

**МІЖНАРОДНА НАУКОВО-  
ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ**  
**INTERNATIONAL SCIENTIFIC  
AND PRACTICAL CONFERENCE**



**Соціально-економічний  
стан в умовах воєнного часу**

**Socio-economic situation  
under wartime conditions**



**19 лютого 2024 р.  
м. Суми, Україна**

**February 19, 2024  
Sumy, Ukraine**



**EASTERN EUROPEAN  
CENTER FOR SCIENTIFIC  
RESEARCH**

Міжнародна науково-  
практична конференція

**Соціально-  
економічний стан в  
умовах воєнного часу**

Матеріали

19 лютого 2024 р.

м. Суми, Україна



**EASTERN EUROPEAN  
CENTER FOR SCIENTIFIC  
RESEARCH**

International scientific  
and practical conference

**Socio-economic  
situation under  
wartime conditions**

Proceedings

February 19, 2024

Sumy, Ukraine

УДК 33

*Соціально-економічний стан в умовах воєнного часу* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції / Східноєвропейський центр наукових досліджень (Суми, 19 лютого 2024 р). Research Europe, 2024. 242 с.

До збірника ввійшли матеріали Міжнародної науково-практичної конференції "Соціально-економічний стан в умовах воєнного часу", яка відбулася 19 лютого 2024 року. Збірник розрахований на науковців, освітян, студентів, державних службовців, представників бізнесу та широку громадськість.

Робоча мова конференції: українська та англійська.

*Публікується в авторській редакції*

Матеріали збірника подаються в авторській редакції та публікуються мовою оригіналу. Автори опублікованих матеріалів несуть повну відповідальність за достовірність наведених фактів, власних імен, цитат, статистичних даних, галузевої термінології та іншої інформації.



Відповідно до Закону України "Про авторське право і суміжні права", при використанні наукових ідей та матеріалів цього збірника, посилання на авторів і видання є обов'язковим.

**Research  
Europe.org**



© Східноєвропейський центр  
наукових досліджень, 2024  
© Research Europe, 2024

Офіційний сайт: [researcheurope.org](https://researcheurope.org)

UDC 33

*Socio-economic situation under wartime conditions* : proceedings of the International scientific and practical conference / Eastern European Center for Scientific Research (Sumy, 2024, February 19). Research Europe, 2024. 242 p.

The collection includes the proceedings of the International scientific and practical conference "Socio-economic situation under wartime conditions", which took place on 19th February 2024. The collection is aimed at scientists, educators, students, government officials, business representatives, and the wider public.

Working language of the conference: Ukrainian and English.

*Published in the author's edition*

The collection's proceedings are presented in the author's edition and published in the original language. The authors of published materials hold complete responsibility for the precision of facts, proper nouns, quotes, statistical data, industry terminology, and other information presented.



According to the Ukrainian Law on Copyright and Related Rights, it is mandatory to cite the authors when using scientific ideas and materials from this collection.

**Research  
Europe.org**



© Eastern European Center  
for Scientific Research, 2024  
© Research Europe, 2024

**Official website: [researcheurope.org](https://researcheurope.org)**

**ЗМІСТ**  
**TABLE OF CONTENTS**

**СЕКЦІЯ 1. ЕКОНОМІКА**  
**SECTION 1. ECONOMICS**

---

**Бреус С. В., Дудник О. В.**

Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств агропромислового комплексу як запорука досягнення цілей сталого розвитку в умовах війни та у період післявоєнного відновлення економіки України. .... 12

**Бреус С. В., Дудник О. В.**

Роль та значення розвитку підприємств агропромислового комплексу України в умовах війни. .... 16

**Hnedina, K. V.**

Essence, features and characteristics of logistics operations of border regions. .... 20

**Ковалів О. І.**

Першооснова реального соціально-економічного розвитку України в умовах воєнного стану. .... 24

**Колобердянко І. В.**

Трансформація системи стимулювання персоналу. .... 29

**Корнійчук О. П., Шушпанов Д. Г., Дмитришин Н. А.**

Домінантність дій органів влади у сфері охорони здоров'я по подоланню та мінімізації негативних наслідків COVID-19 та війни росії проти України. .... 32

**Краєвська Г. О.**

Міжсекторальна співпраця в наданні соціальних послуг як спосіб зміцнення резильєнтності територіальних громад. .... 35

**Курносенко А. О.**

Моделі соціального капіталу підприємства. .... 38

**Макарова О. В., Герасименко І. В.**

Експертна оцінка впливу глобальних викликів на соціальну політику в Україні. .... 42

**Мартинов А. А., Шедько Б. В.**

Інструменти антикризового управління підприємствами. .... 45

**Микитенко В. В.**

Соціальна відповідальність: алгоритм управлінських дій. .... 48

<b>Олійник Т. І., Жураковська А. В.</b> Стратегія продовольчої безпеки в Україні під час повномасштабного вторгнення.....	53
<b>Проць Р. Р.</b> Характеристика формування антикризової системи управління підприємством: ключові засади підвищення економічної безпеки.....	56
<b>Слободянюк В. В.</b> Економічний стан суб'єктів аграрного підприємництва в умовах воєнного часу.....	58
<b>Соколюк К. Ю.</b> Перспективи імпортозаміщення на агропродовольчих ринках у воєнний та повоєнний періоди.....	62
<b>Шемаєв В. М., Юрків Н. Я.</b> Military-tech: особливості та шляхи розвитку в Україні.....	65

## **СЕКЦІЯ 2. МІЖНАРОДНІ ВІДНОСИНИ**

### **SECTION 2. INTERNATIONAL RELATIONS**

---

<b>Дюжев В. Г., Подрез О. І.</b> Соціальне партнерство як важіль соціальної відповідальності підприємств при здійсненні міжнародних економічних відносин.....	68
--	----

## **СЕКЦІЯ 3. ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ**

### **SECTION 3. ACCOUNTING AND TAXATION**

---

<b>Висоцький Ю. Б.</b> Обліково-аналітична інформація в управлінні бізнес-процесами.....	71
<b>Слюсар В. Ю.</b> Взаємодія внутрішнього та зовнішнього фінансового контролю державних підприємств: проблеми та наслідки.....	74
<b>Сук П. Л.</b> Обернений метод амортизації необоротних активів на основі податку на прибуток від операційної діяльності.....	77
<b>Тивончук О. І., Тітов К. Ю.</b> Міжнародні стандарти звітності зі сталого розвитку: нові вимоги та виклики для бізнесу.....	83

#### **СЕКЦІЯ 4. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

#### **SECTION 4. FINANCE, BANKING AND INSURANCE**

---

**Бобух Є. В.**

Показники аналізу ефективності управління дебіторською заборгованістю (на прикладі ДП "Авіакон")..... 86

**Дзюблюк О. В.**

Перспективи активізації кредитних операцій банківського сектору в умовах воєнного стану..... 89

**Качан С. Л.**

Управління фінансовим розвитком інтегрованих структур бізнесу..... 93

**Макаренко О. І.**

Вплив вікової структури населення України на співвідношення пенсійних видатків та ВВП..... 95

**Фурсова В. А., Мойсюк П. М.**

Прогнозування ймовірності банкрутства для діагностування рівня фінансової кризи на підприємстві..... 99

**Хелемський В. Ю.**

Екосистемна концепція у фінансуванні капітальних інвестицій сталого розвитку..... 103

**Шевкун Т. В.**

Інституційні дисбаланси пенсійної системи України в умовах соціо-демографічних змін..... 106

**Ющик Ю. В.**

Стратегічні пріоритети формування механізму розвитку фінансів територіальних громад..... 111

#### **СЕКЦІЯ 5. МЕНЕДЖМЕНТ**

#### **SECTION 5. MANAGEMENT**

---

**Байтельман Я. Л.**

Управління ІТ-підприємством в умовах повномасштабної війни..... 114

**Бреус С. В., Татарчук А. О.**

Методи та стратегії управління організаціями у період післявоєнного відновлення економіки України..... 119

**Глівінська Ю. В., Мелашенко А. О.**

Удосконалення управління кадровою політикою організацій..... 123



**Горюк Є. І.**

Активність підприємств України під час війни. .... 126

**Ляшенко В. І., Іванов С. В., Підоричева І. Ю.**

Проектні стратегії як драйвери повоєнного резильєнтного  
відновлення та розвитку підприємництва. .... 130

**Хуан Яньжуй**

Роль міжкультурної компетентності  
в управлінні організацією. .... 134

**Ющишина Л. О.**

Імплицитні теорії командної інтеракції  
через призму воєнного стану. .... 137

**СЕКЦІЯ 6. МАРКЕТИНГ**

**SECTION 6. MARKETING**

---

**Бондаренко А. С.**

Стійкість бізнесу на ринку органічних харчових  
продуктів в умовах сучасних викликів. .... 142

**Нікішина О. В.**

Інституціональний базис ринку комбікормової  
продукції у воєнний і повоєнний періоди. .... 145

**Пахуча Е. В.**

Перспективи розвитку органічного  
ринку на маркетингових засадах. .... 149

**Рожко В. І.**

Заходи удосконалення стратегії  
інтернет-маркетингу підприємства. .... 153

**СЕКЦІЯ 7. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

**SECTION 7. PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION**

---

**Гараз І. В.**

Напрямки реалізації державної  
інноваційної політики в Україні. .... 158

**Зміївська О. В.**

Принципи та тенденції розвитку  
державної молодіжної політики. .... 160

**Кокорєв В. В.**

Теоретичні аспекти державного регулювання  
транспортною інфраструктурою. .... 162

**Колесніков Д. Д.**

Методи державного управління доступністю  
допомоги лікарськими препаратами..... 165

**Лапичак Н. І.**

Проблеми державного регулювання в системі  
підвищення якості продукції в Україні..... 167

**Лашин П. М.**

Державна підтримка як вагомий аспект  
стимулювання розвитку малих підприємств..... 169

**Ломака О. О.**

Основні фактори, що впливають на  
реалізацію державної промислової  
політики у Харківській області..... 171

**Петренко В. П., Колісник М. О.**

Про завдання вітчизняної системи публічного  
управління та адміністрування енергозабезпеченням  
країни в умовах енергетичного переходу..... 175

**СЕКЦІЯ 8. ТУРИЗМ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА**

**SECTION 8. TOURISM, HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS**

---

**Жуков В. В., Костенко В. І.**

Проблеми формування готельного продукту в Україні..... 181

**Парицька А. В.**

Роль емоційного інтелекту в сфері обслуговування..... 184

**СЕКЦІЯ 9. СІЛЬСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО**

**SECTION 9. AGRICULTURE**

---

**Євдокимов Д. С., Царюк К. А., Корнева К. А., Гаврилюк О. С.**

Рівень морозостійкості яблуні  
колоноподібного типу..... 190

**Калинка А. К., Лесик О. Б.**

Вирощування нової популяції бугайців м'ясного  
напряму продуктивності худоби при різних  
технологіях утримання в передгірській зоні  
Карпатському регіоні Буковини..... 193

**Кушим А. В., Грасс Є. О., Корнева К. А., Гаврилюк О. С.**

Аналіз складових продукційного процесу черешні..... 198

**Олійник Б. І., Щербатюк А. Б., Грасс Є. О., Гаврилюк О. С.**

Морозостійкість яблуні..... 203

## СЕКЦІЯ 10. ІНЖЕНЕРІЯ ТА ТЕХНОЛОГІЇ

### SECTION 10. ENGINEERING AND TECHNOLOGY

---

**Байтельман М. Я.**

Особливості перекладу високотехнологічних  
англомовних термінів в оборонній галузі. .... 208

**Хархаліс М. Р.**

Архітектурно-планувальні аспекти  
ресурсозбереження. .... 212

## СЕКЦІЯ 11. ПРАВО

### SECTION 11. LAW

---

**Грицай С. О.**

Питання удосконалення визначення правової  
природи віртуальних активів (криптовалют)  
в законодавстві України. .... 217

**Грищенко Є. І.**

Окремі питання недопущення примусового  
внутрішнього переміщення: міжнародний  
правовий досвід. .... 220

**Думанська В. П.**

Забезпечення політичної участі  
жінок на повоєнних виборах. .... 223

**Павловський А. М.**

Аналіз відповідності змін трудового  
законодавства України законодавству ЄС  
та міжнародним трудовим стандартам. .... 225

**Титаренко О. Ю., Чорнобай П. О.**

Професійна деформація юристів: існування  
проблеми та шляхи її подолання. .... 229

## СЕКЦІЯ 12. ПЕДАГОГІКА

### SECTION 12. PEDAGOGY

---

**Козубовська І. В., Мигалина З. І., Милян Ж. І., Васьків С. І.**

Деякі аспекти виховної роботи з внутрішньо  
переміщеними дітьми дошкільного віку. .... 233

**Мицишин І. Я., Яворівська А. Ю.**

Характеристика системи соціально-психологічного  
супроводу учасників бойових дій в Україні. .... 238

**СЕКЦІЯ 1. ЕКОНОМІКА**  
**SECTION 1. ECONOMICS**

УДК 330.8

JEL Classification: Q13

**Бреус С. В.,**

д-р екон. наук, професор,  
професор кафедри менеджменту  
та інноваційного провайдингу,  
Європейський університет, м. Київ

**Дудник О. В.,**

здобувач третього (освітньо-  
наукового) рівня вищої освіти,  
Європейський університет, м. Київ

**ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ ЯК ЗАПОРУКА  
ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА У  
ПЕРІОД ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

Зважаючи на те, що у сучасних умовах господарювання вітчизняні підприємства загалом та агропромислового комплексу зокрема, знаходяться під негативним впливом різних чинників зовнішнього середовища, це потребує використання виваженого підходу щодо обґрунтування та формування стратегій з урахуванням можливості підвищення рівня їх конкурентоспроможності.

Одним із аспектів вибору стратегії й обґрунтування інструкцій та програми їх реалізації є ефективне використання впливу окремих чинників на підвищення конкурентоспроможності підприємств [1, с. 69]. Зважаючи обраний курс України щодо реалізації Цілей сталого розвитку (ЦСР) [2] та роль агропромислового комплексу України у вітчизняній економіці, то підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняного агропромислового комплексу сприяє не лише підвищенню рівня продовольчої безпеки, але й досягненню енергетичної незалежності держави. Зокрема рівень розвитку вітчизняного АПК справляє визначний вплив та сприяє досягненню таких Цілей сталого розвитку як: подолання голоду, досягнення продовольчої безпеки, поліпшення харчування і сприяння сталому розвитку сільського господарства; забезпечення доступу до ефективних сучасних джерел енергії для всіх [3, с. 38; 4].

Забезпечення конкурентоспроможності підприємств агропромислового комплексу України передбачає визначення та формулювання стратегічних цілей (як відправної точки для вибору та розроблення адекватної стратегії) задля формування їх конкурентної поведінки у межах оцінювання інноваційного розвитку. А активізація інноваційного розвитку агропромислових підприємств має бути поєднана: з оновленням основних засобів, які мають стати основним джерелом збільшення обсягів виробництва та створення умов для виробництва вітчизняної продукції на рівні найкращих світових стандартів; із збереженням ресурсів, що, у кінцевому підсумку, призводить до значного зниження матеріальних витрат на одиницю продукції; із соціальною спрямованістю, за якої самі люди, якість та безпека їхнього життя повинні гарантувати реалізацію пріоритетів інноваційного розвитку [5-6].

Метою оцінювання ефективності інновацій у конкурентоспроможному розвитку підприємства є комплексне аналізування ефективності інновацій та їх впливу на основні показники діяльності суб'єкта господарювання, визначення доцільності та оптимального впровадження нововведень, своєчасного впровадження інновацій, коригування інноваційних проєктів та підтримка стратегічних інноваційних рішень [5].

Істотна відмінність інноваційних підприємств полягає в тому, що створення в них інновацій є різновидом бізнесу, тоді як у більшості організацій – це функція, частина загальної діяльності підприємства, при цьому, суб'єкт господарювання, що вступив на інноваційний шлях розвитку, має функціонувати у відповідності з принципами, основні з яких є такі:

- адаптивності (полягає у прагненні до підтримання певного балансу зовнішніх та внутрішніх можливостей розвитку: внутрішніх спонукальних мотивів діяльності господарюючого суб'єкта та зовнішніх, що генеруються ринковим середовищем);

- динамічності (являє собою динамічне приведення у відповідність цілей і спонукальних мотивів (стимулів) діяльності підприємства (включаючи його власників, менеджерів, фахівців, працівників);

- самоорганізації (передбачає самостійне забезпечення підтримки умов функціонування, тобто самопідтримання обміну ресурсами (інформаційними, матеріальними, фінансовими) між елементами виробничо-збутової системи підприємства, а також між підприємством і зовнішнім середовищем);

- саморегуляції (полягає в коректуванні системи управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства відповідно до змін умов функціонування);

– саморозвитку (передбачає самостійне забезпечення умов тривалого виживання і розвитку підприємства (відповідно до його місії і прийнятої мотивації діяльності) [5; 7, с. 33]. Ці принципи за змістом можна вважати принципами формування стратегій конкурентоспроможності підприємств загалом та агропромислового комплексу, зокрема [5].

В умовах повномасштабного вторгнення росії в Україну (враховуючи значні збитки, завдані у результаті дій країни агресора, вітчизняній економіці [8-9]) важливим вбачається урахування актуальної потреби у захисті від впливу зовнішніх та внутрішніх загроз вітчизняної економіки з урахуванням зв'язку стану розвитку агропромислового комплексу України з економічною безпекою держави [10-11] задля розроблення адекватних заходів, що сприяли б забезпеченню переходу держави та її регіонів до сталого розвитку й якнайшвидшому відновленню економіки України у післявоєнний період.

В цілому слід зазначити, що дослідження процесів, які спостерігаються у економіці України у розрізі безпекової доктрини в сучасних умовах господарювання, сприяють пошуку чинників впливу на конкурентоспроможність держави задля досягнення її сталого розвитку, що наряду з наявними тенденціями та закономірностями передбачає встановлення зв'язку кількісних та якісних показників й оптимального напрямку їх розвитку з використанням економіко-математичного моделювання [11].

Зазначене зумовлює проведення поглиблених досліджень та розроблення заходів для забезпечення висхідного тренду економічного зростання держави в умовах переходу її економіки до сталого розвитку з урахуванням цілей сталого розвитку [4] з урахуванням можливості пошуку шляхів підвищення рівня власної конкурентоспроможності та реалізації стратегій розвитку підприємств агропромислового комплексу, враховуючи при цьому роль та значення інновацій [12-13] у їх формуванні.

### Список використаних джерел

1. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66–70. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/3\\_2020/14.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/3_2020/14.pdf).

2. Указ Президента України Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року. Документ 722/2019, чинний, поточна редакція – Прийняття від 30.09. 2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019>.

3. Гончарук І. В. Формування енергетичної незалежності як основи сталого розвитку агропромислового комплексу. *Агросвіт*. 2020. № 19-20. С. 38-46. [http://www.agrosvit.info/pdf/19-20\\_2020/7.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/19-20_2020/7.pdf).
4. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
5. Бреус С. В., Бондар А. Л. Інновації як складова стратегії управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/858/823> (дата звернення: 31.05.2022).
6. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу: монографія / С. М. Ілляшенко [та ін.]; заг. ред. С. М. Ілляшенка. Суми: Університетська книга, 2008. 615 с.
7. Інноваційний розвиток підприємства: навч. посіб. / за ред. П.П. Микитюка. Тернопіль: ПП "Принтер Інформ", 2015. 224 с.
8. Агросектор України втратив від війни \$80,1 млрд. URL: <https://agropolit.com/news/27650-agrosector-ukrayini-vtrativ-vid-viyni-801-mlrd>.
9. Збитки агросектору від війни: які області постраждали найбільше. URL: <https://agropolit.com/news/25430-zbitki-agrosectoru-vid-viyni-yaki-oblasti-postrajdali-naybilshe>.
10. Бреус С. В., Денисенко М. П. Теоретичне підґрунтя забезпечення сталого розвитку через призму управління економічною безпекою держави. *Економіка і управління*. 2023. № 3. С. 16-23.
11. Денисенко М. П., Бреус С. В. Сприйнятливість економіки України до сталого розвитку: теоретичні аспекти. *Сталий розвиток економіки, суспільства та підприємництва: матеріали Міжнар.наук.-практ. конф., Івано-Франківськ, 27-28 квітня 2023 р./ За ред. І. Перезової. Львів: Видавець Кошовий Б.-П.О., 2023. – 810 с. С. 134-136. URL: <https://cutt.ly/HwwGUIGa>.*
12. Бреус С. В., Дудник О. В. Основні теоретичні аспекти формування стратегії розвитку підприємств АПК України у контексті нової парадигми безпеки підприємництва. Стратегії безпеки підприємництва в умовах воєнного стану: *Збірник тез за матеріалами XIV міжнародної науково-практичної конференції "Безпекотворення: питання теорії, практики та правові аспекти" (Київ, 6 квітня 2023 р. / за ред. Тимошенко О. І., Київ.: Видавництво Європейського університету)*, 2023. 210 с. С. 154-157.
13. Бреус С. В., Дудник О. В. Роль та значення інновацій у формуванні стратегій розвитку підприємств агропромислового комплексу України. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2431>.

УДК 330.8:338.2:378

JEL Classification: Q13

**Бреус С. В.,**

д-р екон. наук, професор,  
професор кафедри менеджменту  
та інноваційного провайдингу,  
Європейський університет, м. Київ

**Дудник О. В.,**

здобувач третього (освітньо-  
наукового) рівня вищої освіти,  
Європейський університет, м. Київ

### **РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ**

"Розвиток" як категорія знаходила відображення в працях видатних філософів та науковців ще з античних часів. На необхідності розвитку у контексті філософської доктрини наголошували ще Анаксимандр, Емпедокл, Гесіот, Геракліт, Парменід, Демокрит, Платон, Аристотель, Плотин [1]. Поняття розвиток розглядалось філософами, релігійними, політичними діячами як світоглядна категорія, як невід'ємна складова релігійного життя, мистецтва та суспільства в цілому. Яскравими представниками цілої плеяди науковців є представники:

- епохи Відродження (Б. Телезій, Д. Бруно);
- західноєвропейської філософії (Ф. Бекон, Р. Декарт, Г. Лейбніц, Б. Спіноза);
- німецької філософії (І. Кант та Г. Гегель, Й. Фіхте, Ф. Шеллінг);
- пізнього меркантилізму (Т. Ман, А. Серра, Ж.-Б. Кольбер, А. Монкрет'єн);
- класичної політекономії (Ф. Кене, А.-Р.-Ж. Тюрго, А. Сміт, Д. Рікардо, В.

Петі, П. Буагільбер);

- засновники інституціоналізму (Т. Веблен, У. Мітчелл, Дж. Гелбрейт, Я. Тінберген) [1].

Окремо слід відзначити важливість дослідження науковцями розвитку:

- у контексті накопичення заощаджень як його важливого елемента (А. Льюїс, Р. Нурксе, В. В. Ростоу, П. Н. Розенштейн-Родан, Х. Чинері);

- як результату дисгармонійних стрибків внаслідок освоєння інвестиційних проектів (Й. А. Шумпетер);

- у контексті ролі, яку відіграє підприємець у його забезпеченні (Д. Макклелланд) [1].



Зважаючи на окреслені аспекти, у контексті проблематики дослідження, віддаючи належне науковим здобуткам дослідників, вважається за доцільне цю категорію розглядати з урахуванням висновків Й. Шумпетера та Д. Макклелланда, а також необхідності забезпечення розвитку задля відновлення економіки України у поствоєнний та післявоєнний період, враховуючи факт значних руйнувань інфраструктури та завданих значних збитків росією у період Великої війни в цілому. При цьому важливим є акцентування уваги на необхідності забезпечення за рахунок мобілізації та використання усіх необхідних важелів впливу та ресурсів на підвищенні рівня розвитку підприємств агропромислового комплексу як важливого сектору економіки держави – такого, що суттєво постраждав у результаті дій країни агресора.

За даними [2], збитки та втрати аграрного сектору України сягнули в 80,1 млрд дол. США, при цьому 10,3 млрд дол. США – сума збитків від руйнування Каховської греблі, часткове або повне знищення сховищ, рибного господарства та аквакультури, багаторічних посівів, вимушений забій худоби, а також знищення та крадіжка виробничих ресурсів та продукції; 69,8 млрд дол. США – від зниження урожаю – 49% від загальних втрат. При цьому, станом на квітень 2023 року Оціночні втрати виробників досягли 4,65 млрд дол. США, зруйновано або пошкоджено 109,6 тис. одиниць аграрної техніки, зафіксовано понад 4 млн т знищеної та викраденої готової сільгосппродукції (сукупна вартість цих збитків становить 1,87 млрд дол. США), зазнала суттєвих втрат інфраструктура для зберігання сільськогосподарської продукції (сумарна місткість зруйнованих ворогом зерносховищ становить 8,2 млн т виробленої продукції, ще 3,25 млн т продукції могло поміститися у пошкоджених зерносховищах), вартість відновлення зруйнованих потужностей становить 1,33 млрд дол. США. Найбільш постраждав сектор АПК через країну-агресора у Луганській, Херсонській, Донецькій, Харківській, Запорізькій областях. Лише за один рік війни прямі збитки АПК України від дій російських окупантів досягли позначки у 8,7 млрд [3].

Зважаючи на вищенаведене доцільно зазначити, що вітчизняним підприємствам АПК важливо в умовах воєнного стану та контексті післявоєнного відновлення економіки України коригувати існуючі стратегії, а в окремих випадках, особливо у регіонах, які найбільше постраждали від дій агресора, здійснювати їх докорінну перебудову.

Загалом стратегію розглядають у якості довгострокових управлінських "правил гри", спрямованих на: задоволення потреб споживачів краще, ніж конкуренти; зміцнення позицій підприємства в обраному ринковому сегменті

за рахунок зростання іміджу компанії; підвищення рівня конкурентоспроможності у своїй сфері за асортиментом та якістю, цінами й сервісом; досягнення високого рівня виконання бізнес-функцій тощо [4, с. 337; 5, с. 103].

Стратегії розвитку підприємства можуть бути згруповані таким чином:

– активні стратегії. В основі їх знаходиться швидка реакція суб'єкта господарювання на зміну ситуації на ринку, вони передбачають здійснення підприємством швидких дій, намагання випередити конкурентів; гнучкість усіх процесів, які відбуваються на підприємстві; можливість інтенсивного використання всіх видів ресурсів праці, енергії, сировини і матеріалів, обладнання; постійний пошук і запровадження інновацій у виробничій, збутовій та управлінській діяльності;

– пасивні стратегії. Вони передбачають слідування за конкурентами, перегляд діяльності у разі виникнення такої потреби й, таким чином, вони є менш ризиковими і навіть можуть бути менш витратними порівняно з активними стратегіями [6; 7, с. 156].

У цьому контексті стратегію розвитку підприємств агропромислового комплексу України з урахуванням можливості реалізації ними активних стратегій в сучасних умовах господарювання доцільно розглядати у взаємозв'язку з інноваційними стратегіями задля реалізації ними свого інноваційного потенціалу [6, с. 155].

З урахуванням того, що вибір стратегії значною мірою залежить від ступеня насиченості ринку та можливості суб'єктів господарювання оновлювати свій асортимент, доцільно здійснювати обґрунтування та розроблення такими підприємствами адекватних сучасним економічним умовам інноваційних стратегій з поєднанням їх та одночасним використанням задля покращення фінансово-економічних показників суб'єктів господарювання, зокрема формування товарно-продуктової стратегії на інноваційних засадах [5; 7-9].

Таким чином, зважаючи на вищенаведене, слід відмітити, що розвиток, як поняття, є мультидисциплінарним й знаходить відображення у всіх сферах життєдіяльності суспільства з давніх часів й до сьогодення та потребує детального й ґрунтовного дослідження на всіх етапах функціонування економіки та задля використання основних принципів, в яких найчіткіше проявляється його ідея. Зокрема це є актуальним для вітчизняних підприємств агропромислового комплексу України, відновлення якого може сприяти відтворенню економіки України на інноваційних засадах у результаті активного використання наявного потенціалу та інтенсивного інвестування [9] у цей сектор з активним використанням усіх можливих джерел надходження фінансових ресурсів.

### Список використаних джерел

1. Сита Є. М. Еволюція поглядів на категорію "розвиток". *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 23. С. 111-114. URL: [http://bses.in.ua/journals/2017/23\\_2017/23.pdf](http://bses.in.ua/journals/2017/23_2017/23.pdf).
2. Агросектор України втратив від війни \$80,1 млрд. URL: <https://agropolit.com/news/27650-agrosector-ukrayini-vtrativ-vid-viyini-801-mlrd>.
3. Збитки агросектору від війни: які області постраждали найбільше. URL: <https://agropolit.com/news/25430-zbitki-agrosectoru-vid-viyini-yaki-oblasti-postrajdali-naybilshe>
4. Бубенко П., Гусев В. Чому гальмуються інноваційні процеси в Україні. *Економіка України*. 2009. № 6. С. 30-39.
5. Дудник О. В., Бреус С. В. Інновації як важлива складова стратегій розвитку підприємств агропромислового комплексу України у контексті відновлення вітчизняної економіки у післявоєнний період. *Питання відбудови економіки України (область, місто, ОТГ) в контексті міжнародних інвестиційних стратегій відновлення: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., Київ, 09 листопада 2023 р. / Редкол.: О.І. Тимошенко та ін. Київ: Видавництво Європейського університету, 2023. 512 с. С. 103-105.*
6. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 346-352. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/18\\_ukr/48.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf).
7. Бреус С. В., Дудник О. В. Основні теоретичні аспекти формування стратегії розвитку підприємств АПК України у контексті нової парадигми безпеки підприємництва. Стратегії безпеки підприємництва в умовах воєнного стану: *Збірник тез за матеріалами XIV міжнародної науково-практичної конференції "Безпекотворення: питання теорії, практики та правові аспекти" (Київ, 6 квітня 2023 р./ за ред. Тимошенко О. І., Київ.: Видавництво Європейського університету", 2023. 210 с. С. 154-157.*
8. Бреус С. В., Дудник О. В. Роль та значення інновацій у формуванні стратегій розвитку підприємств агропромислового комплексу України. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2431>.
9. Бреус С. В., Денисенко М. П. Фінансування інвестиційної діяльності у контексті управління інвестиціями: безпековий підхід. *Економіка і управління*. 2022. № 4. С. 99-107.
10. Denysenko M., Breus S. Constant development of the society: improved methodical approach to the management of the investment attractiveness of Ukrainian regions in the post-war period. *Economics, Finance and Management Review*. 2022. Issue 3 (11). P 37-42. URL: <https://public.scnchub.com/efmr/index.php/efmr/article/view/206>.

UDC 338:656

JEL Classification: R41

**Hnedina, K. V.,**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of  
Economics, Accounting and Taxation,  
Chernihiv Polytechnic National  
University, Chernihiv

## **ESSENCE, FEATURES AND CHARACTERISTICS OF LOGISTICS OPERATIONS OF BORDER REGIONS**

The rational organization of logistics operations in border regions plays a strategically important role, influencing the level of provision of its resources, the social well-being of community residents, the economic development of the region and ensuring its security. At the same time, such tasks as ensuring uninterrupted and timely movement of resources, optimizing their distribution, meeting the needs of consumers, minimizing costs, creating favorable conditions for the development of the region's economy, attracting investments, and promoting international cooperation with partners should be solved. At the same time, in the conditions of wartime, the emergence of new threats and challenges, the issue of ensuring the safety and reliability of the functioning of the complex logistics system, including the logistics systems of the border regions, becomes especially urgent, since the level of efficiency of their operation directly affects national security. Special attention when managing the country's logistics system should be paid to the risks of the operation of logistics systems in border regions, which necessitates the development of a risk management subsystem within the framework of the formation of a logistics operations management system. Therefore, determining the essence, features and key characteristics of logistics operations in border regions are important tasks on the way to improving the management of logistics processes in Ukraine in wartime conditions.

A number of scientific works are devoted to the study of the essence and features of logistics operations (Table 1), the review of which shows the existence of different approaches to the interpretation of the category "logistics operations".

Logistics operations are related not only to the transportation of resources, management of the flow of goods, services, information, but also include the related processes of demand forecasting, processing of requests and orders, planning of resource flows, selection of suppliers and carriers, storage of stocks

and warehouse management, packaging, end-user service, use of information technologies. Management of logistics operations plays an important role in improving resource supply processes, reducing cycle time, reducing costs, increasing stakeholder satisfaction, and increasing the quality of logistics services.

Table 1

**The essence of the term "logistics operations" [1-5]**

Authors	Interpretation of the term "logistics operations"
S. Callarman	"Is an essential part of the supply chain and refers to the process of moving finished goods, starting from the manufacturer and moving to the end user" [1]
V. M. Marchenko, V. V. Shutiuk	"A set of actions aimed at promoting the material and information flow in the logistics system. Logistics operation is the simplest element of the logistics system. A list of functionally similar logistics operations forms a logistics function" [2, p. 24]*
I. S. Lutsenko	"An independent part of the logistics process performed at one workplace, a separate set of actions aimed at transforming material and/or other flows" [3, p. 28]*
O. M. Sumets, I. O. Kononov, O. S. Ohiienko, O. S. Telepnieva, V. A. Yankovska	"Any action (or set of actions) related to the emergence or transformation of the main and accompanying flows, which is not subject to further division (decomposition) within the scope of management and controlling tasks of the existing or projected logistics system" [4, p. 9]*
Ye. O. Vorobets	"Complex actions and processes aimed at ensuring the efficient movement of goods, services, information and resources from the producer to the consumer. They include planning, coordination, quality assurance, warehouse management, transportation, supply chain management, inventory and other aspects aimed at optimizing processes and costs" [5]*

*\*it is translated by the author.*

The regional logistics system is a meso-logistic system that functions within the macro-logistic system of the country. Macro-logistics system is "a large logistic system for managing flow processes with the participation of several or more independent business entities, not limited by territorial location" [6]. Since the formation of macrologistic systems requires coordination between various industry structures, it is important to ensure that the needs of all stakeholders, as well as various goals, are taken into account during the development of these systems [6,7]. The mesologistic system is a "logistic cooperation of metal-logistic systems, related to the creation of a complete logistics chain, i.e. it can be implemented through the logistic integration of all participants in the logistics process from the place of origin of raw materials and materials to the place of consumption inclusive" [8, p. 106].

When forming logistics systems of border regions, it is important to take into account economic, political, security, environmental, social goals, and peculiarities of logistics operations. The logistics system of the border region must provide integrated management of all elements of the supply chain, which necessitates the use of information and analytical tools to forecast needs, take into account the interests of all stakeholders, and at the same time ensure the achievement of goals set at the regional and state level.

The processes of organization and implementation of logistics operations in border regions in modern conditions are affected by certain features arising from their geographical location, regulatory policies, approaches to management and the level of its automation, economic conditions, as well as the challenges and risks of wartime. Geographical location is one of the key factors that is taken into account when planning logistics flows and determines the need to ensure the possibility of choosing and using different types of transport. When managing logistics operations, it is necessary to take into account requirements and dynamic changes in regulatory policies, in particular in customs legislation. The logistics system must ensure timely and reliable delivery of various volumes and types of resources. The challenges and risks of wartime make it necessary to ensure flexibility, adaptability, reliability, continuous and safe functioning of logistics systems in border regions.

According to the scale of the logistics system, the following subjects of logistics activity are distinguished: subjects of internal logistics, subjects of corporate logistics, subjects of local and regional logistics, subjects of national and international logistics [9]. Logistics centers that provide a complex of logistics services and ensure the distribution of resources, transport companies engaged in the transportation of resources, organizations that provide storage, packaging of resources, etc., are participants in the logistics activities of border regions. At the same time, they interact with subjects of logistics activity in other regions of Ukraine, to which resources should be distributed.

For the effective management of logistics operations, in particular, early planning and timely implementation of such operations, which is critically important, it is necessary to define and take into account the requirements of all stakeholders (both end users of resources and intermediaries within the logistics chain). When implementing logistics operations, it is important to ensure the needs of target groups of consumers in full and timely supply of resources. In wartime conditions, volunteer organizations and volunteers play an important role in providing the necessary resources to representatives of the military sector, internally displaced persons, residents of border regions and other regions of the country. They interact with

various groups of stakeholders, including donor organizations, representatives of authorities, international organizations, representatives of the business sector (manufacturers of goods/services, transport companies, logistics firms, etc.).

Therefore, when managing logistics operations in border regions, it is important to take into account the needs of all key stakeholders and end consumers, to ensure the optimal distribution of resources in conditions of their scarcity and the need to minimize time and financial costs for delivery, to determine the directions of their distribution and the priority of needs, to plan a safe and rational route at transportation, as well as to take into account the need to manage existing and potential risks. All these circumstances make it necessary to conduct research of the needs of key stakeholders, to determine the specifics of their interaction within the logistics system and directions for improving the organization of logistics operations, taking into account the current problems and risks of wartime.

### References

1. Shannon Callarman. Logistics Operations: How to Optimize Your Supply Chain Management. URL: <https://www.shipbob.com/blog/logistics-operations/#h-what-are-logistics-operations> [in English].
2. Marchenko V.M., Shutiuk V.V. Lohistyka [*Logistics*]. 2-he vyd., dopovn. Kyiv: NUKhT, 2022. 334 s. [in Ukrainian].
3. Lutsenko I.S. Upravlinnia lantsiuhamy postavok: navch.pos. [*Management of supply chains: teaching manual*]. Kyiv: KPI named after Igor Sikorsky. 2022. 175 p. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/49534/1/Konspekt.pdf> [in Ukrainian].
4. Sumets O.M., Kononov I.O., Ohiienko O.S., Telepnieva O.S., Yankovska V.A. Vyrobnycha lohistyka: navch. posibnyk [*Production logistics: teaching. manual*]. Kharkiv: TOV "Prom-Art". 2021, 120 s. [in Ukrainian].
5. Vorobets Ye.O. Teoretychni osnovy ta sutnist lohistychnykh operatsii [*Theoretical foundations and essence of logistics operations*]. Ekonomika ta suspilstvo [*Economy and society*]. 2023. № 55. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2896/2860> [in Ukrainian].
6. Ustenko M.O., Ivashkevych V.S. Aktualnist vprovadzhennia lohistychnykh system na transportnykh pidpriemstvakh dlia zabezpechennia yikh konkurentospromozhnosti [*The urgency of implementing logistics systems at transport enterprises to ensure their competitiveness*]. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti [*Herald of the economy of transport and industry*]. 2017. № 60. S.114-120. [in Ukrainian].
7. Danko M.I., Dykan V.L., Tolstova A.V. Zabezpechennia konkurentospromozhnosti natsionalnoi merezhi mizhnarodnykh transportnykh korydoriv [*Ensuring the competitiveness of the national network of international transport corridors*]: Monohrafiia/Kharkiv.: UkrDAZT, 2013, 188 s. [in Ukrainian].

