i_s}) \quad (9)$$

$$U_j > 0 \quad (10)$$

$$V_i > 0 \quad (11)$$

$$(j = 1, \dots, J)$$

$$(i = 1, \dots, I)$$

$$(S = 1, \dots, S)$$

Величина Θ^* є оптимальним (максимальним) значенням ефективності окремого суб'єкта групи. Вона характеризує спроможність суб'єкта групи досягати максимальних результатів своєї діяльності при заздалегідь визначеними/обмеженими ресурсами.

В тих випадках, коли за результатами проведених розрахунків різні суб'єкти досліджуваної групи характеризуються однаковою стовідсотковою ефективністю (що часто-густо зустрічається при використанні DEA-аналізу), застосовується додатковий спосіб ранжування таких суб'єктів методом суперефективності [3].

Метод суперефективності передбачає виключення з групи обмежуючих критеріїв (9) усі вхідні (X_{ef}) та вихідні (Y_{ef}) параметри окремих суб'єктів, які характеризуються стовідсотковою ефективністю. Виключна умова для окремого суб'єкта господарювання:

$$\sum_{(j, \dots, J)} (U_j * Y^{ef}) \leq \sum_{(i, \dots, I)} (V_i * X^{ef}) \quad (12)$$

В результаті обчислень отримуються значення величин суперефективності Θ^{sup} таких суб'єктів, яка завжди є більшою за сто відсотків (або більше за одиницю, якщо показник розраховується в вигляді коефіцієнтів: $\Theta^{sup} \neq \Theta^*$; $\Theta^{sup} > 1$)). Для неефективних суб'єктів (з величиною ефективності менше за 100 %) розрахована суперефективність Θ^{sup} завжди буде дорівнювати обчисленій ефективності Θ^* : $\Theta^{sup} = \Theta^*$; $\Theta^{sup} < 1$.

Таким чином, розглянута методика DEA-аналізу є дієвим інструментом реалізації Стратегією розвитку туризму та курортів із врахуванням сучасних вітчизняних реалій, а також повоєнної відбудови економіки України. Крім цього, вона покликана дати оцінку ефективності: впровадження та реалізації програм розвитку регіонів у сфері рекреації; інвестованого капіталу в туристичну сферу з боку держави, місцевих органів самоврядування та бізнесу тощо.

Список використаних джерел:

1. Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.03.2017 р. № 168-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text>
2. План заходів з реалізації Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року в 2017 році : Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України 30.06.2017 р. № 958. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0958731-17#Text>
3. Dalfard V. M., Sohrabian A., Najafabadi A.M., Alvani J. Performance Evaluation and Prioritization of Leasing Companies Using the Super Efficiency Data Envelopment Analysis Model. Acta Polytechnica Hungarica. 2012. Vol. 9. No. 3. PP. 183–194. URL : https://acta.uni-obuda.hu/Dalfard_Sohrabian_Najafabadi_Alvani_35.pdf

Serhii Rylieiev, PhD of Economic Sciences, Associate Professor,
Iryna Drin, PhD in Physics and Mathematics, Associate Professor,
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi

DEA ANALYSIS METHODOLOGY IN THE SYSTEM OF ASSESSING THE EFFICIENCY OF THE FUNCTIONING OF THE REGIONAL TOURISM SPHERE

Today, in the conditions of a full-scale military invasion of the Russian Federation, annexation and temporary occupation of parts of the territory of Ukraine, increasing the efficiency of the functioning of the tourism and resorts sector is of great importance. DEA analysis is an integral methodological tool for assessing the efficiency of the free sector.

Тетяна Зубко, д.е.н., професор,
Державний торговельно-економічний університет,
м. Київ

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМИ ФІНАНСАМИ

Головні завдання, які постають перед фінансовими менеджерами, зводяться до таких:

- формування та оптимізація залучення джерел фінансування капіталу;
- управління розподілом капіталу, зокрема управління оборотними активами;
- забезпечення постійної фінансової рівноваги компанії в процесі її діяльності;

- мінімізації фінансового ризику (антикризове фінансове управління компанії).

Існують різні теорії, які розглядають взаємозв'язок структури капіталу і вартості підприємства як бізнесу: метод дискontованого грошового потоку (Discounted Cash Flow – DCF), концепція економічної доданої вартості (Economic Value Added – EVA), модель Ольсона (Edwards-Bell-Ohlson valuation model – EBO), модель Блека-Шоулза, концепція ринкової доданої вартості (Market Value Added – MVA), модель аналізу цінності для акціонерів (Shareholders Value Added – SVA), модель управління за дохідністю грошового потоку від інвестицій (Cash Flow Return of Investment – CFROI), тощо. При цьому оптимальною є та структура капіталу, що максимізує ринкову вартість корпорації [4, с. 160].

Відповідно до зазначених завдань спільним для більшості з них є висновок менеджменту використовувати різні комбінації методів, моделей, методик і навіть окремі формули. Все визначається запитами й потребами вирішення проблем.

При формуванні та оптимізації використання залучених джерел капіталу найчастіше увага фінансових аналітиків зосереджується на вартості формування акціонерного капіталу та боргових зобов'язань. Відтак використовуються метод дискontування грошових потоків і розрахунок вартості кожного джерела капіталу (акцій та облігацій, кредиторської та дебіторської заборгованостей, товарний та фінансовий лізинги, товарні та банківські кредити). При оптимізації складу джерел капіталу дотримуються моделі фінансової рівноваги, що була запропонована французькими дослідниками Ж. Франшоном та І. Романе. Їхні розробки свого часу були поглиблені науковцями ДТЕУ І. Бланком, Г. Ситник та Т. Унковською. Суть цієї моделі в дотриманні рівності можливого обсягу генерованих власних ресурсів корпорації та необхідного обсягу споживання власних фінансових ресурсів. Це, в свою чергу, передбачає розрахунок коефіцієнтів платоспроможності та фінансової стійкості, таких як: поточної і швидкої ліквідності, співвідношення боргу і суми активів, коефіцієнти квоти власника та покриття процентів, скоригований коефіцієнт чистої поточної платоспроможності.

При розв'язанні питання управління розподілом капіталу, зокрема управління оборотними активами, насамперед визначаються загальні, чисті та власні оборотні активи. Для подальшого аналізу використовуються коефіцієнти оборотності товарно-матеріальних запасів, поточних активів, довгострокових активів, всіх активів, середній терміни інкасації та тривалості операційного, виробничого і фінансових циклів [2; 3].

Антикризове фінансове управління насамперед зосереджене на прогнозуванні можливості настання банкрутства компанії. Для цього використовуються моделі Альтмана, Ліса, Матвійчука, які базуються на використанні Z-дискримінантної моделі та її межових параметрів. Серед індикаторів оцінювання загрози виникнення фінансової кризи компанії аналізуються групи показників вивчення: чистого грошового потоку, ринкової вартості, структури капіталу, склад фінансових зобов'язань за черговістю їх погашення, склад активів і поточних витрат, рівень концентрації фінансових операцій у зоні підвищеного ризику. Для сталої діяльності компанії необхідний постійний контроль небезпеки банкрутства, до комплексного аналізу фінансово-економічного стану компанії долучаються методики і моделі аналу ризику та можливого банкрутства [1; 2].

У системі управління фінансами міжнародної корпорації на загал виділяється кілька напрямів, які повсяк час розширюються. Все більшого значення набуває вплив сукупності екологічних, соціальних та управлінських аспектів (Environmental, Social, Governance – ESG). ESG-критерії стають необхідними при забезпеченні тривалої стійкості компаній. Екологічний компонент ESG охоплює заходи для зменшення негативного впливу на навколишнє середовище: використання відновлюваних джерел енергії, зниження рівня забруднення та раціональне використання ресурсів. Соціальний аспект зумовлює дотримання прав людини, гідних умов праці та соціальної інклюзії. Ефективне корпоративне управління, що є третім компонентом ESG, забезпечує прозорість у роботі компаній та певну протидію корупції. Це впливає на процес

залучення іноземних інвестицій, оскільки міжнародні донори надають перевагу компаніям з високим рівнем корпоративної етики та дотриманням стандартів звітності. ESG-стандarti дозволяють запобігти можливим репутаційним ризикам та зменшити вартість капіталу для компаній [5]. Виконання цих вимог призводить до збільшення витрат, що необхідно враховувати при управлінні корпоративними фінансами.

Список використаних джерел:

1. Арнольд Г. Порадник з корпоративних фінансів : посібник з фінансових ринків, рішень та методів / Пер. з англ. Дніпропетровськ. *Баланс Бізнес Букс*. 2007. 752 с.
2. Бланк І. О., Ситник Г. В. Управління фінансами підприємств. К.: КНТЕУ, 2005.
3. Волш К. Ключові показники менеджменту. 100+ фінансових конфіцієнтів для ефективного управління. 2024 р. 432 с.
4. Корпоративні фінанси в умовах глобальних викликів: монографія / Г. В. Блакита, Г. В. Ситник, І. В. Височин та ін. Київ: Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. 288 с.
5. Кондратюк І. С. ESG-КРИТЕРІЇ ЯК НОВИЙ ДРАЙВЕР ТРАНСФОРМАЦІЇ КОРПОРАТИВНОГО ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: УКРАЇНСЬКИЙ КОНТЕКСТ. *Сучасні інструменти управління корпоративними фінансами: Зб. Матеріалів VIII Всеукр. науково-практичної інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених [Електронний ресурс].* К.: КНЕУ, 2024. 723 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9967c5a7-4350-4890-bc61-62fd6921bfa1/content>

Сергій Рилєєв, к.е.н., доцент,

Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,

Анна Куничак, бухгалтер, ТДВ «Чернівецький хімзавод»,

м. Чернівці

ОСНОВИ ОБЛІКУ КОНТРОЛЬОВАНИХ ОПЕРАЦІЙ

Контрольовані операції як елемент трансфертного ціноутворення посідають особливе місце у сучасній податковій системі, оскільки впливають на величину податкових зобов'язань підприємств та їх взаємовідносини з державними органами. Складність обліку контрольованих операцій полягає у тому, що українські підприємства часто не мають належного розуміння критеріїв визнання операцій контрольованими, а також

стикаються з труднощами у правильному застосуванні методів трансфертного ціноутворення. Недостатній рівень документального забезпечення операцій із пов'язаними особами підвищує ризик податкових санкцій, штрафів і податкових перевірок.

Основним нормативним документом, що регламентує порядок обліку таких операцій, є Податковий кодекс України, який визначає поняття «контрольованої операції», принцип «втягнутої руки», критерії контрольованості та вимоги до документального забезпечення [1].

В загальному визначенні контрольовані операції – це окремі операції, які здійснюються між окремими господарськими суб'єктами, контролюються відповідними органами Державної податкової служби. До даної категорії операцій відносяться всі операції господарського характеру, за результатами яких може відбуватися або завищення витрат, або заниження доходів, що в свою чергу приводить до заниження прибутку та відповідно несплату в повному обсязі податку прибуток.

Згідно з положеннями кодексу, контрольованими визнаються господарські операції з пов'язаними особами-нерезидентами, з нерезидентами з переліку «ризикових юрисдикцій», а також за участю комісіонерів-нерезидентів.

Підпункт 39.2.1.4 Податкового кодексу України визначає конкретний список можливих контрольованих операцій у 2025 році. Так, до них відносяться:

- операції з продукцією, як сировина або готові товари (в режимі експорт або імпорт);
- операції, які полягають у наданні або придбанні послуг;
- операції, об'єктом яких виступають нематеріальні активи або об'єкти інтелектуальної власності;
- операції фінансового характеру (лізинг, інвестиції, кредити);
- угоди купівлі-продажу, об'єктами яких можуть бути корпоративні права, цінні папери, інвестиції, матеріальні та нематеріальні активи;
- операції нерезидента з його постійним представництвом (резидентом України);

- операції передачі резидентом України нерезиденту функцій, активів, ризиків, у результаті яких на «неринкових умовах» зменшуються доходи (фінансовий результат) резидента.

Для визнання операції контрольованою мають бути одночасно дотримані два вартісні критерії: річний дохід платника податків понад 150 млн грн та обсяг операцій з одним контрагентом понад 10 млн грн [1]. А також така контрольована операція відповідає одній з ознак:

- суб'єктний склад (відносяться всі суб'єкти, з якими укладається контрольована операція, при цьому враховуються всі виключення та правила Податкового кодексу України);

- вид господарської операції (визначають, з чим пов'язана контрольована операція);

- обсяг операції (вартісні показники, тобто розмір угоди з окремим контрагентом);

- обсяг доходу від діяльності компанії, який безпосередньо вказується в бухгалтерському обліку.

Документація повинна підтверджувати, що умови контрольованих операцій відповідають ринковим (принцип «втягнутої руки» – *arm's length principle*). Для цього застосовуються методи трансфертного ціноутворення, зокрема: метод порівняльної неконтрольованої ціни, метод перепродажної ціни, метод «витрати плюс» тощо. Вибір методу залежить від характеру операції, наявності порівняльної інформації та доступності ринкових аналогів [2].

Ведення обліку контрольованих операцій передбачає кілька ключових етапів: ідентифікацію операцій, вибір методу оцінки, підготовку документації, подання звітності до ДПС України, коригування фінансового результату та зберігання відповідної документації протягом щонайменше 7 років [3].

Однак на практиці підприємства часто стикаються з низкою проблем: невірне визначення ринкової ціни через обмежений доступ до ринкових даних; відсутність належної документації; невідповідність міжнародним стандартам, зокрема вимогам ОЕСР та IFRS [4].

Для зниження ризиків пропонується:

- використовувати перевірені методи трансфертного ціноутворення відповідно до вимог ОЕСР [4];
- впроваджувати автоматизовані системи збору й обліку даних;
- налагоджувати внутрішній контроль та аудит операцій з пов'язаними особами;
- організовувати навчання персоналу для підвищення обізнаності щодо трансфертного ціноутворення.

Отже, належна організація облікових процесів, забезпечення прозорості трансакцій між пов'язаними особами, відповідність законодавчим вимогам України та міжнародним стандартам дозволяють підприємствам мінімізувати податкові ризики, уникнути санкцій та підвищити фінансову стабільність.

Список використаних джерел:

1. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
2. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо трансфертного ціноутворення» від 04.07.2013 № 408-VII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/408-18>
3. Наказ МФУ № 8 від 18.01.2016 «Про затвердження Порядку складання звіту про контрольовані операції». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0155-16>
4. OECD Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations. 2017. URL: <https://www.oecd.org/tax/transfer-pricing/>

Sergii Rylieiev, PhD in Economics, Associate Professor,
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE,
Anna Kunychak, Accountant «Chernivtsi khimzavod» ALC,
Chernivtsi

FUNDAMENTALS OF ACCOUNTING FOR CONTROLLED TRANSACTIONS

The paper outlines the key requirements for accounting controlled transactions in accordance with the Tax Code of Ukraine and international transfer pricing standards. It analyzes the criteria for recognizing controlled transactions, the arm's length principle, and common issues related to documentation and fair market valuation. The study offers recommendations to reduce tax risks and ensure compliance with current legislation.

Ірина Лошенко, к.т.н., доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ КРИЗИ

Сучасне бізнесове середовище перебуває в умовах кризи, пов'язаних з воєнним конфліктом в Україні, та відзначається високим рівнем невизначеності та ризику. У такій ситуації чимало підприємств опинилися на межі виживання через обмеженість вільних коштів та зменшення платоспроможності споживачів. Це призвело до скорочення їх ділової і негативно вплинуло на їх фінансовий стан. Для подолання складної ситуації підприємства всі частіше застосовують стратегію антикризового управління. Подібно до будь-якого управління, антикризове управління спрямоване на координацію діяльності основних функціональних підсистем управління, але в основі його функцій лежить підвищення ефективності використання обмежених ресурсів підприємства та подолання кризи. Однією з таких функціональних підсистем управління підприємством є підсистема управління маркетингом.

Важливим завданням у маркетинговій діяльності підприємства є розробка програми лояльності споживачів, яка б дозволила прогнозувати поведінку цільової аудиторії. За думкою багатьох фахівців, ключовим чинником успіху підприємства на ринку є лояльність споживачів. З огляду на це, сучасні науковці акцентують увагу на такому напрямку, як «маркетинг лояльності», який зосереджений на розробці теоретико-методологічних підходів до створення довгострокових відносин між споживачами та підприємством [1]. Війна, зміни на ринку, релокація клієнтів і працівників, а також зміна споживацької поведінки – це лише деякі виклики, які український бізнес успішно долає вже другий рік поспіль. Навіть у таких умовах він здатний зберігати клієнтську лояльність, іноді навіть збільшувати її, це визначає актуальність обраної теми.

Поточна ситуація в Україні потребує впровадження широкого діапазону заходів для боротьби з кризою, спрямованих на зниження впливу як зовнішніх, так і внутрішніх кризових факторів. Це можна досягти шляхом розумного вибору та розробки стратегії дій та політики її впровадження. Визначну роль у взаємодії міжнародної інтеграції та глобалізації економічних процесів відіграють маркетинг та його стратегії. Важливою складовою стратегічного планування і контролю за поведінкою клієнтів, споживачів і конкурентів на ринку є адаптація та впровадження ефективних стратегій у дослідженнях і розвитку, ціноутворенні, комунікації і продажу. Це визначає конкурентоспроможність підприємства і його стійкість до кризових ситуацій. Сфера торгівлі є найбільш потужним сектором у національній економіці країни та має важливе значення для забезпечення стійкого економічного зростання України. У передкризовий період багато маркетологів акцентували на іміджевій рекламі та інших маніпулятивних методах просування, але в умовах кризи стало дуже важко проводити маніпуляції за допомогою емоційних реакцій споживачів.

Для боротьби з таким станом необхідна підтримка конкурентоспроможності підприємств і розробка антикризових програм, які мають на меті активне впровадження та ефективне використання відповідної маркетингової стратегії. У додатку А представлені основні концепції провідних учених щодо сутності маркетингової стратегії. Розробка стратегії є провідним етапом у процесі стратегічного управління підприємством. Серед існуючих видів стратегій маркетингова стратегія має свої особливості. Деякі дослідники відносять маркетингову стратегію до функціональних, але насправді вона охоплює всі рівні стратегічного планування на підприємстві [2]. Маркетингова стратегія в умовах кризи відрізняється від стратегії у звичайних умовах. У період криз змінюється споживчий попит, конкурентна ситуація і потреби клієнтів, тому важливо адаптувати стратегію для цих умов, а також підтримувати стійкість та конкурентоспроможність бізнесу. Тож, важливо бути гнучким і готовим до змін в умовах кризи. Маркетингова

стратегія повинна адаптуватися до нових умов, а також підтримувати стійкість та конкурентоспроможність бізнесу.

Формування маркетингових стратегій в умовах кризи вимагає особливої уваги та адаптації, оскільки пандемії, економічні спади, війна та інші кризові ситуації можуть суттєво вплинути на ринкові умови та споживчу поведінку. Даний напрям роботи вимагає стратегічного мислення, готовності до адаптації та відповідності новим реаліям ринку та споживачів.

Список використаних джерел:

1. Балацький Є. О. Бондаренко А. Ф. Маркетинг : навчальний посібник. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 397 с.

2. Бутко Н. В., Радзіховська Ю. М. Маркетинг в Україні: перспективи та проблеми розвитку. *Інтелект XX*. 2021. № 2. С. 13-17.

Секція 4. ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Тетяна Жолуденко, аспірант,
Державний торговельно-економічний університет,
м. Київ

ІННОВАЦІЙНИЙ МАРКЕТИНГ У ФАРМАЦЕВТИЧНІЙ ГАЛУЗІ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ ДО УМОВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Євроінтеграція відкриває нові перспективи для соціально-економічного розвитку регіонів України, зокрема через гармонізацію стандартів, доступ до європейських ринків і зростання конкуренції [1, с. 53]. У фармацевтичній галузі, яка є стратегічно важливою для економіки та суспільного здоров'я, ці процеси вимагають інноваційних підходів до маркетингу, що враховують глобальні тренди та європейські регуляторні норми [2, с. 1]. Інноваційний маркетинг сприяє не лише конкурентоспроможності компаній, а й модернізації регіональних економік шляхом залучення інвестицій і розвитку інфраструктури [3]. Наприклад, просування вітчизняних ліків на ринки ЄС може стимулювати зростання фармацевтичних кластерів у регіонах України, таких як Харків чи Львів [4, с. 1]. Метою тез є аналіз особливостей використання інноваційних маркетингових інструментів у фармацевтичній галузі в умовах євроінтеграції та їх впливу на соціально-економічний розвиток регіонів.

Євроінтеграція створює нові виклики й можливості для фармацевтичних компаній, змушуючи їх адаптувати стратегії до стандартів ЄС [5]. Гармонізація вимог до виробництва, сертифікації та просування ліків (наприклад, стандарти GMP і GDP) сприяє виходу українських компаній на європейські ринки [1, с. 55]. Інноваційний маркетинг дозволяє ефективно позиціонувати продукцію в конкурентному середовищі, використовуючи сучасні інструменти просування [2, с. 3]. Наприклад, українська компанія «Фармак» активно застосовує маркетингові кампанії, орієнтовані на європейських споживачів,

демонструючи якість своїх генеричних препаратів [3]. Це не лише підвищує довіру до брендів, а й сприяє економічному розвитку регіонів через створення робочих місць і залучення іноземних партнерів [4, с. 3].

Цифрова трансформація є ключовим трендом сучасного маркетингу, особливо в умовах євроінтеграції [4, с. 5]. Фармацевтичні компанії використовують Big Data, штучний інтелект і машинне навчання для аналізу ринкових даних і створення персоналізованих пропозицій [6, с. 1916]. Наприклад, аналіз пошукових запитів споживачів дозволяє розробляти рекламні кампанії, що враховують регіональні особливості країн ЄС, такі як переваги німецьких чи польських клієнтів [1, с. 57]. Цифрові платформи, зокрема соціальні мережі та медичні портали, забезпечують прозору комунікацію, що відповідає європейським стандартам етики [2, с. 5]. Впровадження таких технологій сприяє підвищенню ефективності маркетингу та залученню інноваційних стартапів до регіональних фармацевтичних кластерів [6, с. 1916].

Для систематизації ключових інструментів інноваційного маркетингу, які сприяють адаптації фармацевтичних компаній до умов євроінтеграції, наведено у таблиці (табл. 1).

Таблиця 1

Інструменти інноваційного маркетингу у фармацевтичній галузі та їх значення в умовах євроінтеграції

<i>Інструмент</i>	<i>Опис</i>	<i>Значення для євроінтеграції</i>
Big Data та аналітика	Аналіз великих обсягів даних для прогнозування попиту та сегментації ринку	Дозволяє адаптувати продукти до потреб європейських споживачів
Штучний інтелект (AI)	Автоматизація маркетингових процесів, чат-боти, персоналізовані кампанії	Підвищує ефективність комунікацій і відповідність стандартам ЄС
Цифрові платформи	Соціальні мережі, медичні портали для просування ліків	Забезпечує прозорість і етичність маркетингових кампаній
CRM-системи	Управління взаємодією з клієнтами для персоналізації пропозицій	Сприяє побудові довгострокових відносин із європейськими партнерами

Таблиця 1 показує, що цифрові інструменти є основою адаптації до європейського ринку, підвищуючи конкурентоспроможність компаній і сприяючи регіональному розвитку [6, с. 1916].

Персоналізація є важливим елементом інноваційного маркетингу, особливо на різноманітному європейському ринку [1, с. 58]. CRM-системи дозволяють фармацевтичним компаніям створювати індивідуальні пропозиції для лікарів, фармацевтів і споживачів, підвищуючи ефективність просування [2, с. 7]. Наприклад, програми лояльності для аптечних мереж або вебінари для медичних працівників допомагають будувати довіру до брендів [3]. У регіональному контексті персоналізація сприяє розвитку локальних ринків, адаптуючи продукти до потреб конкретних громад, що стимулює економічну активність [4, с. 7]. Наприклад, у Вінницькій області такі стратегії сприяли розширенню аптечних мереж, орієнтованих на місцеві потреби [6, с. 1916].

Європейський ринок висуває суворі вимоги до реклами ліків і захисту даних (GDPR), що формує нові рамки для маркетингу [5]. Інноваційний маркетинг передбачає етичні кампанії, які інформують, а не маніпулюють споживачами [1, с.59]. Наприклад, просування через наукові статті чи освітні заходи дозволяє відповідати стандартам ЄС і будувати довіру [2, с. 9]. Такі підходи сприяють інтеграції українських компаній у європейські ланцюги поставок, підвищуючи їх репутацію [3]. У регіонах це створює попит на кваліфікованих фахівців із маркетингу, що стимулює розвиток освітньої інфраструктури [4, с. 9].

Соціально відповідальний маркетинг набуває значення в умовах євроінтеграції, відповідаючи цінностям ЄС щодо суспільного здоров'я [5]. Компанії, які інвестують у доступні ліки та профілактичні кампанії, отримують конкурентні переваги [1, с. 58]. Наприклад, програми безкоштовного тестування на захворювання, підтримані фармацевтичними брендами, підвищують лояльність клієнтів [3]. У регіонах це сприяє розвитку медичної інфраструктури та доступності ліків у віддалених районах, що є важливим для соціально-економічного зростання [6, с. 1916].

Інноваційний маркетинг має потенціал для модернізації регіональних економік через залучення інвестицій і створення робочих місць [4, с. 11]. Просування генеричних препаратів на ринки ЄС через цифрові канали може стати драйвером зростання для регіонів із фармацевтичними підприємствами, таких як Київська чи Дніпропетровська області [2, с. 11]. Співпраця між бізнесом, владою та науковими установами в межах маркетингових ініціатив сприяє формуванню інноваційних екосистем [3]. Наприклад, створення регіональних центрів із маркетингу ліків може залучити іноземні технології та підвищити конкурентоспроможність місцевих компаній [6, с. 1916].

Інноваційний маркетинг є ключовим інструментом адаптації фармацевтичних компаній до умов євроінтеграції, сприяючи їх конкурентоспроможності та регіональному розвитку [1, с. 59]. Цифрові технології, персоналізація, етичні підходи та соціальна відповідальність відповідають стандартам ЄС, підвищуючи ефективність стратегій [2, с. 13]. У регіонах ці інструменти стимулюють економічне зростання, залучаючи інвестиції та модернізуючи інфраструктуру [3].

Подальші дослідження можуть фокусуватися на оцінці впливу окремих маркетингових інструментів на регіональні ринки в контексті європейських вимог.

Список використаних джерел:

1. Кудирко Л.П. Пріоритети маркетингу компаній на міжнародному ринку фармацевтичної продукції. *Економічний простір*. 2024. № 193. С. 53–59. DOI: 10.30838/EP.193.53-59
2. Coveri A., Giammetti R., Zanfei A. How fragile are European GVCs? The role of functional diversification and implications for industrial policy. *Journal of Industrial and Business Economics*. 2025. С. 1–20. DOI: 10.1007/s40812-025-00349-0
3. Brough W. The Economics of the Pharmaceutical Sector: Innovation, Competition, and Patent Policy. *RStreet Institute*. 2024. URL: <https://www.rstreet.org/commentary/the-economics-of-the-pharmaceutical-sector-innovation-competition-and-patent-policy/>
4. Grafström J., Alm C. Diverging or converging technology capabilities in the European Union? *The Journal of Technology Transfer*. 2024. С. 1–15. DOI: 10.1007/s10961-024-10070-0
5. European Medicines Agency. Compliance: Overview. EMA, 2024. URL: <https://www.ema.europa.eu/en/human-regulatory-overview/compliance-overview>
6. Goyal R., Sharma A., Khurana G. et al. Artificial Intelligence in Pharmaceutical Technology and Drug Delivery Design. *Pharmaceutics*. 2023. Vol. 15, № 7. С. 1916. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC10385763/>

Tetyana Zholudenko, Postgraduate,
State University of Trade and Economics, Kyiv

Innovative Marketing in the Pharmaceutical Industry as a Tool for Adaptation to EU Integration

Innovative marketing in the pharmaceutical industry is pivotal for adapting to EU integration, enhancing competitiveness, and fostering regional development in Ukraine. Digital tools, personalization, and ethical strategies align with EU standards, boosting market efficiency. The study analyzes how these approaches drive economic growth and infrastructure modernization in regions, supporting Ukraine's European aspirations.

Неля Микитенко, к.е.н., доц.
Катерина Лисенко, бакалавр,
Державний торговельно-економічний університет,
м. Київ

ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ МАРКЕТИНГУ В КАТЕГОРІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Категорійний менеджмент – це концепція управління асортиментом і торговим простором, згідно з якою асортимент ділиться на товарні категорії заради підвищення задоволення покупця і, як наслідок, покращення показників ритейлера [1].

В умовах євроінтеграції категорійний менеджмент набуває особливого значення для українських підприємств роздрібної торгівлі. В умовах відкриття ринків, посилення конкуренції та адаптації до європейських стандартів маркетингові інструменти стають ключовим елементом для ефективного управління товарними категоріями. В цьому контексті важливими є: аналіз європейських трендів консюмеризму; адаптація маркетингових стратегій до вимог ЄС; використання цифрових технологій для підвищення конкурентоспроможності підприємств торгівлі.

Традиційний перелік інструментів маркетингу описується в рамках так званого комплексу маркетингу або класичної формули «4 Р»: товар (product), ціна (price), місце продажу (place), методи просування (promotion), або ІМК (інтегрованих маркетингових комунікацій) [2, с. 22].

Концепція комплексу маркетингу передбачає більш глобальне тлумачення: «це не стільки власне товар, ціна, місце продажу і методи просування, скільки товарна політика, цінова політика, збутова політика, політика просування» [3].

Модель «4 Р» надзвичайно важлива для досягнення успіху впровадження товарних категорій, але крім неї, існують також інші інструменти, що мають більшу орієнтацію на споживача. При проведенні маркетингових досліджень також доцільно використовувати модель «4 С»: споживча цінність (customer value), витрати споживача (cost of the customer), комунікація (communications); зручність (convenience) [4].

Зміст цього комплексу відображає інтереси та орієнтованість на споживача, розглядаючи його як ключову фігуру ринкових відносин. Впровадження комплексу «4 С» передбачає, що метою кожної маркетингової дії є збільшення вигоди споживача. Така концепція є основою для формування міцних та довгострокових відносин між бізнесом та його клієнтами.

Ефективне застосування інструментів маркетингу в категорійному менеджменті в умовах євроінтеграції передбачає:

1. Орієнтацію на споживача та спрямованість на задоволення споживчого попиту. Ретельний аналіз потреб, мотивації та купівельної поведінки європейських і вітчизняних споживачів у розрізі кожної товарної категорії. Це включає сегментацію ринку, визначення цільових груп та вивчення їхніх переваг. Використання таких інструментів, як опитування, фокус-групи, аналіз даних продажів та поведінки користувачів в онлайн-середовищі, при цьому є критично важливим.