8. Krykavskiy Ye.V. Lohistychne upravlinnia [*Logistics management*]. Lviv: Vydavnytstvo Natsionalnoho universytetu "Lvivska politehnika", 2005. 684 s. [in Ukrainian].

9. Alkema V.H. Paradyhma upravlinnia lohistychnoiu diialnistiu suchasnykh orhanizatsii [*The paradigm of managing logistics activities of modern organizations*]. Vcheni zapysky Universytetu "KROK" [*Scientific notes of "KROC" University*]. 2022. № 2 (66). S. 73–86. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-73-86> [in Ukrainian].

УДК 332.2:332.05:330.1

JEL Classification: O12

**Ковалів О. І.,**

д-р екон. наук, старш. наук. співроб.,

головний науковий співробітник,

Інститут агроєкології і природокористування

Національної академії аграрних наук України, м. Київ

### **ПЕРШООСНОВА РЕАЛЬНОГО СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Існування, функціонування і розвиток будь-якої держави можливі лише за умов наявності землі (її природних ресурсів як природних об'єктів права власності громадян даної держави) в межах загально визнаного кордону – на Планеті Земля, а також людей – громадян, які здійснюють повноправне природокористування у "власній хаті" ...

Оскільки конституційно, земля та її природні ресурси (стисло "земля"), які знаходяться в межах території України, природні ресурси її континентального шельфу, виключної (морської) економічної зони – є природними об'єктами права власності Українського народу і основним національним багатством, що де-юре перебуває під особливою охороною держави (ст. 13 і 14 КУ) [1], приймаючи безпосередню участь, – майже в усіх галузях господарювання, тому "земля" в Україні складає першорядну основу функціонування країни. Саме, чинні земельні норми декларують унікальний алгоритм збалансованого природокористування, повноцінна імплементація яких (норм) мала б забезпечити збалансований соціально-економічний розвиток – за найвищими світовими стандартами, особливо тепер, в умовах воєнного і повоєнного стану.



Важливо, що природні багатства України, які беруть участь в процесі життєдіяльності, в тому числі для задоволення матеріальних, культурних і духовних потреб людини та суспільства, – є природними об'єктами лише "користування" (ч. 2, ст. 13 КУ), а не "володіння" і не "розпорядження". За найзагальнішими відомими і доступними визначеннями їх можна охарактеризувати як сукупність систем живої та неживої природи, об'єктів і компонентів природного середовища, а також літосфери і гідросфери. Природні ресурси – це також космічна і сонячна енергія, корисні копалини, атмосферне повітря, екосистеми разом з наземною рослинністю, ґрунтами, водою, тваринним світом, включаючи видимі й невидимі мікроорганізми, ландшафти тощо. Природні ресурси класифікують за різними критеріями, зокрема належністю до тих чи інших компонентів природи (мінеральні, кліматичні, ґрунтові, лісові, водні тощо); можливістю відтворення в процесі їх використання – на вичерпні і невичерпні, – поновлювані й не поновлювані...

Тому, повноцінне пізнання й уявлення ролі та функцій цих природних об'єктів в часі й просторі, враховуючи наведений спектр їхніх характеристик, з позиції конституційно декларованих прав всіх суб'єктів таких земельних відносин і природокористування в Україні – є над вагомими передумовами для законного державотворення і відновлення історичної справедливості.

Для цього вимагалось, – з моменту прийняття Декларації про державний суверенітет України, а особливо – з моменту прийняття Конституції України, першочергово: провести делімітацію і демаркацію кордону; поіменну реєстрацію всіх громадян України – як засновників держави і як співвласників землі та її природних ресурсів (природних об'єктів – основного національного багатства); здійснити облік і взяти на повноцінний баланс власника (громадян України) всі категорій природні об'єкти (ресурсів), забезпечуючи роботу повноцінно функціонуючого Національного кадастру їх (природних ресурсів як природних об'єктів), в тому числі Державного кадастру ґрунтів в агроландшафтах України (Державний кадастр агросфери України); моніторингу і контролю... Потрібно було створити відповідну позавідомчу Національну земельну установу України як загальнонаціональний інститут ("Національна земельна комора України"), на кшталт Національного банку України. Водночас мала функціонувати багатогранна позавідомча Національна геоінформаційна система, в основі якої повинні були б функціонувати (в автоматичному режимі) кадастрові (з фіксацією природних об'єктів і їхніх економіко-правових, екологічних, функціонально-господарських та інших властивостей), реєстраційні (земельних ділянок – меж геопростору і пов'язаних з ними (ділянками) об'єктів нерухомості (будівлі, споруди) як

об'єктів цивільних прав і обов'язків, а також інші загальнонаціональні систем. На превеликий жаль, такого фундаментального комплексу як основи конституційно вмотивованого державотворення і когнітивної земельної економіки – не створено дотепер [2].

На такій базі необхідно було синхронно законодавчо і на практиці, також визнати статус кожного громадянина України (розам – Український народ), що є живим і має лише єдине громадянство (вимога ст. 4 КУ), – "співзасновником" держави "Україна" як "республіки" (вимога ст. 5 КУ) і повноправним "співвласником" землі та її природних ресурсів – основного національного багатства (перші частини ст. 13 і 14 КУ) [1], особливо – з моменту офіційного старту обґрунтованої і розробленої нами програми (системи), яку узагальнено в монографії "Звершення земельної реформи в Україні: нова парадигма" [3].

При цьому, ключова роль має відводитися формуванню механізмів реалізації цілей земельної реформи і неухильного дотримання конституційних прав громадян України на гідне життя, розвиваючи здорове й демократичне громадянське суспільство. Важлива роль також займає в когнітивних земельно-економічних (КЗЕ) законах (автором відкрито вперше) [4] – врегулювання рентноузгоджувальних відносин як рушійних інтересів всіх учасників природокористування в процесі формування державного, місцевих і, головне, – сімейних бюджетів. Нами доведено, що без цих засадничих основ немислимо розглядати будь-які суспільно-економічні, екологічні чи духовні відносини.

Нажаль, до наявних проблем, тепер додалися – ще й зовнішня воєнна агресія "рашизму" й окупація російською федерацією – Криму й частини території Сходу і Півня України. Внаслідок смертоносної війни проти України відбулася (продовжує відбуватися), жахлива руїна життєдіяльності всіх громадян України, їхнього життєвого фізичного й матеріального простору, будівель, споруд, інфраструктури та іншого майна, знищуються (руйнуються, забруднюються, зникають...) природні ресурси як природні об'єкти права власності Українського народу – основне національне багатство, включаючи довкілля, а також ландшафти, водні джерела і цілі природні екосистеми тощо.

Таким чином, завдаються непоправні збитки Українському народу як єдиному повноправному і абсолютному "власнику". Однак, більшість вчених огульно стверджують, що завдаються "збитки" знеособленим "природним ресурсам", в тому числі в агросфері, які прийнято називати: "земельним ресурсам", в кращому випадку: "ґрунтам", а – не їхньому "власнику" ...

Однак, ми вважаємо, що саме ця, на перший погляд дрібниця, також сприяє олігархічно-крумпованим кланам привласнювати чужу (начебто нічийну) власність (хоч звучить мажорно: "основне національне багатство"). Тобто, спричинені збитки завдано – "нікому...", а знеособлені потерпілі "ресурси" – "ніхто..." (виснажені, знищені, забруднені, зіпсовані), в принципі, не можуть відстояти (відсудити) завдану шкоду – ні практично – ні фізично...

Щоб "узаконити" надумане твердження про, начебто, відсутність абсолютної власності Українського народу на землю та її природні ресурси як на природні об'єкти, і знеособити конституційну норму "Земля є власністю Українського народу на основне національне багатство", "законотворці" по-шулерські замінили конституційну норму щодо права лише "користуватися" природними об'єктами права власності народу (ч. 2 ст. 13 КУ) іншим словом "поширення". Дослівно: "Право власності на земельну ділянку поширюється в її межах на поверхневий (грунтовий) шар, а також на водні об'єкти, ліси і багаторічні насадження, які на ній знаходяться, якщо інше не встановлено законом та не порушує прав інших осіб" (ст. 79 ЗКУ та ст. 373 ЦКУ) [5].

Натомість, ми прийшли до розуміння того, що прискорення перемоги над всіма ворогами (проблемами теж) України – на зовнішніх і внутрішніх "фронтах", а також забезпечення реальної побудови (в порядку логічної трансформації) не корумпованої економічно-сильної гарантовано-безпечної національно-правової держави "Нова Україна", – можливе лише за умов невідкладної імплементації всіх чинних конституційних норм першого розділу Основного Закону України як базових (загальних) засад державотворення, у визначеному імперативному порядку: суверенна, незалежна, демократична, соціальна, правова, унітарна держава – в межах цілісного і недоторканного існуючого державного кордону, в якій людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека реально визнаються найвищою соціальною цінністю, а земля та її природні ресурси як першооснова життєдіяльності, що – де-факто проявляється абсолютною власністю Українського народу (всіх громадян України) – є основним національним багатством...

Попри це, не втрачаючи віри в правду і право, мусимо констатувати той факт як переконання, що з перемогою над "рашизмом" – в Україні якнайшвидше переможе наша – "українська конституційна правда" і відбудеться прозріння, не лише в працівників органі державної влади (законодавча, виконавча і судова), але й в наукової та педагогічної еліти, що підтвердить їхнє справжнє служіння і відданість Українському народові –

всім громадянам України, а також проявить реальну боротьбу з корупцією та усуне її першопричин...

Водночас, ми переконані, що Президент України Володимир Зеленський як гарант Конституції України, не очікуючи закінчення війни, має взяти під особистий контроль процес прискорення проявлення конституційного права – абсолютної власності Українського народу на землю та її природні ресурси, яка є основним національним багатством, що перебуває під особливою охороною держави, сприяючи невідкладному здійсненню таких кроків:

1. Конституційний Суд України – якнайшвидше видає остаточне рішення (тлумачення) про сутність чинних земельних норм Основного Закону України (ст. 13 і 14) в системному зв'язку з іншими статтями Конституції, розгляд якого розпочато 19 грудня 2019 року (проект рішення КСУ – вже підготовлено).

2. Рада національної безпеки і оборони України, із врахуванням рішення КСУ, – першочергово розглядає і приймає рішення "Про загальнонаціональні засади конституційних норм щодо землі та її природних ресурсів як природних об'єктів права власності Українського народу – основного національного багатства України" (проект рішення РНБО – вже підготовлено).

3. Верховна Рада України, на виконання і в розвиток таких рішень КСУ і РНБО, – невідкладно організовує підготовку відповідних законопроектів (в пакеті) і першочергово розглядає та приймає їх як Закони України.

Для цього має працювати відповідна фахова група на професійній основі, – за участю автора, яка відповідально готує (пакетом) остаточні варіанти (в розвиток прийнятих рішень КСУ і РНБО) всі необхідні законопроекти, а також (дана група) відповідально й системно супроводжує їх – до остаточного прийняття Парламентом України і підписання їх Президентом України. Бере, за необхідності, активну участь в здійсненні контролю їх виконання [6].

### **Список використаних джерел**

1. Конституція України від 28 червня 1996. Відомості Верховної Ради України, 1996, № 30.

2. Ковалів О.І. Синтез правових аспектів як методологічних засад земле-природо-користування, що ґрунтуються на чинних земельних нормах Конституції України / О.І. Ковалів // Збалансоване природокористування. – 2023. – № 1. – С. 18–27.

3. Ковалів О.І. Звершення земельної реформи в Україні: нова парадигма: Монографія. Київ, ДІА, 2016. 416 с.

4. Ковалів О.І. Звершення земельної реформи в Україні за когнітивним принципом позитивної часової преференції. Ефективна економіка, 2021, № 11. [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2021/24.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2021/24.pdf).

5. Ковалів О.І. Головна неврегульована в Україні передумова погіршення якісного стану природних об'єктів. Збалансоване природокористування, 2020, № 4, С. 5–16.

6. Ковалів О.І. Основні засади емерджентності системи проявлення прав власності Українського народу на землю та її природні ресурси / Агроекологічний журнал № 1, Київ, 2022, – Ст. 46-57.

УДК 331.101.3:658

JEL Classification: J29

**Колобердянко І. В.,**  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Запорізький національний  
університет, м. Запоріжжя

### **ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ**

Провівши певні дослідження системи мотивації в сучасних умовах і узагальнивши їх, слід зазначити, що сучасні високоефективні системи мотивації праці базуються на двох основних поняттях: "потреби" (первинні та вторинні) та "винагороди" (внутрішні та зовнішні). Набір потреб кожної людини визначається насамперед її позицією. Широке розмаїття цих аспектів створює першу проблему мотивації, а вплив негативних зовнішніх факторів передбачає, що одна із потреб персоналу на сучасних підприємствах є безпека та психологічна стабільність.

Друга проблема полягає в тому, що у кожної особи задоволення однієї і тієї ж потреби може вимагати діаметрально протилежних підходів і поведінки. Взаємозалежність завдань, що призводить до конкуренції за обмежені ресурси, дублювання функціональних обов'язків, проблеми комунікації та відсутність повної і достовірної інформації про роботу кожного співробітника роблять процес мотивації дуже складним.

Якщо до недавнього часу вважалося, що для працівників першочерговою є матеріальна мотивація, то сьогодні можна зазначити, що соціальні дослідження доводять високу потребу персоналу у нематеріальному стимулюванні. Нематеріальне стимулювання розвитку персоналу спрямовано на більш повне використання у роботі сформованих компетенцій, задоволення

мотиву збереження соціального статусу працівника в колективі, дотичності до прийняття рішень, забезпечення безпечного та ергономічного робочого місця, на підвищення соціального статусу працівника у колективі, перспективи переведення на вищу відповідальнішу посаду, посилення зацікавленості працівника самим процесом опанування нових знань, умінь і практичних навичок, на поглиблення інтересу до спілкування з професіоналами як в організації, так і поза її межами тощо.

Розробляючи систему стимулювання, призначену для задоволення потреб працівників підприємства на основі того, що вони вважають важливим, можна створити більш сприятливі умови для досягнення цілей реалізації підприємницької діяльності. Оскільки об'єктами стимулювання є різні категорії працівників, я вважаю, що необхідно враховувати різницю в їх стимулюванні. Так, наприклад, кар'єрний і життєвий успіх важливий для молодих працівників. Серед працівників передпенсійного віку значною мотивацією підвищення продуктивності праці є визнання їх авторитету, цінності, незамінності для компанії тощо. Для працівників, які мають вище середнього фінансовий статок – моральні мотиви можуть бути важливішими за матеріальні. Такі працівники надають великого значення своїй роботі та знаходять її змістовну, отримують задоволення від самого процесу роботи та досягнутих результатів. Складні матеріальні обставини часом формують залежність від матеріальних мотивів над моральними і це також необхідно враховувати. Відтак, уміння розрізняти потреби працівників є основою формування у них активної трудової поведінки та досягнення підприємством основної мети – максимізації прибутку.

Розглядаючи мотивацію як процес, що впливає на поведінку персоналу, цей специфічний процес можна, на мою думку, узагальнено поділити на такі послідовні етапи:

1. Виникнення специфічних потреб, проблем та їх формалізація. Потреба проявляється як відчуття того, що працівнику не вистачає чогось для комфортної роботи або життєдіяльності, що потрібно виконати або отримати, щоб закрити цю проблему.

2. Пошук шляхів задоволення потреб, тому що наявність потреб вимагає від людей певних реакцій, щоб задовольнити потреби, і люди можуть досягати задоволення потреб різними способами та використовуючи різні методи та інструменти.

3. Огляд цілей і визначення конкретних напрямів дій. Встановити найбільш прийнятний спосіб задоволення потреби, розробити алгоритм необхідних дій, визначити зусилля, які необхідно докласти, і час, який необхідно витратити для цього.

4. Виконання конкретних дій. На цьому етапі працівник буде докладати певних зусиль для досягнення поставлених цілей. Оскільки це впливає на мотивацію, на цьому етапі можливі коригування цілей через усвідомлення недосяжності поставлених цілей, а іноді навіть відмова від досягнення цілей, які задовольняють потреби.

5. Отримання винагороди за роботу. Після певних зусиль працівник отримує те, що частково або повністю задовольняє певну потребу.

6. Задоволення потреб. Залежно від ступеня задоволення потреби працівника, рівня винагороди та її адекватності по відношенню до витрачених зусиль персонал або припиняє реальну дію до появи нової потреби, або продовжує пошуки найбільш повного задоволення. поточний. На цьому етапі потреби повністю або частково задовольняються, а потім починається перший етап. Тобто процес стає безперервним, набуваючи ознак циклічності, яку можна виразити у вигляді спіралі зростання попиту.

Знання і розуміння того, що рухає людиною, що спонукає її працювати, які мотиви її дій, дає можливість трансформувати систему мотивації і сформувані підходи, які підвищуватимуть продуктивність і вплинуть на якість роботи. Істотний вплив на характер мотивації мають індивідуальні особливості людини, її мотиваційна спрямованість, а також такі її якості, як ретельність, старанність, серйозність, наполегливість, сумлінність. В цьому контексті можна розглянути інноваційний підхід до заохочення працівників – впровадження гнучких моделей матеріального стимулювання "Гнучка сітка" або "Грейд". Суть моделі "Гнучка сітка" полягає у преміюванні персоналу виходячи з визначення рівня досягнення результатів роботи по окремих напрямках роботи підприємства. Цей рівень відповідає значенню відповідного коефіцієнта, який перемножується на посадовий оклад і після чого визначається сума додаткової заробітної плати. Так, для преміювання представників топ-менеджменту передбачається визначення коефіцієнтів за результати обороту підприємства в цілому та ввірених їм підрозділів. Для преміювання лінійного персоналу до уваги беруться їх персональні показники та показники роботи відділу. Такий підхід, на мою думку, також здатен вдало трансформувати систему стимулювання, та оскільки вона формує передумови для забезпечення результативної роботи та об'єктивного підходу до заохочення [1].

Отже, трансформована система стимулювання має формуватися з метою підвищення продуктивності стимулювання кожного працівника має бути керованою і максимально гнучкою, що вимагає постійного моніторингу та контролю за станом процесу стимулювання з метою його оцінки та прийняття ефективних управлінських рішень. Дія системи стимулювання персоналу підприємства прагнуть розвивати такі системи

стимулювання, щоб забезпечити стабільне виробництво високоякісної продукції та підвищити ефективність діяльності, але для цього вони повинні насамперед прагнути до максимальної зацікавленості кожного конкретного працівника в ефективній і продуктивній праці.

### Список використаних джерел

1. Петров О.О., Мельник Л.С. Економічне та юридичне стимулювання в управлінні персоналом підприємства. Наукові перспективи. 2022. No. 8(26). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-8\(26\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-8(26)).

УДК 316.4:614.2-355/359

JEL Classification: I15

**Корнійчук О. П.,**

канд. екон. наук, старш. наук. співроб.,  
старший науковий співробітник відділу  
демографічного моделювання та прогнозування,  
Інститут демографії та проблем якості життя  
Національної академії наук України, м. Київ

**Шушпанов Д. Г.,**

д-р екон. наук, професор,  
завідувач відділу демографічного  
моделювання та прогнозування,  
Інститут демографії та проблем якості життя  
Національної академії наук України, м. Київ

**Дмитришин Н. А.,**

здобувач третього (освітньо-  
наукового) рівня вищої освіти,  
Інститут демографії та проблем якості життя  
Національної академії наук України, м. Київ

## **ДОМІНАНТНІСТЬ ДІЙ ОРГАНІВ ВЛАДИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ПО ПОДОЛАННЮ ТА МІНІМІЗАЦІЇ НЕГАТИВНИХ НАСЛІДКІВ COVID-19 ТА ВІЙНИ РОСІЇ ПРОТИ УКРАЇНИ**

Діяльність органів охорони здоров'я та інших державних установ у період війни та пандемії COVID-19 повинна бути заснована на принципах демократизації, повної прозорості, відповідальності та професіоналізму. Для мінімізації втрат серед населення критично важливим є застосування



трьох підходів: оцінка ризиків, максимально зосереджені дії та оперативне реагування [1, с. 47].

Для визначення напрямів розвитку охорони здоров'я з метою протидії та зменшення негативних наслідків війни росії проти України та пандемії COVID-19 важливо застосовувати теоретичні та методологічні підходи, які довели свою ефективність під час воєн та пандемії у різних країнах. Особливу увагу слід приділити концепції "повернення до нормальності", яка передбачає відновлення звичайного порядку життя після пережитих втрат і страждань, підкреслюючи необхідність адаптації до нових умов існування після кризових подій [2, с. 88].

Актуальним є впровадження "гібридної концепції" як фізичного, так і віртуального надання медичних послуг включаючи відеоогляд пацієнта [2, с. 94]. Важливим є застосування теорії домінантності штучного інтелекту щодо діагностики захворювань [2, с. 98].

Необхідно розробити план будівництва сучасної мережі лікарень до 2050 року, з особливою увагою до місць, де заклади були зруйновані. Планування має ґрунтуватися на сучасних стандартах та вимогах, з урахуванням пріоритету концентрації зусиль, включно зі сферою охорони здоров'я, на підтримання життєздатності та збереження української державності, суспільства та територіальної цілісності в умовах війни. Важливо враховувати, що активне залучення населення до оборони країни сприяє покращенню його психічного здоров'я.

Важливим є створення умов доступу пацієнтів до власної електронної медичної картки.

Доцільним є застосування досвіду скандинавських країн у координації дій центральної та місцевої влади для регулювання сфери охорони здоров'я, спрямоване на розвиток соціального капіталу.

Це має передбачати концентрацію зусиль і ресурсів на стимулювання лікарів до підвищення професійного рівня та заохочення пацієнтів до ведення високої медичної культури, зокрема через своєчасне звернення за профілактичною та первинною медичною допомогою. Важливим є спрямування реформ і ресурсів у високоякісні проекти і сайти із належним просвітництвом в умовах COVID-19 та війни. Необхідно подолати недостатній розвиток самоврядування серед лікарів та пацієнтів для значного підвищення довіри та доступності медичних послуг. Важливо також впровадити показники захворюваності, адаптовані до умов COVID-19 та війни, що включають психічне (посттравматичний стресовий розлад) та фізичне здоров'я. Актуальним є врахування щоденного враження інтелектуального та психічного здоров'я населення через соціальні медіа під час отримання новин [3, с. 345].

Центральним та місцевим урядам в Україні рекомендується систематично працювати над значним прискоренням процесів цифровізації, зокрема у сфері особистого простору громадян. Основна увага має бути приділена забезпеченню повного охоплення населення Інтернетом, доступу до персональних комп'ютерів та мобільних телефонів. Такі заходи є критично важливими для ефективного інформування населення з метою захисту від атак окупанта за допомогою ракет, дронів та інших засобів масового ураження, а також для попередження про загрози інфекційних захворювань, зокрема COVID-19. Ці дії мають на меті зниження рівня смертності серед населення та мінімізацію його перебування в місцях масового скупчення людей під час пандемії COVID-19 та під час повітряних атак.

З цією метою парламенту і уряду України необхідно:

- продовжити розпочате у 2024-2019р.р. реформування органів місцевого самоврядування та адміністративно-територіального устрою спрямоване на створення дієздатних і економічно самодостатніх громад і районів, які здатні самостійно фінансувати діяльність інфраструктури первинної та спеціалізованої медичної допомоги;

- забезпечити створення належних правових умов у громадах для організації роботи сімейних лікарів, включно з умовами їх проживання, соціального захисту, заохочення до ефективної роботи та мотивації для неперервної професійної освіти за світовими стандартами;

- прискорити процес децентралізації управління у сфері охорони здоров'я і повернення до моделей реформування, що були актуальні станом на травень 2019 року;

- підтримати розвиток системи електронної охорони здоров'я, надаючи пріоритет первинній медичній допомозі та спеціалізованій допомозі на основі стандартів ЄС та власного бойового досвіду в контексті надання екстреної і невідкладної медичної допомоги на полі бою, під час евакуації та в госпітальних умовах. Основною метою має бути мінімізація часу доставки поранених воїнів до місць надання висококваліфікованої медичної допомоги;

- створити умови для модернізації системи охорони здоров'я відповідно до "Плану Маршала" до 2050 року, що повинно базуватися на демократизації процесів прийняття рішень на місцевому, регіональному та центральному рівнях.

Важливим аспектом є кардинальне покращення, засноване на просвітництві, рівня медичної культури населення, особливо в умовах широкомасштабної війни. Необхідно систематизувати напрями спеціалізованої медичної допомоги та підвищити рівень вакцинальної свідомості до стандартів провідних європейських країн. Це має стимулювати до приїзду в Україну висококваліфікованих медичних працівників для надання послуг в українських закладах.

**Висновки.** Національна єдність у створенні сучасних конкурентоспроможних інституцій, включно з сектором охорони здоров'я, повинна базуватися на культурних основах, таких як гідність та професійне об'єднання для служіння державі та суспільству. Важлива співпраця з урядами США, Великої Британії, Німеччини та інших країн у впровадженні передових практик управління для підвищення ефективності роботи Міністерства охорони здоров'я України, Національної академії медичних наук України, департаментів охорони здоров'я областей, міст, районних управлінь охорони здоров'я, медичних закладів та установ. Також необхідно продовжити реформування державних та комунальних інституцій у сфері охорони здоров'я, перетворюючи їх на установи під керівництвом цілеспрямованих і дисциплінованих управлінців.

### **Список використаних джерел**

1. Фергюсон Н. Цивілізація. Як Захід став успішним / пер. з англ. В. Циба. К.: Наш формат, 2017. 488 с.
2. Закарія Ф. Десять уроків для світу після пандемії / пер. з англ. А. Марковська та О. Єсельнова. К.: Наш Формат, 2021. 264 с.
3. Патрикаракос Д. Війна у 140 знаках. Як соціальні медіа змінюють конфлікти у XXI столітті / переклад з англійської Ірини Рудько. Київ: Yakaboo Publishing. 2019. 352 с.

УДК 334:06

JEL Classification: O35

**Краєвська Г. О.,**  
канд. екон. наук,  
старший науковий співробітник відділу  
проблем формування соціального капіталу,  
Інститут демографії та проблем якості життя  
Національної академії наук України, м. Київ

### **МІЖСЕКТОРАЛЬНА СПІВПРАЦЯ В НАДАННІ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ ЯК СПОСІБ ЗМІЦНЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

Резильєнтність громади як соціально-економічної системи полягає в здатності зберігати структуру та відновлювати функції. Збереження структури в даному контексті це збереження здатності жителів громади не потрапити в складні життєві обставини, а за умов потрапляння до них здатності в короткі терміни вийти з цього стану. Війна внесла свої

корективи і друга характеристика більш точно описує резильєнтність системи в умовах війни. Рівень сервісизації та якості соціальних послуг на в територіальній громаді – функціональний аспект резильєнтності. Тобто здатності системи надання соціальних послуг здійснювати ці функції вчасно, ефективно та у відповідності до потреб. Диверсифікація структури надавачів соціальних послуг – структурний аспект резильєнтності. Збільшення кількості провайдерів соціальних послуг, що сприятиме створення ринку соціальних послуг є інструментом створення нових можливостей і формування структури надання соціальних послуг, яка відповідає сучасному адміністративно-територіальному устрою.

Якщо розглядати резильєнтність як реалізацію комбінації потенціалів, до складу якої входять потенціали стійкості, адаптації та трансформації. То слід зазначити, що система, яка перебувала в трансформаційному стані була не стійкою до початку повномасштабного вторгнення. Відповідно перший вид потенціалу був слабким. Досить високим був потенціал адаптації оскільки на законодавчому рівні були створені умови для диверсифікації надавачів соціальних послуг за різними формами власності та самі наслідки війни стимулювали об'єднуватись різних суб'єктів для допомоги особам у складних життєвих обставинах не формалізуючи таку допомогу у більшості випадків. Потенціал трансформації також як і стійкості в цій системі слабкий оскільки для формування диверсифікованої структури надавачів соціальних послуг потрібно достатнє і стабільне державне фінансування або спроможність населення оплатити окремі із цих видів послуг. В сучасних умовах такі можливості обмежено.

В умовах війни виникли проблеми, які ускладнюють розвиток сфери надання послуг та вимагають пошуку нових інституційних інструментів впливу, які посилюватимуть резильєнтність територіальних громад. На рівні держави реалізуються заходи для зменшення ризиків потрапляння в складні життєві обставини. Спостерігається переформатування структури бюджетних програм на підтримку громадян в складних життєвих обставинах. Загалом було скасовано 15 бюджетних програм 2022 року та додано 4 нових, які увібрали в себе попередні: Соціальний захист дітей та сім'ї, Соціальний захист громадян, які потрапили у складні життєві обставини; Підтримка малозабезпечених сімей; Соціальний захист осіб з інвалідністю. Загальна вартість ліквідованих програм складає 168,9 млрд грн, а нових – 170 млрд [1].

Під час війни стрімко зросла чисельність осіб, які потрапили у складні життєві обставини. Лише офіційно в країні зареєстровано 4,8 млн внутрішньо переміщених осіб, а за оцінками Міністерства реінтеграції України їх реальна кількість становить близько 7 млн осіб. За даними ООН з 24 лютого 2022 року до 15 лютого 2023 року в Україні поранення отримали 13 287 цивільних осіб, з яких 954 – діти. Найбільшу кількість поранених ООН фіксує у Донецькій та Луганській областях: там за останній

рік війни поранено 7327. Однак це лише те, що задокументувала ООН, бо справжня кількість жертв і потерпілих в рази більша. За об'єктивних причин відсутні дані про інвалідність військових. За даними Міністерства соціальної політики України в Україні майже 70 тисяч дітей потребують батьківського піклування. Але більшість з них вже перебувають в родинях: під опікою родичів, прийомних родин, тимчасових патронатних родин, усиновлювачів тощо. З 24 лютого до 1 жовтня 2022 року 4661 дитина залишилася без батьківського піклування, зокрема 250 дітей стали сиротами або залишилися без піклування, тому що їхні батьки загинули або зникли безвісти. Ймовірність збільшення кількості осіб, які можуть потрапити в складні життєві обставини є високою через незавершеність військового конфлікту та негативний вплив війни на економіку, що обумовлює бідність населення. За даними ПРООН за 2022 рік рівень бідності зріс із 5,5% до 24,1%. Майже вп'ятеро. Це означає, що ще 7,1 мільйона людей опинилися за межею бідності.

За даними Національної сервісної служби станом на 15.10.2022 соціальну роботу з сім'ями вразливих категорій населення забезпечують 3,6 тис. фахівців із соціальної роботи, у тому числі 3,4 тис. або 94,4 % працюють в закладах та установах, засновниками яких є територіальні громади. Відсутня інформація щодо виконання обов'язків фахівців соціальної роботи у 202 територіальних громадах (у тому числі територіальні громади, розташовані в зоні проведення активних бойових дій та тимчасово окупованих територіях).

Зростання в громадах чисельності населення, яке потребує соціального захисту з одночасним зниженням рівня їх фінансового забезпечення, потребує пошуку нових інституційних інструментів їх вирішення. Одним з таких дієвих інструментів впливу може бути активізація міжсекторальної співпраці.

Основними механізмами реалізації міжсекторальної співпраці є :

- спільне фінансування та організація управління спільними соціальними об'єктами;
- створення спільного органу управління для виконання домовленостей і відповідних повноважень.
- делегування одного або декількох завдань соціальної роботи соціальним партнерам з передачею необхідних ресурсів (наприклад, проведення кейс-менеджменту та соціального супроводу);
- соціальні програми, соціальні проекти;
- соціальне замовлення та договори публічно-приватного партнерства;
- громадські опікунські ради та шефство.

Дослідниками виокремлюються три рівні взаємодії: згода на комунікацію, який передбачає роботу партнерів самих по собі, хоча й перебуваючи в партнерстві; паралельні дії для яких притаманна робота в межах певної програми, але відсутність єдиного бачення досягнення мети та власне

співпраця, яка полягає у взаємоузгоджених та взаємодоповнюючих діях орієнтованих на спільний результат [2, с. 98]. Управління міжсекторальною співпрацею може бути організовано різними способами. Одним з основних є входження в структуру органу управління громадою. Також можна створити окрему структуру, співзасновником якої є громада, якій частково делегують повноваження органу влади. У формі некомерційної організації, яка створює та виконує проекти міжсекторальної співпраці або фінансована бізнесом установа із частковим фінансуванням громади. Тому в порядку діяльності органів місцевого самоврядування потрібно прописати процедури формування, фінансування, залучення до планування та формування бюджету, інструменти взаємодії із бізнесом та недержавними організаціями, контроль за виконанням рішень. Потрібно розуміти також, що для існування партнерств необхідно визначити умови, обсяги, цілі, завдання спільної діяльності, джерела і способи фінансування за потреби.

### Список використаних джерел

1. Онуфрик М. Соціальні питання в бюджеті 2023: чи є євроінтеграційний поступ? URL: <https://rubryka.com/blog/social-budget-2023> (дата звернення: 14.04.2023).
2. Шинкарьов А. М. Міжсекторальне партнерство органів управління та децентралізація влади в Україні. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2018. № 2. С. 94–101. URL: <https://maup.com.ua/assets/files/expert/2/mizhsektoralne-partnerstvo-organiv-upravlinnya-ta-decentralizaciya-vladi-v-ukraini.pdf> (дата звернення: 19.04.2023).

УДК 330.101.2

JEL Classification: M21

**Курносенко А. О.,**  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Державний торговельно-економічний  
університет, м. Київ

### МОДЕЛІ СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Наразі питання повоєнного відновлення є найбільш дискусійним серед науковців, практиків тощо. Цікаві думки щодо цього були висловлені Онищенко В.П., а саме про те, що: "головна рушійна сила економічного прогресу і соціальної трансформації суспільства – людина і відтворюваний нею людський і соціальний капітал держави, тому що воля людини формує

себе і світ, у якому вона живе" [1]. Також автор зазначає, що для відродження України потрібно активізувати підприємницьку діяльність громадян, а для цього необхідна економічна свобода [1].

Відтак, ми акцентуємо на тому, що ключовим елементом економічної стабільності в умовах війни та економічного розвитку в повоєнному відновленні – є побудова продуктивного середовища взаємодії бізнесу, держави, освіти, населення, – що реалізується ефективним управлінням соціальним капіталом (далі СК) на різних рівнях. Підкреслимо, що саме підприємства по своїй суті є продуктивним осередком соціально-економічного розвитку, а тому їх система менеджменту має удосконалюватись інноваційними підходами.

Так, ми пропонуємо розвинути теорію СК підприємства в контексті конкретизації його елементів та пропозиції виділення моделей СК, з огляду на комбінацію даних елементів в конкретному організаційному чи підприємницькому середовищі.

Спираючись на авторитетні трактування сутності соціального капіталу та опис його компонентів [3, 4 та інші], виділимо чотири ключових (системних), до яких належать *довіра, зв'язки, цінності (норми), правила*. На наш погляд СК являється сумою цих елементів, бо між ними є зв'язок. Тому вбачаємо, що його слід відобразити як функцію суми цих компонентів (формула 1):

$$СК = f(D + Z + C + P), \quad (1)$$

де СК – соціальний капітал, D – довіра, Z – зв'язки, C – цінності, P – правила.

Для визначення меж участі кожного компоненту, умовно визначимо найбільш ідеальні умови існування СК, де кожен компонент дорівнюватиме 1. Також найгіршим варіантом є ситуація коли показник дорівнює 0, але це ситуація не можлива, бо тоді ми зводимо нанівець існування самого СК, тому ми умовно говоритимемо про їх мінімальний рівень.

Так в табл. 1 описані різні комбінації компонентів СК підприємства, які дозволяють виділити окремі його моделі в організаціях та на підприємстві.