2. Адаптивність товарної пропозиції. Приведення характеристик товарів, їхнього пакування і позиціонування у відповідність до європейських стандартів якості, безпеки та екологічності. Врахування специфічних вимог ЄС щодо маркування, сертифікації та походження товарів. Розробка інноваційних продуктів, що відповідають сучасним трендам споживання в Європі. Пропозиція імпортованих європейських товарів.

3. Оптимізація цінової політики. Встановлення конкурентоспроможних цін з урахуванням купівельної спроможності цільових сегментів, цін конкурентів та витрат на

логістику і митні платежі. В сучасних умовах господарювання для покращення цінової політики підприємства необхідно застосовувати інструменти маркетингу, такі як знижки, бонуси, програми лояльності та інші, які можуть допомогти підприємству привернути нових клієнтів та втримати старих [5].

4. Вибір оптимальних каналів доведення товарів до кінцевих споживачів на європейському ринку, включаючи прямі продажі, співпрацю з дистриб'юторами, оптовими торговцями та використання онлайн-платформ. Забезпечення ефективної логістики та управління запасами для мінімізації витрат і забезпечення своєчасної доставки.

5. Розробка та реалізація інтегрованих маркетингових кампаній, що охоплюють різні канали комунікації (рекламу, PR, digital-маркетинг, соціальні мережі, контент-маркетинг, trade marketing) для ефективного інформування, залучення та утримання споживачів. Адаптація рекламних повідомлень і креативних матеріалів до європейських ринків.

6. Активне впровадження сучасних цифрових інструментів для аналізу даних, автоматизації маркетингових процесів, персоналізації пропозицій та покращення взаємодії з клієнтами. Використання CRM-систем, платформ електронної комерції, інструментів веб-аналітики та соціальних мереж для підвищення ефективності категорійного менеджменту.

7. Регулярний аналіз ключових показників ефективності (KPI) категорійного менеджменту, таких як обсяг продажів, прибутковість, оборотність запасів, лояльність клієнтів та частка ринку. Проведення маркетингових аудитів та оцінка результативності впроваджених маркетингових інструментів для своєчасного коригування стратегій і тактик.

Таким чином, успішне застосування інструментів маркетингу в категорійному менеджменті є невід'ємною умовою для підвищення конкурентоспроможності українських підприємств торгівлі на європейському ринку та досягнення їх сталого зростання в умовах євроінтеграції.

Список використаних джерел:

1. Ефективний категорійний менеджмент: ключові аспекти та стратегії успіху. *ProResult*. URL: <https://www.proresultat.com/efektivniy-kategoriyniy-menedjment>.

2.Павлов К. В., Лялюк А. М., Павлова О. М. Маркетинг: теорія і практика : підручник. Луцьк: Вол. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2022. 410 с. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/21558/1/ПІДР_Маркетинг_ДРУК%20ВАР_01.11.2022.pdf.

3.Петряева З. Ф. Маркетингові підходи до розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/55.pdf

4.Лялюк А. М. Бренд-Маркетинг. Луцьк: Вол. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2021. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/20727/1/brend_marketyn.pdf

5.Ратушняк О. Г., Кучер Р. В. Формування ефективної цінової політики підприємства в сучасних умовах господарювання. *Матеріали LII науково-технічної конференції ВНТУ*, Вінниця, 21-23 червня 2023 р. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2023/paper/view/17172>.

Nelya Mykytenko, PhD in Economics, Associate Professor,
Kateryna Lysenko, Bachelor's degree student,
State University of Trade and Economics, Kyiv

APPLICATION OF MARKETING TOOLS IN CATEGORY MANAGEMENT

The report examines the key aspects of applying marketing tools in category management for Ukrainian retail enterprises in the context of European integration. Particular attention is paid to adaptation to European standards, analysis of consumer trends, optimization of pricing and distribution policies, the use of digital technologies, and evaluation of the effectiveness of marketing efforts to enhance competitiveness in the European market.

Olena Honcharenko, PhD in Economics,
Dmytro Vakulenko, Bachelor's degree student,
State University of Trade and Economics, Kyiv

SOCIAL NETWORKS IN PROMOTING TOURIST DESTINATIONS

Tourism is one of the most dynamic sectors of the economy, reflecting changes in social, economic and technological processes. Tourism is expected to grow further, driven by several key trends, including the growing demand for sustainable tourism, the integration of digital technologies such as virtual tours, AI and blockchain, and the focus on customized itineraries.

In today's digital world, social networks have become an integral part of everyday life and a powerful tool of communication. The tourism industry, which has traditionally relied on "word of mouth" marketing and classic forms of advertising, is now faced with the need to adapt to new realities. Social platforms offer unprecedented opportunities for positioning tourist destinations, shaping their image and establishing direct contact with potential visitors.

Social media marketing (SMM) is one of the most successful and non-standard ways to promote any type of product or service in the modern world. Tourism enterprises and organizations of the hospitality industry need to build an effective communication strategy and constantly adjust it depending on the results obtained. On the basis of the functionality of social networks, a socio-psychological image of potential consumers and effective mechanisms for interacting with them can be formed [1, p. 7]. However, despite the obvious advantages, travel organizations in Ukraine often use social networks unsystemically, which reduces efficiency and leads to loss of customers. It is necessary to systematize approaches taking into account the specifics of platforms and the target audience.

The definition of a social platform for the promotion of tourist places requires attention to the characteristics of each means of communication.

- Facebook, thanks to a wide range of users of different generations, is best suited for cultural travel and family holidays, offering functionality for forming communities and holding events.
- Image-centric Instagram is ideal for eco-tourism and visually immersive locations, allowing you to effectively apply Stories and Reels formats to convey the atmosphere of a place.
- YouTube opens the door to creating detailed video reviews and virtual tours, making it an effective tool for historical and educational tourism.
- TikTok, thanks to its viral potential, is great for outdoor activities and youth tourism, attracting a young audience through short videos with dynamic content.

- Twitter, focusing on operational information, successfully works for business tourism and events, providing fast news dissemination and effective crisis communications.

- Pinterest, focused on the long-term storage of content in thematic collections, is a profitable choice for wedding and design tourism, where planning and visual inspiration are important.

The active and attractive presence of tourist destinations in social networks can significantly increase their attractiveness. Marketing strategies in social networks can have a significant impact on the awareness of tourists diversity, beauty and features of tourist destinations. Advertising campaigns, content marketing, cooperation with influential people - all this can help draw attention to a certain destination [2, p. 3].

In modern tour marketing, social networks perform three key roles. First, they act as an extremely influential channel of information, communicating about the uniqueness of tourist destinations. Secondly, they provide effective bilateral contact with travelers, allowing them to quickly answer questions and build commitment. Thirdly, they form a sense of stay, allowing users to "visit virtually" the destination even before the actual journey.

Social networks play a key role in shaping the reputation of tourist destinations. Positive feedback and user experience can significantly improve the image of the destination, while negative comments can have the opposite effect. It is important to respond quickly to feedback and actively interact with the audience to maintain a positive image.

To effectively promote tourist destination in social networks, you must adhere to certain principles. First of all, it is important to clearly define the target audience and its information needs. The content should be authentic and reflect the true nature of the place, avoiding excessive idealization, which can lead to disappointment of visitors. The regularity of publications and interaction with users are also critical to maintaining interest and forming a community around the destination.

One of the most effective methods in promoting tourist destinations is to attract user content (UGC). Reviews, photos and videos of real visitors are perceived by potential tourists as more

reliable compared to official advertising content. Creating special hashtags for destination and encouraging visitors to spread their own experiences allows not only to increase coverage, but also to form a multifaceted image of the place.

A significant role here can play crowd marketing as a new technology of brand promotion on the Internet, the toolkit of which can be imagined as a method of stimulating sales of tourism services within the target Internet audience based on recommendations. The main task of this technology is to manage various recommendations and reviews in the Internet space [2, pp. 27-28].

Also worth paying attention to storytelling as a tool for promoting tourist destinations. Stories about local traditions, legends, prominent personalities associated with the place, or unique gastronomic routes can cause emotional response and a desire to personally feel the atmosphere of destination. In this context, bloggers and influencers can play an important role as ambassadors of tourist locations, spreading information about them among their audience.

Social networks provide unprecedented opportunities for the promotion of tourist destinations, allowing you to shape their image, establish an emotional connection with potential visitors and stimulate the flow of tourists. The effectiveness of such promotion depends on understanding the specifics of each platform, a clear definition of the target audience and the creation of relevant, authentic content.

The future of SMM for the tourism industry will centre around certain key technological and societal trends. VR/AR technologies will fundamentally change the way potential tourists interact with their destinations, providing virtual tours and interactive excursions even before a real trip. In parallel, AI personalization will allow the development of targeted proposals based on the analysis of user behavior, significantly increasing the relevance of communications.

Increasing the role of social commerce will enable direct booking directly through social networks, reducing the time from the moment of inspiration to the purchase of travel services.

Responding to the decrease in consumer attention, short video content will become a key format, adapting the promotion of destinations to new models of media consumption.

References:

1. Stepanets I. O., Hrynyuk D. Y., Savytska N. S. Social networks as a tool for effective communication between stakeholders of the tourism industry in a crisis period. *Economy and Society*. 2022. Vol. 44. pp. 243–246. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-36>

2. Kostynets V. V. Digitalization trends in the branding of tourist destinations. *Scientific Notes of Taurida National V.I. Vernadsky University. Series: Economy and Management*, no. 6. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-6-27>.

Олена Бозуленко, к.е.н., доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці

ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ МАРКЕТИНГУ У РЕГІОНАЛЬНОМУ РОЗВИТКУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Євроінтеграція як стратегічний напрям розвитку України обумовлює суттєві трансформації в системі управління соціально-економічними процесами на регіональному рівні. Одним з головних засобів, які забезпечують ефективне позиціонування регіонів, залучення інвестицій, мобілізацію ресурсів і зміцнення конкурентних переваг, є маркетинг територій. У процесі євроінтеграції трансформація інструментів маркетингу потребує адаптації до європейських стандартів і практик, а також переосмислення підходу до розвитку регіонів на засадах інклюзивності, сталості та відкритості.

Згідно з класичними положеннями теорії маркетингу територій, регіони мають розглядатися як «товари», які конкурують за ресурси, інвестиції, туристів, кваліфіковану робочу силу та увагу центральних органів влади [1]. У зв'язку з цим формування позитивного іміджу території, ефективне управління репутацією та активне просування її сильних сторін є пріоритетними завданнями маркетингової діяльності в умовах європейської інтеграції.

Серед основних змін, що відбуваються в системі регіонального маркетингу, можна виокремити такі:

1. Переорієнтацію з продуктового на ціннісний підхід. Сучасний маркетинг територій орієнтований на створення цінності для громадян, де акцент робиться не тільки на «продаж» регіону, а й на забезпечення сталого розвитку, підвищення якості життя та прозорості управлінських процесів.

2. Використання цифрових технологій. Цифровізація маркетингових процесів відкриває нові можливості для активної комунікації регіонів з цільовими аудиторіями, використовуючи сайти, соціальні мережі та платформи електронної участі. Наукові дослідження, зокрема роботи А. Rainisto [2], підкреслюють важливість інтеграції цифрових інструментів у процес брендування місць, що дозволяє збільшити ефективність регіональних стратегій.

3. Зростання значущості брендингу територій. Розвиток бренду регіону – це комплексний процес, що охоплює не тільки створення логотипа чи слогану, а й довгострокову стратегію формування позитивного іміджу території, базуючись на реальних досягненнях, автентичності та соціальних цінностях [2]. Це вимагає постійної роботи над вдосконаленням іміджу території й підвищенням її привабливості для інвесторів і туристів.

4. Розвиток партнерств і участі громадськості. Активне залучення жителів до процесу розробки стратегії регіонального маркетингу підвищує її легітимність, актуальність і ефективність. Успішний брендинг території неможливий без підтримки громади, яка є носієм культурних традицій, цінностей і місцевих особливостей. Саме через підтримку місцевих жителів можна забезпечити стійкість і автентичність бренду, що допомагає створювати позитивний імідж і привабливість території для інвесторів і туристів [3].

5. Орієнтація на соціальну цінність. Маркетинг на засадах сталого розвитку передбачає інтеграцію принципів соціальної відповідальності, екологічної стійкості та економічної ефективності. Окрему увагу слід приділяти вимогам Європейського зеленого курсу, що сприяє впровадженню екологічно чистих технологій, зниженню викидів парникових

газів, розвитку відновлюваних джерел енергії та адаптації до змін клімату.

В умовах децентралізації і розширення повноважень місцевих органів самоврядування маркетинг стає потужним інструментом реалізації стратегій регіонального розвитку. Він охоплює:

- ефективне позиціонування регіону на внутрішньому та міжнародному ринках;
- створення умов для розвитку малого та середнього бізнесу;
- підвищення інвестиційної привабливості території;
- формування унікальних пропозицій для залучення інвесторів і туристів.

Стратегічний маркетинг є важливим інструментом розвитку регіональної економіки, оскільки він сприяє формуванню ефективних концепцій діяльності підприємств і підвищує їхній вплив на прийняття управлінських рішень. В умовах інтеграції до європейських економічних структур стратегічне маркетингове управління передбачає застосування різноманітних методів прогнозування і стратегічного аналізу, серед яких виокремлюються статистичний, циклічний і соціально-генетичний аналіз. Кожен з цих методів має свої специфічні переваги й обмеження, що визначають їхню доцільність залежно від умов та особливостей розвитку підприємств у конкретному регіоні [4].

Необхідно також зазначити, що стратегічне маркетингове управління повинно враховувати соціально-економічні зміни, що відбуваються на національному та міжнародному рівнях, а також швидкість адаптації підприємств до змінюваних умов ринку. Такі зміни визначають напрямки й темпи розвитку підприємств на регіональному рівні, особливо в умовах євроінтеграції, де важливу роль відіграє взаємодія з міжнародними економічними та політичними структурами. Стратегічний маркетинг виступає не тільки як інструмент планування, але і як важливий механізм моделювання розвитку підприємств, що створює стійку основу для успішної реалізації підприємницької діяльності в умовах економічної невизначеності та динамічних змін на світових ринках.

Країни Центрально-Східної Європи, які вже пройшли шлях адаптації до вимог ЄС, демонструють важливість кластерного підходу, партнерства між державним і приватним секторами та інтеграції регіонального маркетингу в загальну систему управління. Це дозволяє ефективно використовувати ресурси і створювати умови для продуктивної взаємодії різних зацікавлених сторін: бізнесу, влади та громадянського суспільства.

Незважаючи на позитивні тенденції, практична реалізація маркетингових стратегій в Україні стикається з низкою викликів, серед яких відсутність єдиної методології, слабка інфраструктура брендингу, обмежені фінансові ресурси, недостатній кадровий потенціал. Тому важливо розробити національну концепцію регіонального маркетингу, створити навчальні програми для посадовців та організувати міжрегіональні альянси для обміну досвідом.

Таким чином, трансформація інструментів маркетингу у регіональному розвитку в умовах євроінтеграційних процесів передбачає перехід до системного, стратегічного, ціннісного підходу. Інтеграція європейських практик, цифровізація маркетингових процесів, посилення участі громади – це основа для забезпечення конкурентоспроможності регіонів у нових економічних умовах.

Список використаних джерел:

1. Kotler P., Haider D. H., Rein I. Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations. New York : Free Press, 2002. 416 p.
2. Rainisto S. K. Success factors of place marketing: A study of place marketing practices in Northern Europe and the United States. Helsinki: Helsinki University of Technology, 2003. 271 p. URL: <http://lib.tkk.fi/Diss/2003/isbn9512266849/isbn9512266849.pdf>.
3. Zenker S. How to catch a city? The concept and measurement of place brand equity. *Journal of Place Management and Development*. 2011. Vol. 4. № 1. P. 40-52.
4. Лошенко І. Р. Методичний інструментарій стратегічного маркетингового управління розвитку регіону. *Туризм як пріоритетний напрям соціально-економічного розвитку регіону* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 23-24 квіт. 2015 р., м. Чернівці-Сучава. Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2015. С. 330-332.

Olena Bozulenko, PhD in Economics, Associate Professor,
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi

TRANSFORMATION OF MARKETING TOOLS IN REGIONAL DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION PROCESSES

The transformation of marketing tools in regional development within the context of European integration is discussed, focusing on the shift from product-oriented to value-driven marketing approaches, the role of digital technologies, and the growing importance of place branding. The study highlights the integration of sustainability, social responsibility, and community engagement in regional marketing strategies. Challenges faced by Ukraine in implementing these strategies, such as a lack of unified methodology and limited financial resources, are addressed. Adopting European practices is suggested to enhance the competitiveness of regions in the new economic environment.

Олександр Ки́фяк, доктор економічних наук, професор,
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича, м. Чернівці

МАРКЕТИНГОВИЙ АНАЛІЗ У МЕНЕДЖМЕНТІ: СЕРВІСИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Трансформаційний етап розвитку економіки України характеризується перманентними соціально-економічними кризами різної інтенсивності та тривалості, що актуалізує необхідність обґрунтованого стратегічного розвитку підприємств, регіонів і держави в цілому через призму маркетингового аналізу. У сучасних умовах стійке зростання бізнесу можливе лише за умови систематичного аналізу ринкових можливостей, який дозволяє ідентифікувати перспективні сегменти для масштабування та зміцнення конкурентних позицій.

Маркетинговий аналіз відіграє ключову роль у менеджменті, забезпечуючи підприємства аналітичними даними для оптимізації управлінських рішень. Сучасні маркетингові

сервіси та інструменти сприяють систематизації діяльності маркетингових підрозділів, підвищенню ефективності рекламних кампаній, формуванню стратегій просування та контенту, а також посиленню взаємодії зі споживачами. Зарубіжний досвід демонструє, що аналітичні платформи є найбільш затребуваними серед маркетингових сервісів [1].

Серед провідних інструментів для маркетингового аналізу виділяється *Google Analytics*, який забезпечує комплексний моніторинг поведінки відвідувачів вебсайтів, оцінку ефективності рекламних кампаній та відстеження конверсій від відвідувань до цільових дій. Цей сервіс дозволяє формувати деталізовані звіти, що є основою для розробки обґрунтованих маркетингових стратегій. Іншим прикладом є *AppsFlyer*, який консолідує статистичні дані про рекламну активність, поведінку користувачів і є однією з найпопулярніших платформ для атрибуції та аналітики мобільних додатків. Підтримує інтеграцію з великою кількістю рекламних мереж, спрощуючи аналіз ринкової ефективності.

Для координації маркетингових ініціатив використовуються спеціалізовані платформи. Наприклад, *Redbooth* підтримує розробку проєктів, розподіл завдань, планування активності та контроль дедлайнів, інтегруючись із *Google Drive*, *Gmail* і *Outlook*. *Nutcache* фокусується на відстеженні прогресу проєктів, управлінні часом і фінансами [2], тоді як *Asana* дозволяє встановлювати пріоритети, моніторити статус завдань і оцінювати завантаженість команди в реальному часі через візуалізовані діаграми [3]. Ці інструменти оптимізують маркетинговий менеджмент, підвищуючи його операційну ефективність.

У контексті командної роботи маркетингові служби активно застосовують платформи типу *Mural*, *Figma*, *Google Hangouts* і *Slack*, які сприяють координації та комунікації. Для моніторингу ринкових трендів і новин використовуються *Google Alerts*, *Medium*, *DZone* і *Feedly*, що дозволяють оперативно адаптувати стратегії до змін у конкурентному середовищі. Для створення цільових сторінок популярними є *Squarespace*, *Wix* і *Hipolink*, які спрощують розробку маркетингових активів із високим рівнем конверсії.

Конкурентоспроможність сучасного підприємства значною мірою залежить від глибини маркетингового аналізу та якості використання інноваційних інструментів. Управління конкурентними перевагами розглядається як системний комплекс маркетингових заходів, спрямованих на їх ідентифікацію, зміцнення та позиціонування на ринку. Класична маркетингова модель «чотирьох Р» (*Product, Price, Place, Promotion*) [4] залишається базовою, але потребує переосмислення з позиції споживача: продукт, ціна, канали збуту та просування мають відповідати потребам цільової аудиторії, а не лише можливостям виробника.

Недостатній аналіз потреб споживачів або неефективний вибір інструментів може призвести до слабкої поінформованості ринку про переваги продукту порівняно з конкурентами. Сучасні маркетингові інструменти, такі як сегментація, таргетинг і позиціонування, спрямовані на максимізацію споживчої цінності через точне розуміння запитів цільових ринків. Саме цей підхід дозволяє підприємствам досягати бажаної ринкової частки та фінансових результатів.

Використання маркетингових сервісів і інструментів у менеджменті є необхідною умовою для формування ефективного механізму управління, який оптимізує узгодженість стратегічних цілей із наявними ресурсами. Маркетинговий аналіз, підкріплений аналітичними платформами та проєктними сервісами, сприяє системному вирішенню проблем і підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств у період економічної трансформації.

Список використаних джерел:

- 1.Christopher Smith. Using Google Analytics like a data scientist. 2022. URL: <https://www.agitraining.com/google-analytics-training/using-google-analytics-like-data-scientist?srsltid=AfmBOOoRiQ6YrrBAb1LOWIaRfXIinmyeq3b3ZZ6KwpBmM-IdHoxVgyBC>
- 2.Peter Kayai. The Pros and Cons of Using Nutcache Software. 2023. URL: <https://projectmanagers.net/the-pros-and-cons-of-using-nutcache-software/>
- 3.Besnik Avdiaj. Using Online Software for Digital Team Management – Case Study Asana. 2017. URL: https://www.researchgate.net/publication/318653655_Using_Online_Software_for_Digital_Team_Management_-_Case_Study_Asana.
- 4.Philip Kotler & Kevin Lane Keller. Marketing Management Global Edition. 2016. URL: http://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/S3D7W4_Marketing_Management.pdf#page=455&zoom=100,-52,52.

Oleksandr Kyfyak, Doctor of Economics, Professor,
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi

MARKETING ANALYSIS IN MANAGEMENT: SERVICES AND TOOLS TO ENSURING COMPETITIVENESS

The most common and accessible services and tools of marketing analysis, which increase the efficiency of enterprise management, contribute to the systematization and simplification of the work of marketers, as well as the organization of advertising and sales, the formation of strategies and content, etc. have been identified based on the study of foreign experience. Marketing services for project management, for analytics, for teamwork, for tracking news in the field of marketing, for creating landing pages have been identified. Marketing tools that are important in enterprise management have been characterized.

Михайло Кравченко, д.т.н., професор,
Віталій Михайлик, к.т.н., асистент,
Володимир Італльянцев, аспірант,
Державний торговельно-економічний університет,
м. Київ

ВІТЧИЗНЯНИЙ РИНОК КОНОПЛЯНИХ ПРОДУКТІВ

У світі та й в Україні інтенсивно розвиваються технології переробки вторинної рослинної сировини, що має високу харчову цінність, а саме конопляне, гарбузове, соєве, амарантове, рисове, гречане, льняне, кунжутне, горохове борошно, борошно з насіння маку і може бути використана для збагачення борошняних кондитерських виробів білком та іншими біологічно активними речовинами.

На нашу думку, на особливу увагу заслуговує конопляне борошно, яке відзначається високою харчовою цінністю і сировинна база якого є достатньо великою в Україні.

Конопля – багатофункціональна культура. В даний час коноплі культивуються більш ніж у 50 країнах світу, найбільшими виробниками конопель в даний час є Канада, Китай, Чилі, Франція [1]. Незважаючи на те, що конопля є дуже

важливою промисловою культурою, спад вирощування цієї рослини був нестримним, і до кінця 1960-х років вона майже зникла з більшості країн Західної Європи. Відновлення інтересу до вирощування конопель почалося на початку 1990-х років, коли культивування цієї рослини було повторно дозволено на всій території Європейського Союзу. Проте конопля все ще залишається нішевою культурою, що культивується на площі 10 000-15 000 га в Європейському Союзі [2,3].

Сьогодні неможливо розглядати вітчизняне коноплярство без урахування загальносвітової тенденції розвитку галузі. За даними виробників конопель у ЄС, площі посіву культури зростали до обсягів 15 тис. – 22 тис. га. В останні роки цей показник досягнув значень майже у 50 тис. га [4].

У сучасних ринкових умовах на українському ринку конопель формується сегментація виробництва, коли з'являються господарства, діяльність яких спрямована тільки на вирощування конопель, а інших на первинну або глибоку переробку коноплепродукції за певними напрямками її споживання. Залучення інвестицій у переробну галузь дозволяє створювати власну сировинну базу шляхом оренди земельних угідь, що є ознакою комплексного розвитку коноплярства [5].

У Державному Реєстрі сортів рослин, придатних для поширення в Україні станом на 2024 рік, підтримується чинність 21 сорту конопель посівних селекції: Артеміда, Афіна, Вік 2020, Гармонія, Глесія, Глоба, Глухівські 51, Глухівські 85, Гляна, Деметра, Канбекс, Катюша, Лара, Лірина, Медана, Миколайчик, Мрія, Орловські, Софія, Сула, ЮСО 31.

Сьогодні ненаркотичні коноплі привертають до себе велику увагу як дослідників, так і виробників. Адже, по-перше, це технічна культура, яка здатна накопичувати величезну біологічну масу порівняно з іншими культурами, по-друге, вона може використовуватися для виготовлення необмеженого асортименту виробів у різних галузях промисловості і, по-третє, здатна очищувати забруднені території, що сприяє збереженню навколишнього середовища [6].

Аналіз харчової та біологічної цінності насіння ненаркотичних конопель показав, що воно містить 25% білків,

31% жирів та 34% вуглеводів. Також до складу його білків входить 20 амінокислот, з них 8 незамінних (які не синтезуються в людському організмі). Присутня велика кількість вітамінів E, C, D, K, вітаміни групи B, а також каротиноїди (попередники вітаміну A, макро- і мікроелементи (залізо, магній, калій, фосфор, кальцій, марганець, цинк, сірка, хлор тощо) [7].

Проблематиці використання продуктів переробки конопель в харчових виробництвах присвятили свої дослідження вчені України та світу. Проведений аналіз виробництва харчової продукції з насіння ненаркотичних конопель показав, що в Україні воно використовується не в повному обсязі. Він значно вужчий, ніж в інших країнах. Так, з насіння ненаркотичних конопель у Північній Америці, Німеччині, Великобританії виробляють хліб, печиво, йогурти, млинчики, морозиво, макаронні вироби, гамбургери, піцу, сіль-замінник, майонез, сир та різноманітні напої (молоко, лимонад, пиво, вино, кавовий напій). Встановлено, що на сьогодні основними продуктами переробки насіння конопель є обрешене насіння конопель, конопляна олія, конопляне борошно, конопляні висівки та конопляний протеїн.

Зростаючий попит на продукцію коноплярства як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках зумовив бурхливий розвиток галузі коноплярства у світі: стрімко збільшуються посівні площі конопель та обсяги виробництва волокна й насіння, активізується робота наукових установ із виведення конкурентоспроможних сортів конопель насінневого та волокнистого напрямів. Останніми роками значно активізувалася робота зі створення ненаркотичних сортів конопель медичного напрямку використання з підвищеним вмістом канабіноїдних сполук. Галузь коноплярства в Україні викликає все більшу зацікавленість, у зв'язку зі збільшенням свідомості про здорове харчування та екологічно чисті продукти. Тому існує необхідність у проведенні маркетингових досліджень галузі коноплярства України, які знадобляться для визначення пріоритетних напрямів її розвитку, визначення вектору відродження вітчизняної галузі у цілому [8].

Список використаних джерел:

- 1.Schluttenhofer, C., Yuan, L. (2017). Challenges towards revitalizing hemp: a multifaceted crop. *Trends in Plant Science*, 22 (11):917-929.
- 2.Amaducci, S., Scordia, D., Liu, F.H., Zhang, Q., Guo, H., Testa, G., Cosentino S.L. (2015). Key cultivation techniques for hemp in Europe and China. *Industrial Crops and Products*, 68: 2-16.
- 3.Influence of hemp flour on dough rheology and bread quality Ana M. Istrate, Adriana Dabija, Georgiana G. Codină, Lăcrămioara Rusu. *Journal volume & issue*. Vol. 22, no. 4, pp. 521–531.
- 4.Мохер Ю. В., Жуплатова Л. М., Дудукова С. В. Деякі питання сучасного нормативно-правового забезпечення промислового коноплярства. *Луб'яні та технічні культури*. 2021. Вип. 9(14). С. 51-60. ISSN 2307–6429.
- 5.Марченко Ж. Ю., Примаков О. А., Коноплярство України – сучасний етап розвитку та можливостей. *Луб'яні та технічні культури*. 2020. Вип. 8(13). С. 76-88. ISSN 2307–6429.
- 6.Резвих, Н., & Горач, О. (2021). Насіння ненаркотичних конопель – сировина для харчової промисловості. *Таврійський науковий вісник. Серія: Технічні науки*, (3), 79-86. DOI: <https://doi.org/10.32851/tnv-tech.2021.3.10>
- 7.Коноплі : монографія / за ред. М.Д. Мигалю, В.М. Кабанця. Суми : Видавничий будинок «Еллада», 2011. С. 384.
- 8.Примаков О.А., Маринченко І.О., Головій О.В. Технічні коноплі в Україні – погляд у майбутнє. *Сучасні аграрні технології*. 2013. № 05 (75). С. 36–40.

Mykhailo Kravchenko, Doctor of Technicals, Professor,
Vitalii Mihailik, PhD in Technicals, Assistant,
Volodymyr Italliantsev, Postgraduate,
State University of Trade and Economics, Kyiv

THE DOMESTIC MARKET OF HEMP-BASED PRODUCTS

The article considers the current state and prospects for the development of the domestic market of hemp products, in particular hemp flour as a valuable ingredient for food enrichment. A global trend towards renewed interest in the cultivation of industrial hemp has been noted, given their high biomass, versatility of use and environmental benefits. The experience of leading countries in the production of hemp is analyzed. In Ukraine, there is a segmentation of the market in the areas of hemp processing and intensification of investments in the industry. The expediency of further development of hemp raw material processing is emphasized.