Таблиця 1

### Моделі соціального капіталу підприємства

Модель СК	Умова існування моделі СК	Опис
Ідеальна модель існування СК	$СК=f(D_{max}+Z_{max}+C_{max}+P_{max})$ де всі компоненти = 1	Така модель не зустрічається в реальному житті, але є базою порівняння.
Консервативна модель СК	$СК=f(D_{min}+Z_{min}+C_{min}+P_{max})$	Представниками даної моделі переважно є державні структури, які по факту є виробниками правил в суспільстві. І з іншого боку управління в середині таких структур побудоване на чітких посадових інструкціях. <i>*притаманна підприємствам, де організаційна структура побудована на ієрархії та чітких правилах.</i>

Продовж. табл. 1

<p>Ідеологічна модель СК</p>	$СК=f(D_{\min}+З_{\min}+Ц_{\max}+П_{\min})$	<p>Притаманна політичним партіям, громадським організаціям. Тобто тим організаціям, які апелюють у своїх публічних зверненнях цінностями, які вони просувають та підтримують. Є центральна ідея їх створення. І в середині такої організації вмотивованість ґрунтується на вірі в ці цінності. <i>*притаманна підприємницьким структурам, коли ми говоримо про соціальні підприємства.</i></p>
<p>Філантропічна модель СК</p>	$СК=f(D_{\max}+З_{\min}+Ц_{\min}+П_{\min})$	<p>Притаманна благодійним організаціям та краудфандинговим платформам, які підтримуються у випадку високої довіри та віри в чесність таких організації. Тому задача представників такої моделі відкрито демонструвати та звітувати про свою діяльність. І в середині самої організації має бути високий рівень довіри, бо її учасники отримують доступ до "легких" вигід. <i>*зустрічається в підприємницьких структурах, коли вони, маючи власні ресурси та позитивну репутацію, формують окремий департамент (чи просто групу осіб), який займається благодійною діяльністю. Співпрацюють із закордонними партнерами, з іншими підприємствами, які можуть робити вагомий обсяг донатів.</i></p>
<p>Модель онлайн-мережі СК</p>	$СК=f(D_{\min}+З_{\max}+Ц_{\min}+П_{\min})$	<p>Притаманна соціальним мережам та торговельним площадкам в Інтернеті. Де апіорі важко створити ціннісні орієнтири, формувати високий рівень довіри та прописувати чіткі правила, через дуже велику кількість учасників та їх неоднорідну структуру. В такому середовищі представники моделі не мають на меті залучати учасників, спираючись на формування корпоративної культури. Єдине, що важливу роль грають відгуки, але першочергова задача стоїть у нарощенні контактів. <i>*серед представників бізнесу чистим видом такої моделі є переважно ФОП, які не мають найманих працівників (або 1-3) та ведуть торгівлю традиційними товарами.</i></p>



Продовж. табл. 1

<p>Підприємницька модель СК</p>	<p><math>СК = f(Д_{opt} + З_{opt} + Ц_{opt} + П_{opt})</math>                  де індекс opt показує оптимальний (середній) вплив окремого компоненту</p>	<p>Дана модель також є ідеалізованою, оскільки характеризує СК підприємства в ідеальному форматі. Коли в збалансованій мірі поєднуються всі компоненти соціального капіталу підприємства. Зауважмо, що вага кожного компоненту може відрізнитись для кожного підприємства, враховуючи характеристики підприємства (галузь, організаційну структуру, традиції ведення бізнесу тощо).</p>
---------------------------------	---	---

Чітке структурування компонентів соціального капіталу в різному середовищі є основою для його оцінювання та розробки механізму управління. Подібна ідея була запропонована в праці Журавльової І.В., Немешкало К.Р. та Курбатова О.А. [3], де вони говорять про розробку збалансованої системи оцінювання СК підприємства.

Але слід не забувати, що СК може мати різний прояв: позитивний або негативний. Еволюція наукових поглядів та сучасний стан речей свідчить про те, що для оцінки соціального капіталу, окрім визначення його рівня його збалансованості, моделі тощо необхідно ідентифікувати ступінь його корисності (характеру впливу, міри впливу тощо).

### Список використаних джерел

1. Онищенко В.П. Людський і соціальний капітал України в період її післявоєнного відновлення / В.П. Онищенко // Економіка України. 2023. № 1 (734).
2. Coleman, J. S. (1990). Foundations of social theory. *Cambridge: Harvard University Press*, 302.
3. Putnam, R. D. (1993). Making Democracy Work. Civic Tradition in Modern Italy. Princeton: Princeton University Press.
4. Журавльова І.В. Методичні основи управління соціальним капіталом підприємства / І.В. Журавльова, К.Р. Немешкало, О.А. Курбатова // Звіт про науково-дослідну роботу. 2014. 127 с.



УДК 330+316

JEL Classification: I38

**Макарова О. В.,**

д-р екон. наук, старш. наук. співроб.,

головний науковий співробітник

відділу досліджень людського розвитку,

Інститут демографії та проблем якості життя

Національної академії наук України, м. Київ

**Герасименко І. В.,**

головний інженер відділу

досліджень людського розвитку,

Інститут демографії та проблем якості життя

Національної академії наук України, м. Київ

## **ЕКСПЕРТНА ОЦІНКА ВПЛИВУ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ НА СОЦІАЛЬНУ ПОЛІТИКУ В УКРАЇНІ**

Значення експертних оцінок особливо зростає у період нестабільності та швидких непередбачуваних змін, коли застосування інших методів оцінювання стає обмеженим або, взагалі, не спрацьовує. Експертне оцінювання дає змогу дати адекватну оцінку змінам, що відбуваються, та глибше зрозуміти їх природу.

Для оцінювання національного контексту сприйняття глобальних викликів, у рамках реалізації наукового проекту "Оцінювання національної соціальної політики у контексті глобальних викликів", колективом науковців Інституту демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України було проведено серію опитувань національних експертів. За аналогією з міжнародною методологією оцінки глобальних ризиків, відповідно до якої ВЕФ щорічно здійснює оцінювання та публікує їх результати у своїх доповідях [1], метою даного дослідження є визначення складу, ступеню актуальності та міри впливу глобальних викликів для людства (на національному рівні – на населення країни, на локальному рівні – на населення громади). У якості експертів національного рівня були запрошені провідні українські вчені – фахівці в області соціальної політики, на місцевому рівні – фахівці, які мають відношення до прийняття рішень. При відборі експертів та проведенні опитування застосовувались стандартні принципи та процедури методів експертної оцінки [2]. Опитування національного рівня було проведено у режимі On-line у три раунди. Перший раунд було проведено напередодні повномасштабного

вторгнення російських військ на територію України, у період з 16 лютого до 23 лютого 2022 р., другий раунд – влітку 2022 р. і третій – восени 2023 р.

Експертам пропонувалось оцінити глобальні виклики за аспектами актуальності та впливу на національну соціальну політику. Оцінювання проводилось за принципом присвоєння балів від 0 до 4, з відповідними градаціями для обох аспектів.

Шкала для визначення впливу глобальних викликів на національну соціальну політику враховує його ступінь: 0 – не має впливу; 1 – слабкий; 2 – помірний; 3 – значний; 4 – катастрофічний.

Порівняння рейтингів впливу глобальних викликів на національну політику за результатами 1-го та 3-го раундів опитування національних експертів представлено на рис. 1.

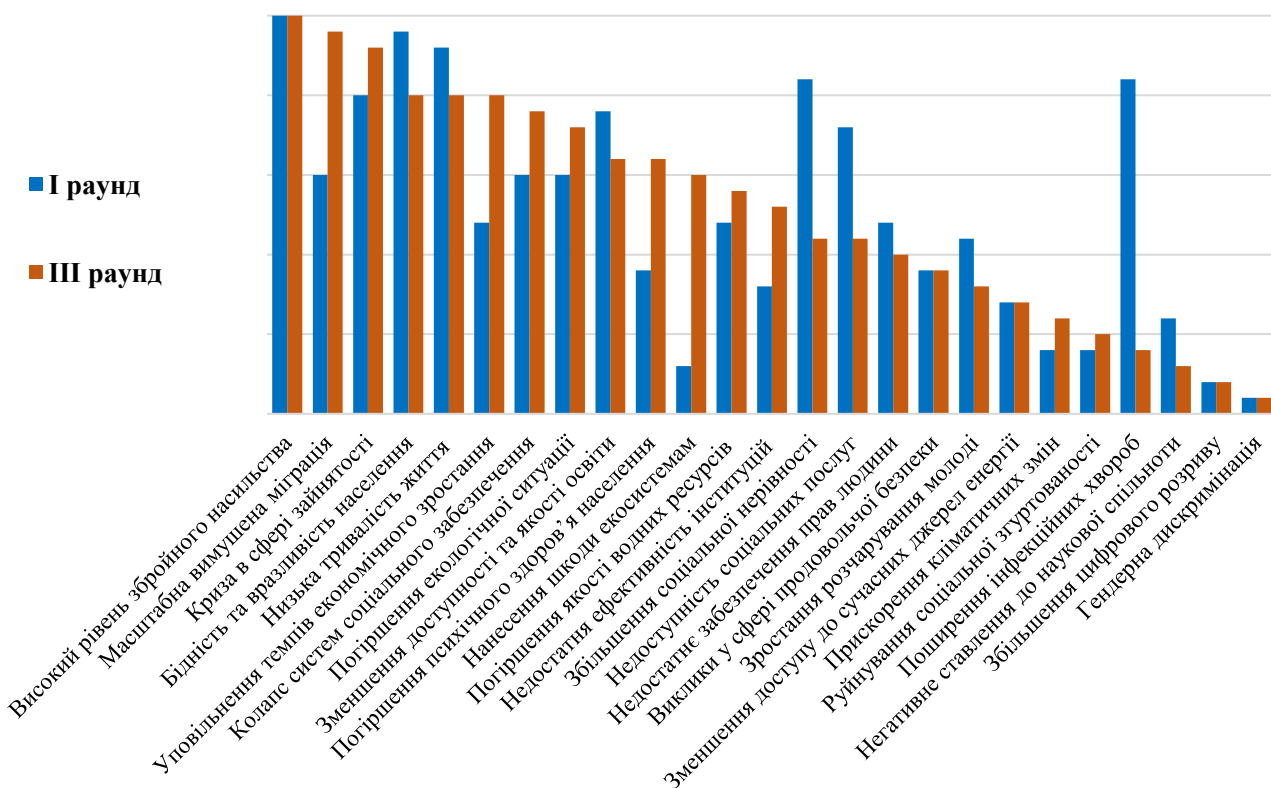


Рис. 1. Порівняння рейтингів впливу глобальних викликів на національну соціальну політику (1-й та 3-й раунди дослідження)\*

\*побудовано авторами за результатами опитування на національному рівні.

Отже, до найбільш впливових викликів третього раунду дослідження увійшли наступні. "Високий рівень збройного насильства" – цей виклик має найвищий рейтинг в усіх раундах опитування, включаючи перший, що відбувся напередодні повномасштабного вторгнення; тобто воєнні події на Сході вже тоді викликали найбільше занепокоєння з точки зору впливу на політику. Другий рейтинг, через значний міграційний відтік на початку війни, має "Масштабна вимушена міграція" – оцінка впливовості цього

виклику значно зросла (на 8 позицій) у порівнянні із довоєнним рівнем. Третє місце посіла "Криза в сфері зайнятості" – її рейтинг також дещо зріс, але не так помітно, як рейтинг міграції; це свідчить про те, що криза зайнятості на початку 2022 року також являла собою серйозний виклик. Четверту позицію посіли такі виклики, як "Бідність та вразливість населення", "Низька тривалість життя" та "Уповільнення темпів економічного зростання" – вони мають майже однакові значення оцінки. За період дослідження суттєво (на 8 позицій) зросла оцінка виклику, пов'язаного із уповільненням економічного зростання, що є безпосереднім наслідком як воєнних подій, так і посилення кризи зайнятості.

Такі глобальні виклики, як "Колапс системи соціального забезпечення", "Зменшення доступності та якості освіти", "Погіршення психічного здоров'я населення", "Нанесення шкоди екосистемам" та "Погіршення якості водних ресурсів", отримали рівень оцінки впливу, вищий за середній (7–12 рейтинги). Серед них особливо слід відмітити виклик, пов'язаний зі шкодою для екосистем – його рейтинг зріс на 12 пунктів.

Оцінюючи виклики, що характеризуються рівнем, нижчим за середній, слід відмітити значне падіння рейтингу "Збільшення соціальної нерівності" та "Недоступності соціальних послуг". Проте найбільше вражає обвал рейтингу виклику "Поширення інфекційних хвороб", який на 17 пунктів втратив свої позиції та з 5-го місця перемістився на 22-ге, – це свідчить про те, що проблеми, що відчувались у період пандемії КОВІД-19, різко відійшли на другий план.

Проведена оцінка дає змогу зробити такі висновки. Найбільш комплексним і впливовим викликом, що зумовлює зміст ключових напрямів соціальної політики, безперечно є виклик, пов'язаний зі збройним насильством, під яким, очевидно, експерти мали на увазі людські втрати через загибель та поранення військових та цивільного населення, втрату здоров'я та працездатності – з цим викликом безпосередньо пов'язане занепокоєння значним поширенням психічних розладів. Два найбільш значних виклики, що мають глобальну природу та гостро посилюються внутрішнім становищем в Україні, пов'язані із кризою зайнятості та вимушеною міграцією; значно зростає також вплив викликів екологічного характеру. Це слід враховувати при розробці стратегічних напрямів національної соціальної політики, а також шукати адекватні відповіді та реакції на існуючі загрози.

### Список використаних джерел

1. The Global Risks Report 2023. 18th Edition. Insight Report. World Economic Forum. URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2023.pdf).
2. Грабовецький Б.Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2010. 171 с.

УДК 65.014.1

JEL Classification: M21

**Мартинов А. А.,**

канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів та банківської справи,  
Східноукраїнський національний університет  
імені Володимира Даля, м. Київ

**Шедько Б. В.,**

здобувач третього (освітньо-  
наукового) рівня вищої освіти,  
Східноукраїнський національний університет  
імені Володимира Даля, м. Київ

## **ІНСТРУМЕНТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

Широке поле факторів кризи, пов'язаних із трансформаційним характером економіки в Україні, нестабільністю політичної ситуації, тривалим нагромадженням диспропорцій в економічній системі, постпандемічними наслідками, тривалим військовим конфліктом із російською федерацією обумовлюють актуалізацію питань антикризового управління вітчизняними підприємствами. Ступінь загострення кризи в Україні сьогодні фактично зводить нанівець зусилля щодо стабілізації соціально-економічної системи та вимагає пошуку нових ефективних інструментів антикризового управління.

Сьогодні першочерговим завданням є консолідація зусиль у протистоянні зовнішній агресії, забезпечення стійкості функціонування підприємств в умовах війни та послідовна розробка заходів щодо повоєнного відновлення економіки України в майбутньому.

Виникнення нових факторів кризи та загострення економічної ситуації в Україні потребують адаптації підходів до антикризового управління. Ключовими завданнями для України залишаються інтеграція до європейського економічного середовища, оновлення технологічної бази господарської діяльності підприємств, залучення інвестиційних ресурсів для розвитку виробничого сектору й відновлення пошкодженої у ході військового конфлікту інфраструктури.

Отже, питання формування ефективної системи антикризового управління в Україні потребують подальшого дослідження з урахуванням сучасних викликів, широкого кола воєнних, політичних та економічних ризиків.

Загальна сума прямих збитків, що отримала інфраструктура України через агресію РФ, відповідно до експертної оцінки KSE Institute станом на червень 2023 року вже перевищувала 150 млрд. доларів США [1]. Зважаючи на сьогоднішню динаміку та інтенсивність військових дій, можна передбачити, що сума збитків буде й надалі зростати. Об'єктами руйнування стали житловий фонд, виробничі підприємства, об'єкти транспортної інфраструктури, об'єкти енергетики, підприємства аграрного сектору, будівлі закладів освіти, соціальної сфери, культури і спорту, охорони здоров'я, адміністративні будівлі. Окремої оцінки потребує шкода нанесена навколишньому середовищу. Загибель великої кількості громадян України, каліцтво, моральна шкода нанесена громадянам в результаті військових дій, масштабна міграція населення (як засвідчують дані з відкритих джерел МЗС України на червень 2023 року за межами країни перебувало більш ніж 8 млн громадян України [2]) створюють ризики для розвитку нашої країни в довгостроковому періоді.

Ситуацію погіршує також значна втрата джерел сировинної бази, розбалансування транспортної та енергетичної системи, порушення торгових зв'язків, високі видатки на оборону, стрімке зростання державних запозичень, наростання непрямих збитків, отриманих в результаті військового конфлікту. Економіка України сьогодні залишається дуже залежною від зовнішньої фінансової допомоги.

Вибір інструментів антикризового управління в сучасних умовах повинен враховувати інституціональну структуру підприємств та задовольняти мінімальні потреби забезпечення життєздатності економіки в умовах пріоритетності фінансування потреб оборони України.

Система антикризового управління повинна включати три основних компоненти, що забезпечують: ідентифікацію кризи, розробку управлінських рішень у сфері антикризового управління та оцінку ефективності антикризових управлінських рішень. Наявність визначених складових забезпечує адаптивний характер системи антикризового управління.

Суттєвою властивістю прийнятої на підприємстві концепції антикризового управління є співвідношення між складовими реактивного та превентивного управління. Реактивне управління виявляється у реакції підприємства на кризові явища, що вже виникли на підприємстві. Але, як свідчить аналіз наукової літератури, сьогодні, все більша пріоритетність надається превентивній складовій в системі антикризового управління, що орієнтована на попереджувальний характер антикризових заходів на підприємстві.

В цілому інструментарій антикризового управління можна розподілити на такі дві основні складові: складова, що забезпечує діагностику кризи та

складова, орієнтована на реалізацію конкретних антикризових дій. Діагностика кризи на підприємстві може здійснюватися перспективно на основі інструментів прогнозування, в поточному періоді, для ідентифікації вже існуючих кризових явищ – оперативно та ретроспективно, з метою виявлення наслідків та причин минулої кризи.

Диференціація інструментів антикризового управління може проводитись за ступенем та характером впливу на підприємство, обсягом ресурсів, необхідних для вирішення завдань антикризового управління, стадій розвитку підприємства та стадій кризи на підприємстві.

Для потреб антикризового управління, на наш погляд, доцільно вирізняти таку послідовність розгортання кризи на підприємстві: стратегічний етап кризи, що характеризується зниженням темпів розвитку підприємства, криза прибутковості, що визначається зменшенням запланованих прибутків та найбільш гострий етап кризи – криза платоспроможності, в процесі розгортання якого підприємство проходить шлях від втрати ліквідності до неплатоспроможності.

Із розгортанням кризи на підприємстві послідовно зростає кардинальність та вартість заходів, спрямованих на оздоровлення підприємства. На останньому етапі розвитку кризи на підприємстві ситуація набуває незворотній характер та обумовлює необхідність ліквідації підприємства. В сучасній науці кризи трактуються як наслідок накопичення протиріч в економічній системі та можуть стати передумовою якісного прогресивного розвитку економічної системи. Можливості та ефективність застосування інструментів антикризового управління, ресурси, що можуть бути застосовані для вирішення завдань антикризового управління, складають антикризовий потенціал підприємства.

Інструментарій антикризового управління включає широкий набір спеціальних методів, придатних для використання на певних етапах розгортання кризи на підприємстві, та універсальних інструментів. Вибір інструментарію антикризового управління багато в чому обумовлюють фактори кризи, які можна структурувати як ендогенні, що є залежними від діяльності підприємства, та екзогенні, що не залежать від підприємства.

Одним із базових компонентів системи антикризового управління виступає санація, що включає елементи фінансово-економічного, соціально-економічного, виробничо-технічного та організаційно-правового характеру. Заходи, що здійснюються в межах санації орієнтовані на реорганізацію, реструктуризацію та рефінансування підприємства, що є боржником.

Таким чином, дослідження проблемного поля антикризового управління визначає пріоритетність обґрунтованого вибору інструментів

антикризового управління на підприємстві та послідовної оптимізації системи антикризового управління, підвищення рівня її адаптивності із перенесенням акценту на превентивний характер антикризових заходів. На окрему увагу заслуговує також діагностика наслідків й факторів кризи в посткризовому періоді для виявлення можливостей й передумов якісного прогресивного розвитку підприємства.

### Список використаних джерел

1. Офіційний сайт Інституту Київської школи економіки (Kyiv School of Economics). Загальна сума прямих збитків, завдана інфраструктурі України через війну, за підсумками червня 2023 року перевищила \$150 млрд. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-pryamih-zbitkiv-zavdana-infrastrukturi-ukrayini-cherez-viynu-za-pidsumkami-cheravnja-2023-roku-perevishhila-150-mlrd> (дата звернення: 18.02.2024).

2. Офіційний сайт. Інформаційний ресурс. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3732355-kilkist-ukrainsiv-ta-ih-migracia-za-kordon-cerez-vijnu.html> (дата звернення: 18.02.2024).

УДК 338.242:330.46

JEL Classification: M14

**Микитенко В. В.,**  
д-р екон. наук, професор,  
головний науковий співробітник відділу  
проблем перспективного розвитку ПЕК,  
Інститут економіки промисловості  
Національної академії наук України, м. Київ

### СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ: АЛГОРИТМ УПРАВЛІНСЬКИХ ДІЙ

Об'єктивним є визнати, що використовуючи систему загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання у площині дослідження проблем і перешкод із забезпечення та реалізації соціальної відповідальності суб'єктів при розбудові та реалізації на практиці проєктів енергосистем із елементами *розподіленої генерації* (РГ), вважаємо за доцільне підтвердити: соціальна відповідальність визначається в якості активного і свідомого



внеску суб'єкта господарювання у покращення соціальних, екологічних та економічних умов в районах / регіонах чи у територіальних утвореннях, де реалізується новий проект енергетичної інфраструктури. Це означає прийняття рішень та виконання дій, що враховують вплив на громадські інтереси, добробут населення та стан довкілля.

Розроблення алгоритму управлінських дій із реалізації завдань соціальної відповідальності (табл. 1) має забезпечити: 1) соціальну легітимізацію; 2) мінімізацію ризиків і, певним чином, витрат; 3) сприяння сталому господарюванню і розвитку; 4) універсальність та адаптивність діяльності; 5) взаємодію із зацікавленими сторонами; 6) чітку звітність та її відкритість; 7) прийнятність принципів етики та корпоративної соціальної відповідальності. Він має бути інтегрованим, системним та спрямованим на забезпечення ефективного вирішення усього комплексу питань – крім економічних, техніко-технологічних, соціальних та екологічних, ще й у площині сталого господарювання та елімінування антикорупційних загроз. У цій площині автор підтримує думки та переконання [1; 2] щодо нагальності розробки та реалізації дієвого антикорупційного комплексу при управлінні бізнесом.

Таблиця 1

**Алгоритм управлінських дій із  
 забезпечення соціальної відповідальності суб'єктів  
 господарювання при розбудові та реалізації проєктів  
 енергосистем із елементами розподіленої генерації**

Крок	Змістовність дій	Опис процедур
<i>Етап 1. Підготовчий. Обґрунтування вимог до соціальної відповідальності. Визначення проблем і перешкод на шляху забезпечення соціальної відповідальності. Розробка механізмів і регуляторів вирішення проблем.</i>		
1	Обґрунтування вимог до соціальної відповідальності	Ретельно обґрунтувати вимоги до соціальної відповідальності, враховуючи характеристики територіального утворення, специфіку галузі, локальні особливості та міжнародні стандарти.
2	Аналіз умов та стратегічного потенціалу	Провести аналіз технологічних, економічних, соціальних та екологічних аспектів і, відповідно, наявних активів у контексті розбудови і реалізації проєкту енергосистеми з елементами РГ.
3	Аналіз проблем та перешкод	Провести аналіз, ідентифікувати проблеми і перешкоди, які можуть виникнути під час реалізації проєкту. Визначити їхній вплив на соціальну відповідальність.
4	Визначення можливих ризиків і витрат	Оцінити можливі ризики та витрати, пов'язані з реалізацією соціально відповідальних ініціатив та визначити потреби у забезпеченні необхідних резервів в бюджеті та часовому графіку.
5	Аналіз ризиків корупції	Аналіз ризиків корупції, специфічних для галузі та локального контексту. Встановити де і які конкретно ризики можуть виникнути під час реалізації соціально відповідальних проєктів нових енергосистем із РГ.

Продовж. табл. 1

6	Ідентифікація зон вразливості та їх масштабів	Визначення зон вразливості, де корупційні практики можуть бути особливо небезпечними, що включає управління закупівлями, взаємодію з підрядниками, розподіл благодійності та ін. сфери діяльності за проектом.
<i>Етап 2. Аналіз та визначення стейкхолдерів. Здійснення стартового аналізу соціетальних та екологічних аспектів соціальної відповідальності. Визначення стейкхолдерів та зацікавлених сторін.</i>		
7	Визначення зацікавлених сторін	Ідентифікувати всіх зацікавлених сторін, включаючи місцеві громади, екологічні групи, інвесторів тощо.
8	Створення плану взаємодії із стейкхолдерами	Визначити механізми взаємодії зі стейкхолдерами та механізми, важелі і регулятори звітування про соціальну відповідальність і, відповідно, перелік показників.
9	Визначення масштабів участі зацікавлених сторін	Встановити площини, терміни та умови залучення зацікавлених сторін, такі як представники громадськості, неприбуткові організації та інші групи, для визначення їхніх потреб та отримання пропозицій щодо розробки антикорупційних заходів.
10	Враховання екологічних аспектів у проекті	Гарантування та врахування і впровадження технологій та методів, спрямованих на мінімізацію негативного впливу на НПС і середовище життєдіяльності у контексті забезпечення якості життя населення.
11	Враховання соціетальних аспектів у проекті з РГ	Аналіз соціетальних потреб за результатами аналізу потреб і очікувань, враховуючи потреби місцевої громади та ін. зацікавлених сторін. Залучення Стейкхолдерів до оцінки соціетальних аспектів (місцеві громади, неприбуткові організації, представники галузі та ін.) для збору думок і врахування поглядів. Соціальна імпакт-оцінка з ідентифікацією впливу проекту та з позитивними і негативними аспектами для різних груп в межах територій.
<i>Етап 3. Стратегічне планування. Розробка стратегії соціальної відповідальності. Створення плану взаємодії із стейкхолдерами.</i>		
12	Формулювання та розроблення стратегії соціальної відповідальності:	Розробити стратегію, яка визначає, яким чином проект із РГ відповідатиме соціетальним викликам і сприятиме сталому господарюванню. Сформулювати домінанти стратегії, яка б враховувала інтереси всіх зацікавлених сторін. У стратегії: а) врахувати особливості місцевої культури та традицій при проектуванні та реалізації проекту з РГ; б) передбачити план соціального діалогу з зацікавленими сторонами, забезпечуючи відкритий обмін інформацією та здійснюючи постійні консультації; в) реалізувати завдання зі сприяння соціальної інклюзії, заходи, які спрямовані на включення різних соціальних груп у користування та розвиток проекту з РГ; г) визначити масштаби створення робочих місць та розвитку навичок як працівників проекту, так і жителів місцевої громади; д) визнати концепт етичної поведінки та корпоративної культури з розробкою кодексу; ж) передбачити програми співпраці з місцевими органами влади для забезпечення взаємодії та вирішення соціальних питань; з) розробити систему моніторингу та звітності за соціальними показниками проекту з РГ, щоб інформувати зацікавлені сторони та забезпечувати прозорість.

Продовж. табл. 1

13	Розробка механізмів вирішення проблем	Розробити конкретні механізми та стратегії для вирішення індивідуальних проблем та виправлення виявлених негативних аспектів.
14	Розроблення системи економічних заохочень	Розглянути можливість використання економічних заохочень для тих, хто приймає активну участь у соціально відповідальних ініціативах даного проєкту.
<i>Етап 4. Впровадження системи моніторингу та звітності за результатами виконання завдань із соціальної відповідальності.</i>		
15	Розробка та впровадження системи моніторингу та звітності	Розробити й уточнити процедури системи моніторингу для відстеження реалізації соціально відповідальних ініціатив та системи звітності для інформування зацікавлених сторін. Визначити економіко-статистичні показники для системи моніторингу та періодичних оцінок ефективності антикорупційних заходів та внесення коректив відповідно до результатів.
16	Впровадження механізмів звітності	Розробити та впровадити систему моніторингу і звітності за екологічними та соціальними показниками.
17	Впровадження стандартів безпеки та екології	Застосування високих стандартів безпеки та охорони довкілля під час робіт і експлуатації енергосистеми з елементами РГ.
<i>Етап 5. Взаємодія із зацікавленими сторонами. Залучення місцевої громади та громадськості. Співпраця з неприбутковими організаціями.</i>		
18	Планування комунікаційної стратегії	Розробити стратегію комунікацій, яка включає в себе ефективні механізми спілкування зі стейкхолдерами та громадськістю, особливо при розкритті негативних аспектів та спробах їх вирішення.
19	Залучення місцевої громади	Сприяти участі місцевих громад та громадськості у процесах прийняття рішень та розбудові енергосистеми.
20	Співпраця з владними органами	Визначення засобів і методів ущільнення співпраці з владними органами та органами законодавчої влади для виявлення і покарання корупційних порушень.
21	Співпраця з неприбутковими організаціями	Здійснити співпрацю з неприбутковими організаціями та громадськими ініціативами для забезпечення об'єктивного оцінювання та підтримки соціальних ініціатив.
22	Організація навчальних заходів	Проводьте регулярні навчальні заходи для персоналу щодо принципів антикорупційної діяльності, етичних норм та обов'язків.
<i>Етап 6. Розробка антикорупційної програми. Аналіз ризиків корупції та ідентифікація зон вразливості. Розробка антикорупційної політики та плану дій.</i>		
23	Розробка антикорупційної політики та плану дій	Розробка конкретної антикорупційної політики та плану дій, які враховують усі визначені ризики і проблеми. Сформування комплексу механізмів запобігання, виявлення та врегулювання корупційних випадків.

24	Створення внутрішніх контрольних механізмів	Розроблення комплексу внутрішніх контрольних механізмів, які допомагатимуть виявляти та усувати корупційні ризики (системи регулярних аудитів та звітності, інші механізми і засоби контролю).
25	Розробка проактивних заходів	Розробка проактивних заходів для запобігання корупції, такі як навчання персоналу, розробка кодексу етики, встановлення ефективних механізмів виявлення конфліктів інтересів тощо.
<i>Етап 7. Моніторинг та оцінка. Періодичний моніторинг та оцінка ефективності функціонування проекту енергосистеми з елементами РГ та реалізації антикорупційних заходів. Адаптація та удосконалення, оновлення алгоритму.</i>		
26	Моніторинг виконання плану	Регулярний моніторинг виконання плану соціальної відповідальності та коригування змістовності заходів за необхідності (у тому числі і антикорупційних)
27	Оцінка та підсумки реалізації проекту	Оцінити вплив проекту на соціальні та екологічні аспекти розвитку територіального утворення, підготувати звіт та внести корективи на майбутнє.
28	Адаптація та оновлення алгоритму	Регулярно уточнювати та адаптувати алгоритм відповідно до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі, а також враховуючи здобуті досвід при реалізації відповідного типу проектів.

Запропонований алгоритм управлінських дій відзначається кількома перевагами: систематизацію та комплексністю; залученням до реалізації стратегії зацікавлених сторін; опрацьованістю процедур за підготовчим етапом; розробленістю антикорупційної програми; передбаченням екологічних наслідків; постійним моніторингом та адаптацією процедур; формуванням етичної культури в системі управління проектом. Алгоритм передбачає врахування різноманітних аспектів управління соціальною відповідальністю та забезпечення комплексного й системного підходу у контексті розбудови та введення нових енергосистем із елементами розподіленої генерації.

### Список використаних джерел

1. Микитенко В.В., Коваль В.В. Стале господарювання: детермінанти та технології управління: монографія. – Одеса: ПНЦ НАН України, 2021. 156 с.
2. Дацко К. П., Теличко О. А. Антикорупційний комплекс в управлінні бізнесом. *Вісник Чернівецького факультету Національного університету "Одеська юридична академія"*. Сер.: Господарське право. 2020, Вип. 4. С. 59-64 DOI: <https://doi.org/10.32837/chern.v0i4.128>.

УДК 351.863

JEL Classification: Q18

**Олійник Т. І.**,  
канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри економіки, підприємництва  
та управління підприємствами,  
Дніпровський національний університет  
імені Олеся Гончара, м. Дніпро  
**Жураковська А. В.**,  
здобувач другого  
(магістерського) рівня вищої освіти,  
Дніпровський національний університет  
ім. Олеся Гончара, м. Дніпро

## **СТРАТЕГІЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ПОВНОМАСШТАБНОГО ВТОРГНЕННЯ**

Наукова концепція "продовольча безпека" в міжнародній практиці відображає стан світового ринку продуктів харчування, забезпечення держав або декількох країн продуктами харчування. В Україні продовольча безпека, відповідно до Закону України "Про державну підтримку сільського господарства України", визначається як "захист життєвих інтересів людини, що виражається в забезпеченні державою в не перешкоджанні доступу людини до харчових продуктів з метою підтримки її нормальної життєдіяльності" [2].

Отже, рівень продовольчої безпеки вважається достатнім, якщо всі громадяни в будь-який час забезпечені фізичним та економічним доступом до безпечної та поживної їжі для задоволення своїх потреб у їжі та для підтримки здорового та активного способу життя. Продовольчу безпеку можна відобразити так:

1. Фізична доступність продовольства. Передбачає наявність пропозиції продовольства та визначається рівнем його виробництва, запасів і торгівлі.

2. Економіко-фізична доступність продовольства. Обумовлюється належністю постачання та політикою збалансування доходів та ринкових цін з метою поліпшення купівельної спроможності населення.

3. Споживання продуктів харчування. Передбачає спосіб максимальної користі спожитих продуктів для організму за рахунок правильного підбору раціону, приготування їжі, внутрішньогосподарського розподілу та ін.

4. Стабільність забезпеченості продовольством. Передбачає надійні канали постачання та періодичність надходження продуктів харчування. Порушення останнього нівелює продовольчу безпеку у попередніх трьох вимірах.

Необхідно відзначити, що повномасштабне вторгнення має глобальний вплив, зачіпаючи всю планету. Проблеми з постачанням вже мають негативний економічний та фінансовий вплив, особливо на Країни Близького Сходу та Північної Африки, які імпортують більше половини своїх зернових потреб. Наприклад, Єгипет залежить від України на 85% поставок пшениці і 73% соняшникової олії, а Ліван імпортує до 80% своїх потреб у пшениці. Європейський союз також сильно залежить від України, особливо в плані поставок соняшникової олії (88%) і ріпакової олії (41%). Крім того, Україна є ключовим експортером кукурудзи, яка є важливим компонентом кормів в інтенсивному скотарстві.

Аналізуючи ситуацію з продовольчою безпекою в Україні, слід зазначити, що головною проблемою є зростання цін на основні продукти харчування, особливо в районах, де йдуть бойові дії. Так, спостерігається помітне підвищення цін на деякі крупи, свинину, молоко, вершкове масло, цукор і рослинне масло. В результаті, купівельна спроможність середньостатистичного споживача в Україні скоротилася практично на 40 відсотків, що говорить про серйозні проблеми доступу населення до їжі [6].

У зв'язку з цим, виникає необхідність розробки державної стратегії продовольчої безпеки в умовах воєнного стану. Важливим кроком у цьому напрямку стало розпорядження Кабінету Міністрів України від 29 квітня 2022 року № 327-р [5]. Даною документом затверджено план заходів щодо забезпечення продовольчої безпеки в умовах військових дій. Основні положення плану включають:

1. Адміністрування системи продовольчої безпеки: моніторинг стану продовольчої безпеки шляхом аналізу прогнозних балансів попиту і пропозиції на основні сільськогосподарські товари; визначення основних товарів, що мають соціальну значимість, і контроль цін; регулювання тарифів, надбавок і рентабельності.

2. Забезпечення безперервного виробництва сільськогосподарської та харчової продукції: формування списку підприємств, що відіграють важливу роль в агропромисловому секторі і виробляють товари з високою соціальною значимістю; пропозиція фінансування для розширення, відновлення або будівництва підприємств, що займаються виробництвом і переробкою сільськогосподарської продукції.

3. Забезпечення продовольством для населення: задоволення потреб населення в продовольстві, включаючи товари тривалого зберігання, на територіях, де йдуть бойові дії; створення системи зберігання резервів сировини і продовольчих ресурсів для стратегічних потреб держави;

підтримка самозабезпечення продуктами харчування населення і домогосподарств. Крім того, в період воєнного стану органам місцевого самоврядування надається право орендувати сільськогосподарські земельні ділянки для виробництва продовольчої продукції [1].

4. Регулювання зовнішньої економічної діяльності: забезпечення нормальної роботи підприємств агропромислового комплексу, включаючи імпортні компоненти; регулювання пропозиції вітчизняної продукції на внутрішньому ринку та забезпечення експортного попиту.

Перед нами стратегія продовольчої безпеки як складової національної безпеки. Вона передбачає створення системи моніторингу продовольчої безпеки Національного та регіонального рівнів для виявлення та прогнозування продовольчих загроз; розробку плану дій для забезпечення населення харчовими продуктами в надзвичайних ситуаціях; заходи з розвитку сталого сільського господарства; диверсифікацію виробництва; створення стійких виробничо-збутових систем [4].

Також вважаємо за доцільне посилити підтримку малих і середніх фермерських господарств та їх кооперативних об'єднань, що було відзначено в попередніх дослідженнях. Позицію підтримують і дослідники IFAD [3], які пропонують зміцнити захист активів дрібних фермерів і сільських домогосподарств в умовах війни в Україні, забезпечуючи їх здатність обробляти і збирати урожай. Це означає забезпечення доступу виробників до фінансових ресурсів, інфраструктури, інформації та засобів виробництва.

В результаті можна зробити висновок, що Україна має всі необхідні ресурси для забезпечення продовольчої безпеки не тільки на внутрішньому ринку, але і на світовому рівні. Тому в інтересах світових лідерів лежить вжиття заходів для встановлення миру, відновлення національного продовольчого виробництва і постачання.

Сьогоднішня криза піднімає питання про необхідність переоцінки соціально-економічної значущості сільського господарства і відкритої торгівлі з точки зору продовольчої безпеки. У зв'язку з цим необхідно виявляти стратегічні залежності і розробляти санкції проти країн-агресорів та їх партнерів. Досягнення політичної стабільності, поліпшення макроекономічної ситуації, зростання доходів населення, ефективна політика держави щодо подолання відмінностей в доходах і умовах життя різних соціальних груп, боротьба з корупцією і розвиток наукової сфери – всі ці заходи можуть значно зміцнити вищезгадані позиції.

Для підвищення продовольчої безпеки також необхідно розробити ефективну стратегію, що включає моніторинг харчування населення,

встановлення механізму забезпечення безпеки та якості харчових продуктів. Подальша робота потребуватиме вирішення таких проблем, як подолання бар'єрів для малих та середніх фермерів у продовольчому комплексі, розвиток партнерських відносин між виробниками, переробниками та торговими компаніями, відновлення матеріально-технічної бази сільського господарства та формування високопрофесійного резерву кадрів.