Михайло Кравченко, д.т.н., професор,
Володимир Піддубний, д.т.н., професор,
Віталій Михайлик, к.т.н., асистент,
Державний торговельно-економічний університет,
м. Київ

ВІТЧИЗНЯНИЙ РИНОК ІННОВАЦІЙНИХ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ

Створення інноваційних функціональних харчових продуктів починається з маркетингових досліджень для виявлення споживчих мотивацій та переваг, як дійових, так і потенційних споживачів, проводиться аналіз ринку інноваційних харчових продуктів, вивчення його асортиментної структури, щоб створити продукт, який конкурентоспроможний на ринку, тобто за споживчими властивостями й економічними показниками задовольняв певний контингент споживачів, перевершуючи продукцію аналогічного призначення [1].

У сучасних умовах господарювання, коли ринковий успіх є важливим критерієм діяльності, маркетинг становить невід'ємну складову успішної діяльності будь-якого виробництва. Без маркетингових досліджень, без вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища та їх регулярного моніторингу формування довгострокових конкурентних переваг виробництва інноваційних функціональних харчових продуктів ускладнено. При цьому основними рушійними силами розвитку маркетингу є такі чинники, як відносно насичення першочергових потреб ринку продуктів здорового харчування, загострення конкурентної боротьби за споживача і збільшення виробництва інноваційної харчової продукції [2].

Серед пріоритетних напрямів розвитку науки в галузі харчових виробництв України особливе місце посідають технології продуктів функціонального, профілактичного, лікувального, дитячого та геродієтичного харчування. Необхідність створення саме таких харчових продуктів зумовлена станом здоров'я населення, що пов'язано значною мірою зі зниженням якості харчування. Аналіз раціонів

харчування населення України дозволяє стверджувати про дефіцит окремих мікронутрієнтів - вітамінів, мінеральних і інших біологічно активних речовин.

Разом із тим, виведення нового інноваційного харчового продукту на ринок пов'язане з ризиком і значними труднощами. Складний процес розробки та впровадження інноваційних харчових технологій передбачає чималі фінансові витрати стосовно запровадження нових видів техніки і технологій. Важливо, щоб інноваційний продукт, крім новизни, відповідав вимогам ринкового попиту і приносив прибуток виробнику [3].

Складність у запровадженні інноваційних харчових технологій з метою збереження здоров'я і зниження ризику виникнення захворювань викликана недостатньою обізнаністю населення. І тут особливого значення набуває маркетинг, оскільки грамотно проведене маркетингове дослідження дозволяє найбільш повно сформулювати уявлення споживача про інноваційний продукт і тим самим допомагає мінімізувати ризики щодо створення й просування інноваційного продукту на ринок. При цьому маркетинг створює умови не тільки для виходу на ринок, а й включає в себе зміцнення позиції виробників на ринку, розширення продажів, швидку зміну характеристик продукції під впливом технологічних досягнень і збільшених вимог споживача.

Інноваційні функціональні харчові продукти продукти створюються за принципом харчової комбінаторики, шляхом обґрунтованого кількісного підбору основної сировини, інгредієнтів, харчових добавок, сукупність яких забезпечує формування бажаних органолептичних і фізико-хімічних властивостей, а також заданий рівень харчової, біологічної та енергетичної цінності.

В основі створення інноваційних функціональних харчових продуктів лежить модифікація традиційних, що забезпечує підвищення вмісту в них корисних інгредієнтів до рівня, зіставного з фізіологічними нормами їх споживання (за різними джерелами 10-50 % від середньої добової потреби).

Слід зазначити, що зміни традиційного рецептурного складу внаслідок заміни одних інгредієнтів на інші, безумовно,

впливають на споживчі властивості новостворених продуктів, саме тому модифікація традиційного продукту у функціональний не зводиться тільки до заміни інгредієнтів, а є складним процесом конструювання продукту, який має відновлені традиційні споживчі та нові, що визначають корисність продукту, функціональні властивості.

Розроблення інноваційних функціональних харчових продуктів базується на наукових принципах, розроблених Всесвітньою організацією охорони здоров'я. Принципи створення функціональних продуктів повинні охоплювати медико-біологічні та технологічні аспекти і враховувати основні дані сучасної науки про роль харчування та окремих харчових речовин у підтриманні здоров'я та життєдіяльності людини, потреби організму в окремих харчових речовинах та енергії, реальну структуру харчування і фактичну забезпеченість вітамінами, макро- та мікроелементами населення України, а також урахувати досвід з виробництва, використання та оцінювання ефективності продуктів функціонального харчування в Україні та за кордоном.

Наукові основи створення інноваційних функціональних харчових продуктів включають:

- медико-біологічні аспекти, які передбачають вибір носія та добавки, яка коригує хімічний склад продукту, рівень та безпечність збагачення;

- технологічні аспекти, що розглядають питання якості продукції, збереження мікронутрієнтів та сумісності мікронутрієнтів із харчовою масою, а також їхню взаємодію з окремими компонентами харчових систем;

- клінічну ефективність, яка повинна підтвердити на основі методів доказової медицини біологічну доступність збагачувального компонента, а також надійність корекції дефіциту і покращання стану здоров'я при використанні функціональних продуктів харчування.

Таким чином, основними етапами створення функціонального продукту є: моніторинг харчування; визначення медико-гігієнічних вимог до функціонального продукту; вибір адекватного продукту та функціонального

інгредієнта; модифікація харчового продукту у функціональний; доведення позитивного ефекту.

Важливими питаннями, які вимагають науково обґрунтованого рішення, при розробленні інноваційних функціональних харчових продуктів є вибір збагачувальних нутрієнтів, їхніх фізико-хімічних форм та поєднань [4].

Отже, при збагаченні харчових продуктів нутрієнтами необхідно враховувати їхній взаємозв'язок. Так у метаболізмі йоду важливу роль відіграють білки, залізо, селен; заліза – вітаміни В₉, В₁₂. Вітамін Е та селен виявляють синергічну антиокиснювальну дію, перешкоджають окисненню ПНЖК.

При виборі продуктів, які підлягають збагаченню есенційними нутрієнтами, необхідно враховувати масовість та регулярність споживання, можливість централізованого виробництва продукції, простоту технології збагачення, рівномірне розподілення добавки по масі продукту тощо.

Для успішного просування на ринок інноваційних харчових продуктів в першу чергу необхідно з'ясувати уявлення споживачів про інноваційні функціональні харчові продукти як такі, а також провести аналіз мотивів їх споживання. З'ясування таких питань дозволить розробити найбільш ефективні принципи позиціонування нових інноваційних функціональних харчових продуктів, що, у свою чергу, допоможе оптимізувати процес створення, впровадження та реалізації інноваційних продуктів харчування.

Список використаних джерел:

1. Інноваційні технології в готельному господарстві: основи теорії : навчальний посібник / Т. В. Капліна, В. М. Столярчук, Л. П. Малюк, А. С. Капліна. Полтава:ПУЕТ, 2018, с.250
2. Actual priorities of modern science, education and practice, Primedia Elaunch LLC, International Science Group, 2022, p.170
3. Theoretical and scientific bases of development of scientific thought, Primedia Elaunch LLC, International Science Group, 2021, p. 50.
4. VIII International scientific and practical conference «An integrated approach to science modernization: methods, models and multidisciplinary», LLC Ukrlogos group, 2024, p.145.

Mykhailo Kravchenko, Doctor of Technicals, Professor,
Volodymyr Piddubny, Doctor of Technicals, Professor,
Vitalii Mihailik, PhD in Technicals, Assistant,
State University of Trade and Economics SUTE, Kyiv

DOMESTIC MARKET OF INNOVATIVE FUNCTIONAL FOOD PRODUCTS

The materials are provide an analysis of the domestic market of innovative functional food products. It is noted that among the priority areas of development of science in the field of food production, innovative technologies of functional food products occupy a special place.

For successful promotion of innovative food products on the market, it is first of all necessary to clarify consumers' perceptions of innovative functional food products as such, as well as to analyze the motives for their consumption. Clarification of such issues will allow developing the most effective principles of positioning innovative functional food products, which will help optimize the process of their creation.

Юрій Чаплінський, к.е.н., доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці

РЕАЛІЗАЦІЯ ПРИНЦИПІВ ESG-ПІДХОДУ У ПРОГРАМАХ ЛОЯЛЬНОСТІ

Сучасні підприємства все активніше інтегрують екологічні та соціальні ініціативи у свої програми лояльності, прагнучи задовольнити потреби споживачів. Сьогодні покупці дедалі частіше звертають увагу не лише на вигідні пропозиції, а й на соціальну відповідальність брендів. У відповідь на ці очікування підприємства змінюють традиційний підхід до програм лояльності: замість виключного акценту на бонусах, акціях чи подарунках, вони впроваджують елементи сталого розвитку.

Ідея ESG не є новою, але з кожним роком вона стає все більш впливовою при розробці стратегії бізнесу. ESG (англ. environmental, social, governance – «довкілля», «соціальна сфера», «корпоративне управління») – зусилля підприємства по кожному з цих напрямків заради сталого розвитку. Ці

критерії враховують інвестори та фінансові інститути при прийнятті рішень про інвестиції та кредитування, а також контрагенти та постачальники в рамках комерційної діяльності. У сучасному вигляді ESG-принципи вперше сформулював колишній генеральний секретар ООН Кофі Аннан. Він запропонував керівникам великих світових компаній включити ці принципи до своїх стратегій, насамперед для боротьби зі зміною клімату. Це явище стало популярним в останні роки, особливо в країнах Заходу. На початку 2000-х років у США налічувалося лише 20 компаній із ESG-рейтингом. До 2020 року їхня кількість зросла майже до 800 [1]. ESG-принципи є не лише можливістю, а й потребою для бізнесу в Україні. Їх впровадження дозволить адаптуватися до глобальних змін, залучити інвесторів і стати рушієм позитивних змін у суспільстві [2].

Цей підхід використовується для оцінки відповідальності бізнесу перед суспільством і навколишнім середовищем, а також ефективності управління підприємством. Розглянемо його складові елементи:

1. Екологічний аспект (Environmental). Компонент «Екологія» в системі ESG фокусується на впливі діяльності бізнесу на навколишнє середовище. Для підприємств, які прагнуть досягти високого рівня соціальної відповідальності, екологічна складова стає невіддільною частиною довгострокового розвитку. У межах ESG-підходу компанії інтегрують екологічні принципи у стратегію та можуть реалізовувати такі екологічні ініціативи: використання у виробництві сталих, екологічно безпечних матеріалів; впровадження технологій безвідходного виробництва; скорочення обсягів викидів вуглекислого газу та зменшення негативного впливу на кліматичні зміни; розробка та впровадження політик раціонального використання природних ресурсів, зокрема води. Сучасним підприємствам важливо не лише дотримуватися вимог екологічного законодавства, а й активно інвестувати у зелені технології та інновації. Такі дії дозволяють не тільки мінімізувати екологічні ризики, але й формувати позитивний імідж у свідомості споживачів і

партнерів, що у свою чергу сприяє підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

2. Соціальний компонент (Social). Соціальна відповідальність є ключовим елементом ESG-підходу і охоплює широкий спектр питань, що стосуються взаємодії бізнесу з людьми – як всередині підприємства, так і поза його межами. Соціальна складова ESG реалізується через такі ініціативи: гарантування рівних можливостей і справедливого ставлення до всіх працівників, незалежно від статі, раси, віку чи інших ознак; участь у фінансуванні благодійних фондів, громадських організацій та соціально значущих програм; впровадження політик захисту прав людини, а також протидії дискримінації та насильству; популяризація здорового способу життя, підтримка фізичного і психічного здоров'я працівників і населення. З огляду на зростаючі очікування суспільства, соціальні ініціативи дедалі частіше інтегруються у бізнес-стратегії та програми лояльності. Все більше споживачів бажають бачити у брендах не лише виробників продукції або надавачів послуг, а й активних учасників суспільного життя, здатних змінювати соціальну реальність на краще. Такий підхід дозволяє підприємствам не лише зміцнити довіру з боку клієнтів, але й формувати стійкий позитивний імідж у довгостроковій перспективі.

3. Управління та корпоративна доброчесність (Governance). Однією з ключових складових ESG-підходу є ефективне корпоративне управління, що забезпечує прозорість, відповідальність і етичну поведінку у всіх сферах діяльності підприємства. Серед головних напрямів корпоративного управління в межах ESG можна виокремити: забезпечення відкритості та прозорості в ухваленні управлінських рішень; впровадження антикорупційних заходів і дотримання високих стандартів ділової етики; чіткий розподіл відповідальності між керівництвом і акціонерами, що сприяє підзвітності; стратегічне планування, орієнтоване на довгострокову стійкість бізнесу, інновації та інвестиції у розвиток. Ефективні управлінські практики не лише формують позитивну репутацію підприємства, але й створюють основу для його стабільного розвитку. Саме тому управлінська складова ESG є невід'ємною

умовою збереження конкурентних переваг і підвищення споживчої лояльності в умовах глобальних змін.

Список використаних джерел:

1. Що таке ESG-принципи і чому компаніям важливо їх дотримуватися / Fintech Insider.. URL: <https://fintechinsider.com.ua/shho-take-esg-pryncypy-i-chomu-kompaniyam-vazhlyvo-yih-dotrymuvatysya/>.

2. Впровадження ESG-принципів в Україні у 2025 році: Важливість для бізнесу. URL: <https://ukr-centr.com.ua/vprovadzhennya-esg-principiv-v-ukraini-u-2025-roci-vazhlivist-dlya-biznesu>

Yurii Chaplinskyi, PhD in Economics, Associate Professor,
Chernivtsi Trade and Economic Institute STUE, Chernivtsi

IMPLEMENTATION OF ESG PRINCIPLES IN LOYALTY PROGRAMS

The directions of implementing ESG (environmental, social, governance) principles in the development of loyalty programs are considered and the main directions of implementation of each of them are determined. ESG is an indispensable condition for maintaining competitive advantages and increasing consumer loyalty in the face of global changes.

Лілія Іванова, к.е.н., доцент,

Ольга Вовчанська, к.е.н., доцент,

Антон Шамов, аспірант,

Львівський державний інститут фізичної культури
імені Івана Боберського, м. Львів

МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЦИФРОВОГО БРЕНДИНГУ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ

Цифрові технології проникли у всі сфери життя і брендинг не є винятком. Сучасна епоха цифрового брендингу змінила спосіб, яким компанії створюють та просувають свої бренди. Цифровий брендинг – це комплексний метод управління брендом, який поєднує онлайн-брендинг та цифровий маркетинг для розвитку бренду на різних цифрових платформах: веб-сайти, мобільні додатки, соціальні мережі, медійний контент тощо [3]. Цифровий брендинг охоплює широкий спектр каналів комунікації з клієнтами, на відміну від

традиційного брендингу, який зазвичай спирається на телевізійну рекламу, друковані медіа та інші офлайн-канали [5]. Цифровому брендингу притаманний високий ступінь інтерактивності. Компанії можуть використовувати різні онлайн-інструменти для взаємодії з клієнтами, такі як чат-боти, онлайн-консультації тощо. Цифровий брендинг є важливою технологією сучасного маркетингу.

Однією з головних переваг цифрового брендингу є можливість охопити ширшу аудиторію. Використання онлайн-каналів дозволяє компаніям взаємодіяти з клієнтами у будь-якій точці світу, і брендинг стає більше глобальним. Крім того, цифровий брендинг також дозволяє компаніям краще розуміти потреби та вподобання своїх клієнтів. Використання різних онлайн-інструментів, таких як аналітика та моніторинг соціальних мереж, допомагає компаніям краще зрозуміти, які продукти та послуги користуються найбільшим попитом у клієнтів, та створювати більш персоналізовані пропозиції. Незважаючи на численні переваги цифрового брендингу, він також створює деякі виклики для компаній. Одним з них є необхідність постійного оновлення та модернізації онлайн-стратегії компанії. З огляду на швидкий розвиток технологій та зміну потреб клієнтів, компанії повинні постійно адаптуватися, щоб залишатися конкурентоспроможними. Крім того, цифровий брендинг створює проблеми безпеки та конфіденційності. Компанії повинні бути готові захищати свої онлайн-дані та інформацію про клієнтів від хакерів та інших кіберзагроз [4].

Після пандемії Covid-19 сфера гостинності та туристична галузь змінили підхід до маркетингового просування послуг. Національні туристичні організації у різних країнах світу активно використовують можливості цифрового брендингу для покращання комунікації з цільовою аудиторією. Маркетингові дослідження показали, що найефективнішими методами цифрового брендингу у різних галузях, зокрема в індустрії туризму та гостинності, є: вебсайт та цільові сторінки; соціальні мережі (Instagram, Facebook, Twitter, LinkedIn тощо); e-mail-маркетинг; SEO та контекстна реклама; відеомаркетинг (YouTube, Vimeo); мобільні додатки; цифрові PR-кампанії;

інтерактивні рекламні формати (банери, відео, ігри); аналітика та моніторинг соціальних мереж; технології AR/VR для створення унікального клієнтського досвіду [1].

Цифровий брендинг активно застосовується у сфері гостинності, зокрема через концепцію «розумних готелів». «Розумні готелі» використовують новітні технології для покращання послуг та комфорту своїх гостей. Головною перевагою такої стратегії є адаптація технологічних рішень до платформи бренду. Прикладами найкращих світових практик створення «розумних готелів» за допомогою інструментів цифрового брендингу є: Yotel — автоматизовані готельні номери з використанням технології роботів-рецепціоністів; Aloft Hotels — управління номерами через голосові команди Amazon Echo; AccorHotels, Marriott International; Hilton Worldwide — мобільні додатки для реєстрації заїзду і виїзду гостей та управління номерами [2].

В індустрії туризму та гостинності світові бренди впроваджують ефективні стратегії цифрового брендингу:

- Airbnb — популяризує унікальний досвід проживання в орендованому житлі (маркетингова кампанія для просування послуг у соціальних мережах за допомогою хештегу #LiveThere);
- Booking.com — серія рекламних роликів про переваги їхнього додатку для мандрівників;
- Hilton — маркетингова кампанія «Перестаньте клікати», що стимулює мандрівників бронювати номери через офіційний веб-сайт Hilton;
- Marriott — маркетингова кампанія «Подорожуйте блискуче», яка заохочує мандрівників зробити свої подорожі незабутніми;
- Four Seasons — маркетингова кампанія «Have Family Will Travel», спрямована на сімейний відпочинок;
- Hyatt — маркетингова кампанія «Make the Most of Being Away», що надихає мандрівників цінувати кожен момент подорожі;

- InterContinental — маркетингова кампанія «Живи життям InterContinental», яка зацікавлює мандрівників розкішшю та комфортом готелю;

- AccorHotels — маркетингова кампанія «Відчуєте себе бажаним гостем», яка показує, що мандрівник буде почуватися як вдома в будь-якому готелі AccorHotels;

- Best Western — маркетингова кампанія «Зупиняйтеся з людьми, яким не байдуже», що пропагує знаходити готелі Best Western, які позиціонуються як гостинні та турботливі.

- Wyndham Hotels & Resorts — маркетингова кампанія «Розрахуйте на мене», яка заохочує мандрівників почуватися як вдома в готелях Wyndham.

Багато готельних брендів успішно застосовують цифрові рішення для комунікації зі своїми клієнтами:

1. Marriott International — соціальні мережі та мобільні додатки для спілкування з клієнтами, надання інформації про свої готелі та послуги, а також просування своїх акцій та програм лояльності.
2. Hilton Worldwide — email-маркетинг, інтерактивні рекламні кампанії та соціальні мережі для залучення нових клієнтів та утримання існуючих.
3. Four Seasons Hotels and Resorts — контент-маркетинг. Створюючи якісний контент на своєму веб-сайті, блозі та в соціальних мережах, можна встановити міцні стосунки з клієнтами та покращити імідж.
4. AccorHotels — програми лояльності та персоналізовані маркетингові стратегії для утримання своїх клієнтів та залучення нових.
5. InterContinental Hotels Group — мобільний додаток для спрощення процесу бронювання та комунікації з гостями, а також для просування акцій та програм лояльності.

Як бачимо, готельний бізнес все більше перетворюється на цифрову екосистему, що забезпечує відкриту, швидку та зручну комунікацію між підприємством, його клієнтами, а також представниками B2B-сегмента – туроператорами, туристичними агентами та платформами бронювання. В цьому контексті

контент-маркетинг, співпраця з медіа відіграють важливу роль у формуванні довіри та лояльності.

Цифровий брендинг туристичних та готельних компаній є ключовим елементом їхнього сучасного розвитку та позиціонування в онлайн-середовищі. Він охоплює широкий спектр стратегій і технологій, що дозволяють створити цілісне цифрове обличчя бренду – образ, який відображає його унікальність, цінності та місію [1].

Сучасне цифрове обличчя туристичних підприємств формується через використання вебсайтів, соціальних мереж, мобільних додатків, інтеграції з розумними системами, гейміфікації, платформ бронювання, геолокації, карт та навігації. Єдиний стиль у дизайні та комунікаціях допомагає підтримувати впізнаваність бренду. Інтерактивні рішення, такі як гейміфікація та автоматизовані CRM-системи сприяють персоналізації клієнтського досвіду та покращують взаємодію зі споживачами.

Захист даних клієнтів, платіжні системи, аналітика великих даних та управління репутацією стають критично важливими аспектами, що впливають на конкурентоспроможність бренду у цифровому просторі. Українські туристичні компанії мають активно впроваджувати передові цифрові практики, щоб зміцнити свої позиції та відповідати сучасним вимогам ринку туристичних послуг.

Список використаних джерел:

1. Bălăşescu, S. & Bălăşescu, M. (2022). Digital brand in the field of travel gencies. *Sciendo*, 16(1): 1456-1465.
2. Hudak, K.C. (2019). Resident stories and digital storytelling for artipicatory place branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 15(2): 97-108.
3. Дубовик Н. А. Цифровий брендинг: інноваційні підходи в контексті трансформації українського ринку в умовах війни. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. №2. URL: <https://doi.org/10.57125/econpr.2024.01.29.05>.
4. Закрижевська І., Нянко В., Поліщук Ю. Інноваційні стратегії цифрового брендингу в українському бізнесі: аналіз та рекомендації. *Економіка та суспільство*. 2024. №60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-31>.
5. Янковець Т., Медведєва К. Цифровий брендинг підприємства у комплексі маркетингових комунікацій. *Scientia Fructuosa*, 2022, №4, С. 72-83.

Секція 5. СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ Й АНТИСИПАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ РЕГІОНУ

Вікторія Ткач, д.е.н., професор,
Ташкентський хіміко-технологічний інститут (Узбекистан),
Аскарджон Ходжамуродов, д.ф.н., професор,
Ташкентський хіміко-технологічний інститут (Узбекистан)

АЗІЙСЬКА ТА ЄВРОПЕЙСЬКА ВИЩА ОСВІТА ЯК ФАКТОР АНТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КРАЇНИ (ПОРІВНЯЛЬНИЙ АСПЕКТ)

Сучасний глобалізований світ вимагає від систем освіти високої адаптивності, ефективності та конкурентоспроможності. Враховуючи зростаючу роль Азії у світовій економіці та традиційно високі стандарти європейської освіти, дослідження порівняльного аналізу цих двох регіонів є актуальним. Метою даної роботи є систематизація ключових характеристик систем вищої освіти Азії та Європи, з акцентом на їхні відмінності у структурі, методах навчання, фінансуванні, міжнародній інтеграції та рівні працевлаштування випускників.

Розкриваючи азійську освітню модель, варто зазначити, що освітні системи в Азії, зокрема в Сінгапурі, Південній Кореї та Китаї, базуються на жорсткій дисципліні, високих академічних вимогах та активному використанні новітніх технологій. Ці країни стабільно демонструють високі результати в міжнародних рейтингах, таких як PISA. Особлива увага приділяється розвитку STEM-напрямків, цифровізації освітнього процесу та підготовці фахівців для високотехнологічних галузей.

Щодо аналізу європейської системи освіти, наголошуємо, що на протигагу азійській, європейська система орієнтована на академічну свободу, індивідуальний підхід до студентів та розвиток критичного мислення. Болонський процес забезпечує уніфікацію стандартів, що сприяє мобільності студентів і викладачів. Водночас, європейська освіта стикається з пробле-

мами фінансування, відповідності навчальних програм вимогам ринку праці та забезпечення працевлаштування випускників.

Щодо рівня зайнятості випускників провідних університетів у сфері менеджменту в обох регіонах спостерігається така ситуація: Європейські ВНЗ, зокрема у Великій Британії та Франції, демонструють дещо вищі показники працевлаштування та стартових зарплат. Водночас азійські університети активно надолужують відставання завдяки державній підтримці та партнерству з індустрією.

Також вагомі розбіжності спостерігаються у закладах вищої освіти у вступних кампаніях. Зокрема, в Азії переважає централізоване тестування (Gaokao, Suneung, JEE), з широким використанням онлайн-платформ та штучного інтелекту. У Європі переважає індивідуальний підхід, співбесіди, портфоліо та різні національні системи зарахування.

Аналізуючи та порівнюючи освітні платформи та їх особливості європейські онлайн-платформи (Coursera, edX, Udemu) відзначаються високим академічним рівнем, різноманітністю дисциплін, гнучкістю та міжнародним визнанням сертифікатів. Основні недоліки – висока вартість курсів, мовні бар'єри та надмірна теоретичність.

Азійські платформи (XuetangX, Swayam) забезпечують доступність, масштабованість, орієнтацію на практику та підтримку з боку держави. Проблеми – недостатня академічність, обмежене міжнародне визнання та обмежений доступ до західних ресурсів.

Особливістю досліджених освітніх систем є видача сертифікатів з міжнародним визнанням. Так, популярними є сертифікати Coursera, edX, Google, Microsoft, PMP, які високо цінуються на ринку праці. Вони охоплюють такі дисципліни, як IT, бізнес, медицина, фінанси, UX/UI дизайн та управління проектами. Їхня цінність обумовлена партнерствами з провідними університетами та компаніями, а також відповідністю міжнародним стандартам.

Щодо міжнародної мобільності і популярності спеціальностей, варто відзначити, що в останній час зростає кількість іноземних студентів в обох регіонах: в Азії з 3,2 млн у

2013 до 5,6 млн у 2023; в Європі – з 2,7 млн до 4,1 млн. Найпопулярніші напрямки: Китай, Сінгапур, Велика Британія, Франція та Німеччина.

В Азії зростає популярність технічних спеціальностей (з 35% у 2013 до 47% у 2023), в Європі – також зростання (з 28% до 38%), але гуманітарні науки все ще становлять 40%.

Також важливим критерієм престижності закладів вищої освіти є працевлаштування випускників. У провідних азійських університетах рівень працевлаштування випускників зріс на 10–12%, у європейських – на 5–7%. Основні виклики:

- Висока конкуренція на ринку праці.
- Невідповідність між навичками та потребами ринку.
- Нестача практичного досвіду.
- Автоматизація і вплив ШІ.
- Візові та юридичні бар'єри.

Азійська та європейська системи вищої освіти мають свої переваги та слабкі сторони. Азія демонструє стрімкий розвиток, особливо в технічних галузях, завдяки інвестиціям та державній підтримці. Європа зберігає лідерство у сфері гуманітарних наук, мобільності та академічної свободи. Взаємне запозичення кращих практик може сприяти підвищенню якості освіти в обох регіонах.

Список використаних джерел:

1. Глобальні тенденції і проблеми розвитку освіти: наслідки для України. (2014). Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/gumanitarniy-rozvitok/globalni-tendencii-i-problemi-rozvitku-osviti-naslidki-dlya>
2. Локшина О. І. (2007). Міжнародні порівняльні дослідження якості знань учнів як інструмент діагностики якості освітніх систем. Педагогіка і психологія, 2, 60–70. URL: https://library.sspu.edu.ua/biblioteka/bibliografichni_pokazhchyky/2014/suchasni%20tendensii_g.pdf
3. Локшина О. І. (2009). Зміст шкільної освіти в країнах Європейського Союзу. Київ: Інститут педагогіки АПН України. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/5435/1/Zmist_shkilnoi_osvity.pdf
4. Міжнародний досвід моніторингу працевлаштування випускників та шляхи його застосування в Україні. (2017). Державна служба зайнятості України. URL: <https://dse.org.ua/archive/35/8.pdf>
5. Нікольська Н. В., Тименко М. М., Шпарик О. М. (2021). Тенденції розвитку шкільної освіти в країнах ЄС, США та Китаї. Київ: КОНВІ ПРИНТ. URL: <https://undip.org.ua/wp-content/uploads/2021/12/21-13.pdf>
6. Аналіз тенденцій ринку праці для здобувачів освітньої програми "доктор філософії". (2019). Інститут проблем сучасного мистецтва НАМ України. URL: https://mari.kyiv.ua/sites/default/files/inline-files/Tendencij_rynku_praci.pdf

Наталія Василюха, к.е.н., доцент,
Людмила Чобаль, к.е.н., доцент,
Ужгородський торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Ужгород

ГОСТИННІСТЬ КАРПАТСЬКОГО РЕГІОНУ: ТРЕНДИ ТА ІНОВАЦІЇ

Розвиток сфери гостинності відбувається під впливом змін способу життя самих споживачів. Сприйняття послуг у готелі чи ресторані сучасним споживачем за останні роки змінилося від ставлення до підприємства готельно-ресторанного господарства як до закладу, в якому можна не тільки пообідати, провести ділову зустріч але й приватно провести час [1].

Українська індустрія гостинності попри виклики воєнного часу дуже активно інвестує в будівництво готелів та котеджних містечок. Річ не в ескапізмі цієї індустрії, не у її небажанні помічати невтішні тренди та кризи через війну. Йдеться радше про те, що відпочинок та реабілітація залишаються в пріоритетах українців.

За прогнозами аналітиків компанії Ribas Hotels, після закінчення війни в Україні можуть захотіти відпочивати до 14,5 мільйонів туристів на рік – це і внутрішній туризм, і охочі з-за кордону. Проте місць для такої кількості гостей немає – у нинішніх реаліях українська індустрія гостинності здатна обслуговувати максимум 10 мільйонів туристів на рік.

Основна перевага нових готельних комплексів та котеджних містечок – їхня технологічність та відповідність сьогодишнім потребам гостей, включаючи безпекові та енергоефективні запити [2].

Внутрішні подорожі та переміщення тимчасово переселених осіб суттєво сприяють відновленню галузі. За даними Державного агентства розвитку туризму (ДАРТ), 13 регіонів України, зокрема Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська області, вже перевищили туристичні доходи довоєнного 2021 року. Це свідчить про те, що внутрішній туризм стає одним із ключових елементів відновлення індустрії гостинності.

У період з 2024 по 2026 рік в Україні планується реалізувати щонайменше 45 нових проєктів готельно-апартаментних комплексів, що додадуть 6 670 номерів до ринку, а також 108 котеджних містечок готельного типу. Цей сегмент ринку є одним із найдинамічніших, оскільки українці все частіше інвестують у дохідну нерухомість як ефективний спосіб примноження заощаджень. Український ринок гостинності продовжує демонструвати стійкість та перспективи для подальшого розвитку навіть в умовах надзвичайних обставин. Туристична галузь країни поступово зміцнює свої позиції, а попит на внутрішній туризм та інвестиції в готельні проєкти продовжує зростати.

Український ринок гостинності продовжує демонструвати стійкість та перспективи для подальшого розвитку навіть в умовах надзвичайних обставин. Туристична галузь країни поступово зміцнює свої позиції, а попит на внутрішній туризм та інвестиції в готельні проєкти продовжує зростати [3].

Однак разом із накопиченими науковими напрацюваннями з проблематики питання комплексного дослідження сучасних інноваційних трендів для формування стратегії конкурентоспроможності, підприємства сфери гостинності потребують подальшого наукового пошуку [1].

Карпатський регіон – це не тільки про туризм, а про унікальний стиль життя, який приваблює мандрівників з України та світу. Сучасними трендами у сфері гостинності досліджуваного регіону є:

- Еко- та агротуризм.
- Цифрові сервіси (онлайн-бронювання, цифрові гіді, інтерактивні карти маршрутів, VR-тури по Карпатах, мобільні додатки з доповненою реальністю).
- Глемпінги (комфортний відпочинок на природі).

Таким чином, Карпатська гостинність – це не лише відкрита душа та смачний банош, а й інновації, екологічність і вихід на світовий рівень. Ринок гостинності Карпатського регіону демонструє стійке зростання.

Список використаних джерел:

1.Інноваційні технології та тренди в сфері гостинності сьогодення. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d9489108-fbdf-4c37-834b-a9614ad7ab1d/content> (дата звернення:19.04.2025).

2.Карпатський Прованс і готелі майбутнього: куди вкладаються українські інвестори під час війни. URL: <https://hromadske.ua/ekonomika/233065-karpatskyu-provans-i-hoteli-maybutnyoho-kudy-vkladaiutsia-ukrayinski-investory-pid-chas-viyny> (дата звернення:18.04.2025).

3.Огляд готельного ринку України 2024. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/analytics/oglyad-gotel'nogo-rinku-ukrayini-2024/> (дата звернення: 21.04.2025).

Nataliia Vasylykha, PhD in Economics, Associate Professor,
Liudmyla Chobal, PhD in Economics, Associate Professor,
Uzhhorod Institute of Trade and Economics of State University of
Trade and Economics (SUTE), Uzhhorod

HOSPITALITY FROM THE CARPATHIAN REGION: TRENDS AND INNOVATIONS

The current issues of hospitality industry development in the context of modern innovations and trends have been studied. The hotel market of Ukraine has been analyzed, and the prospects for its development have been substantiated.

Роман Гищук, к.геогр.н., доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці

РЕСУРСИ ТА УМОВИ УПРАВЛІННЯ РЕКРЕАЦІЙНОЮ ТЕРАПІЄЮ КУРОРТНИХ МІСЦЕВОСТЕЙ БУКОВИНСЬКИХ КАРПАТ ДЛЯ ЛІКУВАННЯ ПОСТТРАВМАТИЧНОГО СТРЕСОВОГО РОЗЛАДУ

Вагомою перевагою всієї рекреаційної інфраструктури курортних місцевостей Карпат у нинішніх перспективах воєнної та поствоєнної модернізації суспільства є первинний досвід ведення рекреаційно-психологічної реабілітації та лікування від діагнозом посттравматичного стресового розладу (ПТСР) і формування першооснов спеціалізованого кластеру [1-4]. Масштабні військові дії, що тривають на сході України,

перетворили регіон на «гарячу точку», а кількість людей, які прямо чи опосередковано беруть участь у бойових діях та відчувають на собі наслідки війни, зростає з кожним днем. Водночас, військове та цивільне середовище в регіоні негативно впливає на їхній психологічний стан. Це призвело до збільшення кількості військових і цивільних осіб з ПТСР.

Чималий досвід реабілітації та лікування пацієнтів із посттравматичним стресовим розладом (ПТСР) нині накопичила територіальна громада селища Берегомет, куди входить курорт Мигове з його багатопрофільною інфраструктурою. Ще у 2014 році, після воєнного вторгнення та політичних змін управління територіями росією в Криму і на частині Донбасу (ОРДЛО), силами громади за сприяння Державного агентства лісових ресурсів Чернівецького обласного управління лісового та мисливського господарства Державного підприємства «Берегометське лісомисливське господарство» селища Берегомет Вижицького району в Чернівецькій області було започатковано пілотний проєкт із організації та відновлення всієї рекреаційно-медичної інфраструктури. Саме рекреаційні ресурси є основним компонентом для здійснення рекреаційної терапії та активної рекреації загалом. Отже території, де вони наявні, можуть стати підґрунтям для старту та подальшого розвитку рекреаційної терапії надалі та формування повноцінного рекреаційно-реабілітаційного кластеру з лікування ПТСР. Їхня мета – залучити постраждалих у воєнних діях як цивільних, так і військових осіб.

Основними передумовами впровадження даного типу реабілітації на базі територіальної громади в селищі Берегомет та аналогічних курортних місцевостей у Карпатському рекреаційно-туристичному регіоні є:

1. Забезпеченість спеціалізованою та кваліфікаційною робочою силою.
2. Наявність підприємств, на базі яких може здійснюватися даний тип реабілітації.
3. Наявність потрібної кількості найважливіших ресурсів для здійснення даного типу реабілітації.
4. Доступність природно-рекреаційних ресурсів.

5. Низька вартість за надання відповідних послуг порівняно із країнами ЄС.

Украї важливим для перспективної оцінки можливостей створення рекреаційної терапії та подальшого її впровадження на території гірської та передгірської частини Чернівецької області є аналіз кожного району Чернівецької області згідно з чинниками, які є основними для активної рекреації та рекреаційної терапії. Він має здійснюватися згідно рельєфного поділу території, тобто оцінки її з позиції територіальних відмін вказаного потенціалу в гірській, передгірській частині області та іншій – рівнинній України в межах Прут-Дністровського межиріччя.

До складу гірської та передгірської частини Українських Карпат в області входять Вижицький і південна частина Чернівецького районів на території колишніх частин Сторожинецького та Глибоцького району. У гірській та передгірській частині Українських Карпат за бальною забезпеченістю (фактичні дані від максимальної потенційної забезпеченості в одній із таксономічних одиниць) домінують природні та історико-культурні туристично-рекреаційні ресурси, частка яких є більшою за половину. Аутсайдером у визначеному переліку можна вважати інфраструктурні туристично-рекреаційні ресурси. Вони наявні тільки на території Вижицького району.

Розподіл груп методів рекреаційної терапії вказує на унікальні можливості в управлінні організації рекреаційної терапії в гірській і передгірській частині області Вижицького адміністративного району, після якого дещо слабший потенціал у цьому мають передгірські на півдні Чернівецького району [5]. На даний розподіл впливає наявність визначених туристично-рекреаційних ресурсів, які особливим чином вказують на можливість організації розвитку певних груп методів рекреаційної терапії.

До проблеми інтенсивнішого та ширшого в просторовому плані застосування активних методик реабілітації хворих унаслідок війни варто зазначити, що на відміну від багатьох країн Європи та США, в Україні практично обмежена роль регіональних, національних і міжнародних організацій, які б

впливали на систему рекреації з подальшою реабілітацією хворих на ПТСР. Зокрема, вплив на реабілітацію мають низка організацій різних рівнів управління: регіонального, національного та міжнародного. Вони займаються глобальними питаннями розвитку галузі, яка допомагає боротися з ПТСР, організовує конгреси та саміти; європейський рівень створює програми, конференції, семінари, де обговорюються питання стосовно ПТСР, схеми його усунення та лікування; національний рівень формують асоціація медичних закладів, які займаються просуванням даної проблематики у науковому плані.

Таким чином, для перспективного запровадження даного типу рекреації та терапії на території України, формування спеціалізованих рекреаційно-оздоровчих кластерів необхідно створити реальний реєстр засобів розміщення, особливо санаторіїв, садиб, пансіонатів (тих, які є, і тих, яких би варто було створити). Завдяки цьому інвестори й органи місцевого самоврядування держави чітко уявлятимуть конче необхідні місця ефективного капіталовкладення. Також створити інформаційну базу району, де будуть вказуватись: заклади, де здійснюються фізичні лікування; заклади, де можна пройти курс реабілітації; заклади, де відбувається діагностування ПТСР; місця, де може зупинитись рекреант/постраждалий та отримати певні послуги з переліку активної рекреації та терапії для усунення ПТСР; зазначення транспортної системи та навігації до певного об'єкту; наявність туристичних маршрутів та місць відпочинку для проведення дозвілля рекреантів / постраждалих. Подбати про створення «курсів підвищення кваліфікації медпрацівників», де вже існуючий медичний склад зможе здійснити «перекваліфікацію» і пізнати специфіку лікування ПТСР, а також реабілітації після ПТСР. Необхідно подбати про підтримання автентичності територій, де буде здійснюватися рекреація та терапія, отримання більшого фінансування як з місцевого, так і з державного бюджетів, не виключаючи також міжнародні фонди та гранти. Почати наслідувати деякі закордонні системи реабілітації та створити кілька об'єднань, діяльність яких буде спрямована на зменшення розвитку симптомів ПТСР, розробку наукових

досліджень у даній галузі. Для ідеально налагодженого функціонування усіх галузей, які братимуть участь у реабілітації після створення всіх необхідних організацій та асоціацій, вважаємо доцільним створити рекреаційно-оздоровчий кластер, працівники якого будуть активно працювати, вивчаючи форми ПТСР, стан фізичної та психологічної реабілітації з усіма їхніми тенденціями розвитку та проблемами.

Список використаних джерел:

1. Elizabeth Jane Vella, PhD, Briana Milligan, BA, Jessie Lynn Bennett (2013). Participation in Outdoor Recreation Program Predicts Improved Psychosocial Well-Being Among Veterans With Post-Traumatic Stress Disorder. *Military Medicine*, Volume 178, Issue 3, March, Pp. 254-260.
2. Miao L, Im J, So KKF, Cao Y. (2022). Post-pandemic and post-traumatic tourism behavior. *Ann Tour Res.* 2022 Jul;95:103410. DOI: 10.1016/j.annals.2022.103410. Epub 2022 May 7. PMID: 35574179; PMCID: PMC9077025
3. Бочелюк В. Й., Панов М. С., Турубарова А. В. Посттравматичний стресовий розлад: стан проблеми, психодіагностика та психологічна допомога. *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи*. 2022. № 2. С. 51-63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tippp_2022_2_7
4. Гишук Роман. До питання розвитку рекреаційно-оздоровчого кластеру для лікування посттравматичного стресового розладу. *Науковий вісник ЧНУ ім. Ю.Федьковича: Географія*. 2017. Вип. 785: Географія. С. 54-59.
5. Гишук Роман. Поведінка споживачів послуг рекреації та гостинності як умова регіонального розвитку туризму в кризові періоди. *Вісник ЧТЕІ*. 2024. Вип.2. Економічні науки. С. 146-169. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2024-2.94.10>

Roman Hyshchuk, PhD of Geographics, Associate Professor,
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi

RESOURCES AND CONDITIONS FOR MANAGING RECREATIONAL THERAPY IN THE RESORT AREAS OF THE BUKOVINIAN CARPATHIANS FOR THE TREATMENT OF POST-TRAUMATIC STRESS DISORDER

The large-scale military operations ongoing in eastern Ukraine have turned the region into a "hotspot," and the number of people directly or indirectly involved in combat and affected by the consequences of war is increasing every day. In this context, a significant advantage in the prospects for military and post-war modernization of society, particularly within the recreational infrastructure of the Carpathian resort areas, lies in

the initial experience of recreational-psychological rehabilitation and PTSD treatment, as well as the formation of the foundations for a specialized cluster. A forward-looking assessment of the potential for developing recreational therapy and its further implementation in the Bukovinian Carpathians can be conducted through an analysis of the distribution of recreational therapy methods. This points to the unique opportunities for managing the organization of recreational therapy in the mountainous and foothill areas of the Vyzhnytsia district in the Chernivtsi region.

Роман Гищук, к.геогр.н., доцент,
Назарій Іванічик, магістр,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці

РЕГІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ ПОДАТКОВИХ НАДХОДЖЕНЬ ВІТЧИЗНЯНОГО ТУРИЗМУ В ПЕРІОД ВОЄННОГО ЧАСУ

Четвертий рік поспіль економіка України відчуває на собі наслідки війни, яку розв'язала росія. В умовах воєнних дій вітчизняний бізнес, зокрема туристична галузь, зазнає значних труднощів. Приходячи до тями після шоку від нових, суворих реалій, наша туристична галузь у різні роки демонструвала різні зусилля аби втриматися на плаву [3-4].

Починаючи лише з 2024 року, туристична галузь України стала одним із джерел зростання податкових надходжень, незважаючи на складну ситуацію в країні через тривалу війну. За даними Державного агентства розвитку туризму більшість регіонів продемонстрували позитивну динаміку в порівнянні з аналогічним періодом 2023 року, що свідчить про поступове відновлення туристичного сектора та його здатність впливати на економіку.

Загалом, зростання податкових надходжень від представників туристичної галузі зафіксовано майже в усіх областях, окрім Луганської. Найбільший приріст продемонстрували місто Київ (+91%), Запорізька (+98%), Івано-Франківська (+83%), Черкаська (+65%) та Рівненська (+60%) області. Це свідчить про активізацію туристичної

діяльності не лише у столиці – місті бізнес-активності та державного управління, а й у регіонах, де зберігається, насамперед, стабільна безпекова ситуація.

У Києві за дев'ять місяців 2024 року надійшло до бюджету 675,8 млн грн, що вдвічі більше, ніж торік (354 млн грн), і навіть перевищує показник 2021 року (559 млн грн), коли ще не було повномасштабної війни. Івано-Франківщина теж показала стрімке зростання: 181 млн грн проти 99 млн грн у 2023 та 103 млн у 2021 році. Це дало їй змогу увійти до числа регіонів-лідерів.

Зросли надходження майже на 50% і у Вінницькій області. Вони склали 28,8 млн грн у 2024 проти 19,8 млн грн у 2023. Аналогічно збільшилися ці показники і у Волинській (17,6 млн гривень проти 11 млн грн), Дніпропетровській (95,2 млн грн проти 69,6 млн грн), Закарпатській (91 млн грн проти 62,8 млн гривень), Київській (196,8 млн грн проти 172,7 млн грн) областях.

Утім, окремі області попри зростання у 2024 році порівняно з 2023 все ще не досягли рівня 2021 року. Наприклад, Одеська область у 2024 сплатила 112 млн грн, тоді як у 2021 — 315 млн грн, що свідчить про втрати курортного регіону через війну. Подібна ситуація в Донецькій, Миколаївській, Харківській та Херсонській областях, де нині складна безпекова ситуація суттєво вплинула на туристичну активність. Найменше, лише 92 тис. грн, сплатила Луганська область що на 99% менше, ніж у 2021 році [1].

Незважаючи на такі труднощі, позитивні результати у більшості областей України свідчать про те, що бізнес адаптовується до нових умов. Зокрема, у регіонах з відносно безпечною ситуацією активно розвивається внутрішній туризм, що сприяє податковим надходженням. Особливо активно себе проявили області заходу України — Івано-Франківська, Львівська, Закарпатська, Тернопільська. Вони на даний час зберігають туристичний потенціал і є нині привабливими для відпочинку та подорожей [2].

У підсумку, статистика податкових надходжень від туризму за три квартали 2024 року демонструє не лише зростання економічної активності, але й стратегічну важливість

туристичної галузі в умовах воєнного часу. Ці дані підтверджують, що туризм може і надалі залишатися стабільним джерелом надходжень до бюджету, особливо в регіонах, де забезпечено мінімальний рівень безпеки для туристів і підприємців. У сучасному суспільстві психологічні блоги виступають потужним інструментом впливу на громадську думку, пізнання особистості та суспільства.

Список використаних джерел:

1. ДАРТ. Туристична статистика: податкові надходження від тургалузі по регіонах. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/turistichna-statistika-podatkovy-nadhodzhennya-vid-turgaluzi-po-regionah> (дата звернення: 15.04.2025).
2. Гишук Роман. Поведінка споживачів послуг рекреації та гостинності як умова регіонального розвитку туризму в кризові періоди. *Вісник ЧТЕІ*. 2024. Вип. 2. Економічні науки. С. 146-169. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2024-2.94.10>
3. Роган Г. В. Вплив криз (пандемія та воєнний стан) на розвиток туризму в Україні. *Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні* : матеріали III Міжнародної наук.-практ. конф. молодих вчених і студентів (м. Львів, 2 березня 2023 р.) : тези доповідей. Львів : Львівський торговельно-економічний університет, 2023. С. 543-546
4. Курепін В. М. Вітчизняний туристичний бізнес: відновлення та адаптування у повоєнний період. *Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності: глобальні виклики* : матеріали III міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків / колектив авторів; Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, 2024. С. 21-23.

Roman Hyshchuk, PhD of Geographics, Associate Professor,
Nazarii Ivanichyk, Master's degree student,
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi

REGIONAL FEATURES OF DOMESTIC TOURISM TAX REVENUES DURING THE PERIOD OF WARTIME

The dynamics of the tourism industry's development in Ukraine in 2024 amid the ongoing war have been analyzed. Attention is drawn to the increase in tax revenues from tourism in almost all regions of the country, particularly in the city of Kyiv, as well as in Ivano-Frankivsk, Zaporizhzhia, and Cherkasy regions. The importance of domestic tourism is emphasized under conditions of limited mobility and security risks, and it is demonstrated that the tourism sector continues to play a significant role in contributing to the national budget.

Інна Данилюк, к.т.н., доцент,
Любов Струтинська, старший викладач,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці

ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СФЕРИ HoReCa

Сфера HoReCa (Hotels, Restaurants, Catering) є однією з найдинамічніших галузей сучасної економіки, що відіграє важливу роль у розвитку туризму, гастрономічної культури та сервісу. В умовах глобалізації та цифрової трансформації галузь потребує впровадження інноваційних стратегій, які дозволяють підвищити конкурентоспроможність та ефективність.

За останній час сфера гостинності зазнала багатьох змін, зокрема з 2019 року були жорсткі обмеження, а в окремих випадках, повна заборона діяльності, що пов'язані із зростання захворюваності на COVID-19, з 2022 року відбувся головний виклик – повномасштабна війна в Україні, близько 35% закладів закрилися, адже не могли повноцінно функціонувати та надавати свої послуги.

Українські заклади сфери HoReCa щоденно працюють в складних умовах, зокрема повітряні тривоги та відключення електроенергії, і все ж – продовжують розвиватися та впроваджувати прогресивні технології та інновації.

Згідно з дослідженням, проведеним у 2022 році серед 282 представників готельно-ресторанного бізнесу в Україні, майже 23% підприємств призупинили свою діяльність, а 54% працювали лише частково. Основними викликами стали порушення ланцюгів постачання, зниження купівельної спроможності споживачів та дефіцит персоналу. У 2023 році кількість закладів сфери HoReCa в Україні зменшилася на 12,3%, що свідчить про значний вплив кризових умов на галузь [1-3]. Ці проблеми змусили шукати нові шляхи щодо підвищення ефективності.

Інновації дали змогу тим закладам України, які змогли під час кризових умов їх впроваджувати, наступне:

➤ збільшити продажі на 30–40% за рахунок використання цифрових інструментів (електронне меню, онлайн-замовлення, системи управління запасами);

➤ знизити плинність кадрів на 25% та підвищити продуктивність на 20% застосовуючи стратегію утримання персоналу та оптимізації витрат [2; 4].

У 2023 році 48% ресторанів інвестували в покращення обслуговування споживачів, а в 2024 році ця цифра зросла до 60%. Основні напрямки інвестицій включають:

- покращення продуктивності обслуговування;
- оновлення POS-систем та впровадження самообслуговування;
- розвитку цифрового та геолокаційного маркетингу.

Однією з ключових тенденцій розвитку та інноваційною стратегією сфери HoReCa є цифрова трансформація, яка базується на впровадженні: CRM-систем; хмарних технологій; мобільних додатків для бронювання та онлайн-меню. Саме за допомогою даних інновацій на підприємствах гостинності значно підвищується якість обслуговування споживачів. Розумна аналітика дозволяє оптимізувати внутрішні процеси, враховуючи поведінку та вподобання клієнтів.

Використання штучного інтелекту та автоматизація обслуговування дали змогу прогнозувати попит, адаптувати меню під смаки гостей та автоматизувати замовлення. Формування нового рівня обслуговування стало можливим за рахунок впровадження закладами: автоматизованих систем; систем розпізнавання обличчя та голосу; чат-ботів для бронювання.

На шляху до впровадження інноваційних стратегій перспективним залишається розвиток клієнтоорієнтованих технологій, а саме: інтерактивні столи, віртуальна та доповнена реальність для екскурсій чи візуалізації меню – інструменти, що формують унікальний досвід споживання та створення гнучкого планування інтер'єру згідно з очікуваннями потенційних гостей.

Ресторани та готелі продовжують адаптуватися до нових реалій сьогодення, зокрема за допомогою нових форматів, які доцільно впроваджувати тим закладам, які прагнуть зменшити витрати і масштабувати свій бізнес за рахунок впровадження нових форматів: «dark kitchens» (орієнтовані тільки на доставку їжі), рор-уп закладів (тимчасові заклади у нестандартних місцях), мобільних кав'ярень, капсульних готелів тощо.

Інновації у сфері сталого розвитку HoReCa передбачають екологічну відповідальність та включають енергозбереження, утилізацію харчових відходів, використання органічних продуктів та зменшення пластику. Напрямок еко-брендингу набуває популярності серед споживачів та відповідає сучасним тенденціям сталого розвитку.

Отже, інноваційні стратегії у сфері HoReCa є важливим чинником її трансформації, адже вони сприяють не лише оптимізації бізнесу, а й дозволяють створювати конкурентні переваги для споживачів. Успішна реалізація таких стратегій можлива лише за умови комплексного підходу, інвестицій у технології та підготовки висококваліфікованих фахівців галузі.

Список використаних джерел:

1. Інновації у ресторанному бізнесі: впровадження технологій у HoReCa. Аутсорсингова компанія SUN ONE. 2024. URL : <https://sunone.com.ua/articles-uk/innovacii-u-restorannomu-biznesi-vprovadzhennya-tehnologij-u-horeca>
2. Аналіз ринку HoReCa в Україні. Компанія Pro-Consulting. 2024. URL : <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-horeca-v-usloviyah-polnomasshtabnoy-voyny>
3. Ресторанний ринок у 2023 році – зміни та підсумки. HoReCa-Україна. 2023. URL : <https://horeca-ukraine.com/restorannij-rinok-u-2023-roci-zmini-ta-pidsumki/>
4. Kharenko, D., Fedosova, K., Novichkova, T., & Minieiev, A. (2024). Anti-crisis design for operational management of the restaurant business in Ukrain. Technology Audit and Production Reserves, 2(4(76), 37–40. <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2024.303613>

Галина Долга, к.е.н., доцент,
Ольга Хитрова, к.е.н., доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Прагнення готельних підприємств досягти комерційного успіху зумовлює необхідність підвищення конкурентоспроможності послуг, що надаються, за рахунок комплексного розв'язання проблеми через удосконалення діяльності всіх ієрархічних ланок та підрозділів готелю. Ця думка знаходить підтвердження в

дослідженнях І. В. Багрової та О. Г. Нефедової, які вважають, що не слід надавати перевагу окремим чинникам, оскільки складники конкурентоспроможності формують зазначений стан загалом, а неврахування окремих складників може знизити можливості підприємства [1, с.13]. Ринок послуг гостинності відкритий і конкурентний, здійснює значний тиск на готельну індустрію, змушуючи її постійно підвищувати якість своїх послуг. Зважаючи на це, одним із найважливіших напрямів управлінської діяльності готелю є пошук дієвих стратегічних рішень для забезпечення конкурентоспроможності послуг [2, с. 123].

Щодо суті поняття «конкурентоспроможність», то це – багатоаспектне значення, що демонструє відповідність товару умовам ринку, конкретним вимогам споживачів не тільки своїми якісними, економічними, технічними, естетичними характеристикам, але й комерційними та іншим умовами його реалізації (терміни постачання, ціна, канали збуту, сервіс, реклама) [3, с. 54]. Одним з основних напрямів формування стратегічних конкурентних переваг у готельному бізнесі є надання послуг більш високої якості порівняно з конкуруючими аналогами. Дослідження, проведені в низці країн, показали, що в готельних комплексах, які приділяють мало уваги якості, до 60% часу може витрачатися на виправлення помилок неякісного обслуговування [4, с. 231]. Конкурентоспроможність підприємства досягається за продуктивною і бездоганною роботою на ринку, надійною репутацією. Підприємство, яке тривалий період часу функціонує на ринку, має суттєві конкурентні переваги перед тим підприємством, яке тільки входить на цей ринок або працює на ньому короткий проміжок часу.

Варто зазначити, що для забезпечення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу необхідно: проведення досліджень щодо формування принципів управління готельним бізнесом; застосування в процесі розроблення та прийняття управлінських рішень наукових підходів; орієнтація розвитку готельного бізнесу на інновації; формування рівня ціни та якості послуг [2, с. 219]. Основні рекомендації під час вирішення проблем у сфері конкурентоспроможності готельних послуг такі: 1) розробка

організаційно-економічного механізму територіального управління якістю готельних послуг; 2) формування єдиної системи державного контролю якості цих послуг; 3) упровадження міжнародних стандартів та інших нормативних документів у практику готельного господарства; 4) організація системи навчання і підвищення кваліфікації кадрів із питань управління діяльністю підприємств готельного господарства [5, с. 114].

На нашу думку, це дасть змогу надавати якісні послуги, а в нинішніх умовах це є необхідним інструментом забезпечення ефективної діяльності та посилення конкурентоспроможності. Для підвищення якості та культури обслуговування клієнтів, а також конкурентоспроможності на світовому ринку готельних послуг підприємства повинні мати не тільки високий рівень комфорту, але й широкий набір додаткових послуг. Сервіс готелів доцільно організувати не за принципом попиту, а за принципом пропозиції. Необхідно зазначити, що рушійною силою конкуренції є стимул до нововведень. Саме за рахунок інноваційних рішень можливо підвищувати якість послуг, покращувати їх корисний ефект, розширювати спектр пропозицій, тим самим формувати дієві конкурентні переваги.

Процес підвищення конкурентоспроможності готельної діяльності передбачає реалізацію низки послідовних та взаємопов'язаних дій. Вважаємо, що обираючи напрям руху та характер поточних дій готелям, залежно від конкретної ринкової ситуації, доцільно застосовувати такі основні стратегії:

1. BTL-стратегія. Це стратегія готелю, яка передбачає цілеспрямовану діяльність щодо впливу на споживача в момент прийняття рішення про покупку послуги. Вона включає в себе проведення промоакцій, семплінгу, демонстрацій, тестових використань, надання знижок, бонусів тощо. BTL-стратегія готелю включає потужний набір інструментів, форм і методів впливу на потенційного споживача, ніж пряма реклама.

2. Бізнес-стратегія передбачає розробку комплексного плану управління, який спрямований на зміцнення становища підприємства на ринку готельних послуг і забезпечує координацію зусиль, залучення та задоволення потенційних споживачів, успішну конкуренцію і досягнення глобальних

цілей. Процес вироблення бізнес-стратегії готелю ґрунтується на ретельному вивченні всіх можливих варіантів розвитку та діяльності підприємства готельного бізнесу та полягає у виборі загального напрямку, методів конкуренції і моделей бізнесу, тобто бізнес-стратегія означає вибір готелем шляху розвитку, методів конкуренції й ведення бізнесу.

3. Стратегія диференціації передбачає надання послугам особливих властивостей, які важливі для гостей готелю та які відрізняються від послуг конкурентів. Надання послуг специфічних якостей вимагає додаткових витрат, що можуть бути компенсовані за рахунок того, що ринок готовий прийняти більш високу ціну. Іншими словами, особливі якості послуги сприяють залученню більшої кількості покупців. Ця стратегія здатна забезпечити захист готелю від стратегій конкурентів.

4. Інноваційна стратегія. Інноваційні технології впливають на конкурентоздатність готелю на сьогоdnішньому ринку. Використання комп'ютерних мереж та Інтернет-технологій нині не просто питання лідерства та конкурентних переваг, але й виживання на ринку в найближчому майбутньому. Використання новітніх програмних продуктів у діяльності готелю підвищить його конкурентоздатність, якість наданих послуг, що позитивно вплине на імідж підприємства, збільшуючи потік постійних клієнтів, що, відповідно, гарантує отримання прибутку.

У сучасних ринкових умовах головною метою підприємства готельної індустрії є досягнення конкурентних переваг у довгостроковому періоді, які забезпечуватимуть високий рівень прибутку та стабільне економічне зростання. Розвиток ринкових відносин, отримання підприємствами готельної індустрії, що надають конкурентоспроможні послуги, права виходу на готельний ринок вимагають постійного вдосконалення підходів до стратегічного управління. Без ретельно сформульованої стратегії діяльність підприємства готельного бізнесу втрачає сенс і призводить до внутрішнього застою та погіршення фінансових результатів діяльності. Оптимальне поєднання наведених стратегічних підходів, на нашу думку, дасть змогу підприємствам готельного бізнесу отримати такі позитивні результати, як збільшення числа постійних клієнтів готелю,

підвищення популярності його торгової марки, формування лояльності споживачів, зростання прибутку та ін.

Список використаних джерел:

1. Багрова І. В. Складові та фактори конкурентоспроможності. Вісник економічної науки України. 2021. № 1(11). С. 11–16.

2. Подлепіна П. О. Підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. Туристичний бізнес : світові тенденції та національні пріоритети : матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції. Х. : ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2020. 387 с.

3. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства : управління, оцінка, стратегія : монографія. Дніпропетровськ : Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2021. 352 с.

4. Кузнецова Н. М. Регіональний вимір розвитку туристичного та готельного бізнесу : монографія. Одеса : Астропринт, 2020. 256 с.

5. Анісімова О. М. Підвищення конкурентоспроможності підприємства в процесі адаптації до світового ринку. Наукові записки. Серія «Економіка». Острог : Острозька академія, 2020. 398 с.

Halyna Dolha, PhD in Economics, Associate Professor,

Olha Hytrova, PhD in Economics, Associate Professor,

Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi

STRATEGIC APPROACHES TO INCREASE THE COMPETITIVENESS OF HOTEL BUSINESS ENTERPRISES

Theses are devoted to the topical issues of finding effective strategic approaches to increasing the competitiveness of hotel business enterprises. The essence of competitiveness was studied, the content was defined competitive advantages of the hotel enterprise and the factors of their formation. The main strategic approaches to increasing the competitiveness of hotel business enterprises are given.