### Список використаних джерел

1. Закон України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо створення умов для забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану" № 2145-IX від 24. 03. 2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-20>.
2. Закону України "Про державну підтримку сільського господарства України" № 1877-IV від 24. 06. 2004. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15>.
3. Офіційний веб-сайт International Fund for Agricultural Development. URL: <https://www.ifad.org>.
4. Офіційний веб-сайт Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів. URL: <https://dpss.gov.ua>.
5. Розпорядження Кабінету Міністрів України "Про затвердження плану заходів забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану" від 29 квітня 2022 р. № 327-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/327-2022-p>.
6. FAO. (2022). Ukraine: Note on the impact of the war on food security in Ukraine, 20 July 2022. Rome. <https://www.fao.org>.

УДК 330

JEL Classification: M21

**Проць Р. Р.,**  
ЗВО "Львівський університет  
бізнесу та права", м. Львів

### **ХАРАКТЕРИСТИКА ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: КЛЮЧОВІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ**

Формування антикризової системи управління на підприємстві дуже актуальне і важливе з низки причин, зокрема, з погляду того, як воно впливає на забезпечення економічної безпеки. Відтак, глобальне бізнес-



середовище стає все більш нестабільним і непередбачуваним, що характеризується швидкими технологічними змінами, економічними коливаннями та геополітичною невизначеністю. У такому контексті антикризова система управління озброює підприємство необхідними інструментами та стратегіями для ефективного реагування на непередбачені виклики. Таким чином, це дозволяє підприємству передбачати потенційні ризики, оцінювати їх потенційний вплив та розробляти плани дій у надзвичайних ситуаціях для пом'якшення цих ризиків. Такий запобіжний підхід має вирішальне значення для мінімізації збоїв, спричинених кризами, і тим самим забезпечує постійну операційну стабільність.

Слід зауважити, що економічна безпека підприємства тісно пов'язана з його здатністю зберігати фінансову стабільність та захищати свої активи від потенційних загроз [1-4]. Цьому сприяє антикризова система управління, орієнтована на підтримку ліквідності, управління боргами та оптимізацію витрат у кризових ситуаціях. Забезпечуючи захист фінансового здоров'я підприємства, бізнес може уникнути таких ситуацій, як банкрутство або серйозні фінансові труднощі, які є частими наслідками криз, що погано керуються. Крім того, ефективна антикризова система управління також передбачає розробку адаптивних організаційних структур та бізнес-моделей. Відтак, ця здатність до адаптації життєво важливе подолання криз і виходу більш сильну і конкурентоспроможну позицію. Це передбачає диверсифікацію портфеля підприємства, дослідження нових ринків та інвестиції в інновації, і все це сприяє довгостроковій стійкості та зростанню.

З погляду людських ресурсів система антикризового управління сприяє формуванню безпекової культури стійкості всередині підприємства. Він готує співробітників до дій у кризових ситуаціях за допомогою програм навчання та розвитку, озброюючи їх навичками, необхідними для адаптації до змінних умов. Це не тільки підвищує здатність підприємства керувати кризами, але також сприяє підвищенню морального духу та прихильності працівників, які мають вирішальне значення у важкі часи. Більше того, в сучасному взаємопов'язаному світі репутація бізнесу має величезну цінність, і на неї може серйозно вплинути те, наскільки добре він долає кризи. Ефективне антикризове управління допомагає підтримувати довіру клієнтів та інвесторів, демонструючи, що підприємство здатне, відповідальне та надійне навіть перед негараздами.

Антикризова система управління економічною безпекою підприємства – це комплекс заходів та методів, які спрямовані на запобігання, виявлення та ефективне реагування на різноманітні кризові ситуації, які можуть

загрожувати стабільності та розвитку підприємства. Основна мета такої системи – забезпечення надійного захисту підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз, які можуть негативно вплинути на його економічну стійкість та конкурентоспроможність.

На закінчення відзначимо, що формування антикризова система управління – це не просто захисний захід, це стратегічний підхід, який гарантує, що підприємство добре підготовлене до зустрічі з будь-якою кризою. Ця система відіграє вирішальну роль у забезпеченні економічної безпеки, забезпеченні фінансової стабільності підприємства, підвищенні адаптивності та стійкості, захисті його репутації та, зрештою, сприянні його довгостроковому успіху та стійкості.

### **Список використаних джерел**

1. Ткаченко А. М., Єлець О. П. Сучасний підхід до антикризового управління машинобудівним підприємством. Монографія. Запоріжжя: Видавництво Запорізької державної інженерної академії, 2010. 277 с.

2. Чернявський А. Д. Антикризове управління: навч. посібник К. : Вид-во МАУП, 2000. 208 с.

3. Бондарчук М. К., Алексеєв І. В. Фінансова санація і антикризове управління підприємством : навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. 268 с.

4. Алмашій І. Я. Антикризове фінансове управління підприємством: сутність та механізм реалізації. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2015. С. 69.

УДК 368.5(477)

JEL Classification: Q12

**Слободянюк В. В.,**  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Вінницький національний аграрний  
університет, м. Вінниця

### **ЕКОНОМІЧНИЙ СТАН СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ**

Формування ефективного конкурентного середовища в галузі сільського господарства неможливе без діяльності малих підприємницьких

структур, які характеризуються гнучкістю, мобільністю, можливістю швидкого пристосування до змін в економічному середовищі їх функціонування та забезпечують економічне зростання та розв'язання соціально-економічних проблем села та сільських територій.

Їх успішне функціонування створює сприятливі умови для розвитку економіки: посилюється конкуренція, створюються додаткові робочі місця, підвищується експортний потенціал, краще використовуються місцеві сировинні ресурси [1].

У системі ринкових відносин мале підприємництво має низку конкурентних порівняльних переваг: оперативно реагує на зміну ринкової кон'юнктури з відповідною гнучкістю; визначає темпи економічного зростання, структуру і якість валового внутрішнього продукту; оптимальне для заповнення малоефективних для великого бізнесу економічних ніш; виконує важливу функцію пом'якшення соціальної напруги в суспільстві через забезпечення зайнятості населення; орієнтоване на прискорення впровадження досягнень науково-технічного прогресу та впровадження результатів його діяльності у виробництво; забезпечує активізацію інноваційних процесів і ефективних інновацій; поширює демократичні принципи в економічних відносинах. Також їхніми перевагами слід вважати: сприяння конкуренції та протистояння монополістичним тенденціям; задоволення специфічних потреб споживачів; пом'якшення наслідків економічної кризи [2].

Галузь сільського господарства залишається пріоритетною для економіки, особливо в умовах воєнного стану в Україні, питання продовольчої безпеки стає ключовим викликом через неможливість здійснення сільськогосподарського виробництва на окремих територіях. Активну роль при цьому відіграють суб'єкти малого підприємництва.

Аналізуючи стан галузі сільського господарства до повномасштабного вторгнення росії, слід відмітити позитивні тенденції її розвитку в Україні та у Вінницькій області, зокрема.

Так, обсяг продукції сільського господарства підприємств України в 2021 р. зріс в 1,22 раза проти 2020 р., в т. ч. обсяг продукції сільського господарства фермерських господарств в 2021 р. зріс в 1,37 раза проти 2020 р. відповідно [3].

Також за цей період зріс обсяг виробленої продукції сільського господарства на одну особу підприємствами України в 2021 р. зріс в 1,23 раза проти 2020 р.

Аграрний сектор Вінницької області займає лідируючі позиції серед інших регіонів (2021 р.): 8,3% – частка у загальному виробництві продукції сільського господарства та 1-і місця – в загальному її виробництві, у виробництві продукції рослинництва (7,2%) та тваринництва (13,2%) [3].

В Україні в 2021 р. індекс продукції сільського господарства у господарствах усіх категорій становив 116,4% до попереднього року, тоді як у Вінницькій області – 122,1%. Індекс продукції сільського господарства підприємств в Україні за цей же період становив – 122,3%, у Вінницькій області – 129,1% [3].

Впродовж 2019-2021 рр. спостерігаємо зростання обсягів продукції сільського господарства в цілому по Україні та у Вінницькій області, значення показника "продукція сільського господарства у розрахунку на 1 особу населення" у Вінницькій області за цей період перевищує даний показник по Україні у середньому в 2,24 раза [3].

Аналогічно впродовж 2019-2021 рр. спостерігаємо зростання обсягів продукції сільського господарства фермерських господарств України та Вінницької області, зокрема, в 1,14 та 1,18 раза відповідно. Частка продукції сільського господарства фермерських господарств Вінницької області в загальному обсязі по Україні становить в середньому 7,4%.

Аналізуючи діяльність підприємств галузі сільського господарства в розрізі великих, середніх, малих і мікропідприємств, то слід відмітити важливу роль і місце саме малих підприємств, частка яких у Вінницькій області є лівовою (94,0% в 2021 р.). Серед 9445 малих підприємств Вінницької області (2021 р.) – 2671 (28,3%) із них – здійснюють свою діяльність в сфері сільського, лісового та рибного господарства.

Здійснюючи оцінку фінансових результатів діяльності підприємств Вінницької області, слід відмітити, що прибутковими в 2022 р. є 72,5% малих підприємств (в 2021 р. 76,8%), у галузі сільського, лісового та рибного господарства частка прибуткових малих підприємств в 2022 р. становила 82,2% (в 2021 р. – 91,1%) і була вищою в порівнянні з великими, середніми та мікропідприємствами та в порівнянні з іншими видами економічної діяльності [4].

Довгий час одним із стримуючих чинників підприємницької активності суб'єктів аграрного підприємництва, зокрема малих підприємств, є обмеженість доступу до кредитних ресурсів через сприйняття їх банківськими установами як підприємств підвищеного ризику, що передбачає відповідно високі процентні ставки за користування кредитами та обов'язковість забезпечення надійної застави, якої у більшості з них немає.

Разом з тим, слід зауважити, що в останні роки державна програма "Доступні кредити 5-7-9%" відкрила доступ до фінансування саме для таких підприємств. Кредитний портфель у програмі став якісний та добре диверсифікованим. Синергія програми із портфельними гарантіями значно розширила доступ клієнтів до кредитування.

Впродовж повномасштабної війни програма "Доступні кредити 5-7-9%" стала основним рушієм кредитування. Позики за програмою вже становлять близько 40% чистого корпоративного портфеля у гривні. Із 24 лютого 2022 року до грудня 2023 року банками за програмою було укладено близько 42 тисяч договорів на суму понад 167 млрд грн.[5, с. 29].

Фокус державних програм на кредитуванні малих та середніх підприємств сприяв зростанню ролі цього сегмента – він становить вже понад 56% чистого гривневого портфеля кредитів бізнесу. Чверть із них – кредити компаніям, що не належать до бізнес-груп. Активне кредитування невеликого бізнесу знижує концентрацію банківських балансів та зменшує ризики. Протягом останніх чотирьох років частка позик до 50 млн грн зросла із 34% до 41%. Однак черговий перегляд дизайну програми "Доступні кредити 5-7-9%" у вересні сповільнив її нарощення. Програма відтепер передбачає вищі ставки для позик на поповнення обігових коштів, а низькі ставки зберігаються для інвестиційних кредитів та підприємств у зоні високого воєнного ризику [5].

Вважаємо, що позитивними тенденціями останніх років щодо підтримки державою розвитку малого бізнесу є запровадження урядових програм на створення власної справи: Грантова програма з компенсації створення садів та Грантова програма з компенсації вартості теплиць, що спрямовані на створення нових робочих місць в сільській місцевості.

З липня 2022 р. було започатковано грантові програми "Е-робота", що надала можливість розпочали власну справу або розвивати існуючий бізнес на грантові кошти. Визначається низка переваг фінансування таких проектів, наприклад, зручність, наявність інформаційно-консультаційної підтримки, швидкість та оперативність, оскільки процес подання грантової заявки відбувається через єдиний державний веб-портал електронних послуг "Дія". Однак є низка проблем, з якими стикаються суб'єкти малого та середнього підприємництва при подачі заявок на грантові кошти та їх освоєнням. Вони пов'язані з необхідністю дофінансування грантових проектів, недотриманням термінів започаткування бізнесу, потребою зміни контрагентів [6].

Отже, перед Україною в умовах воєнного часу стоять завдання розвитку конкурентоспроможних та результативних суб'єктів аграрного підприємництва у майбутньому, створення продукції з високою доданою вартістю, відновлення та формування нових ринків збуту, приведення діяльності підприємств до стандартів ЄС.

Розвиток аграрного підприємництва є одним з головних пріоритетів економічного зростання та розв'язання соціально-економічних проблем села та сільських територій, Активізацію підприємницької активності на селі пов'язуємо з можливістю його відродження та розвитком сільських територій.

Післявоєнний розвиток в напрямку євроінтеграції, аграрний сектор націлюватиме на максимізацію прибутковості та ефективності діяльності суб'єктів підприємництва. Стратегічними цілями державної політики в умовах невизначеності та економічної нестабільності є зміцнення безпеки, створення умов зростання економічного потенціалу суб'єктів підприємництва, активізації підприємницької активності на селі за рівного доступу до програм державної підтримки та джерел фінансування.

### Список використаних джерел

1. Яворська Т. І. Малий бізнес у сільському господарстві: теорія і практика: монографія / Яворська Т.І. К. : ННЦ ІАЕ, 2012. 405 с.
2. Гуторов А. О. Виробнича типізація сільськогосподарських підприємств у системі інтеграційних відносин. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2015. Вип. 162. С. 130-138. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg\\_2015\\_162\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2015_162_18) (дата звернення: 08.02.2024).
3. Статистичний збірник "Сільське господарство України. 2021" URL: [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv\\_u/07/Arch\\_sg\\_zb.htm](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/07/Arch_sg_zb.htm) (дата звернення: 08.02.2024).
4. Статистичний збірник "Діяльність підприємств" / За ред. С. В. Рибалко. 2023. Головне управління статистики у Вінницькій області. URL: <https://www.vn.ukrstat.gov.ua/index.php/statistical-information/arhiv2022.html> (дата звернення: 11.02.2024).
5. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2023. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/FSR\\_2023-H2.pdf?v=7](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2023-H2.pdf?v=7) (дата звернення: 08.02.2024).
6. Самофатова В. А. Забезпечення сталості та інклюзивності розвитку малого та середнього підприємництва в повоєнний період. Економіка та суспільство. 2023. № 53. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2596/2514> (дата звернення: 08.02.2024).

УДК 338.242:338.439

JEL Classification: Q13

**Соколюк К. Ю.,**

канд. екон. наук, доцент,  
старший науковий співробітник  
відділу ринкових механізмів та структуру,  
Державна установа "Інститут ринку і економіко-  
екологічних досліджень Національної академії  
наук України", м. Одеса

### **ПЕРСПЕКТИВИ ІМПОРТОЗАМІЩЕННЯ НА АГРОПРОДОВОЛЬЧИХ РИНКАХ У ВОЄННИЙ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОДИ**

Системні зміни, що наразі відбуваються на товарних ринках, потребують перегляду механізмів та підходів до їх формування у світлі воєнних дій та подальшого повоєнного відновлення. В період руйнування усталених логістичних ланцюгів та зміщення фокусу із імпорту на

імпортозаміщення, питання формування його ефективного механізму набуває все більшої актуальності.

Вивчення питання імпортозаміщення досить тривалий період часу перебуває у фокусі як іноземних, так і українських науковців. Розглядали і в контексті підвищення рівня конкурентоздатності країни, і в контексті механізмів державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності.

Окремо вивчали теоретичні засади використання стратегії імпортозаміщення на промислових підприємствах. У своїй працях Цап М.В. та Палінчак М.М. надають більш узагальнене бачення даної категорії. Зокрема, відповідно до їх трактування, імпортозаміщення, це не лише управління товаропотоками (як подано у більшості праць), але й матеріальними та нематеріальними ресурсами (які не мають уречевленої форми), що можуть ввозитися на територію держави та впливати на об'єми її внутрішнього виробництва та споживання [1].

Принцип та механізми імпортозаміщення у повоєнний період використовувались різними країнами в різні періоди часу. Зокрема, найбільш часто даний підхід використовується в період відбудови. Для прикладу, такий інструмент був застосований у перші десятиріччя після війни у Франції, Італії та Китаї. Результати від використання даного підходу можемо спостерігати й сьогодні в ході аналізу економічних показників та їх динаміки.

Ключовими ознаками та характеристиками імпортозаміщення на товарних ринках є:

- заміна на ринку імпортованих товарів на товари вітчизняного виробництва, що за якістю та характеристиками відповідають іноземним;
- нарощування виробництва товарів в середині країни (розвиток реального сектору економіки та переробної промисловості, зокрема);
- структурні зміни та зрушення національної економічної системи;
- поліпшення структури торговельного балансу України;
- нарощування обсягів експорту товарів із більшою доданою вартістю;
- вплив на соціально-економічне становище в частині рівня зайнятості населення, так як нарощування імпортозаміщення сприятиме створенню нових та розширенню уже існуючих виробництв, а це додаткові робочі місця.

Війна з росією спричинила остаточний розрив усіх товарних відносин як з країною-агресором, так із країнами, що її підтримують. За дослідженнями науковців Національного інституту стратегічних досліджень, у 2021 р. частка РФ та РБ у зовнішньому товарообороті з Україною складала 7,1 % (третє місце серед країн світу) та 4,5 % (шосте місце) відповідно, а за обсягами імпорту друге місце – 9,1 % та п'яте місце – 6,6 % відповідно. Окрім того у 2021 р. було зростання імпорту з РФ та РБ у півтора рази. Основна залежність

України була від імпорту добрив, в тому числі неорганічних [3]. Складна ситуація також на ринку сільськогосподарської техніки. Так як швидко запустити власне виробництво в умовах постійних обстрілів та спричинених, і можливих, руйнувань складно через неможливість залучення іноземних інвестицій. Налагодити ж виробництво буде реально лише у повоєнний період. Особливо якщо врахувати те, що відповідно до проєктів нацпрограми "Розвиток секторів економіки з доданою вартістю", передбачено розвиток аграрного машинобудування [4].

В світлі розвитку імпортозаміщення на товарних ринках, особливу увагу варто приділити агропродовольчим ринкам. Зокрема, розширити ринки за номенклатурою та асортиментом готових товарів аграрного виробництва, як то вироби із м'яса, молока та ін.

Одними із стратегічних напрямів, відповідно до Плану відновлення України є нарощування виробництва плодоовочевої та м'ясо-молочної продукції. Наслідком війни стала втрата 25% площ ягідників та 20% площ садів. Україна залишається нетто-імпортером овочів, плодів та ягід: баланс торгівлі в 2021 році -\$0,5 млрд. Після повномасштабного вторгнення РФ, зростає дефіцит робочих місць в сільській місцевості. Основною проблемою стала можливість забезпечення сировини для покриття потреб переробної галузі. Стабільне, швидке та безперервне падіння рівня виробничого потенціалу в тваринництві, зокрема, в сегменті м'ясо-молочного скотарства спричинило зміцнення залежності від імпорту (до 30%) та прогресування ризиків для продовольчої безпеки України. Для с.-г. виробників зернових та олійних культур, розвиток тваринництва є можливістю диверсифікації каналів збуту. Для галузі переробки відновлення тваринництва є єдиною запорукою стабільного існування[4].

Науковці вирізняють два види стратегії імпортозаміщення – зовнішнє та внутрішнє. На наш погляд, при використанні імпортозаміщення на товарних ринках (для їх розбудови та сталого розвитку у повоєнний період) варто сконцентрувати увагу саме на внутрішньо орієнтоване імпортозаміщення.

Наразі, науковцями досліджено та обґрунтовано пріоритетні напрями розвитку товарних ринків у воєнний та повоєнний період. Стратегічними напрямами державного регулювання є – селективне регулювання відтворювальних процесів, при цьому мають бути враховані характеристики кожного товарного ринку. Зокрема, мають бути переглянуті та доповненні організаційно-правові форми взаємозв'язків між учасниками ринків наступними: сімейне фермерство, переробні м'ясні кооперативи, м'ясні кластери [5].



Отже, в воєнний та повоєнний періоди одним із напрямів стратегічного розвитку України має бути імпортозаміщення. Зокрема, мова йде про внутрішньо орієнтоване імпортозаміщення. При цьому, зосередити увагу варто на товари із високою доданою вартістю, переорієнтувати аграрне виробництво. Та як відповідно до досліджень, щорічно Україна втрачає орієнтовно \$50 – \$250 на кожній тонні проданої сировини у зв'язку із відсутністю подовження ланцюга створення доданої вартості за рахунок переробки.

### Список використаних джерел

1. Цап М.В., Палінчак М.М., Стебляк Д.М. Сутнісні характеристики процесу імпортозаміщення та його ролі в соціально-економічному розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Вип. 18, ч. 3, 2018. С. 118-122.
2. Економіка зарубіжних країн. А.С.Філіпенко та ін. К.: Либідь, 2000. 581с.
3. Перспективи імпортозаміщення російських та білоруських товарів на внутрішньому ринку України. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/perspektyvy-importozamishchennya-rosiyskykh-ta-biloruskykh-tovariv-na>.
4. План відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua>.
5. Селективне регулювання розвитку товарних ринків: теорія та практика / [Буркинський Б.В. та ін.] ; за ред. Б.В. Буркинського Б.В. та О.В. Нікішиної ; НАН України, ДУ "Ін-т. ринку і екон.-екол. дослідж. НАН України". Одеса : ДУ ІРЕЕД НАНУ, 2023. 267 с.

УДК 330.3:338.4

JEL Classification: O14

**Шемаєв В. М.,**  
д-р військ. наук, професор,  
головний консультант центру безпекових досліджень  
Національний інститут стратегічних досліджень, м. Київ  
**Юрків Н. Я.,**  
д-р екон. наук, професор,  
радник директора Національного  
інституту стратегічних досліджень, м. Київ

### **MILITARY-TECH: ОСОБЛИВОСТІ ТА ШЛЯХИ РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ**

В умовах зростання невизначеності світової економіки та швидких змін на ринках товарів та послуг, зберегти конкурентоспроможність країни можна завдяки впровадженню інновацій у ті сфери економіки, де є проривні технології, наявні фактори виробництва та є можливості залучення

інвестиційних ресурсів. Для України в умовах повномасштабного вторгнення РФ такою сферою для впровадження інновацій стала сфера високотехнологічного озброєння (military / defense-tech).

Під час виступу на заході Ялтинської європейської стратегії у Києві, Прем'єр-міністр Денис Шмигаль заявив: "Почну з того про що ми вже неодноразово говорили – це розвиток нашого військово-промислового комплексу. Інвестиції у цю галузь зі сторони держави вже сьогодні можна оцінювати в десятки мільярдів гривень. У майбутньому безумовно – це сотні мільярдів гривень для того, щоб розвивати, відновлювати, фактично робити потужним наш military-tech" [1]. Україна вже інвестувала у вітчизняний оборонно-промисловий комплекс десятки мільярдів гривень.

Military-tech – це нова галузь у фокусі розвитку нашої держави. Україна зараз виглядає як великий полігон – і цей ринок зростає в 3-7 разів. Є можливість розробляти військову продукцію, виробляти її та одразу тестувати. Питання безпеки після війни пронизуватимуть усі сфери суспільного життя. Military-tech постачатимуть Україні вітчизняну зброю, виробники зможуть її експортувати [2].

Наразі уряд спрощує умови ведення бізнесу, переходячи на декларативний принцип дозволів та ліцензій. Також акцент робиться на малому та середньому бізнесі, який є більш гнучким та мобільним, що вкрай важливо в умовах війни.

У зв'язку із ситуацією, яка склалася станом на сьогодні бізнес не стоїть осторонь. Як результат за період війни в Україні багато бізнесів змінили свій фокус уваги саме на military-tech -напрямок. Зокрема даний напрямок дозволяє бізнесменам активно допомагати армії не тільки фінансово, але й саме у продовольчому плані, виготовляючи та поставляючи необхідні засоби для допомоги ведення успішних бойових дій нашим захисникам. Актуальним трендом на сьогодні стає Military-tech -стартап – це новостворена організація, що перебуває масштабованої бізнес-моделі в умовах надзвичайної невизначеності.

На початку 2023 року Мінцифри та Фонд розвитку інновацій запустили спільний проєкт "Кабінет Стартапів України". [3]. Мета проєкту – розвиток українських технологій, здебільшого в секторі military-tech.

За ініціативи Мінцифри, Міністерства оборони України, генерального штабу ЗСУ, Міністерства економіки України, Мінстратегпрому було створено Кластер для розвитку Defense Tech в Україні – Brave1. Команда та профільні експерти кластеру надають розробникам фінансову, інформаційну та організаційну підтримку заради технологічної переваги над ворогом та нашої перемоги. за вісім місяців роботи оборонного кластера defense-tech-розробок Brave1 виробники подали туди понад 1 тис інноваційних оборонно-технологічних проєктів.

Наразі Уряд України спрощує умови ведення бізнесу, переходячи на декларативний принцип дозволів та ліцензій. Також акцент робиться на

малому та середньому бізнесі, який є більш гнучким та мобільним, що вкрай важливо в умовах війни.

Для виробників дронів спрощено процес публічних закупівель – їх закуповують у складі "Армії дронів" через Держспецзв'язку. У 2023 році уряд виділив на "Армію дронів" 40 млрд грн, а в держбюджеті на 2024 рік було закладено 48 млрд грн на дрони. Мінцифри також планує запустити "Армію роботів" та "Армію радіоелектронної боротьби" на базі Brave [4] з січня 2024 року.

Подальші кроки щодо підвищення ефективності розробки та використання військових технологій в Україні пов'язані з:

- прийняттям прозорого законодавства в цієї сфері;
- встановленням чіткого алгоритму використання технологій;
- створенням ефективного механізму видачі дозволів (там, де вони потрібні);
- формування окремої урядової команди, що буде ефективно опікуватися сектором і матиме в складі компетентних спеціалістів із розробки та впровадження технологій; розроблення державою стратегії роботи з виробниками за типом "client partners";

- встановленням тісної та ефективної співпраці між міністерствами щодо використання розробок;

- налагодженням співпраці з приватним сектором (виділенням грантів на розробку, тестуванням та впровадженням нових технологій у секторі military-tech).

Світова історія перманентно доводить, що великі інноваційні прориви відбувалися в тих країнах, які знаходилися під військовою загрозою (Південна Корея, Ізраїль, Сінгапур, Азербайджан, Малайзія). Тому в сучасних умовах військової агресії РФ, Україні також потрібно зробити максимальний акцент на: розвиток її оборонно-промислового комплексу (ОПК), підтримку та суттєвий ріст боєздатності української армії, розробку та виробництво нових систем озброєння, нарощування військового потенціалу та пошук нових технологічних рішень.

За наявності ефективних механізмів співпраці державного і приватного секторів Україна має всі шанси стати флагманом у military-tech-індустрії у світі.

### **Список використаних джерел**

1. Всі кошти, які заробляє Україна, йдуть на оборону – Денис Шмигаль. 10 вересня 2023. URL: <https://yes-ukraine.org/ua/news/vsi-koshti-yaki-zarobl-ya-ukrayina-ydut-na-oboronu-denis-shmigal?fbclid=IwAR30Uw5GHxpPPMJu dAJEqwQ1r6kZpZb6yA65ya4wOQYtqbaYSsvteSP5mw8>.

2. Military tech – новая отрасль в фокусе развития нашего государства. URL: <https://diadp.gov.ua/ru/military-tech-novaya-otrasl-v-fokuse-razvitiya-nashego-gosudarstva>.

3. Інноваційні воєнні розробки: українські miltech-стартапи запітчили власні продукти у новому випуску Кабінету Стартапів України. URL: [kmu.gov.ua](https://kmu.gov.ua).

4. Офіційний сайт Brave1. URL: <https://brave1.gov.ua>.

**СЕКЦІЯ 2. МІЖНАРОДНІ ВІДНОСИНИ**  
**SECTION 2. INTERNATIONAL RELATIONS**

УДК 658.1:334.78:338.45

JEL Classification: M14

**Дюжев В. Г.,**

д-р екон. наук, професор,  
професор кафедри економіки бізнесу і  
міжнародних економічних відносин,  
Національний технічний університет  
"Харківський політехнічний  
інститут", м. Харків

**Подрез О. І.,**

д-р філософії з екон. (PhD),  
докторант кафедри економіки бізнесу і  
міжнародних економічних відносин,  
Національний технічний університет  
"Харківський політехнічний  
інститут", м. Харків

**СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ВАЖІЛЬ СОЦІАЛЬНОЇ  
ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ  
МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН**

В умовах воєнного часу соціальна відповідальність підприємств набуває великого значення, оскільки на неї покладено особливу роль стосовно організації діяльності підприємств за для підтримання економіки країни, налагодження умов праці робітників з точки зору їх безпеки фізичної та матеріальної. З цією метою керівництву підприємств, корпорацій необхідно розробити та впроваджувати механізм управління соціальною відповідальністю [1, с. 56]. Він має досить складну структуру, оскільки охоплює як теоретичну частину, яка складається із базису, що включає принципи, функції, методи управління за складовими, до яких пропонується віднести економічну, інноваційну, соціальну, екологічну й енергетичну. Кожна зі складових має відповідне забезпечення, інструменти і важелі щодо управління. Окрім цього, необхідно враховувати той факт, що в умовах воєнного часу багато українських підприємств проводять свою стратегії щодо стабілізації бізнесу (налагодження умов сталого розвитку [2,

с. 342-345]) шляхом виходу на європейські ринки збуту або навіть вивозять свій бізнес за територію бойових дій, а це потребує додаткових інструментів, заходів та витрат. В цілому, для побудови механізму управління соціальною відповідальністю підприємств, які здійснюють міжнародні економічні відносини, доцільно провести теоретико-методологічне дослідження щодо обґрунтування структури, інструментів та заходів з соціальної відповідальності.

Сьогодні одним із головних заходів щодо управління соціальною відповідальністю підприємств є організація ефективної системи соціального партнерства. Що ми розуміємо під цим терміном?

Треба зазначити, що дефініція "соціальне партнерство" розглядається у сфері регулювання соціально-трудова відносин. Автори роботи [3, с. 36] визначили поняття "соціальне партнерство у сфері соціально-трудова відносин" як "система взаємозв'язків між державою, роботодавцями та найманими працівниками, яка спрямована на узгодження інтересів та вирішення проблем, які можуть виникати у соціальній та виробничій діяльності". Однак, таке трактування не стосується питань соціального партнерства між країнами, що виникає в умовах форс-мажорних обставин, таких як пандемії або бойові дії, загрози політичної стабільності, незалежності країн. Тому, на наш погляд, потрібно внести корективи у поняття "соціальне партнерство".

По-перше, доцільно розширити рамки дії "соціального партнерства", тому воно стосується не тільки соціально-трудова відносин, а, як у випадку нашої країни, соціальних відносин між країнами щодо надання економічної, моральної й життєвої допомоги біженцям під час воєнних дій на територіях країн, що знаходяться у стані спротиву агресору.

По-друге, необхідно враховувати умови побудови нових транснаціональних корпорацій, у склад яких додаються українські підприємства, тому що вихід на зарубіжні ринки збуту вимагають не тільки великих витрат, але й досвіду праці на них.

По-третє, зарубіжні країни та транснаціональні корпорації мають свої моделі соціального партнерства, які використовуються у тій чи іншій країні вже довгий період часу. До таких моделей у роботі віднесено:

– "погоджувальна модель. У формуванні та реалізації соціальної та економічної політики поряд з підприємницькими об'єднаннями та державою беруть участь і профспілки. Для цієї моделі характерний високий рівень централізації колективно-договірного процесу". Вона характерна для Скандинавських країн, Австралії, Нідерландів, Німеччини й Швейцарії;

- антипрофспілкова модель, що сфокусована на послідовному зниженні ролі профспілкового руху. При цьому прагнення виключити профспілки із процесу прийняття рішень у соціальній галузі обґрунтовується тим, що нібито не існує ефективної практики колективних договорів. Вона характерна для Франції та Італії;

- плюралістична модель. Колективні переговори децентралізуються та опускаються переважно на рівень окремих підприємств і навіть філій" [4, с. 59].

Треба додати, що існують країни (США, Канада), де використовують двосторонні договори між адміністрацією підприємства та найманими працівниками. Держава майже не втручається у ці відносини і є арбітром при виникненні конфліктних ситуацій.

Таким чином, під терміном "соціальне партнерство" розуміється дворівнева система взаємозв'язків: перший – між країнами стосовно надання гуманітарної й економічної допомоги біженцям у випадку виникнення повномасштабної агресії або пандемії; другий – між державами, транснаціональними корпораціями, найманими працівниками. Ця система направлена на узгодження інтересів та вирішення проблем, які можуть виникати в процесі політичної нестабільності, агресивності країн, глобалізації економік та формування світового господарства.

### Список використаних джерел

1. Дюжев В.Г., Подрез О.І. Складові механізми управління соціальною відповідальністю підприємств/матер. VII Міжнародна науково-практична конференція "Science, trends and modern methods of solving problems", February 20 – 22, Lisbon, Portugal. P. 55–57. URL: <https://eu-conf.com/ua/events/science-trends-and-modern-methods-of-solvingproblems>.

2. Подрез О.І. Інструменти управління сталим розвитком промислового підприємства: теорія та практика. *Бізнес-інформ*. Харків : ХНЕУ. 2019, № 2. С.340-347. DOI: <https://10.32983/2222-4459-2019-2-340-347>.

3. Райко Д.В., Подрез О.І. Соціальна відповідальність як інструмент управління сталим розвитком промислового підприємства. *Проблеми економіки*. Харків : ХНЕУ. 2020, № 1 (43). С.173-188. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-1-173-189>.

3. Романова Н.Ф., Мельник І.П. Соціальне партнерство/ Н.Ф. Романова, І.П. Мельник: навчально-методичний посібник. Київ : НПУ імені М.П. Драгоманова, 2017. 238 с.

4. Мареніченко В.В Світовий досвід реалізації механізмів соціального партнерства та його застосування в Україні / В.В. Мареніченко, Н.Л. Шпортюк, А.В. Добрянський // *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія: Публічне управління та адміністрування, 2022, Т.33 (72), №1. С.58-63.

**СЕКЦІЯ 3. ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ**  
**SECTION 3. ACCOUNTING AND TAXATION**

УДК 657.1:334

JEL Classification: M49

**Висоцький Ю. Б.,**  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Національний університет  
"Львівська політехніка", м. Львів

**ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНА ІНФОРМАЦІЯ**  
**В УПРАВЛІННІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ**

В умовах війни в Україні, де виникають виклики для багатьох секторів економіки і підприємств, система обліково-аналітичного забезпечення підприємства стає критично важливою для забезпечення стійкості та ефективності його діяльності. Система повинна включати механізми для забезпечення безпеки логістичних ланцюгів, враховуючи особливості військового конфлікту, ідентифікувати ризики, здійснювати їх аналіз та розробляти шляхи уникнення, впроваджувати ефективні інструменти для оптимізації руху товарів та матеріалів тощо. Усе це дозволяє підприємству адаптуватися до змін в економічному середовищі, передбачати можливі загрози та приймати вчасні рішення в умовах дії воєнного стану та за умови наявності інтегрованої системи обліково-аналітичного забезпечення усіх бізнес-процесів підприємства.

На проблемі формування обліково-аналітичної інформації, що є підґрунтям процесу управління діяльністю підприємств зосереджували увагу П. Буряк, Ф. Бутинець, Л. Гнилицька, Т. Карпова, Г. Кірейцев, О. Гудзинський, М. Дем'яненко, В. Лень, М. Пушкар, П. Саблук, В. Сопко, Л. Сук та інші науковці. Віддаючи належне науковій та практичній значущості праць згаданих учених, необхідно зазначити, що у науковій та фаховій літературі дотепер не знайшли належного відображення деякі важливі аспекти формування обліково-аналітичного забезпечення управління бізнес процесами підприємства.

Обліково-аналітична інформація представляє собою важливий компонент інформаційної системи підприємства, що дозволяє отримувати дані про ключові етапи господарської діяльності, такі як придбання ресурсів, виробництво та реалізація продукції (товарів, робіт, послуг) тощо.

Важливо відзначити, що в сучасних умовах обліково-аналітична інформація включає не лише узагальнення бухгалтерської інформації з подальшим використанням методів економічного аналізу, але й вимагає комплексного підходу до виявлення змін у внутрішньому та зовнішньому бізнес-середовищі.

Обліково-аналітична інформація представляє собою результати функціонування системи, яка включає джерела інформації, об'єкти обліку, аудиту та аналізу, інформаційні потоки та канали для передачі отриманих результатів користувачам. За цими ознаками можна говорити про існування системи обліково-аналітичного забезпечення, яка складається з підсистем обліку, аудиту та аналізу [1, с. 723]. Обліково-аналітична система складається з елементів, які взаємодіють між собою, залежать одне від одного і формують єдине ціле.

Центральним елементом системи є бухгалтерський облік, який є основним джерелом економічної інформації як первинної так і систематизованої і згрупованої у фінансову звітність. На сьогоднішній день до облікового-аналітичного забезпечення включають і результати аудиту, хоча переважає думка, що в основі обліково-аналітичного забезпечення лежить лише облік і аналіз.

Розглянемо, насамперед, ті аспекти, які визначають потребу в формуванні достовірного обліково-аналітичного забезпечення управління на підприємстві. Управління підприємством представляє собою систему, яка складається із ієрархією інтересів, правил, норм, інструментів впливу, а також організаційно-економічного забезпечення регулювання поточкових процесів. Ця система враховує індивідуальні та спільні параметри потоків, таких як матеріальні, фінансові та інформаційні потоки, а також взаємозв'язки між засобами та інструментами для досягнення цілей учасників бізнес-процесів підприємства. Процес створення та функціонування цього механізму включає в себе визначення набору показників, за допомогою яких буде здійснюватися управління. Кожному показнику відводиться певний набір інструментів та методів впливу на бізнес-процес і досягнення відповідної мети на певному рівні. Отже, сукупність цих показників (як засобів впливу) та методів впливу утворює механізм управління бізнес-процесами підприємства [2].