Каріна Паламарек, к.т.н., доцент,

Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,

м. Чернівці

ВПЛИВ АНТИСИПАТИВНИХ ГАСТРОНОМІЧНИХ ТРЕНДІВ НА РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС ЗАХІДНОГО РЕГІОНУ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ АДАПТАЦІЇ

Гастрономічні тренди можна визначити як зміни у вподобаннях споживачів, які впливають на страви, що пропонуються в ресторанах. Історично, гастрономічні тренди

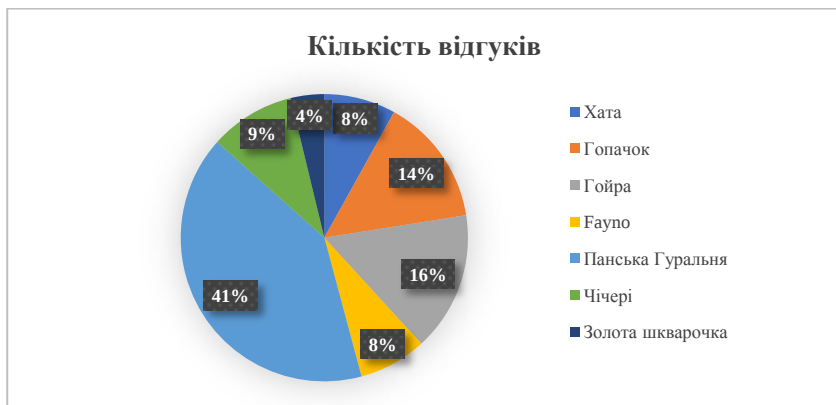
еволюціонували разом з розвитком суспільства, технологій та культури. У 2025 році галузь переживе справжню революцію завдяки харчовим інноваціям, які змінять методи приготування їжі та наші кулінарні уподобання.

Наукові публікації щодо розвитку ресторанного бізнесу України представлені у навчальних підручниках і посібниках для підготовки фахівців у галузі туризму, готельно-ресторанної справи, харчових технологій тощо. Так, наприклад, питання розвитку готельного бізнесу м. Чернівці в умовах кризових явищ вивчав Кицяк В.Ф. [4]; позитивну та негативну роль світових інноваційних технологій у розвитку готельно-ресторанного бізнесу – Вдовічена О. Г. [5]. Питання кризових явищ та їх вплив на функціонування сфери гостинності дослідили Романовська О., Струтинська Л. [6]; результати аналізу сфери гостинності України оприлюднено в праці Вдовічена А.А. та Кицяка В.Ф. [7]. Деякі особливості організації діяльності ресторанного бізнесу в Україні у своїй праці дослідив Багрий К.Л. [8-9]. Водночас, перспективи розвитку ресторанного бізнесу з урахуванням впливу гастрономічних трендів Західного регіону України в умовах сьогодення потребують відповідних досліджень.

За даними Forbes [10], у 2025 році буде існувати кілька нових трендів у ресторанному бізнесі, які впливатимуть на те, як ресторани працюватимуть, просуватимуться на ринку та задовольнятимуть потреби гостей. Йдеться про світовий ринок, де спостерігається тенденція попиту на здорову, локальну, рослинну або вегетаріанську їжу. Тенденції [11] у Чернівецькій області схожі зі світовими.

Ресторанний бізнес у Західному регіоні України характеризується різноманіттям та активним розвитком. Основними гравцями є як локальні заклади, так і мережеві ресторани. Українська національна кухня перебуває в процесі трансформації, оскільки суспільство поступово відмовляється від радянських стереотипів щодо їжі. Українська кухня займає важливе місце в гастрономічному житті Чернівців, що відображається у значній кількості закладів, які пропонують традиційні страви. Це свідчить про її популярність серед місцевих жителів та гостей міста.

Одним із показників зацікавленості відвідувачів щодо популярності українських ресторанів у м. Чернівці є їхні відгуки на офіційних сайтах.



*Рис. 1. Популярність закладів ресторанного господарства м. Чернівці з українською кухнею**

*Джерело: розроблено автором за даними [12].

Саме ці заклади м. Чернівці успішно впроваджують інновації в свої меню:

- ✓ використовують локальні продукти, що дозволяє не лише підтримувати місцевих виробників, але й зберігати автентичність страв;

- ✓ впроваджують вегетаріанські та веганські страви, тобто спеціалізуються на рослинній кухні, пропонуючи різноманітні страви, що приваблює не лише вегетаріанців, але й тих, хто прагне зменшити споживання м'яса;

- ✓ використовують ф'южн-кухня, поєднуючи елементи української та азійської кухонь, створюючи унікальні страви, які здобули популярність серед молоді.

Впровадження таких інновацій дозволяє закладам ресторанного господарства не лише залучати нову аудиторію, але й підвищувати рівень задоволеності існуючих клієнтів. Клієнти, які цінують різноманітність і якість, більш схильні повертатися до закладів, що пропонують цікаві та незвичайні страви.

Не можна не згадати той факт, що гастрономічні тренди суттєво впливають на успіх ресторанного бізнесу, а успіх на пряму залежить від фінансових результатів закладів ресторанного господарства. Заклади, які швидко адаптуються до нових уподобань, зазвичай демонструють кращі показники продажів і залучення клієнтів.

Крім того, гастрономічні тренди формують бренд ресторану та його репутацію. Ресторани, які пропонують інноваційні страви, часто отримують позитивні відгуки в соціальних мережах, що сприяє зростанню їхньої популярності. Споживчі звички також змінюються: клієнти стають більш вимогливими до якості та складу страв, що змушує ресторани постійно вдосконалювати свої меню.

За результатами дослідження можна зробити висновок, що інновації в меню, зокрема впровадження гастрономічних трендів, мають значний вплив на успіх ресторанного бізнесу в Західному регіоні України, де культура харчування має свої особливості. Ресторанам рекомендується активно слідкувати за змінами в споживчих уподобаннях та адаптувати свої пропозиції відповідно до нових трендів. Перспективи подальших досліджень можуть включати глибший аналіз впливу конкретних гастрономічних трендів на різні сегменти ресторанного бізнесу та вивчення міжнародного досвіду в цій сфері.

Список використаних джерел:

1. Чернівецька область – одна з лідерок за кількістю релокованих підприємств. URL: <https://surl.li/wnlqzu> (Дата звернення 21.03.2025)
2. Сфера гостинності Буковини в кризових умовах: стан та перспективи розвитку : монографія / колектив авторів; за загальною редакцією д.е.н., професора Кифяка В. Ф. Чернівецький торговельно-економічний інституту КНТЕУ. Чернівці: 2021. 246 с.
3. Проблеми і перспективи розвитку малого і середнього бізнесу: монографія / колектив авторів; за редакцією д.е.н., професора С. Д. Лучик. Чернівецький торговельно-економічний інституту КНТЕУ. Чернівці: Технодрук, 2021. 400 с.
4. Паламарек К. В. Розвиток готельного бізнесу м. Чернівці в умовах кризових явищ / К. В. Паламарек, В. Ф. Кифяк // Вісник Чернівецького Торговельно-економічного Інституту : науковий журнал / Чернівець. торгов. екон. інс-т. – Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2021. № 1 (81). С. 25-39
5. Паламарек К.В., Вдовічена О.Г. Роль світових інноваційних технологій у розвитку готельно-ресторанного бізнесу // Інновації та технології в сфері послуг і харчування, № 2 (12), 2024, С. 22-27
6. Паламарек К. В., Романовська О. Л., Струтинська Л.Т. Кризові явища та їх вплив на функціонування індустрії гостинності / К. В. Паламарек,

О. Л. Романовська, Л.Т. Струтинська // Вісник Чернівецького Торговельно-економічного Інституту : науковий журнал. Чернівець. торгов. екон. інс-т. – Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2022. № 2 (86). С. 20-31.

7. Вдовічен А.А., Кифяк В.Ф. Сфера гостинності України: відновлення у повоєнний період. *Scientia Fructuosa*. 2022. № 3. С. 68-77.

8. Конон Багрій Проблеми розвитку готельного господарства міста Чернівці в умовах пандемії COVID-19 // Матеріали міжнародної науково-практичної онлайн конференції «Трансформація податкової та обліково-аналітичної систем в контексті сучасних кризових явищ», 20 травня 2021 року., м. Чернівці, Україна

9. Багрій К. Л. Перспективи розвитку ресторанного бізнесу України в умовах пандемії COVID-19 // III Міжнародний науковий симпозіум «Сталий розвиток – стан та перспективи», 26-29 січня 2022, Україна, Львів – Славське С. 125-128.

10. Trends Shaping The Ever Changing Restaurant Business In 2024 URL: <https://surl.li/sbgvhr> (Last accessed 21.03.2025)

11. Як змінилася виручка, середній чек та відвідуваність закладів. Підсумки 2023 року від Poster URL: <https://joinposter.com/ua/blog/management/pidsumky-2023-roku-vid-poster> (Дата звернення 21.03.2025).

12. Ресторани української кухні м. Чернівці. URL: <https://surl.li/pwojfd> (Дата звернення 21.03.2025).

Тетяна Незвещук-Когут, к.е.н., доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці

АНТИСИПАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ВИКОРИСТАННЯ ЛОКАЛЬНИХ РЕСУРСІВ І ГАСТРОНОМІЧНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ РЕГІОНУ

У сучасних умовах нестабільності, глобальних викликів і постійної трансформації споживчих практик сфера гостинності набуває особливого значення як важливий чинник соціально-економічного розвитку регіонів. Пандемія, війна, зміни клімату та поведінки споживачів вимагають від представників індустрії гнучкості, інноваційності та здатності прогнозувати майбутні виклики. У цьому контексті антисипативне управління, що ґрунтується на випереджальному аналізі ризиків і можливостей, стає ключовим інструментом стратегічного розвитку сфери гостинності.

Особливої актуальності набуває орієнтація на локальні ресурси як основу конкурентоспроможності та сталості.

Використання продуктів з географічним зазначенням, розвиток гастрономічного туризму та впровадження нових трендів у споживанні – це не лише реакція на запити ринку, а й дієвий засіб збереження культурної ідентичності регіону. Сфера гостинності, інтегруючи локальні продукти та унікальні гастрономічні практики, здатна створювати додану вартість, зміцнювати економіку та формувати привабливий образ регіону як туристичної дестинації.

Антисипативне управління – це сучасна управлінська парадигма, яка базується на здатності передбачати можливі сценарії майбутнього розвитку і вчасно адаптувати організаційну стратегію до змін зовнішнього середовища [1]. У контексті сфери гостинності, де ризики часто мають соціально-економічний, екологічний чи репутаційний характер, антисипація стає не лише корисною, а й життєво необхідною.

На відміну від реактивного управління, що передбачає відповідь на вже сформовані виклики, антисипативне управління дозволяє діяти на випередження – розробляти сценарії розвитку, оцінювати ризики й можливості, формувати адаптивні бізнес-моделі. Цей підхід є особливо релевантним для готельно-ресторанної галузі, яка функціонує у висококонкурентному середовищі й чутливо реагує на зміну попиту, сезонність, геополітичну нестабільність, зміну поколінь споживачів.

Управління на засадах антисипації передбачає тісну взаємодію з аналітичними інструментами (SWOT, PESTLE, сценарний аналіз), а також з культурним і ресурсним контекстом регіону. У сфері гостинності це виявляється, зокрема, у гнучкому плануванні меню, формуванні пропозицій з урахуванням локальної специфіки, адаптації сервісу до цінностей нових поколінь туристів (цінність досвіду, автентичність, етичне споживання) [2].

Таким чином, антисипативне управління у сфері гостинності є стратегічним інструментом, що забезпечує здатність регіону не лише реагувати на зміни, а й формувати власну траєкторію розвитку з опорою на локальні переваги.

Локальні продукти – це не лише харчові інгредієнти, а й носії історії, традицій, ідентичності регіону. У сфері гостинності

вони виконують подвійну функцію: з одного боку – є основою для унікальної гастрономічної пропозиції, з іншого – стають елементом культурної дипломатії, формуючи позитивний імідж регіону в очах туристів.

Буковина, як мультикультурний регіон із багатим природним потенціалом і збереженими сільськогосподарськими практиками, має значний ресурс для створення локального гастрономічного бренду. Особливої уваги заслуговують продукти з географічним зазначенням, зокрема гуцульська овеча бриндзя, яка внесена до реєстру Європейського Союзу як захищене географічне зазначення (ЗГЗ). Це не просто сир – це символ гірської культури, пастуших традицій і сталого способу життя громади.

Інтеграція таких продуктів у ресторанні меню, гастрономічні тури, фудфестивалі («Вихід на Полонину») не лише сприяє зростанню туристичної привабливості Буковини, але й підтримує локальних виробників, зберігає традиційні технології та сприяє розвитку кооперації. Використання бриндзі, полонинського масла ГХІ, трав'яних чаїв, дикорослих грибів і ягід – це не лише тренд на локальність, а й прояв стратегії сталого розвитку.

До того ж, включення локальних продуктів до антисипативного планування в готельно-ресторанному бізнесі дозволяє формувати унікальні гастрономічні пропозиції, стійкі до зовнішніх криз (імпортозаміщення, логістичні виклики) і здатні задовольнити запити споживачів, орієнтованих на натуральність, етичність та досвід автентичного смаку.

Сучасні споживачі дедалі більше орієнтуються на емоції, досвід, етичність та якість. У сфері гостинності це проявляється в посиленні інтересу до локальної, сезонної, рослинної та органічної їжі, а також до гастрономічного туризму, що передбачає знайомство з регіоном через його смак.

Особливу роль у формуванні нових підходів відіграють представники поколінь Z та Alpha, які цінують автентичність, підтримують сталий розвиток, активно діляться враженнями в соціальних мережах. Для них важливими є історії походження продукту, прозорість процесів виробництва, турбота про

довкілля та громаду. Це створює запит на продукти з географічним зазначенням, «фермерську» кухню, zero waste-практики, етичне меню та прозоре ціноутворення.

У цьому контексті Буковина має усі передумови для формування сучасного гастрономічного бренду, що відповідає трендам. Гуцульська бриндзя, автентичні ковбаси, домашні наливки, дикі ягоди, грибні страви, буковинські солодоші на основі локальних фруктів – це не лише смачно, а й стратегічно важливо з точки зору сталого розвитку. Через гастрономічну ідентичність регіон може створювати нові сенси, приваблювати туристів, формувати конкурентні переваги навіть у кризові періоди.

Отже, антисипативний підхід у роботі з новими гастрономічними трендами дозволяє не лише реагувати на запити споживачів, а й формувати довгострокову візію розвитку: від створення нових продуктів до ребрендингу традиційних страв, адаптованих під очікування нових цільових аудиторій.

У контексті сучасних викликів регіональний розвиток не може обмежуватись лише економічними показниками. Він має враховувати соціальні, культурні, екологічні та ідентифікаційні аспекти. Сфера гостинності, інтегруючи локальні продукти, традиції та культурну спадщину, здатна стати дієвим інструментом стратегічного, випереджального розвитку території.

На Буковині потенціал такої стратегії реалізується через підтримку малих виробників, кооперативний рух, розвиток гастрономічного туризму, активну взаємодію між представниками ресторанного бізнесу, місцевою владою та культурними інституціями. Створення гастрономічних маршрутів, популяризація ПГЗ-продуктів (гуцульська бриндзя, сирні ферми, трав'яні чаї), організація кулінарних фестивалів (наприклад, «Свято Гарбуза») – це вже не окремі ініціативи, а елементи цілісної антисипативної стратегії, що спрямована на довгострокову трансформацію регіону.

Серед ключових напрямів такого стратегування:

- формування кластерів у сфері гостинності – синергія між готелями, ресторанами, фермерами, туроператорами;

- інвестиції в людський капітал – навчальні програми для шеф-кухарів, фермерів, гідів, культурних менеджерів із фокусом на локальність і сталий розвиток;

- цифровізація та комунікація бренду регіону – просування через соціальні мережі, онлайн-бронювання дегустацій, кулінарні відео;

- підтримка місцевого самоврядування – грантові програми, податкові пільги, туристична інфраструктура.

Антисипативне управління у такому випадку означає не лише передбачення тенденцій, а й активне творення майбутнього регіону через якісну, емоційно насичену та етично відповідальну сферу гостинності.

Антисипативне управління у сфері гостинності – це не просто сучасна управлінська концепція, а необхідність для регіонів, які прагнуть стійкого й осмисленого розвитку. В умовах багаторівневих криз саме здатність передбачати зміни, гнучко реагувати та активно формувати стратегічні напрями стає запорукою успіху.

Унікальні локальні продукти, зокрема гуцульська бриндзя, є не лише кулінарною спадщиною Буковини, а й стратегічним ресурсом, який варто інтегрувати в туристичну та гастрономічну політику регіону. Поєднання автентики, новітніх споживчих трендів і міжсекторальної співпраці відкриває нові горизонти для розвитку гостинності як драйвера позитивних змін.

Сфера гостинності Буковини, спираючись на антисипативне управління та використання локальних ресурсів, має усі передумови стати складовою регіонального розвитку. Формування ціннісних сенсів, автентичних гастрономічних практик і стратегічних підходів здатне забезпечити сталу конкурентоспроможність регіону навіть у кризові періоди.

Список використаних джерел:

1. Антисипативне управління машинобудівними підприємствами на засадах слабких сигналів : монографія / О. Є. Кузьмін, Л. Г. Ліпич, О. Г. Мельник [та ін.]. Луцьк : Вежа-Друк, 2014. 224 с.

2. Самодай, В., Рибальченко, С., Орищенко, Є. (2022). Антикризове управління готельним підприємством в умовах війни. *Економіка та суспільство*, (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-35>

3. Котлярова І. В. Сучасні гастрономічні тренди як ресурс регіонального розвитку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, №2, 2023.

4. Реєстр географічних зазначень. Сайт Українського національного офісу інтелектуальної власності та інновацій (УКРНОІВІ). Режим доступу <https://nipo.gov.ua/reiestr-heohrafichnykh-zaznachen/>

5. Незвещук-Когут Т.С. Особливості поведінки споживачів послуг гостинності під час воєнного стану. *Вісник ЧТЕІ*. 2024. Вип. IV (96). Економічні науки. С. 255-275.

Конон Багрій, к.е.н., доцент,
Каріна Паламарек, к.т.н., доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці

ОЦІНКА ВПЛИВУ МАКРООТОЧЕННЯ НА РОЗВИТОК ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ БУКОВИНИ НА ОСНОВІ PEST-АНАЛІЗУ

Найважливіші стратегічні рішення менеджмент підприємства приймає на основі зовнішнього аналізу макрооточення, з якими компанія перебуває у постійній взаємодії. У зв'язку з цим з урахуванням специфіки розвитку індустрії гостинності у нинішніх військових та економічних умовах оцінка впливу зовнішніх факторів є актуальною проблемою [1].

Для систематизації оцінки впливу зовнішніх факторів на підприємство часто використовують такі методи аналізу, як PEST-аналіз, SWOT-аналіз та ситуаційний аналіз. У рамках нашого дослідження як метод діагностики впливу зовнішніх факторів та аналізу макрооточення був обраний PEST-аналіз у зв'язку з його максимальною наближеністю до об'єкта вивчення та актуальністю дослідження впливу саме зовнішніх факторів на індустрію гостинності. До структури його аналізу безпосередньо входять вже зазначені найбільш суттєві фактори макросередовища: Р – політичні, Е – економічні, С – соціально-культурні, Т – технологічні фактори, що відбивають специфіку індустрії гостинності.

Для виявлення експертної оцінки впливу факторів та підфакторів на розвиток та функціонування підприємницьких структур у сфері гостинності було розроблено анкету та проведено експертне опитування. У якості експертів виступили провідні підприємства готельного, туристичного, ресторанного

бізнесу Чернівецької області. Анкетування проводилось у наступних організаціях: Hotel Panskiy Dvir, Hotel Grand Royal, AllureInn Hotel and Spa, Hotel Fortetsya Myhove, Picnic Restaurant (Flora Club), Hotel and Restaurant Complex «Bukovina Star», Travel Agency «DESADMI», Travel Agency «MERRYLAND».

Складання питань анкети було зроблено на основі PEST-аналізу, який передбачає дослідження впливу політичних, економічних, соціально-культурних та технологічних факторів на основі експертних оцінок. Серед цих факторів, на думку експертів було визначено такі положення із застосуванням бальної системи (від 1 до 5): 1. фактори, які найбільше впливають на розвиток підприємницьких структур у сфері гостинності; 2. ймовірність зміни встановлених факторів.

Згідно з усередненими балами на основі оцінок експертів, був здійснений розрахунок оцінки ймовірності виникнення та ступеня впливу зовнішніх факторів на розвиток індустрії гостинності (табл. 1).

На підставі проведеного дослідження можна зробити висновки, що на розвиток промисловості гостинності Буковини переважно впливають такі умови:

1. Політичне середовище: бойові дії в країні.
2. Економічне середовище: темпи зростання економіки країни.
3. Соціально-культурне середовище: ставлення до роботи, кар'єри, дозвілля та виходу на пенсію; рівень міграції та еміграційні настрої.
4. Технологічне середовище: рівень інновацій та технологічного розвитку галузі.

На підставі аналізу можна побудувати профіль оцінки (рис. 1).

Отже, на підставі проведеного дослідження можна зробити висновок, що в реальних умовах найбільший рівень впливу на розвиток підприємницьких структур індустрії гостинності Буковини належить економічному середовищу, яке є безпосередньою структурною частиною макрооточення. Зокрема, темпи зростання економіки країни мають особливе значення задля збереження рентабельності діяльності підприємств даної сфери.

Таблиця 1

**Розрахунок виважених оцінок впливу зовнішніх факторів
на розвиток індустрії гостинності на Буковині***

Найменування груп факторів	Ймовірність події	Ступінь впливу	Зважена оцінка
Чинники впливу політичного середовища на розвиток ринку індустрії гостинності			0,73
Стійкість політичної влади та існуючого уряду	3,75	0,03	0,12
Затвердження та реалізація державної програми Чернівецької області	3	0,03	0,08
Податкова політика	3,25	0,04	0,12
Кількісні та якісні обмеження на імпорт, торгова політика	3,75	0,02	0,06
Прагнення протекціонізму галузі	2	0,02	0,04
Майбутнє та поточне законодавство, що регулює правила роботи у галузі	3	0,03	0,08
Бойові дії в країні	5	0,04	0,22
Чинники впливу економічного середовища на розвиток ринку індустрії гостинності			1,03
Темпи зростання економіки країни	4,75	0,05	0,23
Рівень інфляції та процентні ставки	5	0,04	0,20
Курси основних валют	2,75	0,04	0,11
Рівень безробіття, розмір та умови оплати праці	4,5	0,04	0,18
Рівень розвитку підприємництва та бізнес-середовища	2,75	0,04	0,10
Кредитно-грошова та податково-бюджетна політика	2	0,03	0,06
Рівень наявних доходів населення	2,25	0,03	0,07
Ступінь глобалізації та відкритості економіки	2,5	0,03	0,08
Чинники впливу соціально-культурного середовища на розвиток ринку індустрії гостинності			0,60
Рівень охорони здоров'я та освіти	2	0,03	0,06
Ставлення до роботи, кар'єри, дозвілля та виходу на пенсію	4	0,05	0,19
Вимоги до якості продукції та рівня сервісу	3	0,03	0,08
Спосіб життя та звички споживання	2,5	0,04	0,11
Рівень міграції та еміграційні настрої	4	0,04	0,15
Чинники впливу технологічного середовища на розвиток ринку індустрії гостинності			0,38
Рівень інновацій та технологічного розвитку галузі	4,5	0,05	0,22
Розвиток та покриття Інтернету, розвиток мобільних пристроїв	3,25	0,03	0,10
Ступінь використання, впровадження та передачі технологій	3,25	0,02	0,05

*Джерело: складено авторами за результатами власного дослідження.

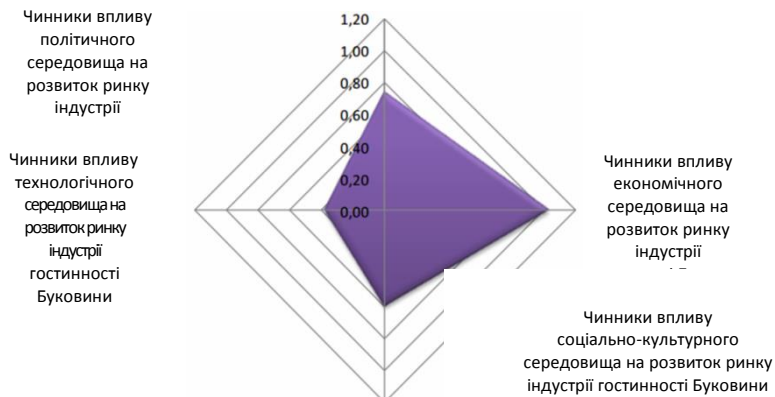


Рис. 1. Профіль PEST-аналізу впливу зовнішніх факторів на розвиток індустрії гостинності Буковини*

*Джерело: побудовано авторами за результатами дослідження.

Вплив політичних факторів також суттєво позначається на розвитку бізнес-структур індустрії гостинності. Безпосередньо регіональна політика може визначити диференціацію діяльності та потенційний профіль роботи підприємства сфери гостинності. Метою такої політики може бути підтримка туризму в регіоні загалом або адресна підтримка нових та функціонуючих підприємств в умовах воєнного стану. Перспектива переорієнтації на в'їзний та внутрішній туризм, можливість додавання інших форм підприємництва до структури організації: готельний, ресторанный бізнес тощо.

Такий параметр соціально-культурного середовища, як «Рівень міграції та еміграційні настрої», також відіграє актуальну роль у розвитку підприємництва індустрії гостинності. Керівникам сфери гостинності необхідно враховувати і прогнозувати характер та динаміку зміни зазначеного фактора, своєчасно розширювати та актуалізувати пакети-пропозиції в'їзного та виїзного туризму, а також просувати альтернативні варіанти відпочинку.

При стратегічному плануванні розвитку організації індустрії гостинності Буковини необхідно впроваджувати технологічні

засоби надання та обробки послуг, що відповідають сучасним вимогам споживачів, які широко використовують Інтернет та мобільні пристрої.

Список використаних джерел:

1. Моргулець О., Коробкіна М., Вофсі П. Інституційні чинники та їх вплив на розвиток готельно-ресторанного бізнесу України. *Економіка та суспільство*. 2023 №53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-62>.

Konon Bagrii, PhD in Economics, Associate Professor,
Karina Palamarek, PhD in Technicals, Associate Professor,
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi

ASSESSMENT OF THE IMPACT OF THE MACROENVIRONMENT ON THE DEVELOPMENT OF THE HOSPITALITY INDUSTRY OF BUKOVINA BASED ON PEST ANALYSIS

The study carried out a PEST analysis of the influence of environmental factors on activity of enterprises in the hospitality industry based on a survey of managers organizations of the Chernivtsi region. As a result, the most significant were identified factors influencing the macro environment, as well as suggested recommendations for improvement interaction of these factors and their influence on entrepreneurial activity structures of the hospitality industry.

Владислав Будьонний, студент-магістрант,
Олександр Коваленко, к.пед.н., доцент,
Сумський національний аграрний університет,
м. Суми

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ: ПРОГНОЗУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ТРЕНДІВ У ТУРИСТИЧНІЙ СФЕРІ

Сучасна туристична сфера характеризується стрімким розвитком інноваційних технологій, які трансформують способи подорожування, бронювання, отримання інформації та взаємодії між туристами та постачальниками послуг. Від штучного інтелекту та віртуальної реальності до блокчейну та Інтернету речей, ці технології відкривають нові можливості для підвищення якості туристичного досвіду, оптимізації операційних процесів та створення інноваційних продуктів.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю для туристичних підприємств та регіонів не лише адаптуватися до вже існуючих інноваційних технологій, але й активно прогнозувати та впроваджувати майбутні технологічні тренди. Запізнення з впровадженням інновацій може призвести до втрати конкурентних переваг та зниження привабливості туристичного продукту. У цьому контексті, антисипативне управління, як підхід, що передбачає завчасне виявлення, оцінку та інтеграцію перспективних технологій, є критично важливим для забезпечення довгострокового успіху та інноваційного розвитку туристичної сфери.

Управління в контексті впровадження інноваційних технологій у туристичній сфері передбачає систематичний процес прогнозування майбутніх технологічних трендів та їхнього потенційного впливу на галузь, а також розробку та реалізацію стратегій для їхнього завчасного впровадження [1, с. 32].

Одним із ключових елементів є прогнозування технологічних трендів. Це включає моніторинг розвитку нових технологій у суміжних галузях, аналіз досліджень та розробок, а також залучення експертів для оцінки потенційного впливу нових технологій на туристичну сферу. До перспективних технологій, які потребують антисипативного управління, належать: штучний інтелект (ШІ) – персоналізація туристичних пропозицій, чат-боти для підтримки клієнтів; віртуальна та доповнена реальність (VR/AR) – віртуальні тури, інформаційні шари в реальному світі; блокчейн – безпечні та прозорі транзакції, управління ідентифікацією туристів, децентралізовані платформи бронювання; інтернет речей (IoT) – розумні готельні номери, персоналізовані рекомендації на основі місцезнаходження, оптимізація енергоспоживання; великі дані (Big Data) та аналітика – глибокий аналіз поведінки туристів, виявлення нових ринкових ніш, оптимізація маркетингових кампаній.

На основі прогнозованих технологічних трендів, туристичні підприємства та регіони повинні розробляти стратегії завчасного впровадження інновацій, які можуть включати [2, с. 27]:

1. Інвестиції в дослідження та розробки, а саме співпраця з технологічними компаніями та науковими установами для розробки й адаптації нових технологій.

2. Пілотні проекти та тестування для впровадження нових технологій у невеликих масштабах з метою оцінки їхньої ефективності та виявлення потенційних проблем.

3. Навчання та перекваліфікація персоналу, мається на увазі підготовка працівників до роботи із новітніми технологіями.

4. Створення сприятливого регуляторного середовища, а саме розробка нормативно-правової бази, що стимулює інноваційні процеси у сфері туризму.

5. Співпраця між учасниками ринку в напрямку обміну досвідом та найкращими практиками у сфері впровадження інновацій.

Стимулювання інноваційної культури в туристичних організаціях є важливим для забезпечення постійного пошуку та впровадження нових технологій. Це передбачає заохочення експериментів, підтримку креативних ідей та створення механізмів для обміну знаннями.