Система обліково-аналітичного забезпечення – це комплексна система, яка базується на бухгалтерських даних, включаючи оперативну інформацію і використовує різні види інформації, такі як статистична, виробнича та довідкова інша, для проведення економічного аналізу. Таким чином в контексті підприємства, обліково-аналітична система включає в себе збір, обробку та оцінку різноманітних видів інформації, яка використовується при ухваленні управлінських рішень на різних рівнях діяльності підприємства.



Структура системи базується на джерелах інформації, що формується за результатами ведення бухгалтерського обліку. Облік, як і будь-яка система знань, постійно еволюціонує і ставить специфічні вимоги до ефективної його організації. Важливо відзначити, що самі облікові дані, незалежно від вибору інформаційних технологій, завжди були основою для ухвалення рішень. Однак поступовий розвиток різних моделей облікового процесу призвів до різноманітності підходів до створення інформації для прийняття рішень. Якщо раніше головним завданням бухгалтерського обліку була ідентифікація фактів господарської діяльності відповідно до заданих кореспонденцій рахунків, то зараз від обліковця вимагається навички надавати інформацію, яка має цінність для вибраних стратегічних альтернатив і рішень [3].

Обліково-аналітичне забезпечення можна визначити як інтерактивну структуру, яка включає персонал, обладнання і процедури, об'єднані інформаційним потоком, використовуваним логістичним менеджментом для планування, регулювання, контролю та аналізу функціонування й розвитку підприємства.

Складність розробки дієвої системи обліково-аналітичного забезпечення полягає в тому, що потрібно об'єднати всі облікові та аналітичні інструменти в єдиний інформаційний простір, забезпечити їх взаємну сумісність відповідно до потреб менеджменту і створити необхідні умови для практичної реалізації цієї моделі на підприємстві.

Отже, основним завданнями обліково-аналітичної системи є визначення кінцевого результату діяльності суб'єкта господарювання в необхідні терміни для управлінців, контроль за використанням ресурсів на рівні підприємства та центрів відповідальності. Організація ефективної системи обліково-аналітичного забезпечення повинна базуватися на системному підході, де ключовими принципами є послідовність, взаємне узгодження між окремими елементами системи, відсутність конфліктів між цілями та завданнями окремих компонентів і системи в цілому.

### Список використаних джерел

1. Штангрет А. М., Стеців Л. П., Шляхетко В. В. Процес формування підсистеми обліково-аналітичного забезпечення управління економічною безпекою підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 3 (08). С. 204-210. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/9\\_ukr/123.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/123.pdf).
2. Клімов А. В. Обліково-аналітичне забезпечення управління бізнес-процесами підприємства. *Управління розвитком*. 2015. № 4. С. 80–85. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/Uproz\\_2015\\_4\\_14.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Uproz_2015_4_14.pdf).

3. Голуб Н.О. Теоретичні основи організації обліково-аналітичного забезпечення. *Міжнародний збірник наукових праць "Облік. Економіка. Менеджмент"*. 2014. Вип. № 4. С. 94-98. <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/3372/1/6.pdf>.

УДК 336.1

JEL Classification: G38

**Слюсар В. Ю.,**  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Державний податковий  
університет, м. Ірпінь

### **ВЗАЄМОДІЯ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ПРОБЛЕМИ ТА НАСЛІДКИ**

На законодавчому рівні співпраця між контролюючими органами зводиться до права надання методичної, методологічної та консультативної допомоги органу державного фінансового контролю. Проте, Державна аудиторська служба та Рахункова палата з 2015 року не взаємодіяли в частині надання чи отримання такої допомоги. Контролюючі органи не видавали накази, розпорядження та інші внутрішні документи, які регулюють взаємодію між ними, не створювали звіти та протоколи засідань комісій для координації їх діяльності та не формували статистичні й інші дані про обмін інформацією між ними. Єдиною формою взаємовідносин є непряме інформування Рахункової палати про свою діяльність та її результати Державній аудиторській службі. Воно здійснюється шляхом регулярної подачі звітності Кабінету Міністрів України, який, в свою чергу, спрямовує та контролює діяльність Державної аудиторської служби. Облік такого обміну нормативно-правовими документами не передбачено [1, 2].

Впродовж багатьох років діяльність державних підприємств характеризується збитковістю та порушеннями. У процесах внутрішнього та зовнішнього фінансового контролю таких підприємств відбувається дублювання контрольних заходів, здійснення перевірок одних і тих самих державних підприємств з однаковим періодом дослідження, надання

схожих висновків та подання аналогічних рекомендацій різними контролюючими органами [3].

Відсутність взаємодії між внутрішнім та зовнішнім фінансовим контролем може призвести до того, що окремі аспекти діяльності державних підприємств залишаться неконтрольованими, що підвищує загрозу невиявлення фінансових порушень. Це створює ризики упущення можливостей для отримання всебічного розуміння фінансових процесів державних підприємств. Внаслідок цього, контролюючі органи можуть мати обмежені дані про діяльність державних підприємств, що може призвести до недостатньо ефективних управлінських рішень та некоректної оцінки поточного стану справ підприємства. Крім того, відсутність взаємодії між контролюючими органами може ускладнити процес точного та своєчасного виявлення фінансових порушень у діяльності державних підприємств.

В результаті дублювання рекомендацій, наданих міністерствам та органам державної влади, процес прийняття рішень може ускладнитись і спричинити збільшення навантаження на відомства. Це пов'язано з необхідністю міністерств і органів влади адаптуватися до даних та рекомендацій, отриманих від двох незалежних контролюючих органів. Основна складність полягає в аналізі та порівнянні аналогічних рекомендацій, вимагаючи від відомств відповідати на запити обох контролюючих органів та реалізовувати відповідні дії, що може призвести до затримок. Така ситуація вимагає значних зусиль, часу та додаткових ресурсів з боку міністерств та органів влади.

Через недостатню ефективність контрольних заходів державні підприємства можуть неефективно використовувати свої ресурси, стикатися з ризиком зловживань, корупції та з проблемами у внутрішніх процесах. Це призводить до збитків та зниження ефективності діяльності державних підприємств. Окрім цього, можливості виявлення шляхів для створення ефективних змін у внутрішніх процесах можуть бути упущені.

Неефективна робота державних підприємств призводить до зниження доходів держави, що, у свою чергу, може обмежити фінансування соціальних програм. Крім того, погіршення якості послуг та продукції, які надаються державними підприємствами, безпосередньо впливає на їх споживачів та контрагентів. Неефективність у діяльності державних підприємств також має негативний вплив на їх співробітників. Потенційні проблеми включають скорочення штату працівників, затримки у виплатах заробітної плати та відтік кваліфікованих кадрів. Це, в першу чергу,

позначається на мотивації персоналу до роботи, що призводить до зниження їхньої продуктивності, що спричиняє подальше погіршення ефективності діяльності державних підприємств.

З іншого боку, неефективна робота державних підприємств створює негативний імідж, сигналізуючи потенційних інвесторів про високий рівень ризику. Окрім цього, може знизитися кредитний рейтинг підприємства, що означає меншу привабливість для кредиторів та підвищення відсоткових ставок. Таким чином, неефективна робота державного підприємства з часом ускладнює залучення капіталу, який необхідний для покращення фінансового стану такого підприємства.

Через те, що урядові органи можуть не володіти достовірною інформацією про діяльність державних підприємств, можуть виникати проблеми у бюджетному плануванні та виконанні, внаслідок чого, кошти державного бюджету можуть неефективно розподілятися. В цьому випадку, уряд не має можливості оперативно та ефективно реагувати на виклики державних підприємств.

Отже, відсутність ефективної взаємодії між внутрішнім та зовнішнім фінансовим контролем державних підприємств призводить до фінансових втрат держави, зниження ефективності управління державними підприємствами, та негативно впливає на якість послуг та продукції. Недоліки спричинені відсутністю взаємодії контролюючих органів збільшують ризики фінансових порушень, знижують мотивацію та продуктивність працівників державних підприємств. В результаті, формується негативний імідж підприємства в очах потенційних інвесторів. Таким чином, враховуючи потенційні наслідки, спричинені відсутністю взаємодії внутрішнього та зовнішнього фінансового контролю державних підприємств, постає нагальна потреба в підвищенні рівня такої взаємодії.

### **Список використаних джерел**

1. Положення про Державну аудиторську службу України : Постанова Кабінету Міністрів України від 3 лютого 2016 р. № 43. Урядовий кур'єр. 2016. 9 лют. (№ 25).

2. Про Рахункову палату : Закон України від 02. 07. 2015 р. № 576-VIII. Голос України. 2015. 8 серпня. (№ 145).

3. Слюсар В.Ю. Взаємодія внутрішнього та зовнішнього фінансового контролю державних підприємств України у контексті євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-28>.

УДК 657

JEL Classification: M49

**Сук П. Л.,**  
д-р екон. наук, професор,  
професор кафедри обліку і оподаткування,  
Відокремлений підрозділ Національного університету  
біоресурсів і природокористування України "Ніжинський  
агротехнічний інститут", м. Ніжин

### **ОБЕРНЕНИЙ МЕТОД АМОРТИЗАЦІЇ НЕОБОРОТНИХ АКТИВІВ НА ОСНОВІ ПОДАТКУ НА ПРИБУТОК ВІД ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Щоб ефективно розвивались галузі економіки, підприємства повинні використовувати необоротні активи. Це – особливий вид активів, вартість яких не відразу списується у витрати при вводі в експлуатацію, а розподіляється по періодах протягом строку їх корисного використання. Необоротні активи поступово зношуються, а тому на них нараховується амортизація.

МСБО 16 "Основні засоби" визначає амортизацію як систематичний розподіл суми активу, що амортизується, протягом строку його корисної експлуатації [1].

Амортизацію можна розраховувати за різними методами. Наприклад, можна використовувати обернений метод амортизації необоротних активів на основі податку на прибуток від операційної діяльності.

Згідно НП(С)БО 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності", операційна діяльність – основна діяльність підприємства, а також інші види діяльності, які не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю [2].

Відповідно до Методичних рекомендацій щодо заповнення форм фінансової звітності, прибуток (збиток) від операційної діяльності розраховується як алгебраїчна сума валового прибутку (збитку), іншого операційного доходу, адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат з урахуванням сум, які наведені у додаткових статтях [3, п. 3. 14].

Прибуток (збиток) від операційної діяльності підприємства визначається на субрахунку 791 "Результат операційної діяльності". За кредитом субрахунку відображається в порядку закриття рахунків сума доходів від реалізації готової продукції, товарів, робіт, послуг та від іншої операційної діяльності (рахунки 70 "Доходи від реалізації", 71 "Інший операційний дохід"), за дебетом – сума в порядку закриття рахунків обліку

собівартості реалізованої готової продукції, товарів, робіт і послуг, адміністративних витрат, витрат на збут, інших операційних витрат (90 "Собівартість реалізації", 92 "Адміністративні витрати", 93 "Витрати на збут", 94 "Інші витрати операційної діяльності") [4; 5].

Порядок обчислення та сплати податку на прибуток підприємств встановлює Податковий кодекс України [6], а методологічні засади формування в бухгалтерському обліку інформації про витрати, доходи, активи і зобов'язання з податку на прибуток та її розкриття у фінансовій звітності визначає НП(С)БО 17 "Податок на прибуток" [7].

Ставка податку на прибуток від операційної діяльності становить 18% із прибутку від операційної діяльності.

У Звіті про фінансові результати (Звіті про сукупний дохід) (форма № 2) прибуток від операційної діяльності знаходиться у статті "Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток)" (код рядка 2190), а збиток від операційної діяльності наводиться у статті "Фінансовий результат від операційної діяльності (збиток)" (код рядка 2195) [2; 3].

Отже, у Звіті про фінансові результати вираховується тільки прибуток (збиток) від операційної діяльності підприємства, а податок на прибуток від операційної діяльності підприємства не відображається. Підприємство може самостійно його вирахувати для потреб управлінського або оперативного-технічного обліку.

Розрахунок амортизації необоротних активів за оберненим методом на основі податку на прибуток від операційної діяльності здійснюється із попереднього визначення методу амортизації необоротних активів на основі податку на прибуток від операційної діяльності, а суми переставляються у зворотній черговості: перший рік – в останній, другий – у передостанній і т.д.

Вирахування річної суми амортизації за методом на основі податку на прибуток від операційної діяльності обчислюється шляхом множення вартості, що амортизується (різниці між первісною і ліквідаційною вартістю) на коефіцієнт амортизації, який вираховується діленням фактичного або планового обсягу податку на прибуток від операційної діяльності за окремі періоди на плановий обсяг податку на прибуток від операційної діяльності за увесь період.

При обчисленні прибутку від операційної діяльності користуються формулами:

$$\text{ПОД} = \text{ВП} + \text{ІОП} - \text{АВ} - \text{ВЗ} - \text{ІОВ}, \quad (1)$$

де ПОД – прибуток від операційної діяльності; ВП – валовий прибуток; ІОП – інший операційний дохід; АВ – адміністративні витрати; ВЗ – витрати на збут; ІОВ – інші операційні витрати.

Податок на прибуток від операційної діяльності визначається за формулою:

$$\text{ППОД} = (\text{ПОД}) \times 18\%, \quad (2)$$

де ППОД – податок на прибуток від операційної діяльності; 18% – ставка податку на прибуток.

Метод амортизації на основі податку на прибуток від операційної діяльності розраховується за формулами:

$$\text{СА} = (\text{ПВ} - \text{ЛВ}) \times \text{КА}, \quad (3)$$

де СА – сума амортизації; ПВ – первісна вартість об'єкта; ЛВ – ліквідаційна вартість об'єкта; КА – коефіцієнт амортизації.

$$\text{КА} = \text{СППОД} : \text{ПСПОД}, \quad (4)$$

де СППОД – сума податку на прибуток від операційної діяльності; ПСППОД – планова сума податку на прибуток від операційної діяльності.

Визначення методу амортизації на основі податку на прибуток від операційної діяльності можливо здійснювати також за іншим варіантом:

$$\text{СА} = \text{СППОД} \times \text{КА}; \quad (5)$$

$$\text{КА} = (\text{ПВ} - \text{ЛВ}) : \text{ПСПОД}. \quad (6)$$

Можна використовувати два способи розрахунку методу амортизації необоротних активів на основі податку на прибуток від операційної діяльності: 1) із початкової вартості необоротних активів; 2) із залишкової (балансової) вартості необоротних активів.

Прорахунок оберненого методу амортизації необоротних активів на основі податку на прибуток від операційної діяльності розглянемо на прикладі.

Приклад. Початкова (первісна) вартість необоротних активів – 94000 грн, строк їх корисного використання (експлуатації) – 7 років, ліквідаційна вартість – 4000 грн. Таким чином, вартість, яка підлягає амортизації, становить 90000 грн ( $94000 - 4000 = 90000$ ).

За період розрахунку амортизації передбачається нарахувати податку на прибуток від операційної діяльності у сумі 283000 грн, у т.ч.: в 1-му році – 93000 грн, в 2-му році – 58000 грн, в 3-му році – 47000 грн, в 4-му році – 38000 грн, в 5-му році – 25000 грн, в 6-му році – 12000 грн, в 7-му році – 10000 грн.

Коефіцієнти амортизації дорівнюють: за 1-й рік – 0,3286 ( $93000 : 283000 = 0,3286$ ), за 2-й рік – 0,2050 ( $58000 : 283000 = 0,2050$ ), за 3-й рік – 0,1661 ( $47000 : 283000 = 0,1661$ ), за 4-й рік – 0,1343 ( $38000 : 283000 = 0,1343$ ), за 5-й рік – 0,0883 ( $25000 : 283000 = 0,0883$ ), за 6-й рік – 0,0424 ( $12000 : 283000 = 0,0424$ ), за 7-й рік – 0,0353 ( $10000 : 283000 = 0,0353$ ).

В таблицях 1 і 2 розкрито обчислення 1-го способу (від початкової вартості необоротних активів) простого і оберненого методів амортизації необоротних активів на основі податку на прибуток від операційної діяльності.

Таблиця 1

**Обрахунок методу амортизації необоротних активів на основі податку на прибуток від операційної діяльності (1-й спосіб – від початкової вартості необоротних активів)**

Рік	Вартість, що амортизується, грн	Податок на прибуток від операційної діяльності, грн	Коефіцієнти амортизації	Річна сума амортизації, грн
1	90000	93000	0,3286	29574
2	90000	58000	0,2050	18450
3	90000	47000	0,1661	14949
4	90000	38000	0,1343	12087
5	90000	25000	0,0883	7947
6	90000	12000	0,0424	3816
7	90000	10000	0,0353	3177
x	Разом	283000	1	90000

Таблиця 2

**Обрахунок оберненого методу амортизації необоротних активів на основі податку на прибуток від операційної діяльності (1-й спосіб – від початкової вартості необоротних активів)**

Рік	Вартість, що амортизується, грн	Податок на прибуток від операційної діяльності, грн	Коефіцієнти амортизації	Річна сума амортизації, грн
1	90000	10000	0,0353	3177
2	90000	12000	0,0424	3816
3	90000	25000	0,0883	7947
4	90000	38000	0,1343	12087
5	90000	47000	0,1661	14949
6	90000	58000	0,2050	18450
7	90000	93000	0,3286	29574
x	Разом	283000	1	90000

Як видно з таблиць 1 і 2, при використанні 1-го способу простого і оберненого методів на основі податку на прибуток від операційної діяльності, амортизація кожного року розраховується із початкової (тобто однакової) вартості необоротних активів, а тому їх сума повністю розподіляється протягом 7-ми років корисного використання (експлуатації).

В таблицях 3 і 4 наведено прорахунок 2-го способу (від залишкової (балансової) вартості необоротних активів) простого і оберненого методів амортизації необоротних активів на основі податку на прибуток від операційної діяльності.



Таблиця 3

**Обрахунок методу амортизації необоротних активів на основі податку на прибуток від операційної діяльності (2-й спосіб – від залишкової (балансової) вартості необоротних активів)**

Рік	Вартість, що амортизується, грн	Податок на прибуток від операційної діяльності, грн	Коефіцієнти амортизації	Річна сума амортизації, грн
1	90000	93000	0,3286	29574
2	60426	58000	0,2050	12387
3	48039	47000	0,1661	7979
4	40060	38000	0,1343	5380
5	34680	25000	0,0883	3062
6	31618	12000	0,0424	1341
7	30277	10000	0,0353	30277
x	Разом	283000	1	90000

Таблиця 4

**Обрахунок оберненого методу амортизації необоротних активів на основі податку на прибуток від операційної діяльності (2-й спосіб – від залишкової (балансової) вартості необоротних активів)**

Рік	Вартість, що амортизується, грн	Податок на прибуток від операційної діяльності, грн	Коефіцієнти амортизації	Річна сума амортизації, грн
1	30277	10000	0,0353	30277
2	31618	12000	0,0424	1341
3	34680	25000	0,0883	3062
4	40060	38000	0,1343	5380
5	48039	47000	0,1661	7979
6	60426	58000	0,2050	12387
7	90000	93000	0,3286	29574
x	Разом	283000	1	90000

При застосуванні 2-го способу простого і оберненого методів на основі податку на прибуток від операційної діяльності, амортизація визначалась із поточної (залишкової, балансової) вартості необоротних активів, а тому в останньому (табл. 3) і першому (табл. 4) роках вона не розподілилась, а була включена у витрати періоду. Про це свідчить однакова сума вартості, що амортизується і річної суми амортизації (30277 грн).

**Висновки.** Нараховувати амортизацію необоротних активів можна за оберненим методом на основі податку на прибуток від операційної діяльності.

Податок на прибуток від операційної діяльності вираховується у розмірі 18% із прибутку від операційної діяльності, який визначається як алгебраїчна сума валового прибутку (збитку), іншого операційного доходу, адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат.

Щоб вирахувати обернений метод амортизації необоротних активів на основі податку на прибуток від операційної діяльності спочатку необхідно визначити метод амортизації необоротних активів на основі податку на прибуток від операційної діяльності і суми переставити у протилежному порядку: перший рік – в останній, другий – у передостанній і т. д.

Можна розраховувати обернений метод амортизації необоротних активів на основі податку на прибуток від операційної діяльності за двома способами: 1) від початкової вартості необоротних активів; 2) від залишкової (балансової) вартості необоротних активів.

Причому, якщо використання 1-го способу дає можливість повністю розподілити вартість необоротних активів, то при застосуванні 2-го способу в простому (в останньому періоді) і в оберненому (в першому періоді) методах на основі податку на прибуток від операційної діяльності буде значна сума нерозподіленого залишку, який буде списано у витрати періоду.

### **Список використаних джерел**

1. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 16 "Основні засоби". (2012). URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_014](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_014).

2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності" : Наказ Міністерства фінансів України від 07 лютого 2013 р. № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>.

3. Методичні рекомендації щодо заповнення форм фінансової звітності (Наказ Міністерства фінансів України). № 433. (2013). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0433201-13/conv>.

4. План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій : затв. наказом Міністерства фінансів України 30.11.1999 р. № 291 (у редакції наказу Міністерства фінансів України 09.12.2011 р. № 1591). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1557-11>.

5. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій : затв. наказом Міністерства фінансів України 30.11.1999 р. № 291. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99>.

6. Податковий кодекс України (Закон України). № 2755-VI. (2010). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.

7. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 17 "Податок на прибуток" (Наказ Міністерства фінансів України). № 353. (2000). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0047-01>.

УДК 657.37

JEL Classification: M49

**Тивончук О. І.,**

канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри обліку та аналізу,  
Національний університет  
"Львівська політехніка", м. Львів

**Тітов К. Ю.,**

здобувач третього (освітньо-  
наукового) рівня вищої освіти,  
Національний університет  
"Львівська політехніка", м. Львів

## **МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ ЗВІТНОСТІ ЗІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: НОВІ ВИМОГИ ТА ВИКЛИКИ ДЛЯ БІЗНЕСУ**

Сьогодні найдинамічніші зміни у сфері обліку та звітності стосуються розвитку нефінансового звітування або звітування зі сталого розвитку. З 1 січня 2024 р. для компаній, які складають фінансову звітність за МСФЗ, передбачається застосування прийнятих у червні 2023 р. Радою з міжнародних стандартів сталого розвитку (ISSB) двох нових міжнародних стандартів: МСФЗ S1 "Загальні вимоги до розкриття фінансової інформації, пов'язаної зі сталим розвитком" (General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information) та МСФЗ S2 "Розкриття інформації, пов'язаної з кліматом" (Climate-related Disclosures). Це перші стандарти з цілого набору міжнародних стандартів, розроблення та запровадження яких планується у найближчому майбутньому. Їх метою є уніфікація підходів до розкриття інформації, що дозволить інвесторам та іншим користувачам належним чином порівнювати показники сталого розвитку, відповідні ризики та можливості. Наразі застосування цих

стандартів є добровільним, проте, на думку багатьох фахівців, вже незабаром воно може стати обов'язковим.

Стандарти МСФЗ S1, S2 були розроблені ISSB, що входить до складу Фонду МСФЗ, спільно з такими глобальними ініціативами, організаціями у сфері звітування зі сталого розвитку як Рада зі стандартів розкриття інформації про клімат (CDSB), Цільова група з фінансового розкриття інформації, пов'язаної з кліматом (TCFD), Фонд звітності щодо вартості (Value Reporting Foundation), а також Рада стандартів бухгалтерського обліку зі сталого розвитку (SASB).

МСФЗ S1 встановлює вимоги до розкриття інформації про ризики та можливості, пов'язані зі сталим розвитком. Зокрема, суб'єкт господарювання зобов'язаний розкривати інформацію про:

- процеси управління, засоби контролю та процедури, які використовуються для моніторингу, управління та нагляду за ризиками та можливостями, пов'язаними зі сталим розвитком;

- стратегію суб'єкта господарювання щодо управління такими ризиками та можливостями;

- процеси, використовуються для їх виявлення, оцінки, визначення пріоритетності й моніторингу; та

- результати діяльності щодо ризиків і можливостей, пов'язаних зі сталим розвитком [1].

Передбачається, що компанії будуть надавали цю інформацію разом із фінансовою звітністю в одному пакеті.

МСФЗ S2 вимагає від суб'єктів господарювання розкривати інформацію про ризики та можливості, пов'язані з кліматом, зокрема інформацію щодо викидів парникових газів, потенціал глобального потепління, шкоду для атмосфери тощо [2]. МСФЗ S2 доповнює МСФЗ S1 і не може застосовуватися у відриві від нього. Ці два стандарти є взаємозалежними, тобто компанії, які застосовують МСФЗ S2, повинні також застосовувати МСФЗ S1.

Слід відзначити, що особливістю Міжнародних стандартів звітності зі сталого розвитку є те, що вони значною мірою побудовані на концепціях, які використовуються у стандартах фінансової звітності. При цьому МСФЗ S1 фактично виступає основоположним стандартом, який розглядають як певний еквівалент МСБО 1 "Подання фінансової звітності" та МСБО 8 "Облікові політики, зміни в облікових оцінках та помилки" [3]. На відміну від найбільш широко використовуваних сьогодні у світовій практиці стандартів звітності зі сталого розвитку Глобальної ініціативи зі звітності (GRI), що передбачають подання інформації, призначеної для задоволення

потреб широкого кола стейкхолдерів, стандарти МСФЗ S1, S2 орієнтовані на основних користувачів фінансової звітності загального призначення, тобто інвесторів, кредиторів та інших постачальників капіталу. Розглядаючи про таку вимогу (принцип) до розкриття інформації як суттєвість, важливо зауважити, що вона розглядається власне як фінансова суттєвість із застосуванням визначення, аналогічного до наведеного у Концептуальній основі фінансової звітності МСФЗ.

На сьогодні України відсутні законодавчо-нормативні вимоги щодо обов'язковості складання та подання звітності зі сталого розвитку, проте це питання знаходиться на стадії опрацювання, тому суб'єктам господарювання необхідно розпочинати підготовчу роботу щодо вивчення та можливої імплементації відповідних міжнародних стандартів.

### **Список використаних джерел**

1. IFRS S1 – General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information. URL: <https://www.iasplus.com/en/standards/ifrs-sds/ifrs-s1>.
2. IFRS S2 – Climate-related Disclosures. URL: <https://www.iasplus.com/en/standards/ifrs-sds/ifrs-s2>.
3. Deller A. Time to prepare for S1 and S2. Accounting and Business. 2023. URL: <https://abmagazine.accaglobal.com/global/articles/2023/may/technical/time-to-prepare-for-s1-and-s2.htm>.

**СЕКЦІЯ 4. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**  
**SECTION 4. FINANCE, BANKING AND INSURANCE**

УДК 657.432

JEL Classification: G39

**Бобух Є. В.,**  
здобувач другого  
(магістерського) рівня вищої освіти,  
Національний аерокосмічний університет  
ім. М. Є. Жуковського "Харківський  
авіаційний інститут", м. Харків

**ПОКАЗНИКИ АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ  
УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ  
(НА ПРИКЛАДІ ДП "АВІАКОН")**

В складних умовах військового стану кредитоспроможність дебіторів підприємства погіршується, що призводить до зростання дебіторської заборгованості. Як наслідок, кошти відволікаються та скорочуються можливості підприємства щодо подальшого розвитку. Тому актуалізується питання щодо визначення її оптимальної частки для підприємства з метою забезпечення його ефективного функціонування.

Ефективність управління дебіторською заборгованістю зазвичай аналізують за допомогою таких показників, як оборотність дебіторської заборгованості, період обороту дебіторської заборгованості, рівень простроченої дебіторської заборгованості, оборотність та період обороту кредиторської заборгованості, частка дебіторської заборгованості в активах, динаміка виручки та рентабельність роботи підприємства [1-3] (табл. 1, 2).

*Таблиця 1*

**Показники аналізу ефективності управління  
дебіторською заборгованістю ДП "Авіакон" у 2018-2022 рр. [4]**

Показник	2018	2019	2020	2021	2022
Оборотність дебіторської заборгованості	3,7	2,3	1,6	1,6	0,9
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	96,7	153,8	218,2	219,8	397,5
Співвідношення дебіторської заборгованості до кредиторської	1,79	3,81	1,26	10,28	9,69
Частка простроченої дебіторської заборгованості в загальному обсязі заборгованості, %	5,9	6,3	6,1	9,4	16,8
Частка заборгованості дебіторів у загальному обсязі поточних активів підприємства, %	28,7	36,5	34,5	46,8	63,3
Оборотність кредиторської заборгованості	6,7	8,9	2,1	16,1	8,1
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	53,9	40,3	172,7	22,3	44,6

Значення показника оборотності дебіторської заборгованості демонструє скільки разів дебітори погасили свої зобов'язання перед підприємством. За даними табл. 1 можна побачити, що кількість оборотів дебіторської заборгованості ДП "Авіакон" протягом аналізованого періоду кожний рік скорочувалась, що є негативною тенденцією для підприємства. Так у 2022 р. кошти вкладені у розрахунки обернулися 0,9 разів проти 3,7 разів у 2018 р. Період погашення дебіторської заборгованості – індикатор ефективності відносин із клієнтами, який показує, як довго останні погашають свої рахунки та свідчить про їхню платіжну дисципліну. Рекомендований період погашення дебіторської заборгованості для підприємств має бути до 30 днів. За досліджений період не вдалося досягти такого результату. Більш того, значення даного показника на ДП "Авіакон" кожен рік збільшувалось, так у 2019 р. кількість днів погашення складала 153,8 днів проти 96,7 днів у 2018 р., у 2020 р. – 218,2 дн., у 2021 р. – 219,8 дн., у 2022 р. – 397,5 днів.

Показники оборотності дебіторської заборгованості корисно порівнювати з оборотністю кредиторської заборгованості. Оборотність кредиторської заборгованості ДП "Авіакон" була вищою ніж дебіторської, а кількість днів обороту була меншою ніж у дебіторської заборгованості. Збільшення дебіторської заборгованості проти кредиторської є наслідком неплатоспроможності покупців та загрожує підприємству виникненням проблем у здійсненні поточних платежів.

Стан розрахункової дисципліни підприємства ДП "Авіакон" характеризується наявністю дебіторської заборгованості і має суттєвий вплив на його стійкість пред'явлення претензій по боргах, які виникають, призводять до значного росту невиправданої дебіторської заборгованості, отже, до нестабільності фінансового стану підприємства. Частка простроченої заборгованості на ДП "Авіакон" протягом аналізованого періоду зростала, її питома вага змінилася з 5,9% у 2018 році до 16,8% у 2022 році. Це свідчить про наявні проблеми з платоспроможністю дебіторів у підприємства та потребує удосконалення методики оцінювання дебіторів.

Зміна обсягів реалізації продукції впливає на розмір дебіторської заборгованості через те, що в силу збільшення обсягів реалізації частина продукції буде надаватися з відстрочкою платежу. Відповідно в цьому випадку не можна безпосередньо визначити: позитивним чи негативним є збільшення (зменшення) дебіторської заборгованості. Адже і зменшення дебіторської заборгованості внаслідок зменшення обсягів реалізації (згортання активності підприємства на ринку) не є позитивною тенденцією, так як вказує на можливість припинення діяльності підприємства взагалі. Тому динаміка дебіторської заборгованості повинна обов'язково зіставлятися з динамікою обсягів реалізації продукції.

За даними таблиці 2 темпи росту доходу від реалізації продукції не відповідають темпам зростання дебіторської заборгованості.

Таблиця 2

**Аналіз темпів приросту виручки від реалізації та дебіторської заборгованості ДП "Авіакон" у 2018-2022 рр. [4]**

Показник	2018	2019	2020	2021	2022
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	100180	124617	96398	227926	363770
темп зростання, %	100	124,4	77,4	236,4	159,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	61527	52838	158390	117100	114886
темп зростання, %	100	85,9	299,8	73,9	98,1
з бюджетом	11899	30093	27180	28074	44121
темп зростання, %	100	252,9	90,3	103,3	157,2
у тому числі з податку на прибуток	7251	15272	3545	0,0	0,0
темп зростання, %	100	210,6	23,2	0,0	0,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	13084	6856	16010	9083	7300
темп зростання, %	100	52,4	233,5	56,7	80,4
Усього, сума дебіторської заборгованості, тис. грн	193941	229676	301523	382183	530077
темп зростання, %	100	118,4	131,3	126,8	138,7
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	722043	537514	497488	625883	480015
темп зростання, %	100	74,4	92,6	125,8	76,7

Так, у 2019 році дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги та загальна сума дебіторської заборгованості ДП "Авіакон" зростала швидше ніж дохід від реалізації продукції. У 2020 році темпи зростання дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги були нижче ніж темпи зростання виручки від реалізації, але темпи зростання загальної суми заборгованості перевищували темпи зростання виручки від реалізації. У 2021 році темпи зростання загальної дебіторської заборгованості лише трохи перевищували темпи зростання виручки від реалізації (126,8% проти 125,8%), але темпи збільшення дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги майже у 2 рази були вище ніж темпи зростання виторгу підприємства. У 2022 р. темпи зростання загальної дебіторської заборгованості та дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги були вищими, ніж темпи доходу від реалізації продукції (138,7% та 159,6% проти 76,7%). Таким чином, можна зробити висновок про погіршення ситуації з дебіторами на підприємстві, оскільки дебіторська заборгованість зростала на фоні скорочення доходу підприємства.

Таким чином, щоб ефективно управляти дебіторською заборгованістю, підприємству ДП "Авіакон" необхідно виконувати наступні рекомендації:

– контролювати стан розрахунків з покупцями (по відстроченій заборгованості) та своєчасно пред'являти позовні заяви;



- орієнтуватися на якомога більшу кількість покупців з метою зменшення ризику несплати одним або кількома великими споживачами;
- стежити за відповідністю кредиторської і дебіторської заборгованостями.

**Висновки.** Таким чином, аналіз і управління боргами дебіторів є одними з важливих факторів, що дозволяють максимізувати норму прибутку підприємства, збільшити ліквідність, кредитоспроможність та мінімізувати фінансові ризики. Систематичний контроль і аналіз взаєморозрахунків з покупцями і постачальниками дозволить отримувати дані для оцінки стану дебіторської заборгованості, своєчасно приймаючи необхідні дії по її оптимізації, поліпшенню показників фінансового стану, а також дотримання вимог законодавства.

### Список використаних джерел

1. Степаненко О.І., Дубовик М.Ф. Аналіз дебіторської заборгованості, її вплив на фінансовий стан та ділову активність підприємства. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит*. 2022. № 2(88). С. 116-125.

2. Колісник О.П. Теоретичні та практичні аспекти обліку і аналізу дебіторської заборгованості у сфері інформації та телекомунікацій. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук "Modern Economics"*. 2019. № 15. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua> (дата звернення: 04.02.2024).

3. Пастернак М.М. Методика аналізу дебіторської заборгованості. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 681–686.

4. Фінансова звітність Державного підприємства "Конотопський авіаремонтний завод "Авіакон". URL [https://clarity-project.info/edr/12602750/finances?current\\_year=2022](https://clarity-project.info/edr/12602750/finances?current_year=2022) (дата звернення: 04.02.2024).

УДК 336.71

JEL Classification: G21

**Дзюблюк О. В.,**  
д-р екон. наук, професор,  
професор кафедри фінансів ім. С. І. Юрія,  
Західноукраїнський національний  
університет, м. Тернопіль

## ПЕРСПЕКТИВИ АКТИВІЗАЦІЇ КРЕДИТНИХ ОПЕРАЦІЙ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Складні умови економічної ситуації в Україні упродовж періоду воєнного стану безпосередньо позначилися і на діяльності банківської системи щодо кредитного забезпечення виробничих і споживчих потреб

усіх суб'єктів ринку, хоча проблемні моменти у сфері банківського кредитування виникли не із початком воєнних дій, а нагромаджувалися упродовж достатньо тривалого періоду часу. За таких обставин особливо актуальним слід вважати дослідження основних проблем, що виникають у сфері банківського кредитування реального сектору, з тим, щоб функціонування банків в умовах воєнного стану було стабільним та максимально забезпечувало потреби національної економіки у кредитних ресурсах. Адже воєнні дії як фундаментальний фактор форс-мажорного характеру впливу на функціонування банківського сектору і всієї економіки, позначилися на всіх аспектах взаємодії банків з клієнтами, включаючи і організацію кредитних відносин, що загостило попередні проблеми та обумовило виникнення нових, коли в умовах постійних атак ворога за всіма напрямками, а також у кіберпросторі, потрібно було докладати величезних зусиль, щоб уникнути перебоїв у роботі банківської системи, забезпечити захист даних та інформації, підвищувати надійність інфраструктури безготівкових платежів, підтримувати фінансову стійкість роботи банківського сектору, а також фінансову, цінову і валютно-курсову стабільність в економіці.

Можливості отримання банківського кредиту для підприємств упродовж останнього періоду відзначалися значним рівнем складності, що було обумовлено цілим рядом об'єктивних факторів, зокрема таких, як: значний рівень дороговизни банківського кредиту, коли процентні і комісійні платежі могли поглинути весь прибуток підприємства; реалізація обережної кредитної політики самих комерційних банків і небажання ризикувати неповерненням кредиту в умовах невизначеності; завищені вимоги банків до підприємств щодо неадекватного розміру застави, що досить часто набагато перевищувала саму суму заявленого кредиту. Як наслідок, протягом останнього десятиліття масштаби кредитної підтримки реального сектору економіки суттєво знизилися (особливо за кредитами в іноземній валюті), що не могло не позначитися на динаміці виробництва, обсягах валового внутрішнього продукту та добробуті суспільства в цілому. Так, частка кредитів банків у джерелах фінансування капітальних інвестицій підприємств опустилась до історичного мінімуму і сягнула рівня 5%.

Водночас, ще від початку фінансової кризи і по сьогодні, на тлі обмеженої кредитної активності банківської системи спостерігалися тенденції щодо збільшення залишків коштів банків на депозитних рахунках у Національному банку, а також вкладень у державні цінні папери. Це свідчить, з одного боку, про достатньо стриману позицію банків щодо вкладення коштів у процеси кредитування економіки та взаємодії із

реальним сектором і небажання зазнавати додаткових ризиків у процесі нарощування кредитного портфелю, а з іншого – про рестрикційний характер грошово-кредитної політики Національного банку України. Результатом реалізації такої монетарної політики Національного банку України та кредитної політики самих комерційних банків стала по суті спотворена структура активів банківської системи, коли частка кредитного портфелю у вигляді наданих суб'єктам господарювання і фізичним особам кредитів становить лише близько чверті від загального обсягу активів банків – 20,6% та 5,4% відповідно. Національний банк України пояснює таку структуру активів банківського сектору "низьким попитом на кредити в умовах війни та продовженням припливу коштів клієнтів до банків" [1].

У період воєнного стану банківське кредитування зростало передусім за рахунок державної програми "Доступні кредити 5-7-9%", яку просували передусім державні банки, тоді як у групі приватних вітчизняних та іноземних фінансових установ відбувалося зменшення кредитного портфелю. При цьому у програму було додано мету оформлення кредиту – підтримка бізнесу у воєнний час, розширено кредитування аграрного сектору – додано мету щодо підтримки посівної кампанії, а також додано мету – відновлення зруйнованого бізнесу, за умови його релокації. Більше того, згідно цієї програми, будь-який бізнес мав можливість отримати кредит під 0% і така ставка має діяти упродовж військового стану в Україні та ще, крім того, 30 днів після закінчення війни, а в наступні місяці запроваджується ставка у 5%. Крім зазначеної програми, задля сприяння активізації кредитування економіки Національним банком України було вжито деяких послаблюючих заходів щодо регулятивної політики з оцінки кредитного ризику. Зокрема, було запроваджено деякі додаткові пом'якшення вимог до оцінки банками величини кредитного ризику, що, на думку регулятора, мало стимулювати комерційні банки до проведення своєчасної реструктуризації кредитів для підтримки платоспроможних боржників.

Разом із тим, високі ризики та наявність альтернативних напрямів вкладення банками коштів упродовж періоду воєнного стану обумовило фактичне перенаправлення грошових потоків від реального сектору до сектору державного управління. У такий спосіб в економіці виникає небезпечна ситуація, пов'язана із перерозподілом кредитних ресурсів фактично на користь держави або цінних паперів, емітованих центральним банком (деPOSITНИХ сертифікатів НБУ), унаслідок чого створюється штучний дефіцит коштів у реальному секторі, що не могло не позначитися на показниках виробничої діяльності підприємств, а це, в свою чергу, стало

одним із чинників суттєвого погіршення якості кредитного портфелю банків. Крім того, із початком широкомасштабних воєнних дій більшість комерційних банків оголосили про "кредитні канікули", зокрема здійснили пролонгацію повернення кредитів та скасування штрафів за прострочення виплат за позичками.

Тому важливо розуміти, що окрім кількісного збільшення обсягів кредитування підприємств, необхідно підвищити і якість такої кредитної підтримки банками реального сектору, адже сучасна структура кредитного портфелю комерційних банків в Україні орієнтована радше на сфери із швидким оборотом капіталу, а не на галузі що можуть стати основою створення доданої вартості та стимулювання розвитку вітчизняної економіки на інноваційній, довготривалій основі. Слід підкреслити, що активізація банківського кредитування реального сектору в умовах воєнного стану має бути одним із першочергових завдань економічної політики держави з огляду на величезну роль кредиту у забезпеченні економічного зростання. Це визначає об'єктивну необхідність реалізації заходів відповідної економічної політики щодо активізації банківського кредитування реального сектору, головними серед яких можна вважати наступні: 1) зміна стратегічних орієнтирів монетарної політики Національного банку України; 2) розвиток механізмів цільового довгострокового рефінансування комерційних банків; 3) задіяння фіскальних механізмів стимулювання кредитування реального сектору; 4) розгляд можливостей для певного звуження спеціалізації діяльності державних банків задля цілеспрямованого кредитного забезпечення економіки; 5) проведення дерегулювання банківської системи України, оскільки нинішня модель не викликає особливого інтересу у міжнародних банківських груп як потенційних інвесторів у галузь.

Реалізація на практиці зазначених заходів як цілісної системи стимулів активізації кредитування реального сектору економіки потребує комплексного підходу та єдності позицій законодавчої і виконавчої влади, а також Національного банку України. Адже державна економічна політика у якості одного із головних інструментів свого впливу на перебіг господарських процесів має визначати необхідність створення таких умов, за яких банки були б зацікавлені вкладати кошти у розвиток реального сектору. У свою чергу, підтримання хоча б на мінімальному рівні економічного розвитку в умовах воєнного стану є неможливим без повноцінного виконання банками своєї ключової функції фінансового посередництва, коли грошові кошти ефективно перерозподіляються до реального сектору на засадах кредитних відносин, задовольняючи вимоги підприємств у так необхідних грошових

ресурсах та створюючи базові передумови для підтримання виробничої активності та зайнятості населення, що за нинішніх кризових обставин є вирішальним фактором соціальної стабільності.

### **Список використаних джерел**

1. Річний звіт Національного банку України за 2022 рік. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-ukrayini-za-2022-rik>.
2. Дзюблюк О. В. Проблеми активізації банківського кредитування реального сектору економіки в умовах воєнного стану. *Вісник економіки*. 2023. Вип. 3. С. 8-25.

УДК 658.6+336

JEL Classification: G39

**Качан С. Л.,**  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Національний університет  
"Львівська політехніка", м. Львів

### **УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ РОЗВИТКОМ ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУР БІЗНЕСУ**

В умовах воєнного і повоєнного стану країни перед науковцями і практиками постають завдання пошуку ефективних методів фінансового оздоровлення суб'єктів господарювання, росту промислового виробництва, посилення конкурентоздатності на внутрішньому і зовнішньому ринках. Саме тому, враховуючи досвід розвинених країн світу, найефективнішим способом забезпечення сталого розвитку господарського механізму є утворення інтегрованих об'єднань – інтегрованих структур бізнесу (далі – ІСБ).

Однак на сучасному етапі економіки України багато питань фінансового забезпечення діяльності ІСБ не знайшли вирішення і потребують додаткового наукового обґрунтування. Зокрема, недостатньо уваги у сучасній науковій літературі приділяється дослідженню питання управління фінансами ІСБ. Дані дослідження носять несистематизований характер. В той же час, управлінню фінансами окремих суб'єктів господарювання (виробничих підприємств, комерційних банків) присвячена значна кількість наукових праць [1].

Дослідження та аналіз управління фінансами суб'єктів господарювання відображено у працях багатьох науковців. Управління фінансами являє собою систему принципів і методів розробки й реалізації управлінських рішень, що пов'язані із формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів підприємств та об'єднань і організацією обігу їхніх грошових коштів [2].

Розвиток фінансів інтегрованих корпоративних структур зумовлює розробку адекватної фінансової політики, орієнтованої на пошук ефективних форм взаємодії з внутрішнім і зовнішнім ринковим середовищем та побудови оптимальної організаційної структури. У цьому процесі особливо важливого значення набуває класифікація фінансових відносин інтегрованої корпоративної структури за суб'єктами та економічним змістом, що дозволяє обґрунтувати формування дворівневої системи фінансових взаємовідносин – на рівні корпорації та її структурних підрозділів.

Завдання управління фінансовими відносинами у складних інтегрованих корпоративних структурах вимагають виважених рішень і ретельної тактики їх реалізації, а тому функціональний розподіл повноважень у групі потребує розмежування відповідальності на рівні центрів формування затрат, доходів та інвестицій, що дозволить мінімізувати трансакційні витрати всередині групи, попереджати можливі ризики та загрози, а в кінцевому результаті підвищить рівень конкурентоспроможності виробленої продукції (товарів, послуг).

Головною метою управління фінансами підприємств та об'єднань є забезпечення максимізації добробуту власників підприємства в поточному та перспективному періоді. Ця мета конкретизується у забезпеченні максимізації ринкової вартості підприємства, що реалізує кінцеві фінансові інтереси його власників.

У процесі досягнення головної мети управління фінансами підприємств (об'єднань) спрямоване на вирішення таких основних завдань: забезпечення формування достатнього обсягу фінансових ресурсів згідно із задачами розвитку підприємства (об'єднання) у наступному періоді; забезпечення найбільш ефективного використання сформованого обсягу фінансових ресурсів у розрізі основних напрямів діяльності підприємства (об'єднання); оптимізація грошового обороту; забезпечення максимізації прибутку підприємства (об'єднання) при передбачуваному рівні фінансового ризику; забезпечення мінімізації фінансового ризику при передбачуваному рівні прибутку; забезпечення постійної фінансової рівноваги підприємства (об'єднання) [3].

Створювані в цілях акумуляції капіталів і підвищення ефективності виробництва, ІСБ об'єднують фінансові, банківські, інвестиційні організації і підприємства. Можливості ІСБ знаходять підвищену значущість в кризових економічних умовах, коли потрібні оперативна мобілізація

ресурсів, їх ефективний перерозподіл в ключові сфери виробництва і науково-технічного розвитку.

Ефективне управління фінансами ІСБ – це запорука успішності та підвищення фінансових результатів даних інтегрованих об'єднань. Специфіка фінансових відносин у ІСБ визначається рядом чинників, серед яких відзначимо структурний склад групи. Фінансові відносини ІСБ характеризуються здебільшого перерозподільчими зв'язками, що виникають унаслідок присутності в структурі групи фінансових посередників. Саме ці особливості діяльності інтегрованих структур спричиняють складність дослідження управління фінансами ІСБ. Подальші дослідження слід здійснювати в напрямку дослідження механізмів фінансового забезпечення сталого розвитку ІСБ.

### Список використаних джерел

1. Aliksieiev I., Mazur A., Zhelizniak R. The cluster of innovation activity tax incitement: formation and financing // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики : збірник наукових праць. – 2017. – Vol.1, № 22. – Р. 328–335. 0,4 ум.д.ар. (Web of Science, Index Copernicus International, Google Scholar, РИНЦ).

2. Бажанова А.І. Організування та інвестування інтегрованих виробничо-господарських структур : автореф. дис... канд. екон. наук: спец. 08. 02. 03 / А.І. Бажанова; Нац. ун-т "Львів. політехніка". – Л., 2003. – 20 с.: рис. – укр.

3. Бланк І.О. Управління фінансами підприємств і об'єднань: навч. посіб / І.О. Бланк, Г.В. Ситник. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. -183 с.

УДК 336.532:332.14

JEL Classification: M59

**Макаренко О. І.,**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

Інститут демографії та проблем якості життя

Національної академії наук України, м. Київ

### **ВПЛИВ ВІКОВОЇ СТРУКТУРИ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ НА СПІВВІДНОШЕННЯ ПЕНСІЙНИХ ВИДАТКІВ ТА ВВП**

За даними експертних прогнозів вітчизняних демографів щодо змін вікової структури населення [1], у короткостроковій і довгостроковій перспективі ситуація зі станом пенсійної системи України, а також

можливостями Пенсійного фонду України, який функціонує на принципах солідарної системи пенсійного забезпечення, суттєво ускладнюватиметься.

Зростаючі обсяги видатків держбюджету на пенсійне забезпечення в Україні сьогодні залишаються важливою проблемою у сфері державних фінансів. З огляду на те, що за умови збереження наявних тенденцій тиск пенсійних виплат на державні фінанси лише збільшуватиметься, у довгостроковій перспективі це матиме значно масштабніші деструктивні наслідки як для державних фінансів так і економіки в цілому.

Стан солідарної системи України досить чітко характеризують статистичні дані: дефіцит Пенсійного фонду України у 2022 р. становив 30,3 млрд грн (у 2021 р. – 9,1 млрд грн); видатки Пенсійного фонду України у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшилися на 69,2 млрд грн (+13,3%) – до 590,1 млрд грн (видатки на пенсійні виплати – 584 млрд грн; адміністративні витрати – 6,1 млрд грн). Протягом 2023 року загальні доходи бюджету Пенсійного фонду України становили 620,4 млрд грн. Порівняно з 2022 роком загальні доходи зросли на 108,6 млрд грн, або на 21,2% [2].

Аналогічні тенденції спостерігались і у розвинутих країнах: так, загальні (приватні та державні) пенсійні витрати зросли на 1,5% ВВП між 2000 і 2020 р. з 7,9% до 9,4% в середньому по ОЕСР. Демографічні зміни вікової структури населення сприяли збільшенню пенсійних видатків на 2,5% ВВП. Це збільшення було частково компенсовано зростанням показника кількості працюючих у літньому віці, що було результатом політики сприяння та заохочення до праці пенсіонерів. Очікується, що старіння ще більше посилить витратний тиск в розвинутих країнах в середньому на додаткові 3,5% ВВП до 2035 р. [3].

В Україні, з одного боку, збільшення смертності населення унаслідок військової агресії росії може знизити пенсійні витрати. Але падіння ВВП призводить до збільшення фінансування пенсій (як частки ВВП).

Схожа картина спостерігалась і у розвинутих країнах у період подолання наслідків епідемії COVID-19. Так, у Франції внаслідок економічного спаду (тобто ефекту знаменника) видатки на пенсії зросли з 13,7% до 14,7% ВВП між 2019 і 2020 роками. У Сполучених Штатах при кореляції середньострокової перспективи використання резервного фонду соціального забезпечення та медичного страхування очікується його вичерпання у 2033 році (замість 2034 року, як було у попередніх прогнозах). Також суттєвим фактором впливу в розвинутих країнах була волатильність фінансових ринків (в частині зниження вартості активів накопичувальної складової пенсійних систем [4]).



Вищий рівень зайнятості, за цей же період, знизив загальні витрати на пенсійне забезпечення у розвинутих країнах на 1,1% ВВП в середньому, поглинаючи близько 40% демографічного тиску. Вищий рівень зайнятості зменшує відношення витрат на пенсії за двома каналами: за рахунок збільшення продуктивності (ефект ВВП) і конкретно через пенсійний вік, оскільки це передбачає менше отримувачів пенсій.

Покращення тенденцій на ринку праці істотно обмежили зростання витрат на пенсійне забезпечення як частки ВВП в Естонії, Німеччині, Угорщині та Латвії. У той час, нижчий рівень зайнятості створював додатковий тиск на витрати на пенсії в деяких країнах, включаючи Грецію, Португалію та Туреччину.

З метою нівелювання впливу старіння населення та стабілізації демографічного навантаження на пенсійну систему у 2017 році в Україні було запроваджено коридор пенсійного віку, тобто діапазон пенсійного віку, у якому людина може вийти на пенсію за власним бажанням.

У 2023 році пенсійний коридор в Україні становить від 60 до 65 років для чоловіків і від 58 до 63 років для жінок.

До 2017 року в Україні діяла єдина пенсійна система, за якою пенсійний вік становив 55 років для жінок і 60 років для чоловіків. У 2017 році була введена нова система, за якою пенсійний вік поступово підвищується до 65 років для чоловіків і 63 років для жінок.

Пенсійний коридор дозволяє людям вибрати найбільш зручний для них вік виходу на пенсію. Однак, слід зазначити, що пенсія, яка виплачується за власним бажанням, буде нижчою, ніж пенсія, яка виплачується за віком.

Очікується, що пенсійний коридор в Україні буде поступово розширюватися. У 2024 році пенсійний коридор становитиме від 60 до 66 років для чоловіків і від 58 до 64 років для жінок. У 2025 році пенсійний коридор становитиме від 60 до 67 років для чоловіків і від 58 до 65 років для жінок.

З урахуванням зазначеного, вплив вікової структури на співвідношення пенсійних видатків та ВВП можна розкласти на такі основні фактори:

– *співвідношення виплат (benefit ratio)*, що визначається відношенням середньої зарплати до середньої пенсії;

– *покриття (coverage ratio)*, що визначається відношенням кількості тих хто досяг пенсійного віку до тих, хто отримує пенсію;

– *ринок праці (labor market)*, що визначається відношенням кількості тих, хто отримує пенсію до тих, хто досяг віку 65 років (верхня межа пенсійного коридору);

– *демографічний тиск (demographics)*, що визначається відношенням кількості тих, хто досяг віку 65 років до кількості осіб у віці 16-64 роки;

– частка праці у ВВП (*labor share*), що визначається відношенням фонду оплати праці до ВВП.

За розрахунками автора, в Україні, демографічний тиск у структурі пенсійних витратків має найбільш вагомий вплив і складає щонайменше 25%.

Подібна проблема має місце також і в розвинутих країнах – вплив старіння населення на ВВП Німеччини, Італії, Японії, Нідерландів та Словенії за останні п'ять років спричинив збільшення пенсійних витрат на 4% ВВП.

Розрахунки, наведені у таблиці, дозволяють зробити припущення щодо скорочення у подальшому загальної кількості пенсіонерів за віком і скорочення (у відносному вимірі) пенсійних витратків в Україні. В той же час, тенденція коефіцієнту заміщення не дозволяє говорити про зниження демографічного тиску на пенсійні витратки в структурі ВВП у найближчі роки.

Таблиця 1

**Розрахунок впливу вікової структури  
на частку пенсійних витратків у ВВП**

Дата	v – benefit ratio	c – coverage ratio	l – labor market	d – demographics	ls – labor share	Відношення витратків на пенсії до ВВП, %
01. 01. 2018	0,3174	0,7320	1,6829	0,2427	0,6142	5,8
01. 01. 2019	0,2767	0,7443	1,6316	0,2469	0,6148	5,1
01. 01. 2020	0,2982	0,7421	1,5846	0,2535	0,6212	5,5
01. 01. 2021	0,2699	0,7398	1,5437	0,2581	0,6133	4,9
01. 01. 2022	0,2984	0,7410	1,4993	0,2615	0,6212	5,4
01. 01. 2023	0,3656	0,7382	1,5056	0,2616	0,6220	6,6
01. 10. 2023	0,3685	0,7391	1,4936	0,2615	0,6179	6,6

Екстраполюючи поточні результати впливу вікової структури населення на частку пенсійних витрат у ВВП можна спрогнозувати подальше зменшення цієї частки до 5,5% ВВП у 2027 році. Але з огляду на демографічні прогнози вітчизняних фахівців зростання співвідношення похилого та працездатного віку може спричинити додатковий тиск на пенсійні витрати приблизно на 3,5% ВВП щороку до 2035 року. За поточної ситуації з бюджетом ПФУ збільшення стимулів для працевлаштування пенсіонерів набуває особливого значення з огляду на шляхи зниження тиску вікової структури пенсіонерів на частку пенсійних витратків у ВВП.

Незважаючи на позитивну картину в частині зменшення впливу вікової структури населення у відсотках зовсім інший вигляд має тенденція щодо абсолютних обсягів фінансування згідно з яким витратки ПФУ за цей же період можуть зрости з 475 млрд. грн. у 2023 році до 676 млрд. грн. у 2027 році, що загострюватиме проблему пошуку шляхів оптимізації його бюджету.

### Список використаних джерел

1. Лібанова Елла: "40 мільйонів нас уже не буде. Або це будуть не українці" [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: [https://lb.ua/news/2024/01/29/595959\\_ella\\_libanova\\_40 mln\\_naselennya\\_vzhe.html](https://lb.ua/news/2024/01/29/595959_ella_libanova_40 mln_naselennya_vzhe.html)  
<https://doi.org/10.15407/dse2022.02.037>.

2. Пенсійний фонд України. Звіт про роботу та виконання бюджету Пенсійного фонду України у 2022 році [Електронний ресурс] / Пенсійний фонд України. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.pfu.gov.ua/2157200-zvit-pro-robotu-organiv-pensijnogo-fondu-ukrayiny-za-2022-rik>.

3. Pensions at a Glance 2021 OECD AND G20 INDICATORS [Електронний ресурс] / OECD. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.oecd.org/publications/oecd-pensions-at-a-glance-19991363.htm>.

4. World Economic Forum. The Global Risks Report 2023. 18th Edition [Електронний ресурс] / World Economic Forum. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2023>.

УДК 336.64

JEL Classification: G33

**Фурсова В. А.,**

канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
та бізнес-адміністрування,

Національний аерокосмічний університет  
ім. М. Є. Жуковського "Харківський  
авіаційний інститут", м. Харків

**Мойсюк П. М.,**

здобувач другого  
(магістерського) рівня вищої освіти,  
Національний аерокосмічний університет  
ім. М. Є. Жуковського "Харківський  
авіаційний інститут", м. Харків

### ПРОГНОЗУВАННЯ ЙМОВІРНОСТІ БАНКРУТСТВА ДЛЯ ДІАГНОСТУВАННЯ РІВНЯ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Питання прогнозування фінансової кризи є актуальним як для власників підприємств, так і для інвесторів, які планують інвестувати в компанії. При цьому, ключовим завданням антикризового управління

підприємства є розробка надійних методичних підходів для виявлення ознак фінансової кризи суб'єкта господарювання. Зазвичай для виявлення кризових явищ на підприємстві використовують моделі прогнозування ймовірності банкрутства, тому визначення їх адекватності й актуалізувало тему дослідження.

Проаналізуємо рівень фінансової кризи підприємства (на прикладі ДП "ВО "ПМЗ ім. О.М. Макарова") за допомогою моделей банкрутства вітчизняних дослідників О. Терещенко, Матвійчука та методики Національного банку України (табл. 1-4).

Таблиця 1

**Показники для розрахунку моделей банкрутства [32]**

Модель	Показник
Модель О. Терещенка	
X1 – відношення грошових надходжень до зобов'язань;	Z > 2 – банкрутство не загрожує
X2 – відношення валюти балансу до зобов'язань;	
X3 – відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів	1 < Z < 2 – спостерігається порушення фінансової стійкості
X4 – відношення прибутку до виторгу від реалізації;	
X5 – відношення виробничих запасів до виторгу від реалізації;	0 < Z < 1 – є загроза банкрутства.
X6 – відношення виторгу від реалізації до основного капіталу.	
$Z = 1,5X1 + 0,08X2 + 10X3 + 5X4 + 0,3X5 + 0,1X6$	
Модель Матвійчука	
X1 – коефіцієнт мобільності активів;	Z < 1,104 – є ймовірність фінансової кризи, що зі зменшенням показника зростає
X2 – коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості;	
X3 – коефіцієнт оборотності власного капіталу;	
X4 – коефіцієнт окупності активів;	
X5 – коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами;	Z > 1,104 – фінансовий стан є задовільним, ймовірність банкрутства є низькою.
X6 – концентрації залученого капіталу;	
X7 – коефіцієнт покриття боргів власним капіталом.	
$Z = 0,033X1 + 0,268X2 + 0,045X3 + 0,018X4 + 0,004X5 + 0,015X6 + 0,702X7$	

Таблиця 2

**Прогнозування банкрутства підприємства  
ДП "ВО "ПМЗ ім. О.М. Макарова" [32]**

Показник	Рік				
	2018	2019	2020	2021	2022
Модель Терещенка					
x1	0,039	0,023	0,010	0,005	0,168
x2	1,873	1,772	1,612	1,522	1,185
x3	-0,015	-0,015	-0,045	-0,027	-0,126
x4	-0,492	-0,492	-0,660	-0,467	-1,612

Продовж. табл. 2

x5	3,058	3,013	0,649	0,823	0,595
x6	0,132	0,156	0,068	0,057	0,078
Z	-0,284	-0,371	-3,387	-2,219	-8,783
Ризик банкрутства	є загроза банкрутства	є загроза банкрутства	є загроза банкрутства	є загроза банкрутства	є загроза банкрутства
Модель Матвійчука					
x1	0,259	0,062	0,068	0,057	0,078
x2	0,320	0,209	0,240	0,182	0,161
x3	-0,160	0,053	0,062	0,067	0,200
x4	-0,020	-0,030	-0,045	-0,027	-0,126
x5	0,020	-0,013	-0,009	-0,014	-0,038
x6	1,645	0,535	0,564	0,657	0,844
x7	-0,392	0,870	0,772	0,522	0,185
Z	-0,164	0,678	0,619	0,429	0,194
Ризик банкрутства	є ймовірність фінансової кризи	є ймовірність фінансової кризи	є ймовірність фінансової кризи	є ймовірність фінансової кризи	є ймовірність фінансової кризи

Модель розрахунку інтегрального показника боржника юридичної особи для великого підприємства представлено у табл. 3.

Таблиця 3

**Модель розрахунку інтегрального показника рівня кредитоспроможності за методикою НБУ [33]**

Модель	Фінансові показники	Діапазони фінансових показників	Мінімальне значення діапазону	Максимальне значення діапазону	Показники	
	(K <sub>i</sub> )		(K <sub>i</sub> min ≥)	(K <sub>i</sub> max <)		(X <sub>i</sub> )
$Z = 1,833 + 0,562 \cdot X_1 + 0,605 \cdot X_2 + 0,833 \cdot X_5 + 0,523 \cdot X_6 + 0,534 \cdot X_8$	K <sub>1</sub> (показник покриття боргу)	1	Менше ніж -59,2 %		X <sub>1</sub>	-1,185
		2	-59,20%	-9,70%		-0,71
		3	-9,70%	2,10%		-0,451
		4	2,10%	31,10%		0,514
		5	31,10%	74,50%		0,539
		6	Дорівнює або більше ніж 74,5 %			0,739
	K <sub>2</sub> (показник рентабельності активів)	1	Менше ніж 10,1 %		X <sub>2</sub>	-1,036
		2	10,10%	22,10%		-0,353
		3	22,10%	33,50%		-0,195
		4	33,50%	48,60%		-0,077
		5	48,60%	82,50%		0,084
		6	82,50%	102,30%		0,447
		7	102,30%	129,90%		0,665
		8	Дорівнює або більше ніж 129,9 %			0,699

Продовж. табл. 3

	К <sub>5</sub> (показник маневреності робочого капіталу)	1	Менше ніж 387,2 %		Х <sub>5</sub>	-0,055
		2	387,20%	1266,40%		0,137
		3	1266,40%	3231,90%		0,384
		4	3231,90%	8885,40%		0,188
		5	Дорівнює або більше ніж 8885,4 %			-0,491
	К <sub>6</sub> (показник покриття капіталом боргу)	1	Менше ніж 7,7 %		Х <sub>6</sub>	-0,782
		2	7,70%	19,60%		-0,382
		3	19,60%	36,20%		-0,161
		4	36,20%	98,70%		0,159
		5	98,70%	166,70%		0,739
		6	Дорівнює або більше ніж 166,7 %			0,798
	К <sub>8</sub> (показник оборотності активів)	1	Менше ніж 663,0 %		Х <sub>8</sub>	0,134
		2	663,00%	2341,20%		0,624
		3	2341,20%	5413,60%		0,354
		4	5413,60%	14174,30%		0,112
5		Дорівнює або більше ніж 14174,3 %		-0,796		

Розрахунок показників для ДП "ВО "ПМЗ ім. О.М. Макарова" за методикою НБУ наведено у табл. 4.

Таблиця 4

**Розрахунок інтегрального показника кредитоспроможності  
ДП "ВО "ПМЗ ім. О.М. Макарова" за методикою НБУ**

Показник	Рік				
	2018	2019	2020	2021	2022
K1	6,36	8,68	8,30	11,53	10,84
K2	-0,02	-0,03	-0,04	-0,03	-0,13
K5	0,02	-0,01	-0,01	-0,01	-0,04
K6	-0,65	0,47	0,44	0,34	0,16
K8	0,16	0,04	0,04	0,03	0,05
x1	0,539	0,739	0,739	0,739	0,739
x2	-1,036	-1,036	-1,036	-1,036	-1,036
x3	-0,055	0,188	-0,491	-0,491	-0,055
x4	-0,782	0,159	0,159	-0,161	-0,782
x5	0,134	0,134	0,134	0,134	0,134
$Z = 1,833 + 0,562 \times X1 + 0,605 \times X2 + 0,833 \times X5 + 0,523 \times X6 + 0,534 \times X8$					
Z	1,621	1,733	1,733	1,733	1,733
Клас боржника	6	6	6	6	6

Розрахувавши наведені показники банкрутства, можна зробити висновок, що вони не відповідають тим показникам, які забезпечать фінансову стійкість підприємства. Оскільки за 3 моделями підприємство знаходиться на грані банкрутства, то можливість настання фінансової кризи є дуже високою для ДП "ВО "ПМЗ ім. О.М. Макарова".

Слід відмітити той фактор, що підприємство протягом аналізованого періоду отримувало збитки, що майже автоматично ставить підприємство до високої загрози ризику неплатоспроможності. Тому для подальшого планування діяльності підприємства слід мати на увазі існування високого ризику неплатоспроможності. Слід зауважити, що підприємство в своїх майбутніх планах повинно орієнтуватися на підвищення рентабельності та зменшення позикового капіталу в пасиві підприємства.

### Список використаних джерел

1. Терещенко О. О. Дискримінантна модель інтегральної оцінки фінансового стану підприємства. *Економіка України*. 2003. № 8. С. 38–44.
2. Матвійчук А.В. Моделювання фінансової стійкості підприємств із застосуванням теорії нечіткої логіки, нейронних мереж і дискримінантного аналізу. *Вісник НАН України*. 2010. № 9. С. 24–46.
3. Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16#n33> (дата звернення 08.02.2024).
4. Фінансова звітність. Офіційний сайт Державного підприємства "Виробниче об'єднання Південний машинобудівний завод імені О.М. Макарова". URL: <https://yuzhmash.com/ua/pro-kompaniyu/publiczna-informatsiya/zviti> (дата звернення 04.02.2024).

УДК 336.012.23

JEL Classification: G32

**Хелемський В. Ю.,**  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Державний податковий  
університет, м. Ірпінь

### ЕКОСИСТЕМНА КОНЦЕПЦІЯ У ФІНАНСУВАННІ КАПІТАЛЬНИХ ІНВЕСТИЦІЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Екосистемна концепція набула широкого поширення, оскільки існуючі традиційні системи неспроможні реалізувати ефективні національні програми розвитку та стратегії, які б стимулювали активізацію інвестиційної діяльності

на держаному рівні, зокрема її інвестування. "Це зумовлює необхідність стимулювання в наукових та освітніх організаціях досліджень, орієнтованих на довгострокову перспективу, що дозволяє генерувати нові знання та вбудовуватись у міжнародні коопераційні мережі [Цит. за: 4]. Саме поняття "екосистема" було введено британським ботаніком Артуром Танслі.

У сучасних наукових дослідженнях екосистема розглядається як нова організаційна сукупність учасників, які акумулюють людські і фінансові ресурси. Дуже часто це стосується інноваційних екосистем, зокрема Р. Аднер визначає її як механізм кооперації організацій, які об'єднують свої корпоративні пропозиції, що спрямовані на кінцеве споживання [6, с. 105]. Їх основою є концепти інноваційних кластерів М. Портера, а також технологічних платформ як механізму гармонізації взаємодії стейкхолдерів щодо інноваційних продуктів, що виникли на початку ХХІ ст. в ЄС.

Єдиного підходу щодо визначення поняття "стейкхолдер" (англ. stakeholder) наразі не існує. Наведемо найбільш поширені. Так, стандарти ISO тлумачать їх як "люди або системи", що мають певні частки, права, інтереси, вимоги стосовно системи. Саме поняття було введено у науковий вжиток Р. Фріменом (R. Freeman) у 1984 р. у контексті розвитку теорії організацій. За його визначенням, стейкхолдери включають усі ті індивідууми та їх групи, які або самі впливають на організацію, або відчують на собі її вплив [8], а на думку Т. Дональдсона і Л. Престона – особи або групи, що мають законні інтерес у процедурних та/або додаткових аспектах корпоративних активностей [120, с. 85]. "Застосування теорії стейкхолдерів до аналізу діяльності організацій передбачає визначення всіх зацікавлених сторін і виявлення їх інтересів та очікувань. З точки зору теорії стейкхолдерів, організації існують для задоволення потреб усіх зацікавлених сторін, і в цьому полягають їхні основні, фундаментальні цілі. Якщо організація не орієнтується у своїй діяльності на інтереси стейкхолдерів, вона навряд чи може розраховувати на сталий розвиток" [5, С. 167]. При цьому інтереси різних груп стейкхолдерів постійно змінюється, що вимагає від менеджменту їх постійного моніторингу та готовності організації до трансформацій.

Викликає інтерес дослідження Л. Пащук, яка вважає, що "стейкхолдери – це задіяні сторони, групи впливу всередині та поза її межами підприємства або особи, які можуть впливати на діяльність підприємства прямо або опосередковано, а також ті, на які може вплинути діяльність підприємства прямо або опосередковано" [3, С. 72]. У контексті екосистеми фінансування капітальних інвестицій сталого розвитку стейкхолдери є задіяними



сторонами, групи впливу всередині та поза її межами цієї екосистеми або особи, які можуть впливати на її функціонування прямо або опосередковано, а також ті, на які може вплинути функціонування екосистеми прямо або опосередковано.

Можна виділити три рівні взаємодії екосистеми фінансування капітальних інвестицій (як інвестицій в основний і оборотний капітал [1]) сталого розвитку зі стейкхолдерами: 1) макро-; 2) мікро-; 3) внутрішній. Стейкхолдери макрорівня є учасниками, які знаходяться поза межами екосистеми, можуть чинити опосередкований вплив на її функціонування; учасники радше підлаштуватимуться під неї і не встановлюватимуть або вимагатимуть вигідні собі умови, а контакти, відповідно, будуть зведені до мінімуму. Стейкхолдери мікрорівня – це учасники, які також знаходяться поза межами екосистеми, проте їх взаємодія відбувається з певною періодичністю, а сама екосистема більшою мірою чинить на них безпосередній вплив своїми рішеннями та діями. І, нарешті, внутрішні стейкхолдери є особами, які знаходяться в самій екосистемі і регулярно з нею взаємодіють. Усі вони формують сценарій розвитку екосистеми фінансування капітальних інвестицій сталого розвитку, її стратегію.

Щодо екосистеми фінансування капітальних інвестицій сталого розвитку, то її ефективне функціонування на національному, регіональному, а також корпоративному рівні має забезпечувати цей розвиток і включати:

1) відповідне інституційне забезпечення з організаційно-економічною, правовою та фінансовою підтримкою;

2) використання синергічних ефектів взаємодії держави та бізнесу на засадах державно-приватного партнерства;

3) дотримання усіма учасниками екосистеми соціальної та корпоративної відповідальності;

4) прозорість фінансової політики по відношенню до всіх суб'єктів капітальної інвестиційної діяльності;

5) "усвідомлення кожним учасником системи ключової ролі наукових та освітніх організацій для розробки ідей, які реалізуються в об'єктах інтелектуальної власності та інноваційних продуктах" [3];

6) формування бізнес-об'єднань, які функціонують у базових видах економічної діяльності, зокрема промисловості, і виявляють сприйнятливність Цілей сталого розвитку, що закріплено у їхніх програмах і стратегіях розвитку.

Важливим при цьому є формування відповідного інституційного середовища фінансового сектору [2], а також забезпечення реалізації виваженої монетарно-кредитної політики в державі [7].

### Список використаних джерел

1. Інвестиційний аналіз : підручник. 2-ге вид., перероб. та доп. / А. А. Пересада, Т. В. Майорова, С. В. Онікієнко та ін. ; Кер. авт. кол. і наук. ред. А. А. Пересада. К. : КНЕУ, 2008. 544 с.
2. Коваленко Ю. М. Використання категоріального апарату інституційної теорії у фінансовому секторі економіки. *Світ фінансів*. 2010. С. 39–49.
3. Пащук Л. В. Державне регулювання інституціонального розвитку підприємницьких екосистем в Україні: дис. ... доктора ек. наук: 08. 00.03 / ВНЗ "Національна академія управління", 2021. 477 с.
4. Пермінова С.О., Чупріна М. О. Розвиток національної інноваційної екосистеми в контексті взаємодії суб'єктів науки і бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38.
5. Тимошенко І. В., Нащекіна О. М. Суб'єкти, агенти, актори і стейкхолдери в економічних дослідженнях освіти. *Вчені записки ХГУ "НУА"*. 2012. С. 167–176.
6. Adner R. Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. *Harvard Business Review*. 2006. Vol. 84. P. 98–110.
7. Marhasova, V., Kovalenko, Yu., Bereslavska, O., Muravskiy, O., Fedyshyn, M., Kolesnik, O. (2020) Instruments of Monetary-and Credit Policy in Terms of Economic Instability. *International Journal of Management*, 11 (5), 43–53. <https://doi.org/10.34218/IJM.11.5.2020.005>.
8. Freeman R.E. Strategic management: A stakeholder approach. Marshfield: Pitman Publishing, 1984. 276 p.

УДК 336.77

JEL Classification: J26

**Шевкун Т. В.,**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

Інститут демографії та проблем якості життя

Національної академії наук України, м. Київ

### ІНСТИТУЦІЙНІ ДИСБАЛАНСИ ПЕНСІЙНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ СОЦІО-ДЕМОГРАФІЧНИХ ЗМІН

Об'єктивна реальність така, що внаслідок соціо-демографічних змін, які мали місце в Україні протягом останніх десятиліть, солідарна система

загальнообов'язкового державного пенсійного страхування не в змозі забезпечити достатній рівень пенсійних виплат громадянам. І ситуація продовжує погіршуватися. Одним із шляхів підвищення фінансової стабільності соціальної складової національної економіки може бути усунення інституційних дисбалансів в пенсійній системі України, які сформувались унаслідок деструктивного впливу соціо-демографічних змін останнього десятиліття, у т.ч. російської збройної агресії.

Базові інституційні засади функціонування пенсійної системи України формувались ще у пострадянському просторі і спирались на стабільність економічної ситуації в країні, превалювання чисельності працюючого населення над чисельністю населення пенсійного віку, стабільного знаходження пенсійних внесків до Пенсійного фонду України (ПФУ). Але наслідки економічної кризи 1990-х, другий демографічний перехід, негативний вплив зростаючої інфляції та не виважена монетарна і фіскальна політика, які спостерігаються протягом останніх десятиліть, дуже швидко довели необхідність реформування пенсійної системи та адаптування її до економічних та демографічних реалій.