Отже, в підсумку можемо зазначити, що управління інноваціями є ключовим підходом для забезпечення конкурентоздатності та сталого розвитку туристичної сфери в умовах стрімкого технологічного прогресу. Прогнозування майбутніх технологічних трендів, розробка стратегій їхнього завчасного впровадження, управління пов'язаними ризиками та стимулювання інноваційної культури дозволять туристичним підприємствам та регіонам не лише адаптуватися до змін, але й активно формувати майбутнє галузі, пропонуючи інноваційні продукти та послуги, що відповідають потребам сучасних туристів.

Список використаних джерел:

1. Джинджоян В. В., Тесленко Т. В., Горб К. М. Інноваційні технології в туризмі та гостинності : навчальний посібник. Київ: Видавництво «Каравела», 2022. 340 с.

2. Інноваційний розвиток туризму та готельно-ресторанного господарства: монографія / колектив авторів; за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої . Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2024. 202 с.

Vladislav Budyonny, Master's degree student,
Olexandr Kovalenko, PhD in Pedagogicals, Associate Professor,
Sumy National Agrarian University, Sumy

INNOVATION MANAGEMENT: FORECASTING AND IMPLEMENTATION OF TECHNOLOGICAL TRENDS IN THE TOURISM SECTOR

The paper examines the application of anticipatory management for forecasting and implementing innovative technologies in the tourism sector. The relevance of early identification and integration of technological trends to ensure the competitiveness of the industry is substantiated. Key modern technologies that are transforming tourism are considered, and the need to develop strategies for their implementation is proposed. An approach to anticipatory innovation management is proposed, which includes forecasting, strategic planning and risk management. The importance of stimulating an innovative culture for sustainable technological development of the tourism sector is emphasized.

Єлизавета Оксененко, студентка-магістрантка,
Олександр Коваленко, к.пед.н., доцент,
Сумський національний аграрний університет,
м. Суми

АНТИСИПАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ РЕГІОНУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Розвиток готельної індустрії відіграє важливу роль в економіці будь-якого регіону, забезпечуючи зайнятість населення, генеруючи доходи та сприяючи розвитку супутніх галузей. В умовах воєнних дій, особливо в прикордонних областях, таких як Сумська, готельний бізнес стикається з безпрецедентними викликами, що загрожують його існуванню та подальшому розвитку. У цій складній ситуації особливого значення набуває антисипативне управління, що ґрунтується на здатності прогнозувати майбутні ризики та можливості й вживати превентивних заходів для забезпечення стійкості та подальшого розвитку галузі.

Актуальність дослідження зумовлена критичним станом готельної індустрії Сумської області, яка потерпає від

безпосередньої близькості до зони активних бойових дій та постійної загрози обстрілів. Зниження попиту, руйнування інфраструктури, проблеми з логістикою та кадровим забезпеченням ставлять під загрозу саме існування багатьох готельних закладів. У цих умовах традиційні реактивні підходи до управління виявляються неефективними. Застосування антисипативного управління, що передбачає завчасне планування та підготовку до різних сценаріїв розвитку подій, є життєво необхідним для забезпечення виживання, адаптації та подальшого розвитку готельної індустрії регіону в умовах війни та на етапі післявоєнного відновлення.

Антисипативне управління в контексті готельної індустрії Сумської області має враховувати високий рівень невизначеності та постійну загрозу ескалації конфлікту. Його застосування повинно базуватися на гнучкості, швидкій адаптації та здатності до оперативного реагування на зміни.

Одним із ключових елементів є сценарне планування з урахуванням військових ризиків. Готельний бізнес повинен розробити кілька сценаріїв розвитку подій, включаючи збереження поточного рівня інтенсивності бойових дій, ескалацію конфлікту та деескалацію з подальшим відновленням. Для кожного сценарію необхідно визначити чіткі індикатори, які сигналізуватимуть про його наближення, що дозволить своєчасно активувати відповідні плани реагування [1].

Важливу роль відіграє гнучка операційна діяльність та управління ресурсами. Готелі повинні бути готові швидко змінювати набір та формат послуг залежно від поточних потреб, наприклад, надаючи довгострокове проживання для внутрішньо переміщених осіб або організовуючи харчування для волонтерських організацій. Диверсифікація постачальників та оптимізація витрат стають критично важливими для забезпечення стабільного функціонування.

Управління персоналом в умовах кризової ситуації вимагає особливої уваги до забезпечення безпеки працівників, надання психологічної підтримки, організації перекваліфікації та підтримання мотивації в умовах невизначеності.

Ефективне взаємодія зі стейкхолдерами та громадою є ще однією важливою складовою антисипативного управління. Співпраця з місцевою владою, військовими адміністраціями, волонтерськими організаціями та підтримка місцевої громади сприяють підвищенню стійкості готельного бізнесу. Важливим є також своєчасне інформування клієнтів про безпекову ситуацію та можливі зміни в роботі готелів [2].

Навіть в умовах війни необхідно здійснювати підготовку до післявоєнного відновлення. Це включає оцінку збитків, розробку планів відновлення, пошук потенційних інвестицій та грантів, а також розробку нових туристичних продуктів та маркетингових стратегій для залучення туристів після закінчення бойових дій.

Отже, підсумовуючі усе вищезазначене, можна зробити висновки про те, що застосування антисипативного управління є ключовим фактором для забезпечення стійкості та подальшого розвитку готельної індустрії Сумської області в умовах війни. Завчасне прогнозування ризиків та можливостей, розробка гнучких планів реагування, ефективне управління ресурсами та персоналом, активна взаємодія зі стейкхолдерами та підготовка до післявоєнного відновлення є тими складовими, які дозволять готельному бізнесу не лише вижити в складних умовах, але й закласти міцний фундамент для майбутнього зростання. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку конкретних моделей та інструментів антисипативного управління, адаптованих до специфіки готельної індустрії прикордонних регіонів в умовах військових конфліктів.

Список використаних джерел:

1. Кіш Г. В. Заходи антикризового менеджменту готельних підприємств в умовах війни. *Актуальні питання в сучасній науці*. 2024. Вип. №5 (23). С. 71-81.
2. Церклевич В. С., Ставська. Ю. В. Антикризове управління готелем в тилловому регіоні: інструменти менеджменту, поствоєнний досвід, туристичні можливості. *Трансформаційна економіка*. 2024. Вип. №3 (08). С. 56-64. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-8-8>

Elizaveta Oksenenko, Master's degree student,
Olexandr Kovalenko, PhD in Pedagogicals, Associate Professor,
Sumy National Agrarian University, Sumy

ANTI-SIPATIVE MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF THE HOTEL INDUSTRY OF THE REGION IN WAR CONDITIONS

This paper examines the problem of ensuring sustainable development of the hotel industry of Sumy region in the conditions of the ongoing war. The relevance of the use of anticipatory management as a key approach to overcoming crisis phenomena is substantiated. The features of the functioning of the hotel business in the border region suffering from military actions are analyzed, and the main risks and opportunities are highlighted. A set of anticipatory management measures is proposed, including scenario planning, flexible operational activities, personnel management in crisis conditions and interaction with stakeholders. The importance of preparing for post-war recovery to ensure the future development of the industry is emphasized.

Ігор Стасюк, студент-магістрант,
Олександр Коваленко, к.пед.н., доцент,
Сумський національний аграрний університет,
м. Суми

ПРОГНОЗНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИЗМУ В РЕГІОНІ В КОНТЕКСТІ АНАЛІЗУ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

Розвиток туризму є важливим фактором соціально-економічного зростання регіонів України, сприяючи створенню робочих місць, залученню інвестицій та збереженню культурної спадщини. Державна регіональна політика у сфері туризму покликана створювати сприятливі умови для сталого розвитку цієї галузі на місцевому рівні. Однак, сучасні реалії, зокрема військова агресія, вносять значні корективи в функціонування туристичної індустрії та вимагають переосмислення підходів до її управління.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації державної регіональної політики у сфері туризму до умов воєнних дій та їхніх наслідків. Аналіз існуючих напрямів державної підтримки та регулювання туристичної діяльності на регіональному рівні є важливим для визначення їхньої ефективності в кризових умовах. Водночас, застосування прогностичного управління дозволяє не лише реагувати на поточні виклики, але й прогнозувати майбутні тенденції розвитку туризму, враховувати потенційні ризики та можливості, що виникають у контексті державної політики, та розробляти превентивні заходи для забезпечення стійкого розвитку галузі в різних регіонах.

Прогнозне управління розвитком туризму регіону в умовах війни та з урахуванням державної регіональної політики України передбачає комплексний підхід, що поєднує аналіз існуючих стратегій державного регулювання з прогнозуванням майбутніх змін та життєм превентивних заходів на регіональному рівні.

Одним із ключових аспектів є аналіз напрямів державної регіональної політики у сфері туризму. Важливо визначити, наскільки це відповідає сучасним викликам і потребам галузі в умовах війни та які корективи необхідно внести для підвищення її ефективності [1, с. 21].

На основі аналізу державної політики та з урахуванням специфіки конкретного регіону (наприклад, Сумської області), необхідно здійснювати сценарне планування розвитку туризму, яке передбачає розробку різних сценаріїв майбутнього, враховуючи як загальнодержавні тенденції в туристичній галузі, так і специфічні регіональні фактори, включаючи безпекову ситуацію, стан інфраструктури та наявні туристичні ресурси.

Застосування гнучких стратегій розвитку туризму на регіональному рівні є важливим елементом прогностичного управління. Регіональні туристичні адміністрації та підприємства повинні бути готові швидко адаптувати свої плани та послуги до змін у державній політиці, безпековій ситуації та споживчих перевагах. Це може включати розвиток нових видів туризму, орієнтованих на внутрішній попит, використання цифрових

технологій для просування регіональних туристичних продуктів та налагодження співпраці з іншими регіонами.

Управління ризиками та можливостями в контексті державної регіональної політики є ще одним важливим аспектом. Регіональні органи влади та туристичний бізнес повинні активно виявляти потенційні ризики, пов'язані зі змінами в державній політиці, безпековою ситуацією або економічною кон'юнктурою, та розробляти плани їхнього мінімізації. Водночас, необхідно вміти використовувати можливості, що виникають завдяки новим ініціативам державної підтримки або змінам у туристичних потоках [2].

Важливу роль відіграє взаємодія та координація між державними органами різних рівнів, регіональною владою, туристичним бізнесом та громадськістю. Ефективний діалог та спільне планування дозволять краще враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін та підвищити ефективність реалізації державної регіональної політики у сфері туризму.

Отже, підсумовуючі усе вищезазначене, можна зробити висновки про те, що прогностичне управління розвитком туризму регіону в контексті аналізу державної регіональної політики України є необхідним підходом для забезпечення стійкості та подальшого зростання галузі в умовах війни та післявоєнного відновлення. Ефективний аналіз напрямів державної політики, сценарне планування, гнучкі регіональні стратегії, управління ризиками та можливостями, а також активна взаємодія між усіма стейкхолдерами є ключовими елементами цього підходу. Застосування принципів прогностичного управління дозволить регіонам України не лише адаптуватися до поточних викликів, але й ефективно використовувати можливості, що надаються державною політикою, для сталого розвитку туристичної галузі.

Список використаних джерел:

1. Герасименко В. Г., Михайлюк О. Л. Державне регулювання сфери туризму України в контексті процесів євроінтеграції. Київ : ФОП Гуляєва В. М., 2019. 332 с.
2. Рібейро Рамос О. О. Стратегічне управління розвитком регіонального туристичного комплексу. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 2 (45). С. 82-89. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2\(45\).82-89](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2(45).82-89)

Ihor Stasiuk, Master's degree student,
Olexandr Kovalenko, PhD in Pedagogicals, Associate Professor,
Sumy National Agrarian University, Sumy

FORECAST MANAGEMENT OF TOURISM DEVELOPMENT IN THE REGION IN THE CONTEXT OF ANALYSIS OF STATE POLICY OF UKRAINE

The work is devoted to the study of the application of anticipatory management for the development of tourism in the region of Ukraine in the context of the analysis of state regional policy. The relevance of adapting state support for tourism to the conditions of military operations and the need to forecast future trends in the industry are considered. The key areas of state regional policy in the field of tourism and their effectiveness in crisis conditions are analyzed. A comprehensive approach to anticipatory management is proposed, which includes scenario planning, flexible regional strategies and risk management. The importance of coordination between stakeholders and preparation for the post-war restoration of the tourism industry, considering state policy, is emphasized.

Володимир Воронюк, директор,
Алла Воронюк, голова правління,
Клубу сімейного відпочинку «Буковинська Троя»,
Чернівецька область

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО ТА ЕКОЛОГІЧНОГО (ЗЕЛЕНОГО) ТУРИЗМУ НА ПРИКЛАДІ КЛУБУ СІМЕЙНОГО ВІДПОЧИНКУ «БУКОВИНСЬКА ТРОЯ»

Розглядаючи сільський та екологічний (зелений) туризм як невід'ємну складову комплексного соціально-економічного розвитку територіальної громади з одночасним погіршенням навколишнього середовища та зростанням потреб людини у спілкуванні з природою, чистому повітрі, природній тиші, натуральних харчових продуктах, знайомстві з сільськими ремеслами, елементами побуту та національної культури, звичаями, традиціями, обрядами, розвиток сільського зеленого туризму набуває все більшої актуальності, особливо під час воєнного стану, коли зростають потоки тимчасових переселенців зі східних та північних регіонів України.

У сільському туризмі селянське господарство є одночасно і закладом розміщення та харчування, і головним предметом інтересу для туриста. Для проживання використовуються вільні домоволодіння (садиби, котеджі, майданчики на території садиб для розміщення наметових містечок і т.д.), спочатку не створені як готелі, але переобладнані в засоби розміщення туристів, або спеціально збудовані будинки, культурні центри, кемпінги тощо), що виконують функції сільських закладів розміщення.

Аналіз діяльності клубу сімейного відпочинку «Буковинська Троя», як об'єкту сільського та екологічного (зеленого) туризму, який надає не тільки послуги проживання та харчування, але й має на своїй території музей трипільської культури, музей космосу ім. Л. Каденюка, звіринець, спортивні площадки, організоване кінне верхове катання та участь у різноманітних фестивалях, дозволив встановити переваги розвитку сільського та екологічного (зеленого) туризму для територіальної громади та Чернівецької області загалом. Це зокрема:

- створення нових робочих місць, скорочення безробіття на селі;
- підвищення рівня життя сільських мешканців за рахунок зростання їх доходів;
- підвищення благоустрою села Реваківці та покращення соціальної інфраструктури;
- розвиток малого бізнесу на селі;
- розширення асортименту продукції господарств населення села;
- можливість реалізації продуктів харчування, вироблених господарствами населення;
- збереження традиційного способу життя на селі, фольклору, звичаїв, народних промислів, місцевих визначних пам'яток;
- зростання надходжень до місцевого бюджету;
- незначний обсяг інвестицій та швидка їхня окупність.

Водночас, існує низка факторів, що стримують розвиток цієї сфери:

- відсутність законодавчого забезпечення розвитку сільського туризму (проект Закону про сільський та сільський зелений туризм поданий до Верховної Ради України ще 05.03.2021 та зареєстрований за номером 5206);

- відсутність програми державної підтримки розвитку сільського туризму;
- низька зацікавленість органів місцевого самоврядування;
- відсутність фінансової підтримки для створення комфортних умов проживання та розбудови супутньої інфраструктури;
- недостатня реклама на обласному та загальнодержавному рівні щодо просування даного виду послуг на туристичному ринку;
- відсутність єдиних стандартів прийому гостей;
- гостра потреба у навчанні власників об'єктів сільського зеленого туризму та поширенні міжнародного досвіду;

Опитування гостей клубу сімейного відпочинку «Буковинська Троя» свідчить, що серед потенційних можливостей розширення переліку послуг об'єктів сільського екологічного (зеленого) туризму можна виокремити народні промисли та безпосередня участь у виробництві сувенірної продукції, приготування страв місцевої кухні з крафтових продуктів, надання інформації про місцевість та інші види послуг, які пов'язані з традиційним місцевим укладом.

Отже, для перспективного розвитку сільського та екологічного (зеленого) туризму необхідно:

1. Політична підтримка зі сторони держави. Це, зокрема, спрощення реєстрації суб'єктів сільського туризму (фермерів, господарств, приватних осіб); введення податкових пільг для власників сільських садиб; юридичне визнання сільського туризму як виду підприємницької діяльності; Створення державних стандартів якості послуг; надання пільгових кредитів та мікрогрантів на розвиток сільського туризму.

2. Транспортна та комунікаційна доступність (хороші дороги, громадський транспорт до сіл, інтернет, мобільний зв'язок).

3. Субсидії на модернізацію сільських садиб та покращення умов проживання.

4. Програми співфінансування з місцевими громадами.

5. Покращення доступу до медичних та безпекових служб у сільській місцевості.

6. Інвестиції у розвиток природоохоронних зон, культурної спадщини, рекреаційних зон.

7. Державні та регіональні туристичні платформи з каталогом сільських садиб.

8. Проведення навчальних програм для фермерів і господарів у сфері гостинності, маркетингу, екології та професійна підготовка екскурсоводів, організаторів активного відпочинку.

9. Створення центрів підтримки підприємців у сільському та екологічному (зеленому) туризмі та стимулювання створення об'єднань сільських господарів (асоціацій сільського та екологічного (зеленого) туризму).

10. Реклама внутрішнього туризму, зокрема сільського та екологічного (зеленого) туризму на національному та міжнародному рівнях.

11. Підтримка участі українських представників сільського та екологічного (зеленого) туризму у міжнародних туристичних ярмарках та виставках.

12. Підтримка стратегій сталого розвитку на рівні територіальних громад.

На основі аналізу діяльності клубу сімейного відпочинку «Буковинська Троя» як об'єкта сільського та екологічного (зеленого) туризму встановлено переваги розвитку сільського та екологічного (зеленого) туризму для територіальної громади та Чернівецької області загалом. Визначено фактори, що стримують розвиток сільського та екологічного (зеленого) туризму та окреслено головні завдання для його перспективного розвитку.

Volodymyr Voronyuk, Director,
Alla Voronyuk, Chairman,

Board of the Family recreation club "Bukovynska Troya", Chernivtsi region

PROBLEMS AND PROSPECTS OF THE DEVELOPMENT OF RURAL AND ECOLOGICAL (GREEN) TOURISM USING THE EXAMPLE OF THE FAMILY REST CLUB "BUKOVYNSKYA TROYA"

Based on the analysis of the activities of the family recreation club "Bukovynska Troya" as an object of rural and ecological (green) tourism, the advantages of the development of rural and ecological (green) tourism for the territorial community and the Chernivtsi region as a whole have been established. Factors that hinder the development of rural and ecological (green) tourism have been identified and the main tasks for its prospective development have been outlined.

**Секція 6. ІННОВАЦІЙНІ БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЇ
ТА ТРАНСКОРДОННА СПІВПРАЦЯ
УНІВЕРСИТЕТІВ У ВДОСКОНАЛЕННІ
ЕКОНОМІЧНОЇ ОСВІТИ**

Yurii Koroliuk, Doctor of Science in Public Administration,
Professor,
Chernivtsi Institute of Trade and Economics SUTE,
Chernivtsi

**ECONOMIC EDUCATION IN THE CONDITIONS OF
HYPERDYNAMIC DEVELOPMENT OF INFORMATION
TECHNOLOGIES: THE POTENTIAL OF
CROSS-BORDER COOPERATION**

In the modern World, characterized by the hyperdynamic development of information technologies, economic education acquires new substantive and functional features. Changes in the digital environment, the rapid evolution of communication tools and access to global knowledge require a rethinking of approaches to the training of economic specialists. In this context, cross-border cooperation becomes particularly relevant, opening up broad opportunities for the integration of educational systems, exchange of experience and the formation of a common educational space. It is the synergy of modern IT technologies and international partnership that creates a powerful potential for the development of economic education capable of meeting the challenges of a globalized economy.

The development of economic education in the context of the rapid growth of information technologies is impossible to imagine without the integration of modern ERP (Enterprise Resource Planning) systems into the training of specialists in economic and applied fields. For the specialties of "marketing", "management", "accounting", "tourism" and "food technologies", ERP solutions become not only a tool for professional training, but also an important component of interdisciplinary educational interaction.

In this context, cross-border cooperation opens up wide opportunities for the implementation of leading ERP platforms, such as SAP, Microsoft Dynamics 365, Oracle NetSuite or Odoo, which are actively used in the international business environment, into educational processes.

In particular, for marketing, ERP systems become a source of real analytical data, which allows students to work with current market scenarios and model consumer behavior. In the field of management, ERP provides simulation of management decisions, resource planning and optimization of business processes in a dynamic digital environment. Accounting, integrated into ERP, allows future specialists to master automated reporting, cost analysis and financial analytics in real time, which is especially important in the conditions of a transnational economy. For tourism, ERP solutions help to model the work of tourism enterprises, manage client flows and service logistics, taking into account regional and cultural specifics. In food technologies, ERP provides quality control, traceability of production processes, supply chain management - critically important aspects for a sustainable food business.

Thus, ERP systems not only improve the content of educational programs, but also act as a bridge between academic training and the requirements of the global labor market. Their implementation in the educational process in the format of international cooperation contributes to the formation of a digitally competent specialist capable of operating effectively in a high-tech environment and global economic transformations.

The common features of Romania and Ukraine in the implementation of ERP systems in economic education are primarily the desire to digitalize the educational process and adapt curricula to the needs of the modern labor market. In both countries, economic specialties, in particular marketing, management, accounting, tourism and food technology, are actively modernized by integrating digital platforms and training modules based on ERP systems. Both Romania and Ukraine are interested in cooperation with international IT companies and participation in cross-border educational programs, in particular

within the framework of EU programs (Erasmus+, Horizon Europe, Interreg+). In addition, both countries face similar challenges: limited funding, a shortage of IT specialists in education, and uneven digital infrastructure between regions.

The differences are manifested in the level of institutionalization of IT education and the depth of integration of ERP systems into curricula. Romania, as an EU member state, has better access to European digital initiatives, education quality standards, and funding for educational IT projects. This allows Romanian universities to use licensed ERP systems (such as SAP or Oracle) more often within academic partnerships. In Ukraine, however, given the economic challenges and the war, the emphasis is shifting to open and flexible open source platforms (such as Odoo), as well as to the development of their own educational solutions and simulators. At the same time, Ukrainian HEIs often demonstrate a higher level of adaptability and innovation in creating customized educational products focused on the local context.

Against the background of these features, cross-border cooperation between Romania and Ukraine in the educational and digital sphere has significant potential. Romanian partners can provide access to European infrastructure and certified solutions, while Ukrainian educational institutions can offer flexible formats for implementing IT in education, creative methodologies and experience in operating in conditions of high uncertainty. This creates a favorable basis for the formation of joint educational platforms, exchange of experience in teaching ERP systems, academic mobility and launching joint research projects that can enhance the digital transformation of economic education in both countries.

The Interreg [1] programme, as an instrument of European cohesion policy, plays an important role in stimulating cross-border cooperation between EU countries and neighbouring countries, including Ukraine. Within the framework of this initiative, numerous projects are being implemented, which aim to improve the integration of the educational, scientific and digital environments of border regions. In the context of economic

education and the implementation of ERP systems, Interreg acts as a catalyst for structural changes that allow:

- Modernize economic curricula through joint educational modules, courses and digital platforms based on ERP technologies.

- Create cross-border educational clusters where Romanian and Ukrainian universities combine resources, methodologies and experience to implement joint projects in the field of digitalization of the educational process.

- Provide funding for joint training centers, laboratories and incubators of digital education, where students can practice working with ERP systems in an applied format.

- Promote academic mobility, thanks to which Ukrainian students and teachers can gain experience in studying in European HEIs that have an established practice of implementing SAP, Oracle, Microsoft Dynamics and other systems.

The Interreg program is of particular value in the context of hyper-dynamic development of IT technologies, when education systems need to quickly adapt to digital challenges. Thanks to this initiative, conditions are created for the synergy of digital transformation and academic integration, which increases the competitiveness of both Romanian and Ukrainian specialists in the international labor market.

This research was carried out for the purposes and with the funds of the project "Links between Theory and Practice in Cross-Border Education Romania-Ukraine" - LINKSROUACBE, ID: HUSKROUA/23/RS/3.1/043.

References:

1. Interreg VI-A NEXT Hungary-Slovakia-Romania-Ukraine programme (2021 – 2027). 2025. URL: <https://next.huskroua-cbc.eu/>

Vasyl Kyfyak, Doctor of Economics, Professor,
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE,
Chernivtsi

INNOVATIVE APPROACHES TO THE DEVELOPMENT OF HIGHER EDUCATION IN THE CROSS-BORDER SPACE OF UKRAINE AND ROMANIA

Modern technologies have entered our everyday lives, shaping the way we interact with the world, communicate with each other and, most importantly, learn. The innovative development path of border regions requires appropriate changes in the field of higher education. Transformations in this area should be aimed at educating a competent and knowledgeable specialist, who corresponds to the level of development of the society and the requirements of employers. A necessary condition for this is the establishment of active tripartite interaction to coordinate interests between higher education institutions (HEIs), modern business (employers) and government bodies at all levels, both in the border region and between border regions of countries sharing a common border.

Analysis of the use of innovative approaches to the development of higher education in the cross-border space of Ukraine and Romania shows that almost all HEIs actively use **digital platforms and learning management systems** (LMS) in the educational process - tools for distance learning, management of educational materials and communication between teachers and students. **The method of study and analysis of cases**, the essence of which is to highlight typical situations from practical activities and find ways to solve the practical tasks set. **Role-playing** teaches models of behavior in typical professional situations. **Simulation management models**, which are widely used in business education and many others.

In the cross-border space of Ukraine and Romania, innovative processes are implemented in the following areas: the formation of new content of educational programs, the use of problem-based learning methods and research methods, the creation of training

companies that provide for actualization of creative potential and formation of the foundations of independent work of students.

Lifelong education has become relevant and necessary – advanced training, retraining, especially for internally displaced persons due to martial law in Ukraine, etc. This need is met by both in-class and distance learning.

One of the peculiarities of the development of higher education in the cross-border space is the organization of integrated learning, the main options of which are:

- internal integration (interaction in the system of special education of the border regions of Ukraine and Romania);
- external integration (interaction in the system of special and general mass education of the border regions of Ukraine and Romania).

This is facilitated by the cooperation between the Chernivtsi Institute of Trade and Economics of the State University of Trade and Economics (Ukraine) and the Stefan cel Mare University of Suceava (Romania). These are various educational programs, training courses, colloquiums, science festivals, seminars and practical classes, including distance learning, exchanges between teachers and students, joint holding of conferences, round tables, meetings with business representatives of border regions, etc.

Today, the development of cross-border education is an obligatory element of globalization and internationalization of all spheres of life in adjacent border territories.

An important role in the organization of integrated education of students in the cross-border space of Romania and Ukraine should be played by the initiated project "Links between theory and practice in cross-border education in Romania and Ukraine" according to Agreement HUSKROUA/23/RS/3.1/043 as of October 10, 2024 between the Stefan cel Mare University of Suceava (Suceava city, Romania) and the Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE (Chernivtsi city, Ukraine) within the framework of the InterregVI-A NEXT Hungary-Slovakia- Romania-Ukraine 2021-2027, which provides for the improvement, information and technical support of educational programs in economic specialties.

The fundamental basis of the new technological structure of society will most likely be highly efficient information technologies, for the implementation of which various means of informatics based on new physical principles will be used.

As Vandana Giri notes in her work "Information technology and education", "The new tech era has not only made our lives easier but has also created a whole lot of opportunities for companies in the education sector to come up with innovative ideas to aid and facilitate teaching and learning. It could be through interactive web-based programs, simple and fun to learn web-based activities, reviews, tutorials, referencing software, simulations and information in different languages using different digital platforms and much more, promoting a rich and conducive learning environment" [1].

Based on Dr. James Paul Gee's research on gamification and its benefits in education, German psychologist Hermann Ebbinghaus's research on human memory and suggestions from other scholars, Christen Spehr offers several innovative approaches to improving student learning. This is **immersive learning** (AR/VR) - an approach to learning that immerses students in an experience for more immersive learning, usually using virtual or augmented reality. The use of **artificial intelligence (AI)**, where students can use AI chat bots as tutors to break down complex concepts, provide instant feedback or answer questions. **Gamification**. A key reason for the success of gamification in education is that it makes students active participants in their learning. Students are not just passively consuming information by reading or listening, but are also taking actions and making decisions that directly affect their experience. They take responsibility for their own learning. Another innovative approach is the use of **microlearning**, which breaks down lecture content into small chunks that students are more likely to remember. The short nature of microlearning allows students to stay engaged and focused on the most important information. There are many ways to approach microlearning using technology, including short videos, interactive quizzes, online games or digital flashcards. Social media can also be an effective tool for

microlearning, given the small pieces of information that are shared across platforms. **3D printing** is also becoming more widespread for creating practical models. **Wearable devices or wearable technologies** include smart watches, fitness trackers, smart glasses, headphones, etc. **Educational robotics** integrated into education offers students a dynamic, hands-on way to engage with STEM [2].

Thus, with the rapid growth of information in all spheres of life in border regions, when new research and approaches in education are constantly emerging, innovations in educational technologies are necessary and widely in demand, which forces higher education teachers to look for new ways to make learning more attractive, effective and relevant for students.

The basis for the modernization of higher education should be new educational information technologies, new types of higher education institutions, a modern management structure and experienced scientific and pedagogical staff.

References:

1. Vandana Giri. Information technology and education https://www.academia.edu/43504660/Information_technology_and_education
2. Christen Spehr. 7 Innovative Educational Technology Examples to Use in the Classroom. 2025. <https://www.hmhco.com/blog/innovative-educational-technology-examples-to-use-in-the-classroom?srltid=AfmBOop9VPfMpwSsRHAGBqxqvgguVcMMQ8edQH0iSchRtTsfpADxrvGA>

Михайло Кравченко, д.т.н., професор,
Державний торговельно-економічний університет,
м. Київ

Ольга Романовська, к.т.н., доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці

ТРАНСКОРДОННЕ СПІВРОБІТНИЦТВО ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ

У сучасному світі питання вдосконалення освіти стає більш актуальним, оскільки зумовлене не лише глобальними змінами, а й новими реаліями реформування, які орієнтуються на

транскордонну співпрацю між закладами освіти. Така співпраця підсилює потенціал закладів вищої освіти та потребує рішень для розв'язання комплексних проблем, притаманних сусіднім країнам. Внаслідок актуалізації цих потреб протягом останніх років розвиток освіти орієнтований на підприємницькі ініціативи. Таким чином, дослідження інноваційних підходів до сталого розвитку, які реалізуються через розроблені програми, здатні підвищувати рейтинг закладу та адаптувати майбутніх фахівців до професійної діяльності [1].

У сучасному світі глобалізації та інтеграційних процесів особливої актуальності набуває транскордонне співробітництво між закладами вищої освіти. Така взаємодія сприяє обміну досвідом, науковими досягненнями, культурними цінностями та інноваційними підходами у сфері освіти. Заклади, які беруть участь у міжнародних програмах, спільних дослідницьких проектах та академічній мобільності, створюють нові можливості для студентів і викладачів, підвищують якість навчання та розширюють горизонти пізнання. Транскордонне партнерство є не лише інструментом професійного розвитку, а й потужним чинником формування єдиного європейського освітнього простору та зміцнення міжкультурного діалогу [2, 3].

Академічна мобільність є ключовим чинником транскордонного співробітництва закладів вищої освіти. Програми обміну студентами та викладачами відіграють важливу роль у розвитку міжвузівських зв'язків і формуванні єдиного освітнього простору. Завдяки таким ініціативам щороку тисячі студентів мають змогу проходити навчання за кордоном, здобувати нові знання, професійні навички та міжкультурний досвід, що сприяє підвищенню якості освіти і розвитку міжнародної співпраці [4].

Основні форми співпраці між закладами вищої освіти України та закордонними закладами об'єднуються шляхом розроблення освітніх програм, які є конкурентоспроможними на ринку праці різних країн, при цьому створюються спільні наукові проекти, подвійні дипломні програми, міжнародні літні школи та курси, а також студентські клуби та організації [5].

Однією з найбільш відомих програм обміну студентів та викладачами у Чернівецькому торговельно-економічному інституті ДТЕУ є Erasmus+, яка дає можливість студентам 3 та 4 курсів навчатись у таких закладах як Лодзинський університет (Польща), Вища школа економіки та державного управління (Словацька республіка), Сучавський університет ім. Штефана чел Маре (Румунія) тощо. Такі програми спрямовані на отримання студентами міжнародного досвіду, розширення горизонтів шляхом дослідження культурних, соціальних, академічних перспектив та мобільності, яка дозволить покращити навички роботи на ринку праці [6].

Завдяки укладеному договору Чернівецького торговельно-економічного інституту з Асоціацією «UCM Італія» студенти мають можливість пройти практичну підготовку у м. Фоджа (Італії). Студенти, які проходили практичну підготовку, отримують досвід італійських колег в організації готельно-ресторанного бізнесу, відвідують виробничі підприємства, знайомляться зі структурою HR і менеджменту закладів. Після завершення практики в Італії студенти отримують відповідні сертифікати за трьома рівнями успішності, що дає змогу підвищувати їх hard-skills. Крім того, студенти Чернівецького торговельно-економічного інституту мають можливість стажуватися влітку на підприємствах готельного та ресторанного бізнесу Болгарії, Туреччини та Греції [6].

У рамках транскордонного співробітництва між закладами вищої освіти дедалі більшої уваги набуває розвиток міжнародних проєктів як форми практичного втілення інноваційних ідей. Таке партнерство сприяє створенню сприятливого середовища для виникнення наукових ініціатив, здатних перетворитися на успішні бізнес-проєкти, зокрема міжнародний проєкт «Зв'язок між теорією та практикою в транскордонній освіті в Румунії та Україні», який реалізується у партнерстві з ЧТЕІ ДТЕУ та Сучавським університетом ім. Штефана чел Маре (Румунія) й отримує фінансування від Європейського Союзу в рамках Програми Interreg VI-A NEXT «Угорщина – Словаччина – Румунія – Україна 2021-2027» [6].

Участь у спільних щорічних наукових конференціях та круглих столах допомагає студентам і науковцям розвивати підприємницьке мислення, вивчати ринок і готуватися до викликів реального бізнес-середовища. Заклади вищої освіти ж отримують можливість підвищити свій престиж, розширити міжнародну співпрацю та посилити прикладну складову навчального процесу.

Об'єднання зусиль вищих навчальних закладів із різних країн дозволить:

- обмінюватися досвідом та ресурсами;
- спільно працювати над розробкою нових продуктів і технологій;
- залучати міжнародне фінансування;
- створювати транснаціональні команди з різним баченням і компетенціями.

Варто зазначити, що такі форми співпраці у сфері вищої освіти набувають стратегічного значення в умовах війни та надають фінансову підтримку для збереження освітньої системи.

Таким чином, стартапи стають ефективним інструментом реалізації транскордонної співпраці, що поєднує науку, освіту й підприємництво, формуючи інноваційну екосистему нового покоління.

Список використаних джерел:

- 1.Павліха Н. В., Корнелюк О. А. Активізація транскордонного співробітництва міських поселень: монографія. Луцьк: Вежа-Друк, 2019. 212 с.
- 2.Химинець В. Транскордонне співробітництво як інструмент місцевого та регіонального розвитку. Київ: НІСД, 2021.
- 3.Кравців В. С. Розвиток транскордонного співробітництва: сучасний стан та тенденції. Львів: Інститут регіональних досліджень НАН України, 2016.
- 4.CESCI Budapest. Навчальні матеріали з транскордонного співробітництва. Будапешт: 2021. URL : https://budapest.cesci-net.eu/wp-content/uploads/_publications/CESCI-IVF_2021-Training_materials-UA.pdf.
- 5.Holod, A., Chetyrbuk, O. Транскордонне співробітництво у сфері університетської освіти між Україною та Польщею. Educere et Educare, [S. l.], v. 19, n. 49, p. 45–59, 2024. DOI: 10.48075/educare.v19i49.33344.
- 6.Офіційний сайт ЧТЕІ ДТЕУ. URL : http://chite.edu.ua/mgspl_navch/.

Mykhailo Kravchenko, Doctor of Technology Sciences,
Professor,
State University of Trade and Economics, Kyiv
Olga Romanovska, Candidate of Technology Sciences,
Assistant Professor,
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi

CROSS-BORDER COOPERATION AS A MODERN TOOL FOR IMPROVING HIGHER EDUCATION

Combining the efforts of universities from different countries allows you to generate innovation, attract international funding and form effective transnational educational and scientific platforms. Participation in cross-border projects increases the prestige of higher education institutions, develops entrepreneurial thinking among students and contributes to the formation of a single European educational space.

Сергій Бай, д.е.н., професор,
Олег Калініченко, доктор філософії, асистент,
Державний торговельно-економічний університет,
м. Київ

КЛАСТЕРИЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Враховуючи неминучість процесів післявоєнної відбудови всіх сфер економіки України, можна вважати, що наразі країна перебуває в точці біфуркації, де розгалужуються шляхи подальшого розвитку і виникає потреба стратегічної трансформації [1, с.101-102]. Не зважаючи на презентацію у 2025 році оновленої Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України (WINWIN) до 2030 року, в якій визначені ключові напрями та підходи до розбудови Національної інноваційної системи (НІС) [2], комплексність даної проблематики розповсюджується далеко за межі цього документу й вимагає деталізації для кожної складової НІС.

В умовах глобальної трансформації економіки знань та цифровізації особливої уваги набуває розвиток інноваційного підприємництва в закладах вищої освіти (ЗВО). Сучасні

університети постають не лише центрами академічної освіти, а й осередками інноваційного розвитку, які здатні генерувати стартапи, формувати підприємницьке мислення та сприяти комерціалізації наукових результатів.

В Україні інноваційне підприємництво у вищій школі не досягло належного рівня розвитку. Існує потреба в оновленні інноваційно-орієнтованої інфраструктури та розробці реальних планів дій для закладів вищої освіти з відповідним матеріально-технічним та інтелектуальним потенціалом. До заходів стимулювання інноваційного підприємництва належать: активне управління об'єктами інтелектуальної власності (ОІВ) через структурування інноваційної діяльності закладів вищої освіти й формування дієвої, адаптивної та відкритої інноваційної інфраструктури; розвиток стартап-культури та підприємницької екосистеми на базі активної кооперації освітньо-наукового середовища та бізнесу з метою створення малих інноваційних підприємств (спін-офів); інтернаціоналізація інноваційної діяльності шляхом долучення до міжнародних програм підтримки інновацій (ERASMUS+, Horizon Europe, COST) та дослідницької співпраці з іноземними університетами [3].

Досить дієвим підходом до стимулювання інноваційного підприємництва у вищій освіті є формування інноваційних кластерів навколо провідних ЗВО у регіоні. Так, до прикладу, Інноваційна екосистема "Sikorsky Challenge Україна" (SCU) налічує 5 регіональних та 7 місцевих кластерів, які об'єднують університети, наукові установи, органи державної влади та місцевого самоврядування, бізнес-компанії, фонди і громадські організації [4]. Перевагою та успіхом даної моделі можна вважати наявність повного інноваційного циклу, що забезпечується не лише R&D складовою, але й виводом нових продуктів чи послуг інноваційних підприємств кластеру на регіональний, національний та глобальні ринки.

Кластеризація інноваційної діяльності є стратегічним інструментом розвитку підприємницької екосистеми в закладах вищої освіти. Вона передбачає об'єднання різноманітних суб'єктів інноваційної інфраструктури (університетів, наукових установ, стартапів, інвесторів, бізнесу, державних структур) у

єдину функціональну систему, яка забезпечує безперервний цикл інновацій – від ідеї до комерційного продукту. Такі кластери формують замкнений інноваційний ланцюг і створюють середовище синергії, у якому кожен елемент підтримує інші:

- Науково-дослідна база — забезпечує генерацію нових ідей, технологій, прототипів.

- Матеріально-технічна інфраструктура — надає доступ до лабораторій, інкубаторів, центрів трансферу технологій.

- Консультаційна та менторська підтримка — включає експертів, викладачів, підприємців, готових супроводжувати проекти.

- Фандрейзинг — охоплює залучення фінансування через гранти, інвестиції, спонсорство.

- Ендаументи (цільові капітали) — стабільне джерело довготривалого фінансування інноваційних програм.

Таким чином, кластеризація інноваційної діяльності перетворює університет із традиційного освітнього закладу на активного гравця інноваційного ринку, здатного самостійно створювати, розвивати та масштабувати стартапи.

Стимулювання інноваційного підприємництва в закладах вищої освіти є визначальним чинником трансформації університетів у потужні драйвери національного та регіонального економічного розвитку. В умовах глобальної конкуренції та швидких технологічних змін традиційні освітньо-наукові функції ЗВО вже не відповідають викликам сучасності. Натомість, ключову роль відіграє кластеризація інноваційної діяльності, яка забезпечує створення комплексної, інтегрованої та адаптивної підприємницької екосистеми.

Кластерний підхід дозволяє налагодити ефективну взаємодію між наукою, бізнесом, державою та міжнародними партнерами, мобілізувати внутрішні ресурси університетів та залучити зовнішнє фінансування, створити умови для комерціалізації наукових розробок, розвитку стартапів і підвищення якості підготовки фахівців. Він не лише сприяє економічному зростанню, а й формує нову модель підприємницького університету — відкритого, гнучкого, інноваційно орієнтованого.

Таким чином, кластеризація є не просто інструментом управління інноваціями, а стратегічною основою для побудови сучасної освітньо-інноваційної архітектури, здатної забезпечити стійкий розвиток університетів.

Список використаних джерел:

1. Бай С., Калініченко О. Інноваційна інфраструктура підготовки кадрів для зовнішньої торгівлі: адаптація європейського досвіду. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2023. № 3 (128). С. 92–106. DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2023\(128\)08](https://doi.org/10.31617/3.2023(128)08).

2. WinWin – державна платформа розвитку підприємництва та експорту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://winwin.gov.ua/> (дата звернення: 24.04.2025).

3. Новікова І.Е., Жилінська О.І., Осецький В.Л., Бедюх О.Р. Стратегічні підходи до активізації академічного підприємництва в сучасних мега-університетах: перспективи України. *Наука та інновації*. 2020. Том 16, № 6. С. 3-16. DOI: <https://doi.org/10.15407/scin16.06.003>.

4. Sikorsky Challenge. URL: <https://www.sikorskychallenge.com/> (дата звернення: 24.04.2025).

Serhii Bai, Doctor of Economics, Professor,
Oleh Kalinichenko, PhD, Assistant Lecturer,
State University of Trade and Economics, Kyiv

INNOVATION ACTIVITY CLUSTERING IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Given the role of higher education institutions in fostering innovative entrepreneurship in Ukraine, especially in the context of post-war economic recovery. The authors highlight the effectiveness of innovation clusters in updating innovation infrastructure and developing action plans to stimulate startup culture and commercialize research. Clustering is identified as a strategic tool for creating a synergistic environment that connects various stakeholders and drives innovation. This approach transforms universities into active players in the innovation market, promoting economic development and a new model of entrepreneurial university.

Вадим Ореховський, д.і.н., професор,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці

ТРАНСКОРДОННЕ СПІВРОБІТНИЦТВО У ГАЛУЗІ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ РОСІЙСЬКО- УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ

Широкомасштабна російська агресія проти України стала важким випробуванням для українського народу, його сьогодення і майбутнього. Її наслідками стали також і зміни в системі безпеки як Європи, так і всього світу у цілому. Це не могло не відбитися на змісті та формах транскордонної співпраці, перетворивши західний вектор останньої у домінуючий.

Відповідно до Закону України «Про транскордонне співробітництво» (від 24.06.2024 р.), Транскордонне співробітництво (ТКС) — це «спільні дії, спрямовані на встановлення і поглиблення економічних, соціальних, наукових, технологічних, екологічних, культурних і інших відносин між суб'єктами і учасниками таких відносин в Україні і відповідними суб'єктами і учасниками таких відносин із сусідніх держав у межах компетенції, визначеної їх національним законодавством». Метою ТКС є розвиток соціально-економічних, науково-технічних, екологічних, культурних та інших зв'язків між учасниками ТКС [1, с. 21].

Вперше поняття «транскордонне співробітництво» було згадано у 1976 р., коли Європейський Парламент запропонував проєкт про спілки прикордонних регіонів [1, с. 21].

Після початку російської військової агресії проти України ЄС призупинило транскордонне і транснаціональне співробітництво з росією і Білоруссю в програмах транскордонного співробітництва Європейського інструменту сусідства (ENI CBC), а також участь останніх у програмі Interreg NEXT на період 2021–2027 роки. За словами представниці Єврокомісії з питань згуртування і реформ Елізи Феррейри, було порушено ряд міжнародних договорів та Статут ООН, тому потрібно було призупинити будь-яку співпрацю з росією та

Білоруссю. Наслідком стало згорання фінансування ініціатив ЄС у росії на суму 178 млн євро, а у Білорусі – 257 млн євро. Цими діями країни Європи виразили свою підтримку незалежності та суверенітету України та продемонстрували солідарність та згуртованість [1, с. 23; 2, с.71].

Війна призвела не тільки до численних людських жертв, мільйонів біженців та значних матеріальні збитків. Вона вплинула на безпеку та доступність вищої освіти.

Зниження фінансування та інфраструктурні труднощі, дистанційне навчання, еміграція та втрата кадрів, психологічні труднощі через стрес та нестабільні умови – все це негативно відображається на стані української університетської освіти. І в цих умовах поряд із забезпеченням стабільного фінансування університетів для забезпечення якості освіти та збереження наукового потенціалу, розвитку гнучких форматів навчання, стимулювання наукових досліджень, що пов'язані із воєнним станом, необхідно проводити політику сприяння міжнародному співробітництву, залучати до міжнародних освітніх програм як можливо більше студентів та викладачів [3, с. 255-257].

При цьому варто зазначити, що країни Європи, у рамках програм по допомозі біженцям, пропонують вигідні умови навчання та переведення до європейських університетів, а також різні стипендіальні програми. Так, у Законі «Про допомогу громадянам України у зв'язку зі збройним конфліктом на її території», що був прийнятий урядом Республіки Польщі 12 березня 2022 р. зазначалось, що вартість навчання для українських студентів у польських закладах вищої освіти (ЗВО) не може перевищувати вартість навчання в аналогічних українських ЗВО. Польське Національне агентство з питань академічних обмінів розпочало програму «Солідарні з Україною». Вона дала можливість студентам та аспірантам з України майже рік здобувати освіту в університетах, займатися науковими дослідженнями, опановувати мови – і все це на пільгових умовах [4, с. 38-39].

Для науковців з України сприятливі умови для навчання та роботи пропонує і Словацька академія наук. Програми масштабної підтримки від європейських урядів передбачають

можливість легального проживання до 3 років, доступ до системи освіти та ринку праці, а також соціальну та фінансову підтримку. Для сучасної молоді такі програми є могутнім стимулом та підтримкою у процесі опанування новою освітньою і життєвою реальністю [4, с. 39].

З метою зміцнення транскордонного співробітництва, підтримки охорони здоров'я, розвитку освіти і науки Європейська комісія схвалила чотири нові програми. В них беруть участь 10 держав-членів, зокрема Україна та Республіка Молдова. На фінансування таких програм протягом 2021-2027 років виділено 533 мільйони євро. При цьому 187 мільйонів євро виділено на транскордонну співпрацю між Польщею та Україною, а 54 мільйони євро – на транскордонне співробітництво між Румунією та Україною [5].

Участь у міжнародних проєктах є неоціненним досвідом як для окремих студентів та науковців, так і для ЗВО у цілому. Це дає можливість для реалізації творчого потенціалу учасників та розвитку людського капіталу. В процесі освітнього обміну студент стає більш соціально зрілим, формується як особистість та професіонал.

Подорожуючи іноземними країнами та здобуваючи освіту у європейських університетах, українська молодь значно розширює свої освітні горизонти, накопичує нові знання і, що важливо, зіставляла власне «credo» по відношенню до системи цінностей, переконань та вірувань інших культур. Українці не тільки засвоювали цю «нову реальність», вони також інтерпретують нові ідеї, надають їм індивідуального, своєрідного почерку.

Список використаних джерел:

1. Горностай Н. І., Михальченкова О. Є. Стан та особливості розвитку транскордонного співробітництва в Україні. *Наука, технології, інновації*. 2023. № 2. С. 20-25. URL: https://nti.ukrintei.ua/wp-content/uploads/2024/06/%D0%93%D0%BE%D1%80%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%B9_2-2023.pdf
2. Окуньовська Ю.В. Транскордонне співробітництво з Україною в умовах війни. *Вісник ДонНУ імені Василя Стуса*, Сер.: Політичні науки. 2022. № 7. С. 70-74.
3. Поповиченко Г. С. Вища освіта в умовах воєнного стану. *Освітній процес в умовах війни та у повоєнний період: виклики, правила, перспективи* : матеріали всеукраїнського науковопедагогічного підвищення кваліфікації, 4 березня – 14 квітня 2024 року. Львів – Торунь : Liha-Pres, 2024. 368 с. С.255-257. URL:

https://cuesc.org.ua/images/informlist/%D0%9C%D0%B0%D0%BA%D0%B5%D1%82%20advanced_training_UDU.pdf

4. Круглашов А., Сабадаш Н. Транскордонне співробітництво в умовах повномасштабної війни в Україні: гуманітарні та безпекові виміри. *Медіафорум : аналітика, прогнози, інформаційний менеджмент*. Науковий журнал. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2024. Том 14. С. 5-58.

5. Волкова Н.В. Транскордонне співробітництво України з країнами ЄС в умовах російсько-української війни. *Економіка та суспільство*. Електронний журнал. 2023. Вип. 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2257>

Vadym Orekhovsky, Doctor of Historical Sciences, Professor,
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi

CROSS-BORDER COOPERATION IN THE FIELD OF HIGHER EDUCATION IN THE CONTEXT OF THE RUSSIAN-UKRAINIAN WAR

Large-scale russian aggression against Ukraine has become a difficult test for the Ukrainian people. The war not only resulted in numerous human casualties, millions of refugees, and significant material damage. It also affected security and the availability of higher education. In these conditions, the role of cross-border cooperation in the field of higher education is growing. The development of science and technology is impossible without migration processes and cooperative ties with representatives of other cultures.

Анна Кримська, к.т.н., доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ОСВІТИ ЧЕРЕЗ ВПРОВАДЖЕННЯ ТРАНСКОРДОННИХ ОСВІТНІХ ПЛАТФОРМ

Проблему цифрової трансформації економічної освіти визначають як складний багаторівневий процес, який передбачає координацію між освітніми закладами, підприємствами й державними структурами. Проведені дослідження із питань цифровізації переконують, що

впровадження новітніх технологій в освіті недостатнє, оскільки не було враховано зміни організаційної культури й управлінських підходів і не ухвалено відповідних рішень щодо освітнього процесу. Такий висновок зробили, зокрема, Ф. Брунетті та ін., у праці яких встановлено значення стейкхолдерного підходу в організації економічної освіти [1].

Тому необхідна ідентифікація тих інструментів, які апробовані в успішних освітніх моделях, що використовували можливості інноваційного цифрового середовища, поєднаного з досвідом міжнародної співпраці закладів освіти. З-поміж таких доведена ефективність транскордонного переносу освітніх моделей. Зокрема Л. Граф та А. Лозе виявили, що особливості інституційного середовища, культурні відмінності й специфіка освітніх систем значно впливали на можливість успішного впровадження спільних цифрових рішень у сфері вищої та професійної освіти [2]. Цифрові бар'єри у сфері міжнародної торгівлі послугами обмежували доступ до освітніх ресурсів і стримували економічне зростання. С. Хао та ін. виявили, що зменшення таких бар'єрів сприяло ширшому використанню транскордонних цифрових платформ, зокрема в освітньому секторі, і це позитивно впливало на розвиток людського капіталу [3]. С. Ху та М. Хуан обґрунтували доцільність створення такого освітнього середовища, у якому поєднано транскордонні можливості з локальним професійним контекстом, що сприяло підвищенню рівня практичної підготовки здобувачів освіти [4].

Пожвавила цифрову трансформацію у сфері економічної освіти співпраця між університетами й бізнесом. З цього приводу М. Ліс зауважив, що транскордонні цифрові платформи сприяли формуванню нових форматів взаємодії між академічною спільнотою і роботодавцями й дозволили увідповіднити освітні програми з реальними потребам ринку праці [5]. М. Петерс уточнив, що розвиток цифрової економіки, зокрема й через співпрацю в межах «Угоди про партнерство в цифровій економіці» (DEPA), вплинув на способи інтеграції цифрових платформ у навчальний процес та активізував міжнародні ініціативи у спрощенні доступу до цифрових

ресурсів, що забезпечило нові можливості для освіти [6]. У дослідженні Г. Секундо та ін. узагальнено результати впливу цифрових трансформацій на освіту в галузі підприємництва, зокрема через італійську мережу «Лабораторія з аналізу забруднення». Виявлено, що цифрові інструменти удосконалили підприємницькі навички студентів і дозволили налагодити нові способи взаємодії та співпраці через цифрові платформи. Це сприяло підвищенню якості навчання й увідповіднило його з потребами бізнесу [7].

С. Волф та ін. аналізували транскордонні проекти в межах цифрових освітніх екосистем і дійшли висновку про необхідність налагодження колаборацій між університетами різних країн з метою розвитку спільних освітніх платформ. Такий підхід дозволив би подолати обмеження в доступності знань і ресурсів, які виникають через географічні й інституційні бар'єри [8]. Ю. Сі та Л. Мінг розглянули модель із залученням цифрових платформ для підготовки кадрів у транснаціональній електронній комерції й наголосили на важливості синергії теоретичних знань і практичних навичок під час навчання. Це поєднання дозволило студентам набути досвіду в галузі електронної комерції й підприємництва, що важливо для успішної кар'єри на міжнародному ринку праці [9]. Ю. Янг та ін. аналізували питання трансформаційного впливу цифрових платформ на ефективність підприємств у сфері транскордонної електронної комерції та з'ясували, що цифрова трансформація й аналіз великих баз даних сприяють удосконаленню бізнес-процесів і підвищують конкурентоспроможність компаній, які використовують подібні платформи [10].

Перевагою транскордонних освітніх платформ є інструментарій, який дозволяє студентам отримувати знання від визнаних фахівців і викладачів з різних країн, що сприяє глобалізації освіти й формує міжнародний досвід викладання, підвищує якість навчання й забезпечує якісну і всебічну підготовку студентів до майбутніх професійних викликів. Перспективою розроблення й використання таких платформ може бути створення міжнародних спільнот студентів і викладачів з метою розвитку міжкультурного діалогу й співпраці.

Упровадження транскордонних освітніх платформ передбачає створення нових форм організації навчання, коли замість лекцій і семінарів студенти можуть навчатися у зручному для них режимі, використовуючи інтерактивні інструменти, відеолекції, вебіари, форуми для обговорень. Це дозволяє забезпечити цілодобовий доступ до навчання, що є перевагою для студентів, які не мають можливості відвідувати заняття через часові чи географічні обмеження.

Інтеграція транскордонних платформ у систему економічної освіти дозволяє вдосконалювати процес викладання й використовувати нові методи навчання, а студентам відкрито доступ до актуальних досліджень і ресурсів, які постійно оновлюються, тим часом викладачі мають змогу використовувати сучасні інструменти для проведення аналізу й оцінювання. Застосування технологій штучного інтелекту дозволяє автоматизувати завдання, наприклад, перевірку знань, що суттєво розвантажує викладачів і звільняє час для наукової й методичної діяльності й саморозвитку.

Унікальність і перспектива транскордонних освітніх платформ полягає в можливості надати доступ до навчальних матеріалів, курсів і програм студентам з різних країн, а це важливий елемент міжнародної мобільності й академічної співпраці. Наявні платформи використовують різні технології, зокрема хмарні, штучний інтелект, віртуальну й доповнену реальність, що дозволяє забезпечити гнучкість і персоналізацію навчального процесу. Оскільки економічна освіта є однією з найбільш запитаних у глобалізованому світі, створення транскордонних освітніх платформ для її забезпечення й підтримки буде важливим кроком на шляху до інтеграції освіти, а впровадження таких платформ має ряд переваг, зокрема, доступність та інклюзивність, які задовольняють потребу в навчанні тих студентів, які мають фінансові чи інші обмеження.

Отже, в умовах глобалізації та інноваційних змін цифрова трансформація сучасної освіти, зокрема й економічної, є неодмінною умовою модернізації суспільства. Інтеграція новітніх цифрових технологій в освітній процес дозволяє не лише підвищити ефективність навчання, але й зробити освіту

доступною для широких верств населення. Одним із перспективних напрямків розвитку економічної освіти є впровадження транскордонних освітніх платформ, які, прогнозуємо, будуть важливим інструментом цифрової трансформації й забезпечить глибокі зміни у способах надання освіти шляхом зміни традиційних навчальних моделей. Цифрова трансформація не обмежується винятково автоматизацією процесів, а передбачає розвиток нових форм взаємодії студентів і викладачів, інноваційних методів оцінювання й управління знаннями. Тому цифровізація насамперед необхідна для вдосконалення економічної освіти, оскільки відкриває можливості для адаптації навчання до вимог ринку праці й надає студентам такі актуальні знання й формує вміння, які будуть запитані на ринку праці й дозволять провадити успішну діяльність у мінливому економічному середовищі.

Гнучкість і персоналізація навчання також є перевагами освітніх цифрових платформ, оскільки студенти мають можливість самостійно вибирати теми для опанування і створювати персоналізовані навчальні траєкторії. Завдяки використанню технологій штучного інтелекту та великих баз даних можливо адаптувати навчальний процес під потреби кожного студента, що дозволить зробити освіту більш ефективною та індивідуалізованою.

Адаптація міжнародних освітніх платформ у сфері економічної освіти відкриває перспективи для розвитку міжнародної академічної співпраці. Університети й інші навчальні заклади з різних країн можуть співпрацювати в межах спільних програм, що розширює навчальні можливості й підвищує якість надання освітніх послуг, а студенти зможуть отримувати дипломи, які визнаються в різних країнах, і це підвищує їх мобільність на міжнародному ринку праці.

Транскордонні освітні платформи є важливим інструментом для розвитку дистанційного навчання й актуальні в умовах пандемій або інших глобальних криз. Ці платформи дозволяють зберегти безперервність навчального процесу й забезпечити доступ до освіти навіть в екстремальних умовах. Упровадження транскордонних освітніх платформ в економічній освіті дозволить

доступ до якісної освіти усім охочим, сприятиме розвитку міжнародної мобільності студентів і викладачів, підвищить конкурентоспроможність випускників на ринку праці. Інноваційні освітні інструменти, зокрема й цифрові технології – великі бази даних, штучний інтелект і доповнена й віртуальна реальності уможливають створення ефективних і гнучких навчальних платформ, які відповідають вимогам сучасної освіти.

Список використаних джерел:

1. Brunetti F., Matt D. T., Bonfanti A., De Longhi A., Pedrini G., & Orzes G. Digital transformation challenges: strategies emerging from a multi-stakeholder approach. *The TQM Journal*. 2020. № 32(4). P. 697-724. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/TQM-12-2019-0309/full/html>
2. Graf L., & Lohse A. P. Conditions for cross-border policy transfer and cooperation: Analysing differences between higher education and vocational training. *Research in Comparative and International Education*. 2021. № 16(4). P. 361-383. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/17454999211057747>
3. Hao S., Chen Z., Wang C. C., & Hung C. Y. Impact of digital service trade barriers and cross-border digital service inputs on economic growth. *Sustainability*. 2023. №15(19). <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/19/14547>
4. Hu S., & Huang M. Design and implementation of vocational education cross border E-commerce comprehensive training system based on big data analysis. In *Journal of Physics: Conference Series*. 2021. №3. <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1742-6596/1881/3/032037/meta>
5. Lis M. Shaping relations between higher education institutions and the enterprise world in the age of digital transformation. *Polish Journal of Management Studies*. 2021. № 23. <https://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech-5ab0f59c-986f-4583-a8fe-265379a82746>
6. Peters M. A. Digital trade, digital economy and the digital economy partnership agreement (DEPA). *Educational Philosophy and Theory*. 2023. № 55(7). P. 747-755. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00131857.2022.2041413>
7. Secundo G., Rippa P., & Meoli M. Digital transformation in entrepreneurship education centres: preliminary evidence from the Italian Contamination Labs network. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 2020. №26(7). P. 1589-1605. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJEBR-11-2019-0618/full/html>
8. Wolff C., Tabunshchik G., Arra P., Otegi J. R., Bushuye S., Verenych O., ... & Ruben T. Cross-border projects in digital education ecosystems. In *International Conference on Interactive Collaborative Learning*. 2021. P. 382-394. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-93904-5_39
9. Xi Y. A. N. G., & Ming L. U. O. Research on the talent training mode of Application-oriented Undergraduate Cross-border e-commerce Innovation and Entrepreneurship Education. In *2020 International Conference on Big Data and Informatization Education*. 2020. P. 119-122. <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9150242/>
10. Yang Y., Chen N., & Chen H. The digital platform, enterprise digital transformation, and enterprise performance of cross-border e-commerce—from the perspective of digital transformation and data elements. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. 2023. № 18(2). P.777-794. <https://www.mdpi.com/0718-1876/18/2/40>

Anna Krymska, PhD in Engineering, Associate Professor,
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi

DIGITAL TRANSFORMATION OF ECONOMIC EDUCATION THROUGH THE IMPLEMENTATION OF CROSS-BORDER EDUCATIONAL PLATFORMS

This paper examines the impact of digital transformation on economic education, particularly through the adoption of cross-border educational platforms. It highlights the integration of advanced technologies such as artificial intelligence, big data, and virtual reality. These platforms offer key advantages including improved accessibility, adaptability, personalized learning experiences, and enhanced international mobility. Their implementation supports higher education quality, fosters inclusive academic environments, and strengthens the global employability of graduates.