За роки незалежності в Україні поменшало осіб працездатного віку (16–59 років): у 1991 році в цій віковій групі було 30,2 млн осіб, у 2020 році – 25 млн. До війни чисельність робочої сили України становила 17,4 млн осіб. З початку повномасштабної російської агресії у лютому 2022 року Україна втратила до 5,5 млн осіб працездатного віку. Це трохи більше 30% всієї робочої сили [1]. Станом на кінець 2022 року, за даними ПФУ, загальна чисельність застрахованих осіб – платників ЄСВ становила 10,8 млн. осіб. Це практично дорівнює кількості осіб, що отримують пенсійні виплати – 10,7 млн. осіб [2].

Внаслідок економічної кризи в Україні в 2013–2014 роках спостерігалось зростання трудової міграції, особливо серед молоді та висококваліфікованих працівників. Повномасштабна війна у 2022–2023 рр. тільки посилила цю тенденцію. Значна частина осіб працездатного віку виїхала в країни ЄС і відповідно перестала отримувати доходи та сплачувати податки в Україні.

Спроба усунути дисбаланси у пенсійній системі з урахуванням міжнародного досвіду до реальної ситуації та запобігти зниженню коефіцієнту заміщення в Україні була здійснена у 2003–2004 рр. шляхом переходу від однорівневої (солідарної) пенсійної системи до трирівневої пенсійної системи. Окрім державної пенсійної системи, запрацювала система недержавного пенсійного забезпечення, яка надала можливість формувати додаткові індивідуальні пенсійні накопичення. Крім того, у законодавстві були закладені інституційні вимоги для впровадження

накопичувальної складової державної пенсійної системи. Але в повному обсязі пенсійна реформа так і не реалізована до цього часу.

Наступна спроба реформування пенсійної системи в Україні була впродовж 2016–2017 рр. Основними завданнями цієї реформи були: спроба збалансувати солідарну складову пенсійної системи, збільшити надходження пенсійних внесків до ПФУ, сприяти детінізації заробітних плат встановити єдині підходи до розрахунку пенсійних виплат. За даними Пенсійного фонду України, середня заробітна плата в Україні в 2023 році складала 16,7 тис грн. [3], що на 123% більше, ніж у 2013 р. У певній мірі це сталося через значне зростання виплат військовим.

Суттєвий вплив на загальний рівень життя населення, і особливо на рівень життя осіб, основним джерелом доходу яких є пенсійні та соціальні виплати, здійснює інфляція. З початком воєнних дій в Україні у 2014 році, а також повномасштабної війни у 2022 році, інфляція в Україні стрімко зростала: у 2014–2015 рр. до 43,3% та у 2022 році до 26,6%. При цьому, слід звернути увагу що пандемія COVID-19 не справила значного впливу за інфляційні процеси у 2019–2020 рр. Споживча інфляція в Україні за підсумками першого року повномасштабної війни склала 26,6% [4] за прогнозу в 30%. Інфляцію формують два основні чинники: руйнування інфраструктури та логістики, а також рівень і швидкість міграції (фактор попиту та забезпечення виробництва трудовими ресурсами). Незважаючи на те, що реальна інфляція виявилася нижчою за прогноз, її рівень все одно рекордний за останні кілька років.

За оперативними даними ПФУ, надходження до бюджету ПФУ зросли з 264,7 млрд грн (у 2015 році), до 620,4 млрд. грн. (у 2022 році). При цьому, дотації з держбюджету на фінансування пенсійних та інших запланованих виплат зросли з 94,8 млрд грн (у 2015 році) до 216,8 млрд. грн. (у 2022 році).

Динаміка змін доходів ПФУ свідчить що реформа 2016–2017 рр. не досягла очікуваних результатів. На сьогодні продовжує зберігатися тенденція зростання дефіциту фінансування ПФУ за рахунок власних доходів. І, як наслідок, продовжують зростати дотації з Державного бюджету України.

У період активних воєнних дій стабільний рівень надходжень до ПФУ від сплати ЄСВ підтримується за рахунок зростання виплат військовим. Але і рівень пенсійних та соціальних виплат значно зріс. І особливо відчутно це в умовах скорочення виробництва та промисловості під час воєнних дій. Як наслідок, за останні роки значно зросла доля видатків ПФУ у загальних видатках Державного бюджету.

Другий рівень пенсійної системи України, який мав би поступово частково "розвантажити" солідарну систему, а також забезпечити у подальшому зростання коефіцієнта заміщення, і досі не запрацював.

Російська агресія призвела до значних руйнувань у багатьох сегментах економіки і тому сьогодні Україна знаходиться в дуже несприятливому становищі для впровадження державного накопичувального рівня пенсійної системи. За висновками міжнародних експертів, впровадження накопичувального рівня можливо в період стабільного зростання економіки і сприятливої демографічної ситуації.

Система недержавного пенсійного забезпечення (III рівень), яка була запроваджена у 2004 році, є добровільною і досить чутлива до зниження рівня доходів населення. Тому охоплення населення цією системою та кількість осіб, що отримують додаткові виплати за рахунок індивідуальних пенсійних накопичень, досі залишається низьким. За даними Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку, станом на 30.06.2023 року учасниками системи недержавного пенсійного забезпечення є 886,5 тис. осіб, активи складають 4 481,9 млн. грн., пенсійні виплати на суму 558,0 млн. грн отримують 92,8 тисяч учасників недержавних пенсійних фондів за рахунок накопичених пенсійних заощаджень [5, с. 3]. Це все ще становить незначний вплив на підвищення фінансового забезпечення пенсіонерів та збільшення коефіцієнта заміщення. У період повномасштабної російської агресії пенсійні фонди продовжували здійснювати пенсійні виплати своїм учасникам.

Коефіцієнт заміщення в Україні залишається вкрай низьким (близько 29%) і не забезпечує гідного рівня життя у разі виходу на пенсію. Це майже найнижчий показник в Європі.

Основні чинники, які могли б поліпшити ситуацію в пенсійній системі України, такі:

- економічна стабілізація в Україні. Після закінчення війни економіка України потребуватиме докорінної перебудови та відновлення: створення нових виробництв з урахуванням нової демографічної ситуації, територіального розміщення населення, розвиток нових кластерних моделей;

- зростання інвестицій в Україну. Зростання інвестицій повинно призвести до створення нових робочих місць, особливо в галузях, які є стратегічно важливими й пріоритетними для України;

- зміна структури економіки України. Внаслідок глобалізації та цифровізації більшості виробничих процесів в Україні повинна відбутися переорієнтація економіки на високотехнологічні галузі, що вимагає висококваліфікованої робочої сили. Також пріоритетним напрямом виробництва повинно стати поглиблення ступеня переробки сировини й розширення сегментів переробної галузі;

- зміна фіскальної моделі в країні і трансформація пенсійної системи з урахуванням нових соціально-демографічних викликів.

Реформа пенсійної системи України, яка спрямована на усунення існуючих інституційних дисбалансів, має базуватися на наступних принципах:

- обов'язковість – застосування обов'язкового накопичувального рівня пенсійної системи для всіх найманих працівників на однакових умовах;
- справедливість – накопичувальні внески формуються пропорційно до офіційних трудових доходів;
- комплементарність – обов'язкова накопичувальна система доповнює солідарну та недержавну системи пенсійного забезпечення. Сума пенсійних виплат з першого і другого рівнів системи пенсійного забезпечення має відповідати коефіцієнту заміщення 0,4;
- прозорість та підзвітність;
- стабільність і державні гарантії збереження накопичень.

Громадяни України, на підвищення якості життя яких і повинна бути спрямовано реформування пенсійної системи, уряд і органи державної влади, в тому числі Пенсійний фонд України, які відповідають за проведення повноцінної реформи пенсійної системи, а також роботодавці, недержавні накопичувальні пенсійні фонди повинні докласти спільних зусиль для усунення інституційних дисбалансів пенсійної системи України.

Усунення інституційних дисбалансів пенсійної системи України з урахуванням соціо-демографічних змін, які виникли внаслідок впливу негативних факторів останнього десятиліття, а також підсилюються в умовах воєнного часу, повинно стати пріоритетним напрямком соціальної політики України. Це дозволить забезпечити фінансову стабільність та безпеку національної економіки, підвищити коефіцієнт заміщення та відповідно і рівень життя пенсіонерів до прийняттого у країнах ЄС рівня. Крім цього, трансформація пенсійної системи дозволить знизити навантаження на Державний бюджет України у довгостроковій перспективі та створить додатковий внутрішній ресурс "довгих" коштів, які можуть бути спрямовані на відновлення економіки України.

### **Список використаних джерел**

1. Як Україні компенсувати втрату 30% трудового потенціалу [Електронний ресурс] / Конфедерація роботодавців України. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: URL: <https://employers.org.ua/news/id2487>.
2. ЗВІТ про роботу та виконання бюджету Пенсійного фонду України у 2022 році [Електронний ресурс] / Пенсійний фонд України. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: URL: <https://www.pfu.gov.ua/2157200-zvit-pro-robotu-organiv-pensijnogo-fondu-ukrayiny-za-2022-rik>.
3. Показник середньої заробітної плати за 2023 рік [Електронний ресурс] / Пенсійний фонд України. Інформаційна сторінка. – 2023. – Режим

доступу до ресурсу: URL: <https://www.pfu.gov.ua/2158510-pokaznyk-serednoyi-zarobitnoyi-platy-za-2023-rik>.

4. Річна інфляція в Україні прискорилася до 26,6%: як змінилися ціни [Електронний ресурс] / Слово і Діло. Аналітичний портал. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: URL: <https://www.slovoidilo.ua/2022/11/10/novyna/ekonomika/richna-inflyacziya-krayini-pryskorylasya-266-yak-zminylasya-czyny>.

5. Підсумки розвитку системи недержавного пенсійного забезпечення станом на 30.06. 2023 [Електронний ресурс] / Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: URL: [https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2023/09/npf\\_2\\_kv-2023.pdf](https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2023/09/npf_2_kv-2023.pdf).

УДК 336.1

JEL Classification: G28

**Ющик Ю. В.,**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Національний університет

"Львівська політехніка", м. Львів

**Науковий керівник:**

**Бондарчук М. К.,**

д-р екон. наук, професор,  
завідувач кафедри фінансів,  
Національний університет

"Львівська політехніка", м. Львів

## **СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ФІНАНСІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

Ефективне управління місцевими органами самоврядування є невід'ємною складовою соціально-економічного розвитку України. Взаємодія між центральною владою та місцевими органами самоврядування є ключовим аспектом формування державної та регіональної політики розвитку. Реформа децентралізації сприяла зростанню відповідальності місцевих органів самоврядування перед громадами у забезпеченні їх соціально-економічного розвитку.

Проблеми розвитку територіальних громад в Україні вказують на важливість їх вирішення за допомогою підготовки та прийняття

управлінських рішень в органах місцевого самоврядування в процесі стратегічного планування. Важливим при підготовці управлінських рішень в органах місцевого самоврядування в процесі стратегічного планування є їх доцільність та спрямованість на вирішення актуальних проблем розвитку територіальних громад. Внаслідок різноманітності існуючих соціально-економічних процесів зростає значимість стратегічних рішень та нових підходів до їх підготовки та прийняття [1, с. 195-215].

Розуміння процесів формування, розподілу та використання грошових коштів є критичним для ефективного впливу на соціально-економічний розвиток громади. Місцеві фінанси визначають відносини між органами самоврядування, підприємствами та населенням. Побудова ефективної стратегії управління фінансами об'єднаних територіальних громад є ключовим інструментом для втілення основних напрямів державної, регіональної та місцевої політики у сфері фінансового та соціально-економічного розвитку.

Для досягнення успішного розвитку будь-якої територіальної громади важливо розробити стратегію. Стратегія – це результат управлінської діяльності, що обґрунтовує вибір напрямку розвитку громади на основі аналізу її внутрішніх можливостей та зовнішнього середовища. Цей обґрунтований вибір спрямований на збереження поточного стану або зміну його для досягнення конкретних цілей.

Основна ціль визначення пріоритетів – це подальше формування механізму розвитку фінансів громади для покращення якості життя мешканців та забезпечення сталого розвитку. Через визначення пріоритетів досягається збалансований розвиток територіальної громади.

Для формування механізму розвитку фінансів територіальних громад важливо визначити основні пріоритети:

1. Управління податковою складовою. Розроблення ефективної системи місцевих податків та зборів, яка б сприяла розвитку місцевого бізнесу, створенню нових робочих місць та зростанню надходжень до місцевого бюджету.

2. Управління фінансовими ресурсами. Підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами громади, а саме розроблення механізму оцінки інвестування вільних бюджетних коштів громади та контроль за використання фінансових ресурсів.

3. Стимулювання розвитку місцевого підприємництва та інвестицій. Розроблення програм та інструментів фінансової підтримки місцевого бізнесу та стимулювання залучення інвестицій в місцеві приватні та комунальні підприємства.



Ці стратегічні пріоритети є взаємопов'язаними і взаємодоповнюються у процесі створення комплексної системи управління фінансами територіальних громад. Розробка ефективної системи місцевих податків та зборів забезпечить стабільний дохід до місцевого бюджету, що є ключовим елементом фінансової стійкості. Підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами сприятиме оптимальному використанню цих коштів та підтримці стратегічних ініціатив розвитку. Стимулювання економічного розвитку через надання фінансової підтримки та створення сприятливих умов для бізнесу збільшить обсяги податкових надходжень до бюджету та забезпечить створення нових робочих місць.

### **Список використаних джерел**

1. Пастух К. Стратегічне планування розвитку територіальних громад: Науковий вісник : Державне управління № 1 (7), 2021, 195-215 с.

**СЕКЦІЯ 5. МЕНЕДЖМЕНТ**  
**SECTION 5. MANAGEMENT**

УДК 658.5

JEL Classification: M21

**Байтельман Я. Л.,**  
керівник інженерного відділу "Kasha Global",  
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,  
Донецький національний технічний університет

**УПРАВЛІННЯ ІТ-ПІДПРИЄМСТВОМ В  
УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ**

ІТ-сектор в Україні традиційно орієнтований на експорт, значна кількість підприємств в цій галузі функціонують у форматі аутсорсингу, постачаючи послуги з розробки та підтримки програмного забезпечення для іноземних клієнтів [1]. Хоча в 2023-му році експорт українських ІТ-компаній не продемонстрував зростання, як у попередні роки [2, 3], вони лишаються ключовими гравцями міжнародних економічних процесів, а також єдиним джерелом надходження валюти в Україну, що не залежить від політичної волі чи перешкод з боку донорів фінансової допомоги та від проблем з логістикою і транспортуванням в наслідок руйнування інфраструктури. Необхідність виконання українськими технологічними компаніями та підприємцями контрактних зобов'язань перед іноземними замовниками в повному обсязі є очевидною, проте їх виконання гальмується чи навіть повністю блокується низкою ризиків в умовах війни. Нижче розглядаються фактори ризику та пропонуються підходи щодо їхньої мінімізації на основі аналізу публікацій, обміну досвідом з колегами в ІТ-секторі та власного практичного досвіду автора в управлінні ІТ-процесами, зокрема під час війни. Особливої уваги заслуговує факт високої соціальної відповідальності ІТ-підприємців, їхньої залученості до волонтерської діяльності, як у формі благодійних фінансових внесків до різних фондів, так і самостійних цільових проектів з адресної підтримки певних військових підрозділів або гуманітарних проектів з облаштування тимчасових притулків для внутрішньо переміщених осіб, освітніх проектів, тощо [4, 5]. Цілком зрозуміло, що благодійна активність бізнесу можлива лише за умови значної продуктивності бізнес процесів.

Перш за все, ризики потрібно ідентифікувати, систематизувати, визначити їхню критичність для бізнесу і розробити заходи для мінімізації їхнього впливу на бізнес [6]. Для ІТ-компаній існують взаємопов'язані зовнішні та внутрішні ризики. Перший із зовнішніх – ризик втрати контрактів [7]: замовники відмовляються від продовження угод через побоювання вести справи з українськими компаніями під час війни; пошук нових замовників і укладання нових угод ускладнюється, в тому числі через обмеження закордонних поїздок для чоловіків, через обмеженість участі в міжнародних конференціях, виставках, інших галузевих заходах, обмеженість відряджень для проведення інтеграцій, випробувань, тощо. Найкритичніші внутрішні ризики включають обмеження поїздок, втрату ключових фахівців через мобілізацію та вимушену необхідність переносити бізнес з регіонів, що потерпають від воєнних дій, до інших регіонів України [8]. Давно відома проблема гендерної нерівності в ІТ-секторі з огляду на обмеження закордонних поїздок отримала додаткові стимули вирішення: під час війни більш активне залучення фахівців-жінок стає умовою стабільності і розвитку підприємств. Ми не розглядаємо проблеми еміграції бізнесів, які виключають себе із економічних процесів України, але якщо компанія продовжує проводити господарську діяльність в Україні, сплачує податки, виплачує заробітну плату, оплачує рахунки контрагентів, і при цьому частина її персоналу опинилася за межами України, знайшовши там тимчасовий притулок, така компанія стикається з ризиками втрати співробітників за кордоном, якщо, або скоріше коли, здатні запропонувати вищу компенсацію місцеві роботодавці запросять тих людей до себе. На відміну від зими 2022-2023 років, коли вся країна перебувала в умовах жорсткого дефіциту електропостачання, а підприємства забезпечували свої потреби самостійно, використовуючи генератори і джерела довготривалого безперебійного живлення, зимовий сезон 2023-2024 років виявився менш складним, однак повністю ризик відключення електропостачання не зник. Аналогічна ситуація спостерігається і з інтернетом: з середини 2022 року тому багато ІТ-підприємств обзавелися підключенням до супутникового інтернету, найчастіше через Старлінк, а майже всі, як великі компанії, так і приватні підприємці, уклали угоди з додатковим провайдером послуг фіксованого або мобільного підключення до інтернету. Пандемія ковіду дала поштовх поширенню віддаленої роботи. Як довела практика, робота поза офісом не стала перешкодою для виконання завдань, проте створила нову реальність існування і доволі плідної діяльності географічно розподілених команд.

В світлі застосування класичної аджайл-методології розробки програмного забезпечення [9] в умовах надвисоких ризиків практика доводить, що коротші за часом спринти мають перевагу над довшими, оновлення щотижня дозволяють краще управляти очікуваннями замовників, підтримувати довіру та впевненість в реалістичності узгоджених термінів виконання. Нерідко тижневі спринти в порівнянні з двотижневими негативно сприймаються багатьма розробниками і менеджерами проектів через очікувану але не обов'язкову більшу складність і вищий рівень відповідальності та напруженості роботи, проте складні умови потребують непростих рішень, тому необхідна відверта комунікація керівництва з командою. "Маємо гнучкий графік, працюємо віддалено, можемо відволікатися на нагальні потреби, наприклад, щоб відвести дитину до школи чи забрати додому, тож маємо відповісти на надані нам довіру і привілеї ефективним управлінням часом та високою відповідальністю" – такі пояснення допомагають позитивно налаштувати команду і поширити відповідальне ставлення до роботи. Об'єктивний контроль робочого часу через спеціальне програмне забезпечення для відстеження натискань клавіш, руху миші, тощо не приводить до покращення результатів; роботодавці, що вдаються таких заходів, не поважають співробітників і не можуть розраховувати на повагу з їхнього боку. Натомість, ретельне планування повного обсягу виконання робіт в рамках проекту, розбивка на тижневі спринти, скрупульозне дотримання так званих ритуалів, швидкої ранкової наради для уточнення завдань на сьогодні і вечірньої для фіксації результатів, щотижневих індивідуальних зустрічей керівника з кожним з підлеглих, щомісячних зустрічей всієї команди в поєднанні з акуратним веденням технічної документації та контролем виконання роботи через інформативні звіти закривають питання ефективного використання робочого часу. Звіти включають ключові індикатори продуктивності, серед яких найважливішими є показники відмов та "випалювання", якщо здійснюється обслуговування скарг або інших звернень клієнтів, важливим є індикатор часу розглядання або вирішення проблеми. Досвідчені менеджери проектів та керівники ІТ-організацій добре знайомі із вищезазначеними принципами, продуктивність залежить не від знання, а від практичного втілення.

Поки що менш популярним проте дуже дієвим є відносно новий підхід створення окремої маленької, до 6-7 осіб, команди для розробки повного і завершеного продукту [10], а в разі великих продуктових рішень, для кожного окремого продуктового компоненту. В склад команди входять

програмісти, тестувальник, продуктовий менеджер, який виконує роль керівника і координатора. Продуктовий менеджер відповідає за збір функціональних вимог до продукту і за видачу кінцевого результату, тестувальник відповідає за якість, а інженери підбираються так, щоб їхня колективна компетенція дозволяла виконати весь обсяг робіт без звернення до інших фахівців, окрім, за необхідністю, порад від архітектора. При створенні багатокomпонентного продукту декілька команд працюють паралельно і виконують інтеграцію покроково і щоденно, не очікуючи завершення кожного окремого компонента. Таким чином виявляються і усуваються недоліки на ранніх стадіях і усувається ризик втрати часу на внесення змін та виправлень.

Іншою корисною практикою є відмова від так званого локального середовища, коли програміст виконує відладку коду на власному комп'ютері в середовищі, що наближене до серверного, а потім, при завантаженні на сервер виявляється, що програма поводить себе інакше, не так як в локальному середовищі. Таке трапляється через відмінності в обчислювальній потужності, налаштуваннях та інші фактори. Краще відмовитися від локального середовища повністю, натомість після написання невеликого фрагменту коду завантажувати його на тестове середовище на сервері і здійснювати перевірки там для зменшення ризику зайвих витрат часу на пошук причин, чому саме код працює локально і не працює на сервері. Використання локальних середовищ йде корінням в часи, коли швидкість підключення до інтернету була не високою, а саме з'єднання – не дуже стабільним, сьогодні воно не має жодних виправдань чи переваг. В поєднанні з "блакитно-зеленим" розгортанням, коли тестовий сервер після успішного тестування простим налаштуванням адресації стає робочим, відмова від локального середовища дозволяє значно прискорити розробку.

Відповідальність за первинне тестування доречно покласти на розробників, а тестувальників наділити повноваженнями відмовлятися від прийняття в перевірку роботи програмістів, якщо ті не продемонстрували результати первинного тестування, наприклад, результати модульних тестів чи заповнений лист протоколу тестування. Аналогічно, надати програмістам право відхиляти завдання, якщо вимоги не прописані ретельно. Але ще правильніше буде орієнтувати команду на спільне досягнення успіху, так як тільки завдяки спільним зусиллям проект може отримати завершення, і тому в разі неточності у вимогах програмісти допомагають продуктовим менеджерам визначити конфлікти в логіці та внести ясність, тестувальники разом з програмістами складають протоколи

тестування – в структуру розподілу робочих обов'язків закладаються елементи часткового дублювання, що є природнім для стартапів, але в умовах високих ризиків також може мати місце у великих компаніях. Керівникам відділів та організації в цілому в першу чергу необхідно установити прозорі правила, слідкувати за їх дотриманням і забезпечувати атмосферу взаємної підтримки.

### Список використаних джерел

1. Байтельман Я. IT-бізнес в Україні: виклики та перспективи. *Scientia fructuosa (Вісник Київського національного торговельно-економічного університету)*. 2023. № 147.1. С. 55–73. URL: [https://doi.org/10.31617/1.2023\(147\)05](https://doi.org/10.31617/1.2023(147)05) (дата звернення: 10.02.2024).
2. Річний обсяг IT-експорту України вперше знизився. Це плато чи погіршення ситуації? Аналітика й думки експертів. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/it-export-2023> (дата звернення: 10.02.2024).
3. IT-галузь у 2023 році сплатила до бюджету понад 20 млрд грн. URL: <https://dou.ua/lenta/news/hetmantsev-about-it-in-2023> (дата звернення: 10.02.2024).
4. 3 мільярди гривень щомісяця: скільки донатять IT-фахівці. URL: <https://itcluster.lviv.ua/3-milyardy-gryven-shhomisyacza-skilky-donatyat-it-fahivczi> (дата звернення: 10.02.2024).
5. Червінська Л., Червінська Т., Каліна І., Коваль М., Шуляр Н., Чернишов О. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *ФКДПТП*. 2023. № 6 (53). С. 405–416.
6. Савків У. С., Сидор Г. В., Тимків А. О. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах війни. *Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry)*. 2022. № 2 (26). С. 79–88.
7. Яненкова І. IT-сектор України у ланцюгах локальних форм здійснення глобальних процесів створення доданої вартості в умовах воєнного стану. 2022. URL: <http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/25978/1/Yanenkova.pdf> (дата звернення: 10.02.2024).
8. Черьомухіна О., Чалюк Ю. Ринок праці під час війни: стан та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 46. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-24> (дата звернення: 10.02.2024).
9. Wangsa K., Chugh R., Karim S., Sandu R. A comparative study between design thinking, agile, and design sprint methodologies. *International Journal of Agile Systems and Management*. 2022. Vol. 15 (2). P. 225–242.
10. Cagan M. *Inspired: How to Create Tech Products Customers Love*. 2nd ed. Nashville : John Wiley & Sons, 2017.

УДК 330.8:338.2

JEL Classification: M21

**Бреус С. В.,**

д-р екон. наук, професор,  
професор кафедри менеджменту  
та інноваційного провайдингу,  
Європейський університет, м. Київ

**Татарчук А. О.,**

здобувач третього (освітньо-  
наукового) рівня вищої освіти,  
Європейський університет, м. Київ

## **МЕТОДИ ТА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ У ПЕРІОД ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

Нарощування процесів глобалізації, наряду з повномасштабною війною, яку розв'язала росія проти України справляють суттєвий вплив на ефективність діяльності організацій, які функціонують в умовах ризику та невизначеності. Це, у свою чергу, потребує оперативної, адекватної сучасним умовам реакції суб'єктів господарювання на постійні зміни, з одного боку, та доступності еластичних інструментів для страхування позицій – з іншого [1] й використання усіх наявних ресурсів та важелів на усіх рівнях управління. Управління під час війни піддається трансформаційним змінам, воєнні дії агресора сприяють виникненню загроз та обмеженню для ефективного здійснення процесів управління, принципи та методи підлягають перегляду та коригуванню. В умовах війни традиційні методи управління не завжди доводять свою ефективність, актуальними є ті, які передбачають здійснення тактичного управління, до них відносяться зокрема такі:

– даунсайзинг (зменшення розміру підприємства, виробничих потужностей, чисельності персоналу для підвищення рівня його функціонування, зниження витрат та собівартості продукції);

– аутсорсинг (допомагає звільнити підприємство від процесів, які не приносять безпосереднього доходу, проте вимагають часу та людських ресурсів, зазвичай на аутсорсинг найчастіше передаються такі функції як, ведення бухгалтерського обліку, транспортні послуги, юридичні та фінансові питання тощо);

– регуляризація (покращує процеси управління підприємством, дозволяє спрямувати ресурси на подальший стабільний розвиток. Вона передбачає

впровадження таких систем, як: Total Quality Management, Balanced Scorecard, Manufacturing Resource Planning);

– бенчмаркінг або метод еталонних порівнянь (порівнюється підприємство з успішнішими задля підвищення ефективності бізнесу, може бути використаний досвід успішніших підприємств щодо в умовах війни, можуть бути проаналізовані продукти або послуги, ціноутворення, організація робочого процесу тощо);

– модернізація (оновлення або удосконалення об'єкту або процесу, вона сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності бізнесу, продуктивності праці, спрощенню переходу до оновлених систем та методів ведення бізнесу);

– диверсифікація (полягає у розширенні асортименту продукції, освоєнні нових ринків або виробництв, вона здатна забезпечити підприємству точки зростання, якщо основні напрями втратять свою актуальність та стануть збитковими);

– злиття, приєднання, поглинання, дроблення, виділення окремого підрозділу або перетворення. Одним з найефективніших в умовах війни є злиття, воно дозволяє отримати ряд переваг, таких як: підвищення рівня конкурентоспроможності бізнесу, збільшення каналів збуту продукції, вихід на нові ринки, збільшення прибутку й загалом вижити в умовах війни та покращити фінансово-економічні показники обох підприємств);

– реінжиніринг (є радикальною перебудовою бізнес-процесів для підвищення якості функціонування системи, у результаті цього підприємство може досягти суттєвого підвищення прибутковості, рівня конкурентоспроможності, зміцнення ринкових позицій тощо. Однак він є витратним, потребує значних ресурсів, залучення зовнішніх консультантів та займає тривалий час [2].

У контексті проблематики дослідження слід зазначити, що поширеними у вітчизняній та міжнародній практиці стратегіями є:

Пасивна стратегія характеризується тим, що суб'єкти ринку підприємство змінює свою стратегію лише після примусового впливу зовнішнього середовища (законодавчої влади, державних управлінських структур, судових органів влади тощо).

Реактивна стратегія. За її використання суб'єкти господарювання намагаються відреагувати на несприятливі зміни в зовнішньому середовищі лише після того, як вони відбулись. Їх практична діяльність змінюється лише під значним тиском зовнішнього середовища.

Проактивна стратегія. Ті господарюючі суб'єкти, що її використовують, намагається випередити ймовірні зміни в зовнішньому середовищі, вони можуть частково використовувати зміни зовнішнього середовища на свою користь.

Інтерактивна стратегія. Вона полягає у прийнятті змін зовнішнього середовища господарюючими суб'єктами та поєднанні їх з власними



цілями. Ця стратегія допомагає гармонізувати відносини між ними та суспільством через зменшення розриву між очікуваннями суспільства та їх діловою активністю й вона забезпечує підприємству довготерміновий успіх та значною мірою залежить від реакції керівництва підприємства на зміни зовнішнього середовища [3; 4, с. 52].

Крім зазначених стратегій (пасивної, реактивної, проактивної та інтерактивної [3; 4, с. 52]) активно використовуються:

- стратегія наступу (наступальна стратегія). Характерна для фірм, які базують свою діяльність на принципах підприємницької конкуренції; пов'язана з прагненням фірм досягти технічного та ринкового лідерства шляхом створення та впровадження нових продуктів; передбачає тісний зв'язок фірми зі світовими досягненнями науки й техніки, наявність наукових доробок, що фінансуються та здійснюються самою фірмою, можливість останньої швидко реагувати та пристосовуватися до нових технологічних можливостей;

- стратегія захисту (захисна стратегія). Її у практичній діяльності використовують більшість середньостатистичних фірм, які уникають надмірного ризику та прагнуть йти на крок позаду від "піонерів" й впроваджують новацію, тільки впевнившись у її перспективності. Але, як правило, вони вносять істотні поліпшення, що дозволяє новацію використати у інших сферах, за іншим призначенням чи перенести на інші ринки;

- імітаційна стратегія. Вона використовується фірмами, які не є піонерами у випуску на ринок тих або інших нововведень, але залучилися до їх виробництва, придбавши у фірми-піонера ліцензію;

- залежна стратегія. При її використанні характер технологічних змін залежить від політики фірм, які виступають як "батьківські" по відношенню до "залежної" фірми;

- традиційна стратегія. Вона означає відсутність значних технологічних змін, тому її лише умовно відносять до інноваційної;

- стратегії "за нагодою" або стратегії "ніші". Її використання є реакцією керівництва на зовнішні сигнали ринку чи інституційного середовища [4, с. 48-52; 6-7].

У післявоєнний період у процесі функціонування держави загалом та усіх її елементів соціально-економічної системи виникнуть ризики, основними з яких є: недостатньо високий рівень знань; дефіцит кваліфікованих кадрів; певні складнощі в отриманні фінансування для відновлення й адаптації до нових умов; зростання конкуренції; низький рівень платоспроможності споживачів тощо [4, с. 52; 5].

З урахуванням зазначеного слід констатувати, що під час війни та у період післявоєнного відновлення економіки України доцільним є

поєднання окремих стратегій з частковим їх коригуванням, враховуючи умови зовнішнього та внутрішнього середовища, а також зміни, які є характерними за таких обставин та використання при цьому окремих методів тактичного управління. Реалізація зазначеного сприятиме економічному відтворенню держави на інноваційних засадах [6-8] у поствоєнний та період післявоєнного відновлення економіки України.

### Список використаних джерел

1. Коваленко Н. В. Система управління розвитком підприємства та її складники. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. № 4(72). С. 98-107. [http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/4\\_72\\_1\\_2019\\_ukr/15.pdf](http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/4_72_1_2019_ukr/15.pdf)
2. Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38-43.
3. Кара Н. І. Види стратегій та оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства. *Проблеми економіки та управління*. 2016. Вип. 3, № 847(4). С. 97-102.
4. Бреус С. В., Татарчук А. О. Теоретичні аспекти формування стратегії управління організаціями. *The 24th International scientific and practical conference "Information and innovative technologies in education in modern conditions" (June 20 – 23, 2023) Varna, Bulgaria. International Science Group. 2023.* 439 p. P. 44-53.
5. Час для роботи: як відновлювався та адаптувався український бізнес за рік війни. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/chas-dlya-roboti-yak-vidnovlyuvavsya-ta-adaptuvavsya-ukrajinskiy-biznes-za-rik-viyuni-12154170.html>.
6. Федулова Л. І., Сокирник І. В., Стадник В. В., Йохна М. А., Новикова О. С. Менеджмент організацій: підручник. К. : Либідь. 2004. 446 с.
7. Сумець О. М., Ігнатова Є. М. Товарна інноваційна політика: навч. посібник. К. : "Хай-Тек Прес", 2010. 368 с.
8. Денисенко М. П., Бреус С. В. Імплементация світового досвіду в національну модель управління українською економікою. *The X International Science Conference "Topical issues, achievements and innovations of fundamental and applied sciences"*, March 09 – 12, 2021, Lisbon, Portugal, 2021. 340 p. P. 80-85.
9. Денисенко М. П., Бреус С. В. Інновації як інструмент адаптації стратегічного менеджменту суб'єкта господарювання. *Ефективна економіка*. 2023. № 9. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/2142/2169>.
10. Бреус С. В., Денисенко М. П. Фінансування інвестиційної діяльності у контексті управління інвестиціями: безпековий підхід. *Економіка і управління*. 2022. № 4. С. 99-107.

УДК 331.108

JEL Classification: M12

**Глівінська Ю. В.,**  
канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту і маркетингу,  
Київський національний лінгвістичний  
університет, м. Київ  
**Мелашенко А. О.,**  
здобувач другого  
(магістерського) рівня вищої освіти,  
Київський національний лінгвістичний  
університет, м. Київ

### **УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ОРГАНІЗАЦІЙ**

Одним з головних чинників забезпечення успіху організації є висококваліфікований персонал. Швидкий темп розвитку ринку змушує кадри активніше підлаштовуватись під його умови, адже вимоги до працівників стають більш жорсткими. Гостра кадрова проблема, яка сформувалась на сучасних підприємствах, потребує нових підходів та методів до вирішення проблем ефективного використання трудових ресурсів. Така ситуація склалась, перш за все, через соціально-економічні чинники. Ці фактори зумовили значимість комплексного аналізу аспектів формування, використання та розвитку кадрового потенціалу суб'єкта господарювання як особливо важливого напрямку вдосконалення його кадрової політики.

Узагальнюючи думку вчених щодо кадрової політики, можна сказати, що кадрова політика – це збалансована кадрова робота, спрямована на досягнення цілей і завдань організації, через: формулювання високопродуктивного, згуртованого кадрового потенціалу, здатного своєчасно реагувати на мінливі вимоги ринку; розробку програми реалізації поставлених цілей з урахуванням мікро- і макрооточення.

Серед існуючих моделей найбільш поширеною є американська, японська та європейська.

Варто сказати, що, американські компанії великого значення надають удосконаленню організації і стимулюванню праці. Відмовляючись від ієрархічних структур, вони розширюють коло відповідальних осіб за

виконання виробничих завдань, переміщують повноваження. Це особлива форма організації праці, яка функціонує у межах робочої групи, відділу, бригади, які мають певну виробничу самостійність [1].

Так, на відміну від методів, що застосовуються на американських підприємствах, японські підприємства більшою мірою використовують відданість компанії та ототожнюють інтереси службовців з інтересами компанії. В Японії і вищі посадові особи, і рядові виконавці вважають себе представниками компанії. Оскільки японська модель передбачає, що керівник повинен бути спеціалістом, який здатен виконувати будь-яку роботу, то підвищення кваліфікації відбувається у різних сферах діяльності для одного робітника.

Практика підбору персоналу в Японії заслуговує на особливу увагу. Саму суть цього процесу можна сформулювати у короткому вислові: "Нам потрібний працівник, як чистий аркуш паперу, а що на ньому повинно бути написано, ми напишемо самі" [2].

Європейська модель управління кадровою політикою підприємства відображає особливості кожної європейської країни та має певні загальні для всіх європейських країн риси [5].

Особливості європейської моделі у Німеччині полягають у створенні виробничих рад, які складаються з робітників, та участі у наглядових радах представників капіталу і працівників. Найбільша увага приділяється перепідготовці працівників відповідно до профілю роботи. Розробляються та застосовуються посадові інструкції зі збалансованими обов'язками та правами. Також використовуються різні види оплати праці залежно від рівня кваліфікації, досвіду, володіння новими методами роботи, знання іноземних мов тощо вакансії [3].

Розглянувши різні моделі управління трудовою діяльністю, відзначимо наявність багатьох спільних або частково однакових елементів у вітчизняній моделі управління кадровою політикою, що свідчить про локальну інтеграцію зарубіжного досвіду в економіку нашої країни. Але, незважаючи на це, управління кадровою політикою на підприємствах України є недосконалим [4].

Українська модель характеризується високою плинністю кадрів, несприятливим соціально-психологічним кліматом, відсутністю коштів на розвиток персоналу, у результаті чого спостерігається низька продуктивність праці. Також персонал не знає про перспективи розвитку і не має спільних ідей та спільної мети з підприємством, що призводить до незацікавленості у роботі та зменшує ефективність використання

кадрового потенціалу підприємства. Це зумовлює необхідність змін в українській моделі та заохочує до застосування досвіду розвинених країн у цьому питанні [4].