Valeriia Peniuk, PhD in Economics, Associate Professor,
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi

DIGITALIZATION OF HR PROCESSES IN MODERN REALITIES

In modern conditions of rapid development of information technologies, digitalization of HR processes is becoming particularly relevant. Global changes caused by digital transformation require enterprises to adapt to new operating conditions. The use of digital tools in the field of personnel management allows to significantly increase the efficiency of the processes of personnel selection, adaptation, training, motivation and assessment of employee performance. The implementation of modern HR technologies ensures not only the efficiency of decisions, but also creates conditions for the formation of a flexible, innovative and competitive team.

HR digitalization is of particular importance in conditions of remote work and the growing need for flexible approaches to personnel management. Digital tools allow to effectively manage human resources, ensuring transparency of processes, analytical decision-making and personalization of approaches to employees. Thus, the digitalization of HR processes is a key factor in

increasing the productivity of the organization, contributes to the growth of personnel involvement and meets the requirements of the modern dynamic labor market.

The sphere of digitalization and digital transformation of human resources management has changed significantly in recent years. The main problem is the insufficient level of readiness of many companies to implement modern digital tools in HR management, which negatively affects the effectiveness of management decisions, reduces competitiveness and hinders sustainable business development. At the same time, the implementation of artificial intelligence and automation allows to significantly increase the efficiency of recruitment, adaptation, training and motivation of personnel, but requires the transformation of management strategies and a deep analysis of the impact of innovations on organizational culture.

The digitalization of HR management is not only a technological trend, but is gaining the importance of a complex socio-economic phenomenon. It requires a rethinking of the role of managers, who must act not only as leaders of change, but also as defenders of ethical standards and social responsibility. Ultimately, successful adaptation of HR management to the digital age will not only increase the efficiency of organizations, but also create new opportunities for the development of human capital, which remains the most valuable resource of any company [1].

The use of digital capabilities in the field of human resources management is particularly relevant. First of all, this applies to companies that are in the stage of active growth and expansion, as well as large enterprises with high investment attractiveness, a large number of vacancies or those that invest significant resources in the selection and adaptation of personnel [16]. In other cases, digital HR can improve any aspect of human resources management activities, increase the efficiency of human capital use and increase the significance of the brand in the field of human resources management [2].

For example, for the IT sphere, HR management is characterized by branding, because the creation of an attractive HR brand is a guarantee of effective development of IT companies'

activities and ensuring a positive reputation in the labor market, contributing to increased recruitment efficiency [3].

Digitalization of HR processes is a necessary response to transformations in the economy, the growth of flexible forms of employment and the development of remote work. It allows you to adapt to changes and remain competitive. The use of digital tools helps optimize key HR functions - from recruiting to performance analytics. This allows companies to make informed decisions and effectively develop human capital. Thanks to digital technologies, the HR sphere is moving to a more individualized approach, which contributes to increased motivation, engagement and satisfaction of employees.

References:

1. Hridin O. V. Zahalni tendentsii ta kharakterni aspekty Digital-transformatsii sfery HR-menedzhmentu. Skhidna Yevropa: *Ekonomika, biznes ta upravlinnia*: elektronne naukove fakhove vydannia. Vyp. 3(40). Vydavnychiy dim «Helvetyka», 2023. S. 10–18. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.40-2>.
2. Pimienov V. V. HR-funktsii v umovakh didzhytalizatsii maloho ta serednoho biznesu. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. (57). URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-120>
3. Peniuk V. O. Teoretychni ta praktychni aspekty formuvannia stratehii rozvytku HR-brendu IT-haluzi. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2024. №4 (332). S.61-68. URL : <https://heraldes.khmnmu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/221>

Алла Шимко, к.е.н., доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці

ЦИФРОВІ БІЗНЕС-ЕКОСИСТЕМИ В ОСВІТНЬОМУ ПРОЦЕСІ

У сучасну епоху цифрової трансформації освіта набуває нових форм і змістів. Заклади вищої освіти перетворюються на відкриті інноваційні системи, у яких цифрові платформи та бізнес-екосистеми стають ключовими інструментами для побудови гнучкого, адаптивного та практико-орієнтованого освітнього середовища. Останні дослідження переконливо свідчать про значущість та результативність впровадження інновацій в освітній процес, акцентуючи увагу на їхній ролі у

розвитку критичного мислення, творчих здібностей, навичок розв'язання проблем і формуванні практичних умінь у студентів [1-3]. Крім того, наукові дослідження щодо взаємозв'язку між освітніми інноваціями та цифровою трансформацією в Україні, підкреслили важливість інтеграції цифрових технологій для соціально-економічного розвитку країни [3].

Зростає популярність використання в освітньому процесі закладів вищої освіти (ЗВО) інноваційних бізнес-технологій: Big Data, BI-системи, ERP/CRM-симулятори (SAP, Salesforce), AI та чат-боти. При цьому науковці досліджуючи переваги та виклики впровадження штучного інтелекту в освіті, наголошують на необхідності стратегічного підходу до його інтеграції [1] (Овоч та ін.) і розглядають потенціал AI та блокчейну як стійких інструментів навчання в умовах Четвертої промислової революції, підкреслюючи їхню роль у персоналізованому навчанні (Іслам (2023), Корольук) [2; 4].

У сучасних умовах цифровізації та глобалізації актуальним є формування цифрових бізнес-екосистем, які виступають як складні динамічні мережі взаємодії між ЗВО, бізнес-структурами, державними установами та споживачами, об'єднаними на основі цифрових платформ та інфраструктур. Такі екосистеми забезпечують інтеграцію освітньої, наукової та підприємницької діяльності завдяки використанню цифрових інструментів – платформ управління навчанням (LMS), наукових хмарних сервісів, онлайн-інкубаторів, баз даних, API-платформ та маркетплейсів. Цифрова природа екосистеми сприяє масштабованості, гнучкості, швидкій адаптації до змін ринку, а також ефективному обміну знаннями, спільному створенню інновацій та трансферу технологій. ЗВО, як ядро такої екосистеми, виконує роль інтегратора, формуючи сприятливе середовище для розвитку цифрової економіки та підприємницької культури.

У межах такої екосистеми заклад вищої освіти виконує функції:

- інкубатора інновацій;
- хаба співпраці між різними секторами;
- платформи для практико-орієнтованого навчання;

- джерела кадрів та знань для бізнесу.

Заклад вищої освіти виконує функцію центру генерації знань і підготовки висококваліфікованих фахівців, тоді як бізнес-структури слугують базами для проходження практики та стажування, а також ініціюють замовлення наукових досліджень. Студенти залучаються до процесів створення інноваційних продуктів, виступаючи як активні учасники інноваційної діяльності. Держава виконує роль надавача фінансування, зокрема у вигляді грантів, і визначає стратегічні напрями цифрової трансформації. Стартапи та інноваційні хаби, що функціонують на базі закладів вищої освіти, є осередками інновацій та інкубаторами проектів.

Основою перевагою такої екосистеми має бути мультидисциплінарний підхід, що передбачає поєднання знань з різних академічних сфер для вирішення комплексних проблем. У цифровій екосистемі закладу вищої освіти це означає створення міжкафедральних команд для роботи над кейсами з реального життя; реалізації стартапів; проведення досліджень із залученням ІТ, економіки, соціології, психології тощо. Мультидисциплінарний підхід дозволяє синтезувати знання з різних галузей, що особливо важливо для підготовки фахівців нової генерації.

Ефективність цифрових бізнес-екосистеми підвищується, коли технології впроваджуються у співпраці з міжнародними партнерами. У [5] зазначається, що цифрова трансформація сприяє зміцненню міжнародних та міжрегіональних партнерств, особливо в контексті віртуальної мобільності та спільних освітніх програм. Транскордонна співпраця закладів вищої освіти сприяє впровадженню інновацій, гармонізації освітніх практик відповідно до європейських стандартів, підвищенню якості та практичної спрямованості економічної підготовки студентів. Перевагами міжнародного партнерства є: доступ до спільних цифрових ресурсів і платформ; взаємне визнання результатів навчання; організація академічної мобільності; спільні магістерські програми (подвійні дипломи) тощо.

Форматами такого партнерства можуть бути спільні міжнародні проекти (наприклад, HUSKROUA), короткострокові

навчальні візити; транскордонні конкурси стартапів; цифрові лабораторії у партнерстві з бізнесом; створення спільних EdTech-хабів, онлайн-курсів, віртуальних мобільностей.

Інтеграція цифрових бізнес-екосистем в освітній процес є не лише трендом, а й необхідністю. Вона дозволяє закладам вищої освіти бути актуальними, конкурентоспроможними й ефективними в умовах динамічного розвитку знань та технологій. Мультидисциплінарний підхід у поєднанні з цифровими інструментами відкриває нові горизонти для навчання, досліджень і створення інноваційної культури в академічному середовищі. Транскордонна співпраці між ЗВО та залучення іноземних партнерів до цифрових екосистем дозволяє адаптувати економічну освіту до європейських стандартів і розвивати міжнародні компетенції студентів, сприяє обміну досвідом та ефективному впровадженню кращих цифрових рішень в освітній процес, що особливо актуально для країн, які прагнуть інтегруватися в європейський освітній простір.

Список використаних джерел:

1. Owoc, Mieczysław L., Sawicka, Agnieszka, Weichbroth, Paweł (2021). *Artificial Intelligence Technologies in Education: Benefits, Challenges and Strategies of Implementation*. Conference paper, First Online, 06 August. Pp. 37–58.
2. Islam, Md Aminul, Riham, Naahi Mumtaj (2023). AI & Blockchain as Sustainable Teaching and Learning Tools to Cope with the 4IR. In: *Blockchain and AI*. Edition 1st. Imprint CRC Press, Boca Raton. P. 178.
3. Honcharuk, V., Bugaenko, T., Shevchuk, I., Liubchenko, N., & Bezlatnia, L. (2024). Educational Innovation and Digital Transformation: Interconnection and Prospects for Ukraine. *Futurity Education*, no. 4(2), pp. 61–85. DOI: <https://doi.org/10.57125/FED.2024.06.25.04>
4. Королюк Ю.Г., Вдовічен А.А. Перспективи блокчейн-трансформації економіки України. *Фінансово-економічні, соціальні та правові аспекти розвитку регіонів: загрози та виклики*. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Чернівці, 24 травня 2024 р. Чернівці : Технодрук, 2024. С. 304-305.
5. Santos, Luzia Ferreira (2024). Internationalisation in the digital transformation: A scoping review. *Higher Education Quarterly*. Volume 78, Issue 3 Jul. Pp. 807-824.

Alla Shymko, PhD in Economics, Associate Professor,
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi

DIGITAL BUSINESS ECOSYSTEMS IN THE EDUCATIONAL PROCESS

The role of digital business ecosystems in transforming the educational process of higher education institutions is examined, with a

focus on the integration of digital platforms, artificial intelligence, and cross-sectoral collaboration. Universities serve as the core of such ecosystems, combining educational, research, and entrepreneurial activities to foster an innovation culture and a multidisciplinary approach. Particular attention is given to international partnership as a factor in enhancing the effectiveness of digital transformation and aligning education with European standards.

Kateryna Hildebrant, PhD in Philologicals,
Associate Professor,
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi

TEACHING MEDIATION SKILL TO IMPROVE COMMUNICATIVE COMPETENCIES OF ESP LEARNERS

In the ever-changing world of language acquisition, English for Specific Purposes reveals itself as a dynamic subject that pursues two objectives. First of all, it is aimed at language instruction, second it is meant for professional application. It is intended to meet the specific linguistic needs of learners in a professional setting, thus being a cornerstone of developing fluency in specialized communication. Further intensified by global communication growth in miscellaneous economic spheres, the demand for targeted and contextually relevant communicative competencies strengthens, thus making the need to continuously review and improve the ESP teaching policies and techniques extremely relevant.

As ESP instruction attempts to integrate language learning with disciplinary content, where learners develop linguistic proficiency and subject knowledge simultaneously, it is of utmost importance for language learners that they understand the essence of difficult professional concepts they have to deal with and apply appropriately. In this respect teaching mediation skill as a fundamental tool for both learners and educators could be of practical importance to relay information, interpret concepts, translate context, as well as foster communication.

According to the CEFR Companion Volume with New Descriptors (2018), mediation combines language reception, production and interaction. It is a usual part of everyday language use, enabling communication between two people whenever there is a need for explanation, simplification, translation, finding a common ground in something or for any other language purpose arising as a result of language or subject knowledge differences and discrepancies. Mediation skill is necessary when summarizing, paraphrasing or interpreting some information, thus it is an essential skill for ESP learners and instructors as it fosters both subject understanding and language practice.

There are three subcategories for mediation practices as organized by the CEFR.

1. *Mediating a text* that occurs when passing a text content from one person to another, inaccessible to him/her for various reasons. This practice could take different forms like:

- relaying specific information, i. e. listening to or reading something and then sharing it with someone else. Although this might not be a clearly defined task in the early stages of the course, students practise this skill whenever they listen for key details or scan a text and then explain their understanding to the teacher or a groupmate;

- explaining data (interpreting with the help of graphs, charts, and diagrams);

- processing text (for instance, summarizing a text, simplifying technical content for nonspecialist, communicating essential details from announcements or instructions, etc.);

- translating a written text;

- taking notes during lectures, seminars, or meetings;

- expressing a personal response to creative texts i.e., explaining why some situation resonates with you, interpreting a character's behavior, or describing your emotional attitude;

- analysis and criticism of creative texts, which may refer to evaluating how effective a text (theory, method, technique) is, comparing how different texts approach a topic, or discussing the techniques an author uses to evoke feelings and create atmosphere.

2. *Mediating concepts* entails supporting others in gaining access to knowledge and understanding. This includes:

- collaborating in a group, e.g. seeking the opinions of others, encouraging participation, expressing agreement or disagreement with reasons, posing questions to sustain the dialogue, and identifying key issues that permit discussion;

- leading group work, including managing turn-taking during discussions, ensuring the conversation remains focused, asking clarifying questions, prompting participants to explain the rationale behind their viewpoints, and encouraging further elaboration on previously expressed ideas.

3. *Mediating communication* involves enabling effective understanding and interaction between individuals who may differ in terms of personal, sociocultural, sociolinguistic, or cognitive backgrounds. This encompasses:

- facilitating pluricultural space, such as promoting intercultural dialogue, acknowledging and respecting cultural differences, and demonstrating sensitivity to diverse viewpoints.

- acting as intermediary in informal situations, including interactions among friends or colleagues.

- facilitating communication in sensitive situations, particularly where misunderstandings or disagreements may arise, by promoting respectful and constructive communication [1, p. 105-128].

As specified by E. Piccardo, B. North and T. Goodier, mediation skills are indispensable in language teaching and learning, serving as a bridge between languages, cultures, and individuals [3, p. 21]. In terms of ESP teaching and learning, mediation has the potential to significantly augment the efficacy of language acquisition within specialized domains. Given that English for Specific Purposes (ESP) frequently requires learners to convey specialized information within their professional domain, mediation activities, such as relaying precise information, interpreting data, and facilitating communication, serve as valuable tools in developing the linguistic competencies necessary for effective communication in such contexts.

Mediating concepts involves enabling access to knowledge and facilitating understanding, which is especially pertinent in ESP,

where learners must comprehend and convey complex subject matter [2, p. 27]. Through activities that engage learners in constructing meaning and promoting conceptual exchange, educators can support the simultaneous development of both subject-specific understanding and language proficiency.

An additional key aspect of mediation is its inherently collaborative nature. ESP frequently entails teamwork and cooperation within professional settings. Mediation tasks that promote group collaboration, leadership in team contexts, and the management of interaction can help establish dynamic learning environments. In such environments, learners are encouraged to exchange ideas, address challenges collectively, and co-construct meaning – skills that closely reflect the communicative demands of real-world professional collaboration.

In summary, integrating mediation activities into ESP instruction can enhance learners' ability to communicate effectively in professional contexts, work collaboratively on occupational tasks, and develop the interpersonal skills essential for success in their chosen career paths. It is a fruitful technique, which will help ESP achieve its two goals – foster language practice and develop subject knowledge as simultaneous educational processes.

References:

1. Council of Europe. Common European Framework of Reference for Languages: Learning, Teaching, Assessment. Companion Volume with New Descriptors. Strasbourg: Council of Europe, 2018. 235 p. URL: <https://rm.coe.int/cefr-companion-volumewith-new-descriptors-2018/1680787989>
2. Pavlenko O. Teaching English for Specific Purposes: Exploring Emerging Trends. Intellectual capital is the foundation of innovative development: ESP Pedagogy in Higher Education: Current Perspectives and Practices. 2024. P. 6–43. DOI: 10.30890/2709-2313.2024-28-00-031
3. Piccardo E., North B., Goodier T. Broadening the Scope of Language Education: Mediation, Plurilingualism, and Collaborative Learning: The CEFR Companion Volume. Journal of E-Learning and Knowledge Society. 2019. Vol. 15. N. 1. P. 17–36.

Катерина Гільдебрант, к.ф.н., доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці

НАВЧАННЯ НАВИЧКАМ ПОСЕРЕДНИЦТВА ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ З АНГЛІЙСЬКОЇ МОВИ ЗА ПРОФЕСІЙНИМ СПРЯМУВАННЯМ

Оскільки навчання англійської мови за професійним спрямуванням (АМПС) поєднує вивчення мови у фаховому контексті, навчання навичок посередництва може сприяти здатності здобувачів ефективно спілкуватися в професійному середовищі, співпрацювати при виконанні професійних завдань та розвивати міжособистісні навички, необхідні для успіху в обраній кар'єрі. Комунікативні завдання, пов'язані з посередництвом, такі як передача точної інформації, інтерпретація даних, тлумачення понять та сприяння комунікації, передбачає забезпечення доступу до знань і полегшення розуміння. Це особливо важливо для АМПС, адже під час вивчення даної дисципліни, здобувачі мають опановувати й передавати складний фаховий матеріал. Завдання з посередництва, що заохочують групову співпрацю, лідерство в командному середовищі та контроль над взаємодією, сприяють створенню динамічного навчального простору, де студентів заохочують до обміну ідеями, колективного вирішення проблем і спільного конструювання змісту — навичок, що тісно відображають комунікативні вимоги АМПС як основи формування іншомовної комунікації у спеціалізованому контексті.

Nataliya Maksymiuk, PhD in Philologicals,
Associate Professor,
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi

THE ROLE OF FOREIGN LANGUAGE COMMUNICATION IN ACADEMIC MOBILITY OF UNIVERSITY STUDENTS

Globalization and integration processes in the modern world encourage individuals to be constantly active in the social space, requiring rapid adaptation to changing conditions and flexible interaction with different systems and participants in the educational process. This also leads to an intensive accumulation, dissemination and use of foreign language information flows, which

requires the ability to update and expand one's communication skills in a timely manner. The current situation in society requires a person to be able to adapt independently to a rapidly changing environment, guided by the ideas of autonomy, independence and confidence in one's own ability to master information.

International mobility is becoming an important criterion for the evaluation of higher education institutions in Ukraine. Therefore, in order to acquire professional competences, students need to be able to work in conditions of institutional openness of higher education institutions, knowledge of foreign languages and readiness for academic mobility. A highly qualified specialist has to meet many requirements, and practical command of a foreign language is one of them.

International cooperation is now considered to be one of the most important factors in the quality of education and science, and at the same time one of the most important tools for ensuring and improving it.

This gives students the opportunity to learn about different views, teaching and research methods and working practices in fields of knowledge in a European and international context; to develop their transversal skills such as communication, language, critical thinking, problem solving, intercultural and research skills.

Learning a foreign language is an important tool for developing professional communication skills. It enables professionals to communicate effectively with colleagues, partners and clients from different countries, taking into account cultural differences and linguistic nuances.

Knowledge of a foreign language has moved from being a basic subject in the education system to being a means of professional self-realization. Language skills open up many opportunities, from communicating freely with foreigners to working abroad. Therefore, knowledge of a foreign language, especially English, is a significant advantage in various fields of activity. A foreign language expands the boundaries of academic interaction and contributes to the development of personal qualities. In this respect, the process of teaching a foreign language in a higher education institution must focus on the

comprehensive development of general cultural and professional competences and the formation of academic mobility as a personal quality of students.

English plays a key role in cross-border cooperation between universities, especially in improving business education. Here are some aspects of its importance:

1) Access to global resources: teaching economics in English opens up access to international research, publications and teaching materials, which contributes to improving the quality of education; 2) Mobility of students and teachers: English facilitates participation in exchange programmes, internships and international conferences, which contributes to professional development. The aim of academic mobility is for all participants in the educational process to take part in study and work placements abroad as part of their professional development. Exchange of experience; getting to know a new educational environment; acquiring skills in the development of educational programmes and digital technologies; working with colleagues abroad to jointly develop measures to achieve the objectives of the programme; exchanging good practices and strengthening cooperation between higher education institutions and improving the preparation of students for the world of work.

These aspects testify to the role of English in the integration of universities into the global educational space. There are many inter-university cooperation programmes that facilitate the exchange of knowledge, experience and resources. Here are a few examples:

1. Erasmus+: This European Union initiative supports the academic mobility of students and teachers, as well as joint projects between universities. For example, the UNICOM project aims to strengthen cooperation between universities and communities.

2. German-Ukrainian University Network: This programme, supported by the DAAD, aims to revitalize and develop higher education in Ukraine through cooperation with German universities.

3. Joint research projects: Universities often join forces to conduct research in various fields such as ecology, technology, medicine and economics.

4. Double degree programmes: Universities work together to create programmes that allow students to earn degrees from two institutions at the same time.

Academic mobility makes education more accessible and creates opportunities for personal development. Students and graduates at all levels of education, teachers and researchers return to their home countries with new knowledge, cultural and academic experiences after studying, undertaking internships, participating in summer schools, conferences and seminars. The main objective of academic mobility is to provide participants in the educational process with the opportunity to receive a versatile education in the chosen field of study, to gain access to recognized centers of knowledge where leading scientific schools have traditionally been established, to expand knowledge in all areas of foreign culture [1], to master foreign languages and to acquire new knowledge and invaluable professional experience. The growth of academic mobility in the field of higher professional education provides a strong motivation to learn a foreign language.

References:

1. Simak, K.V. (2017). Virtual academic mobility of students: Canadian experience. *Ukrainian Pedagogical Journal*. No. 2. P. 35-40.

Лариса Мосора, к. н. з держ. управ., доцент,
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ

ОНЛАЙН-ЗАЙНЯТІСТЬ - ВИКЛИК СУЧАСНОСТІ, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Останні роки відзначаються стрімким зростанням кількості людей, які самостійно забезпечують себе роботою, виконуючи завдання для клієнтів дистанційно. Вони не прив'язані до конкретного офісу, можуть вільно змінювати своє місце перебування та отримувати оплату за надані послуги – збір інформації, підготовка аналітичних звітів, консультації, тестування програмного забезпечення тощо.

Онлайн-зайнятість є однією із найсучасніших і найбільш гнучких форм праці, поява якої стала можливою завдяки стрімкому розвитку комп'ютерних технологій, Інтернету та мобільного зв'язку. Ці інструменти набули широкого використання майже в усіх сферах суспільства. Особливо актуальною в Україні онлайн-робота стала під час пандемії COVID-19 та в період воєнного стану [3].

Онлайн-формат праці є інклюзією – створює більше можливостей для людей з особливими потребами, дозволяє працювати за гнучким графіком, облаштувати комфортне робоче місце вдома, більше часу приділяти родині, самостійно планувати робочий і вільний час [1]. Окрім того, дистанційна робота сприяє зниженню рівня стресу – за статистикою він зменшується на 70%. Психологи зазначають, що онлайн-робота проявляє нові внутрішні ресурси людини, які раніше могли залишатися непоміченими. Ті, хто обирає такий формат, зазвичай комфортно почуваються і в домашньому середовищі, і в соціумі, готові брати на себе відповідальність, постійно самонавчаються та не поспішають повертатися до офісної моделі праці [2].

Зазвичай, отримуючи завдання, працівники чітко розуміють розмір та форму оплати і часто не задумуються щодо офіційного працевлаштування або сплати податків та страхових внесків. Це пов'язано з тим, що важко відслідковувати всі надходження коштів на банківські картки та перекази, які роботодавці здійснюють за виконану роботу.

Однозначно, що під час військової агресії найбільше збереглася стабільність у ІТ-секторі. Найм у цій галузі практично не припинявся, і вакансії на технічні та нетехнічні вакансії в ІТ-компаніях залишаються актуальними. Багато міжнародних компаній, таких як International Medical Corps та International Rescue Committee постійно шукають нових фахівців.

Зважаючи на те, що багато навчальних закладів і платформ відкрили доступ до своїх лекцій та вебінарів для українців, діджитал-професії такі, як ІТ-бізнес, копірайтинг, SMM, маркетинг та продажі, сьогодні можна освоїти онлайн, тобто в домашніх умовах самостійно та безкоштовно.

Якщо розглядати онлайн-зайнятість у глобальному контексті, можна відзначити, що вона не має кордонів і виходить за межі окремих країн та навіть континентів. Створення робочих місць онлайн нерівномірно розподілене по світу. Зазвичай онлайн-працівники працюють на віддаленій основі від 5 до 7 років, при цьому вони звертаються до офісу роботодавця лише для отримання завдань, інструкцій або уточнень, і навіть тоді не завжди. У решті випадків вони працюють самостійно, без безпосереднього контролю керівництва [4].

Європейський ринок праці постійною відчуває потребу у кваліфікованих спеціалістах, які можуть негайно приступити до роботи в сфері ІТ-технологій та не потребують специфічних умов проживання чи переїзду з однієї країни в іншу. Це особливо стосується молодих людей, більшість з яких мають достатньо високий рівень кваліфікації та шукають стабільну роботу і житло у великих містах. Онлайн-робота відкрила можливості для молоді експортувати свої послуги на глобальний ринок праці. Це стало привабливим для громадян Латинської Америки, Африки, Східної Європи та інших регіонів [4, с. 474].

Сьогодні спостерігається тенденція створення постійних команд із онлайн-працівників. Такі групи формуються на основі багаторічного досвіду виконання завдань, і з часом їх учасники можуть бути запрошені на постійне місце проживання та роботи в інші країни. В такому випадку перевагами можуть бути не тільки стабільне проживання, а й можливість працювати в більш впливових компаніях, використовувати сучасне обладнання, що раніше було недоступно. Робота з іноземними замовниками не лише полегшує проблему безробіття, а й вирішує низку соціальних питань, ставши зручним шляхом для самореалізації молодих висококваліфікованих працівників.

Проблемою у цьому питанні є те, що зростання онлайн-роботи відкриває можливості для багатьох людей стати віртуальними трудовими мігрантами. Онлайн-працівники можуть бути зацікавлені лише в розвитку виробництва та роботодавців країн, де вони працюють. Запровадження спрощених візових режимів може сприяти тому, щоб онлайн-

працівники здійснили реальну трудову міграцію, причому особливу зацікавленість в їхній роботі виявляють країни-реципієнти. Тому уряди країн-донорів повинні активно контролювати діяльність онлайн-трудомих мігрантів і враховувати це при розробці державних міграційних та регуляторних політик.

Отже, процес діджиталізації призвів до розмитості трудових відносин, що ускладнює їх інтерпретацію та оцінку можливих наслідків. У деяких випадках ці наслідки можуть становити загрозу національній безпеці чи економічній стабільності країни. Таким чином, онлайн-робота може перерости в онлайн-трудоу міграцію і стати одним із шляхів соціалізації молоді з країн, що розвиваються, у країнах-реципієнтах.

У майбутньому привабливість онлайн-роботи буде зростати не лише завдяки збільшенню кількості замовлень, а й завдяки усвідомленню ІТ-працівниками, блогерами та іншими фахівцями своєї важливості через можливість стати лідерами думок, що дозволяє їм впливати на формування попиту та прийняття рішень, і залишаючись при цьому в безпеці.

Список використаних джерел:

1. Беззуб І. Дистанційна форма зайнятості: українські та зарубіжні реалії. *Громадська думка про правотворення*. 2020. №16 (201). С. 4-11.
2. В пошуку віддаленої роботи. URL: http://recruit-pro.com.ua/home?partner=adw_jlr_media&campaignid=20768986743&gclid=Cj0KCQIA7aSSBhCiARIsALFvovwKnNSk4Acg21NNOUxFiVy8gE7cHNtfn5rqF_6bFwgsrhXvVscFofYAh2kEALw_wcB&adgroupid
3. Загірняк Д. М., Дружиніна В. В., Дружинін В. О. Дистанційна робота як тренд сучасного менеджменту праці. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2231>
4. Nikolaiets K., Umantsiv Y., Shtunder I., Ozhelevskaya T., Shcherbakova T. Virtual labor migration: current trends and development prospects. URL: <https://fkdn.net.ua/index.php/fkd/article/view/4175>

Наукове видання

Матеріали
Міжнародної науково-практичної конференції
«Модернізація управління соціально-економічним
розвитком регіону в умовах євроінтеграції»

15-16 травня 2025 р.

Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
м. Чернівці, Центральна площа, 7

Відповідальна за випуск: Валентина Чичун

Коректура і макетування: Неля Савельєва

Верстка: Оксана Верстяк

Дизайн обкладинки: Валерія Пенюк

Підписано до друку 06.05.2024 р. Папір офсетний. Формат 60х84/16.

Ум. друк. арк. _____. Вид. № 19-7. Зам. № _____. Тираж 50 прим.

Видавець та виготівник: ПБКФ «Технодрук»

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК №1841 від 10.06.2004 р.
58000, м. Чернівці, вул. І. Франка, 20, оф.18, тел. (0372) 55-05-85