Удосконалення кадрової політики в організації передбачає впровадження стратегій і практик, які покращують загальний добробут, задоволеність і продуктивність працівників. Ось кілька методів вдосконалення кадрової політики:

1. Опитування залученості працівників. Для того щоб бути певним, що працівники організації задоволені роботою в організації, необхідним є проведення регулярних опитувань задоволеності та залученості працівників.

2. Чітке спілкування. Важливим є забезпечення чітких каналів зв'язку між керівництвом і співробітниками, задля регулярного повідомлення про організаційні цілі, політику та зміни.

3. Гнучкі умови роботи. Нині популярною стає тенденція гнучкого графіку роботи, що дозволяє працівникам виконувати свої обов'язки у будь-який зручний час не знижуючи продуктивність роботи організації. Тому, можливим варіантом є впровадження гнучкого графіку роботи, варіантів віддаленої роботи? щоб сприяти балансу між роботою та особистим життям.

4. Можливості професійного розвитку. Здобуття нових навичок є невід'ємною частиною збереження конкурентоспроможності компанії, тому забезпечення навчальних програм та семінарів допомагатиме працівникам розвиватися в кар'єрі.

5. Управління ефективністю. Мотивування працівників є невід'ємною частиною успішної кадрової політики. Створення справедливої та прозорої системи оцінки ефективності роботи працівників допоможе створити атмосферу здорової конкуренції.

6. Програми здоров'я та оздоровлення. Пропонування ініціативи щодо здоров'я та оздоровлення, наприклад абонементи в спортзал, підтримка психічного здоров'я та оздоровчі семінари допомагають працівникам запевнитись в тому, що організація турбується не лише про їхні робочі успіхи, але й про фізичне та ментальне здоров'я своїх співробітників.

7. Процедури вирішення конфліктів. Підтримання дружньої атмосфери неабияк впливає на результати роботи, проте через людський фактор можуть трапитись різноманітні неприємні ситуації.

Для поліпшення управління кадровою політикою доцільно впроваджувати в діяльність вітчизняних підприємств позитивний досвід успішних країн світу, але з урахуванням особистого місцевого менталітету.

### Список використаних джерел

1. Бабаченко Л. В., Ковшун Х. О., Портна Ю. О. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 3(19). С. 45–52. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/195625> (дата звернення: 01.02.2024).
2. Глівінська Ю.В. Порівняльний аналіз організації управління підприємством в Україні та світі. *Академічні візії*, (23). 2023. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/571> (дата звернення: 30.01.2024).
3. Глівінська Ю.В. Зарубіжний досвід управління організаціями. Електронний ресурс *Бізнес-навігатор*. 2024. №1 (74) URL: [http://business-navigator.ks.ua/journals/2024/74\\_2024/5.pdf](http://business-navigator.ks.ua/journals/2024/74_2024/5.pdf).
4. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> (дата звернення: 04.02.2024).
5. García-Fernández M., Claver-Cortés E., Tarí J. J. Relationships between quality management, innovation and performance: A literature systematic review. *European Research on Management and Business Economics*. 2022. Vol. 28, No. 1. Article 100172. URL: <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100172> (дата звернення: 04.02.2024).

УДК 332.338

JEL Classification: M21

**Горюк Є. І.**,  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Харківський національний економічний  
університет імені Семена Кузнеця, м. Харків

### АКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Через воєнне вторгнення росії у 2022 році українська економіка похитнулась, про що свідчило падіння реального ВВП на 30%. Але слід зазначити, що вітчизняна економіка упродовж 2022 – 2023 років продемонструвала стійкість в умовах повномасштабної війни і спромоглася зберегти значну частку власного потенціалу. На жаль, бойові дії продовжуються, очікування власників бізнесу змінюються, що впливає на активність діяльності підприємств в Україні.

Тому метою цього дослідження є аналіз динаміки діючих підприємств за регіонами України і викликів, з якими вони стикаються, з метою формування напрямків розвитку діяльності вітчизняних підприємств в повоєнний період.

Вітчизняні підприємства досить швидко пристосувались до чергових викликів і вже у 2023 р. демонстрували незначне покращення у виробничих показниках діяльності [6].

За даними дослідження KSE Institute [4] з початку повномасштабного вторгнення сума прямих збитків, заподіяних країною-агресором, активам підприємств і промисловості України склала \$11,4 млрд., в свою чергу сума непрямих збитків завданих активам підприємств і промисловості через втрати доходів склала \$51,5 млрд. На початок вересня 2023 року щонайменше 426 підприємств (різного розміру і форм власності) були пошкоджені або зруйновані внаслідок воєнної агресії. Найбільш постраждалими є підприємства окупованих, деокупованих територій та територій, де безпосередньо велись чи ведуться бойові дії, а саме Чернігівська, Київська, Донецька, Луганська, Харківська, Миколаївська та Запорізька та області.

Повномасштабне вторгнення росії в Україну вплинуло на діяльність підприємств, частина з яких повністю припинили діяльність (за даними 2023 року майже 21,1% підприємств [3]), частина були релоковані, багато з підприємств змінили формат своєї діяльності.

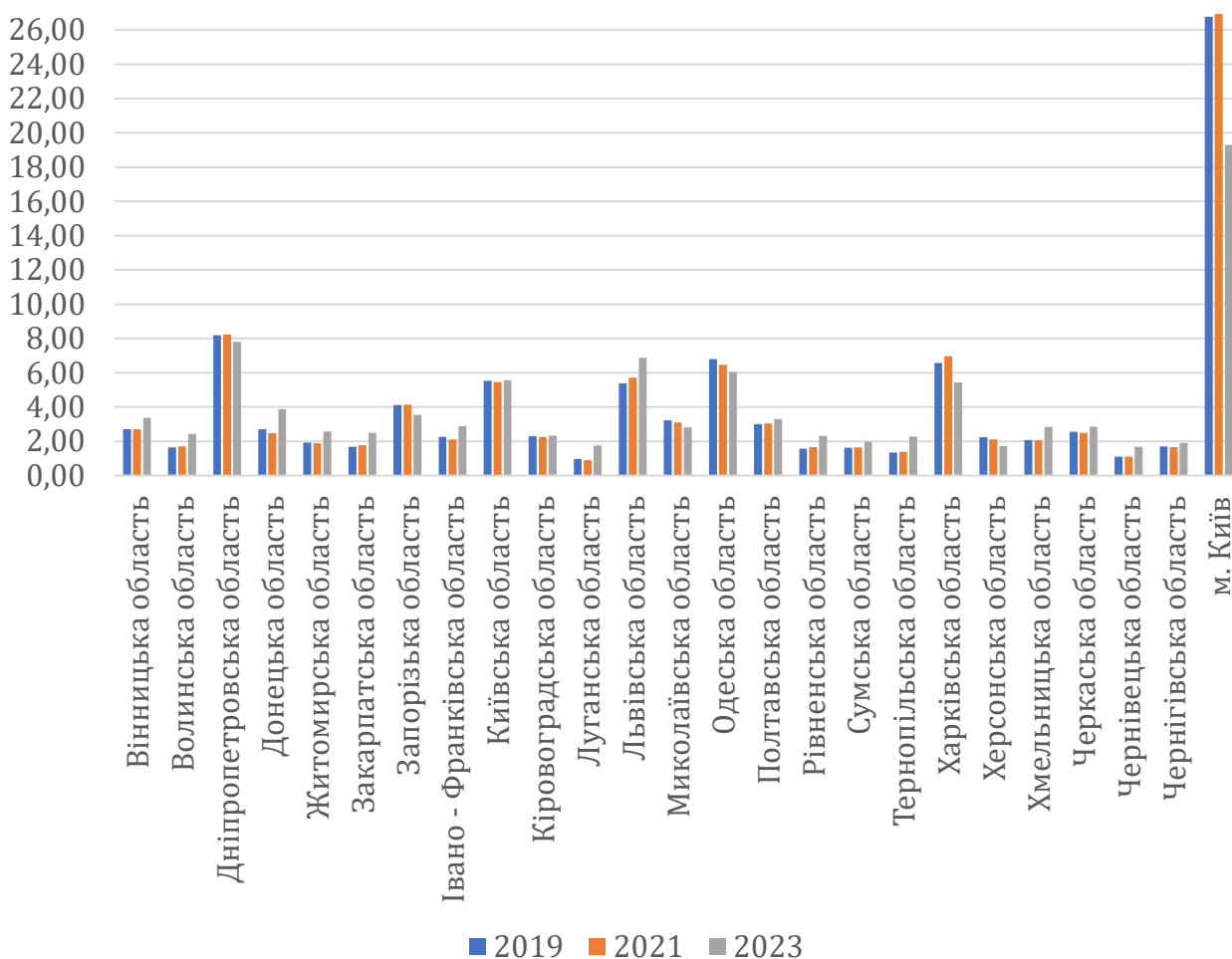


Рис. 1. Динаміка частки діючих підприємств за регіонами в загальній кількості в Україні, % [2]

Для дослідження динаміки зміни кількості підприємств було проаналізовано дані Державної служби статистики України [], результати аналізу представлені на рис. 1.

Оскільки статистичні дані за 2022 рік не були оприлюднені, то для дослідження було використано дані щодо кількості діючих підприємств у розрізі регіонів за 2019–2023 роки зі зрізом оцінки кожні 2 роки (2019, 2021 та 2023 роки).

Загальна кількість діючих підприємств в Україні в 2023 році в порівнянні з 2021 роком збільшилась майже вдвічі, значну частину серед нових підприємств займають малі та середні підприємства, ФОП. Динаміка зміни кількості підприємств у 2021 році в порівнянні з 2019 роком була дещо негативною, про що свідчить незначне зниження кількості діючих підприємств. Основною причиною цього була пандемія COVID-19, яка мала значний вплив на підприємства сфери торгівлі, послуг тощо. Проте, загалом за регіонами частка кількості діючих підприємств в загальній кількості у 2021 році майже не змінилась в порівнянні з 2019 роком.

Не зважаючи на воєнний стан, за даними 2023 року загальна кількість діючих підприємств в Україні склала 643602 підприємства. Проте частка кількості підприємств за регіонами в 2023 році змінилась в порівнянні з 2021 роком. Зменшення частки кількості активних підприємств до загальної кількості спостерігається в таких областях: Дніпропетровська (зменшення на 0,42%), Запорізька (0,59%), Миколаївська (0,28%), Одеська (0,41%), Харківська (1,51%), Херсонська (0,38%), м. Київ (7,66%). Тобто, саме області, які знаходяться в зоні бойових дій та нові окуповані і деокуповані території, мають зменшення частки кількості діючих підприємств до загальної кількості в Україні. Натомість, зростання частки кількості діючих підприємств в загальній кількості спостерігається в Закарпатській (частка збільшилась на 0,73%), Вінницькій (0,66%), Львівській (1,17%), Тернопільській (0,89%), Хмельницькій (0,75%) областях. Як бачимо, до регіонів зі збільшенням частки в основному належать західні області України. Такі зміни можуть бути пояснені тим, що частка підприємств зі сходу України релокувались до безпечних регіонів, внутрішньо переміщені особи також почали започатковувати бізнес на новому місці (а це переважно центральні та західні області України), і загалом, власники і внутрішні інвестори намагаються захистити свої підприємства від країни-агресора, тому і розміщують їх у віддалених від нього регіонах. Зростанню підприємств на територіях, де не ведуться бойові дії, також сприяла державна грантова підтримка в рамках програми "Власна справа" [5], за якою більше 10 тис. підприємств отримали фінансування на старт та розвиток бізнесу на суму 86,5 млн. грн.

Дослідження свідчать про те, що українські компанії залишаються стійкими навіть у змінній економічній ситуації, хоча вони стикаються з



багатьма труднощами. За даними Європейської Бізнес Асоціації [1] станом на жовтень 2023 року 77% компаній повністю відновили свою діяльність.

Серед індикаторів, що показує оцінку бізнесом стану економіки є індекс очікувань ділової активності (ЮДА), який досліджується Національним Банком України і розраховується на основі опитувань українських підприємств реального сектору економіки [1]. Так, в порівнянні з 2022 роком бізнес-активність підприємств покращилась, але протягом 2023 року ЮДА показує коливання в межах 37,5 пунктів у березні до 51,5 пунктів у квітні, і з результатом 45,7 пунктів у грудні 2023 року. Початок 2024 року відзначився зниженням індексу очікувань ділової активності до 41,0 пункти в січні. Тобто, коливання оцінок ділової кон'юнктури є незначними і все ще знаходяться нижче нейтрального рівня (50 пунктів), що свідчить про відсутність позитивних очікувань щодо діяльності підприємств.

З урахуванням поточної ділової активності підприємств очікування зростання ВВП України в 2024 році оцінюються в межах 3-5%. Прогноз у державному бюджеті 2024 року встановлено на рівні 4,6% [1, 6].

Навіть в умовах повномасштабної війни, розвиток підприємств в Україні продовжується. Після різкого спаду економіки у 2022 році, вже за рік бізнес почав відновлюватися, з'являються нові підприємства та існуючі компанії повертаються до стабільної роботи. Інвестиції, гранти та фінансування сприяють підтримці ініціатив бізнес-спільноти. Проте існують проблеми з нестабільною державною політикою, тиском з боку державних установ та інші виклики, дослідження яких буде проведене в подальших дослідженнях.

### **Список використаних джерел**

1. Григоренко Ю. Економіці України прогнозують зростання на 3-5% у 2024 році. URL: <https://gmk.center/ua/posts/ekonomitsi-ukrainy-prohnozuiut-zrostannia-na-3-5-u-2024-rotsi> (дата звернення: 15.02.2024).

2. Державна служба статистики України: веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 16.02.2024).

3. Длігач А. Стан та перспективи МСБ в Україні. Результати дослідження. Економічна правда: веб-сайт. URL: [https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/3/701842/#:~:text=1.%2034%20\(%D0%B7%D1%96%20100%20%D0%BC%D0%BE%D0%B6%D0%BB%D0%B8%D0%B2%D0%B8%D1%85\)](https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/3/701842/#:~:text=1.%2034%20(%D0%B7%D1%96%20100%20%D0%BC%D0%BE%D0%B6%D0%BB%D0%B8%D0%B2%D0%B8%D1%85)) (дата звернення: 15.02.2024).

4. Звіт про прямі збитки інфраструктури та непрямі втрати економіки від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на червень 2023 року К.: KSE Institute, 2023. 60 с.

5. Міністерство економіки України: веб-сайт. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 17.02.2024).

6. Якименко Ю. Від попередніх підсумків 2023 до прогнозу 2024. Разумков центр: веб-сайт. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/vid-poperednikh-pidsumkiv-2023-do-prognozu-2024> (дата звернення: 17.02.2024).

УДК 330.341.2:338.246.8:334.72

JEL Classification: M21

**Ляшенко В. І.,**

д-р екон. наук, професор, завідувач відділу,  
Інститут економіки промисловості  
Національної академії наук України, м. Київ

**Іванов С. В.,**

д-р екон. наук,  
член-кореспондент НАН України,  
Інститут економіки промисловості  
Національної академії наук України, м. Київ

**Підоричева І. Ю.,**

д-р екон. наук, завідувач сектору,  
Інститут економіки промисловості  
Національної академії наук України, м. Київ

### **ПРОЄКТНІ СТРАТЕГІЇ ЯК ДРАЙВЕРИ ПОВОЄННОГО РЕЗІЛЬЄНТНОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА**

Традиційні методи, чи то горизонтальне, чи то вертикальне управління, або технології SMART у воєнний час та в ході аповоєнного відновлення навряд чи будуть ефективні. Адже часу на розробку нових стратегій та технологій немає, тому доводиться діяти інтуїтивно. Але інтуїтивні дії не завжди є оптимальним рішенням для тривалої роботи бізнесу. Ключова різниця управління в мирний і воєнний час полягає в суттєвому відсотку непередбачуваності. Під час війни важко передбачити джерела ризиків і їх вплив на бізнес-процеси. При цьому проблеми з'являються одна за одною і їх необхідно терміново вирішувати. В практиці бізнес найчастіше стикається з такими проблемами як: 1) відсутність

часу/можливості діяти згідно напрацьованих алгоритмів (руйнується вертикаль управління, делегування повноважень, порушується субординація та процедури погодження); 2) відсутній постійний зв'язок з вищим керівництвом; 3) відсутнє розуміння рівня повноважень і відповідальності за відсутності вищого керівництва [1].

Відмінність проектних стратегій лідерства в мирний і воєнний час (час тотального форс-мажору) полягає у наступному. Мирний час – це час планування, прогнозування і координації. Воєнний час – це час дій, інтуїції й адаптації. Розглянемо, як ці відмінності впливають на стратегічне проектне лідерство: Такі суттєві відмінності яскраво свідчать про те, що під час війни у менеджменті неможливо застосовувати "золоті стандарти" лідерства і організації управління. Тут на допомогу може прийти Military Decision Making Process (MDMP) або "система прийняття воєнних рішень". Вона є одним із найбільш ефективних інструментів для управління в умовах повномасштабної війни (табл.1). Military Decision-Making Process може стати ефективною моделлю управління бізнесом у 2024 році. Процес прийняття рішень є складним і багатограним явищем, на яке може впливати ряд когнітивних, соціальних і безпекових факторів. Правильні управлінські рішення ведуть до кращого життя, а своєчасні рішення можуть запобігти довгостроковій шкоді. Управлінські рішення можуть впливати на все: від особистого здоров'я до кар'єри та фінансів.

Таблиця 1

### Порівняння менеджменту мирного та воєнного часу [1]

Мирний час	Воєнний час
Зрозуміла структура повноважень і відповідальності	Структура повноважень зрозуміла, але немає лідерів, які б мали приймати рішення. Невідомо хто повинен перебрати повноваження.
Можливе довгострокове планування реалізації проекту.	Суттєво обмежені часові проміжки планування.
Зрозумілі потенційні ризики по проекту і джерела їх виникнення.	Вся діяльність стає ризиковою, непередбачуваних обставин можна очікувати як в межах самого проекту, так і в межах діяльності команд, що з ним працюють.
Є час для дотримання корпоративних правил взаємодії всередині команди.	Часові проміжки суттєво обмежені. Може не бути можливості навіть здійснити телефонний дзвінок. Взаємодія порушена.
Рівень емоційної стабільності учасників команди достатній для ефективного супроводу проекту.	Команда емоційно нестабільна, працівники перебувають в стресі / переважають панічні настрої, що ускладнює процес роботи і внутрішньої взаємодії.

У світі бізнесу своєчасне і правильне прийняття управлінських стратегічних та оперативних рішень має вирішальне значення для успіху. Вдале бізнес-рішення може призвести до прибутку, зростання та конкурентної переваги над іншими. З іншого боку, погане управлінське рішення може призвести до збитків, втрачених можливостей і навіть банкрутства. У бізнес-середовищі, що швидко змінюється, управлінські рішення потрібно приймати швидко і рішуче.

MDMP – це ітеративна та інтерактивна методологія планування дій у проєктній роботі під час тотальної небезпеки та ризиків. Початково вона розроблена для використання в армії США, проте може бути успішно адаптована для використання і в українському бізнесі. Волонтерський рух в Україні є яскравим прикладом того, як MDMP можна застосовувати в умовах війни. Ситуативні лідери, які не користуються вертикальними правилами субординації, швидко й ефективно розв'язують проблеми, не чекаючи на вказівки згори. Саме це дозволило Україні досягти значних успіхів у війні, попри те, що багато хто вважав, що країна паде за кілька днів або тижнів. Керівники армії США розробили сім етапів цього процесу. Користуючись їх досвідом, можемо адаптувати їх з суто військового контексту на бізнесовий.

Етап 1. Отримання завдання (проєкту). Цей етап особливий тим, що шлях отримання задачі відбувається з суттєвим порушенням звичного процесу. До прикладу, після завершення переговорів комерційного та операційного директорів з клієнтом, матеріали справи направляються відповідній команді листом із чітко описаною фабулою. У перші місяці війни деякі бізнеси керувались правилом: хто отримав задачу, той і лідер у відповідному проєкті. Це збільшує відповідальність рядових працівників, проте дозволяє дуже швидко виявити нових потенційних лідерів. На першому етапі, у час війни, допускаються порушення у формі й процесі передавання проєкту, проте не допускається безвідповідальне ставлення до проєктів і відмова від відповідальності за результат. Кожен учасник команди намагається тримати під контролем всі проєкти, про які йому відомо, і нести відповідальність конкретно за той, який він отримав від зовнішнього чи внутрішнього джерела.

Етап 2. Формування місії. Після отримання проєкту, проєктний лідер (який в мирний час міг бути рядовим працівником) повинен визначити місію (ключову задачу проєкту) і команду, з якою він буде цю місію реалізовувати. Оскільки не діють жодні управлінські структури, часто команду вдається зібрати виключно за результатами переговорів з

потенційно бажаними кандидатами. Що є ще одним неабияким тестом на ефективне лідерство. Формування місії, основних задач та цілей проєкту має відбуватися у команді одразу, аби кожен учасник мав досить інформації й у непередбачуваний момент мігзамінити лідера, який з тих чи інших причин вибув з процесу. На цьому етапі лідер формує стартовий меседж і роздає задачі щодо поглиблених досліджень деталей, аби перейти до наступного етапу.

Етап 3. Аналіз місії. Команда, на чолі з лідером, досліджує отриману первинну інформацію і приймає спільне рішення з подальшого руху по проєкту. На цьому етапі місія деталізується у дорожню карту. Тут важливо, що під час війни довгострокове планування неможливе. Тому, на відміну від тривалих в лануванні дорожніх карт мирного часу, під час війни більш як тижневе планування є неефективним. При формуванні дорожньої карти команда спільно визначає найближчі поточні задачі, строк їх реалізації й осіб, які відповідальні за результат. У час ризиків важливо, аби кожен учасник відчував що впливає на процес реалізації місії та потенційно здатний замінити лідера у потрібний момент.

Етап 4. Розвиток місії. Перевірка теорій. У мирний час розвиток проєкту відбувається поступово і є час на поетапну перевірку обраних стратегій. У час тотальної нестабільності можливостей перевіряти все в процесі немає, адже будь-яка помилка може коштувати дуже дорого. У час війни важливо залучати зовнішніх фахівців для аналізу як самої місії, так і поточних ризиків. В Україні з цього приводу є вдала приказка: "одна голова добре, а дві краще". Можна запропонувати створити для цього окремий аналітичний відділ фахівців, які будуть аналізувати проєкти і задачі паралельно із командою. Ця практика може стати настільки успішною, що призведе до збільшення кількості аналітиків і впровадження двоетапної перевірки.

Етап 5. Сама "війна". Реалізація обраної стратегії. Цей етап у час невизначеності характеризується однією ключовою відмінністю: всі учасники команди в будь-який момент реалізації завдання здатні замінити один одного. А кожен учасник команди володіє достатньою кількістю інформації аби в будь-який час зайняти роль лідера. Також важливим елементом роботи на цьому етапі є невизначеність стратегії в довготривалій перспективі. Це означає що будь-який елемент дорожньої карти може змінюватись в часовому проміжку і кожен учасник команди має досить інформації про такі потенційні зміни.

Етап 6. Порівняння й оновлення. В кризовий період обмін інформацією про проєкт повинен відбуватися безперервно. Щохвилини можуть відбуватися будь-які зміни й лідер повинен забезпечити безперешкодний обмін інформацією між учасниками команди 24/7.

Етап 7. Підтвердження. Будь-який план перевіряється на ефективність шляхом його "презентації" в реальності. Якщо протягом бажаного визначеного строку плановані зміни не відбулись – варто починати все з початку, але вже з урахуванням здобутого раніше невдалого досвіду.

Якщо проектна робота виявилась вдалою, її можна або використовувати для масштабування (поширюючи між різними відділами і ланками управління), або випускати в "обіг", якщо проектна робота стосувалась клієнтів. Отож, основною перевагою використання MDMP є гнучкість, яка вкрай необхідна в сучасній реальності українського бізнесу, адже вихідні умови змінюються, навіть не щодня, а щогодини.

Тези підготовлено в рамках виконання науково-дослідного проекту НАН України "Механізми структурної трансформації підприємницького сектору України на засадах резильєнтного розвитку економіки" (№ держреєстрації 0123U100206).

### Список використаних джерел

1. Марчук С. Менеджмент воєнного часу: Головна особливість і тактика дій. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/upravlinnya-pid-chas-viyni-potribno-diyati-u-visim-etapiv-taktika-dlya-biznesu-50391500.html> (дата звернення: 15.02.2024).

УДК 378.013

JEL Classification: M54

**Хуан Яньжуй,**  
здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Харківський національний економічний  
університет імені Семена Кузнеця, м. Харків

### РОЛЬ МІЖКУЛЬТУРНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

У сучасному глобалізованому бізнес-середовищі міжкультурний менеджмент став ключовим компонентом успіху організації. У міру того як організації розширюють свою діяльність у різних країнах і регіонах, однією з ключових компетентностей, якими повинні володіти менеджери, стає міжкультурна компетентність. Питання міжкультурної компетентності почало досліджуватись не так давно, його досліджували Бхагат Р. С. та

Маккуейд С. Дж., Хофстеде Г., Янсенс М., і Бретт Дж., Томас Д. К. та Інксон К. [2–5]. Міжкультурна компетентність включає розуміння й адаптацію до співробітників, клієнтів і партнерів із різних культур для ефективного спілкування, встановлення взаєморозуміння та досягнення спільних цілей.

Метою цього дослідження є визначення ролі міжкультурної компетентності в управлінні організацією та її вплив на ефективність роботи організації та глобальну конкурентоспроможність.

Міжкультурна компетентність – це здатність людини або організації демонструвати компетентність у різних культурних контекстах. Вона включає в себе здатність розуміти й адаптуватися до різних культурних цінностей, переконань, норм поведінки та стилів спілкування [4]. До характеристик міжкультурної компетентності відносять [4]: культурну чутливість, культурні знання, навички міжкультурної комунікації, культурну адаптивність і культурну самосвідомість.

Вивчення наукових здобутків [1; 3–5] дозволило визначити роль міжкультурної компетентності в менеджменті організацій, яка може бути представлена наступними положеннями:

1. Сприяння багатонаціональній командній роботі. Багатонаціональні організації зазвичай стикаються з командами співробітників з різних країн і культур. Міжкультурна компетентність може допомогти менеджерам зрозуміти і поважати відмінності між культурами, зміцнити довіру і співпрацю, а також підвищити ефективність і продуктивність команди.

2. Ефективне управління мультикультурними командами. Успіх мультикультурних команд залежить від міжкультурної компетентності менеджерів. Менеджери повинні володіти навичками крос-культурної комунікації, які можуть сприяти ефективному спілкуванню та взаєморозумінню між членами команди, вирішенню потенційних культурних конфліктів, а також стимулювати творчий підхід та інновації в команді.

3. Розширення міжнародних ринків і підвищення глобальної конкурентоспроможності. Менеджери та організації, що володіють міжкультурною компетенцією, можуть краще адаптуватися до вимог ринку різних країн і регіонів, розвивати міжнародні ринки та підвищувати конкурентоспроможність своїх продуктів і послуг. Міжкультурна компетентність також може допомогти організаціям створити імідж глобального бренду і корпоративну культуру та підвищити глобальну конкурентоспроможність.

Таким чином, розвиток міжкультурної компетентності управлінців і загалом організацій на сьогоднішній день є невід'ємною частиною ефективною роботи менеджерів. Серед основних напрямків культивування та розвитку міжкультурної компетентності розрізняють [2; 4]:

1. Міжкультурна підготовка та освіта. Організації можуть організувати міжкультурну підготовку і навчання, щоб допомогти співробітникам зрозуміти особливості та відмінності різних культур і навчити навичкам міжкультурної комунікації. Міжкультурне навчання може проводитися за допомогою моделювання міжкультурних ситуацій, вивчення конкретних випадків і виїздів на місця.

2. Формування мультикультурних команд. Організації можуть активно створювати мультикультурні команди і включати в них співробітників з різних країн і з різним культурним досвідом, щоб сприяти міжкультурній комунікації та навчанню. Формування мультикультурних команд вимагає від менеджерів навичок крос-культурного лідерства та вміння ефективно управляти й мотивувати членів команди.

3. Накопичення крос-культурного досвіду. Організації можуть заохочувати участь співробітників у багатонаціональних проєктах і міжнародних обмінах для накопичення крос-культурного досвіду та підвищення міжкультурної компетентності. Співробітники можуть поглибити своє розуміння і здатність адаптуватися до різних культур, співпрацюючи і спілкуючись з людьми з різних культур.

Менеджери та організації, що володіють міжкультурною компетентністю, можуть краще адаптуватися до глобалізованого середовища і підвищити ефективність і продуктивність багатонаціональних команд. Міжкультурна компетентність також сприяє розвитку інновацій та креативності, підвищує конкурентоспроможність організації та покращує корпоративний імідж.

Міжкультурна компетентність відіграє важливу роль в управлінні організаціями в сучасному глобалізованому середовищі. Культивування і розвиток міжкультурної компетенції необхідне для довгострокового розвитку і глобальної конкурентоспроможності організацій. Організації повинні приділяти увагу розвитку міжкультурної компетенції та надавати відповідне навчання й підтримку своїм співробітникам, щоб адаптуватися до глобального бізнес-середовища, що постійно змінюється.

### **Список використаних джерел**

1. Adler, N. J. (2002). *Global leadership: Women leaders in a cross-cultural world*. Prentice Hall.

2. Bhagat, R. S., & McQuaid, S. J. (2015). Role of culture in organizations: Implications for strategic human resource management. *Advances in Global Leadership*, 8, 1-22.

3. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.



4. Janssens, M., & Brett, J. (2019). Cross-cultural competence. In *The Oxford Handbook of Multicultural Identity* (pp. 321-338). Oxford University Press.

5. Thomas, D. C., & Inkson, K. (2004). *Cultural intelligence: People skills for global business*. Berrett-Koehler Publishers.

УДК 316.4

JEL Classification: M54

**Ющишина Л. О.,**  
канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
Волинський національний університет  
імені Лесі Українки, м. Луцьк

### **ІМПЛІЦИТНІ ТЕОРІЇ КОМАНДНОЇ ІНТЕРАКЦІЇ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ВОЄННОГО СТАНУ**

Засади організації соціуму ґрунтуються на спілкуванні. Це особливий процес вирішення повсякденних та ділових проблем, а також певний тип взаємодії між людьми, який називається інтеракцією (з англ. "interaction" – "взаємодія"). Цей термін введений американським соціологом і філософом Дж. Г. Мідом у 1960 р., і, за його концепцією, поведінка людей розглядається не як індивідуальна діяльність, а як взаємодія між людьми в соціальному контексті. Дж. Г. Мід стверджував, що людська поведінка формується і визначається через соціальні взаємодії та комунікацію з іншими людьми та підкреслював важливість вивчення групової активності та взаємодії, а не лише окремих осіб [4].

Проте в контексті командної роботи, кожному члену команди притаманні власні уявлення про те, яким має бути ідеальна комунікація, які ролі і функції повинні виконуватися, якими повинні бути повідомлення тощо. Ці уявлення формуються на основі особистого досвіду, культурного контексту і специфічних факторів, що впливають на кожного індивіда.

Імплицитні теорії командної інтеракції – це поняття, яке використовується для опису психологічних уявлень і очікувань, які виникають між членами команди під час взаємодії. У найтіснішому сенсі "імплицитна теорія" – це набір глибинних переконань, які контролюють поведінку людини (від лат. "implicitus" – внутрішній, невиражений, незаперечний, безумовний [6] та

грецького "θεωρία" як "сукупність поглядів, суджень кого-небудь, з яких випливають певні правила поведінки" [2, с. 1239]). Ці уявлення можуть бути непрямими і неявними, але вони впливають на спосіб сприйняття, розуміння і взаємодії між колегами.

Імплицитні уявлення мають величезний вплив на взаємини людей між собою, на розуміння і оцінку ними один одного [1, с. 35], а також на ефективність командної роботи. Якщо уявлення й очікування членів команди не узгоджені, це призводить до непорозумінь, конфліктів і незгоди. А якщо це відбувається в умовах воєнного стану, то ефекти впливу на роботу в організації є досить вагомими. Наведемо деякі з основних впливів воєнного стану:

1) зростання загрози безпеці для співробітників та організації загалом вимагає прийняття додаткових заходів безпеки, наприклад, посилення контролю доступу до будівель, встановлення систем відеоспостереження та забороненої зони;

2) обмеження щодо пересування людей, включаючи обмеження годин на роботу та поїздок в окремі області або зони бойових дій, впливає на планування та виконання робіт в організації;

3) зміни в економічному кліматі: воєнний стан має негативний вплив на економіку країни, зокрема на сектори, що залежать від зовнішньої торгівлі або інвестицій і, як наслідок, є причиною зменшення прибутків організацій та зниження рівня зайнятості;

4) обмеження у зв'язку та комунікації, наприклад, блокада Інтернету чи обмеження доступу до засобів зв'язку унеможливають ефективну комунікацію з клієнтами, постачальниками та іншими стейкхолдерами;

5) стрес та тривога серед працівників, особливо якщо вони або їх близькі стикаються з безпосереднім небезпечним середовищем або втратою родичів, що суттєво позначається на продуктивності та ефективності праці.

Ці впливи можуть бути різного ступеня, залежно від конкретної ситуації і того, як члени команди сприймають свої ролі, поведінку, комунікацію та інші аспекти групової динаміки.

Концептуальні моделі, що виражають сутність імплицитних теорій командної інтеракції, є внутрішніми уявленнями учасників групової діяльності про те, як взаємодіяти один з одним у командному середовищі. Продуктивна командна взаємодія в організації під час воєнного стану є вирішальною для успішної діяльності. На нашу думку, основними принципами ефективної командної взаємодії в таких умовах мають стати:

– ефективно управління. Накази та розпорядження повинні бути чіткими, зрозумілими та конкретними, а керівники наділені управлінськими компетентностями і здатністю активно керувати ситуацією та використовувати особисту владу;

– чітка координація дій, що вимагає згуртування всіх членів команди відповідно до їх функціонального призначення, знання своїх обов'язків та ролі й можливості взаємодіяти та координувати дії для досягнення спільних цілей;

– ефективний зв'язок – ключовий фактор в командній взаємодії під час воєнного стану. Членам команди необхідно встановлювати і підтримувати стійкі канали зв'язку з метою оперативного обміну інформацією та вказівками;

– довіра. Члени команди мають відчувати довіру один до одного та до свого керівника. Це допомагає зберегти згуртованість, дисципліну та ефективність у виконанні поставлених завдань;

– гнучкість та адаптація. Динамічність умов воєнного стану окреслює необхідність постійної готовності адаптуватися до нових ситуацій та швидко приймати рішення. Гнучкість у плануванні та виконанні завдань є важливою для успішної діяльності в непередбачуваних умовах.

Отже, командна взаємодія в організації під час воєнного стану має бути сильною й ефективною, заснованою на чіткому управлінні, координації, зв'язку, довірі та здатності адаптуватися.

Простір командної взаємодії, який феноменологічно існує в структурі життєвого світу людини, є унікальним. Йдеться про унікальність його цінності й ролі. Кожен член команди у своїх екзистенційних, ідіосинкратичних і ціннісних структурах є одночасно і творцем, і мешканцем унікального життєвого світу. Взаємодіючи з колегами, кожен з нас демонструє власні цінності роботи та стосунків. Незалежно від наших рольових компетенцій, ми ділимося в команді тим, що є важливим для нас. Таким чином, ми можемо змінюватися самі та змінювати інших [5].

На думку Горбунової В. В.: "основним джерелом виникнення та розвитку імпліцитних теорій вважається досвід, за наявності якого людина доходить певних висновків в результаті рефлексії власних вчинків, спостережень за іншими людьми та наївного експериментування" [3, с. 201].

Імпліцитні теорії командної інтеракції можуть включати такі поняття, як очікування щодо ролей інших учасників, норми поведінки, передбачувані реакції та взаємні відносини між членами команди. Наприклад, учасник команди може мати імпліцитну теорію про те, що керівник має бути суворим і контролювати кожен деталь проекту, тоді як інший учасник може вважати, що керівник повинен сприяти самостійності і творчості команди. Події, що відбуваються в команді, поведінка, методи і

стратегії досягнення цілей, ставлення до себе і один до одного – все це по-різному сприймається різними людьми, іноді супроводжуючись кардинально протилежним розумінням, ставленням та оцінками.

Практичне застосування у вирішенні реальних проблем мають інкрементальні теорії. Збирання та аналіз даних в реальному часі може допомогти швидко оцінити ситуацію, зробити інформовані рішення та розв'язати проблеми ефективніше. Інкрементальні теорії відносяться до розвитку наявних теорій шляхом поступового додавання нових даних, особливостей або інтерпретацій. На думку Аршави І.Ф., Салюк М.А.: "ті, хто схильні додержуватись інкрементальних імпліцитних теорій, мають більш високі показники самоефективності, життєстійкості та психологічного благополуччя" [1, с. 35].

Одна з таких імпліцитних теорій – теорія вподобання членів команди до лідера. Вона вказує на те, що члени команди сприймають лідера, який продемонстрував свою компетентність, здатність до прийняття рішень та лідерство, як ефективного. Ця теорія показує, що під час воєнного стану, команди надають перевагу такому лідеру, який здатний досягати успіху в стресових ситуаціях. Інша імпліцитна теорія – теорія довіри між членами команди. Вона стверджує, що команди стабільніші та ефективніші, коли серед їх учасників панує взаємовиручка та довіра. Воєнний стан значною мірою потребує взаємодії та співпраці між різними членами команди, тому довіра має велике значення для успішного виконання завдань.

Таким чином, імпліцитні теорії є окремим елементом цілісної теорії людського світу, специфічним елементом, що лежить в основі регуляції поведінки, вибору стратегії побудови взаємовідносин з колегами у команді. Розуміння імпліцитних теорій командної інтеракції необхідне для розробки ефективного лідерства, формування командної культури та поліпшення комунікації у групових ситуаціях. Воєнний стан вимагає від команди швидкої і ефективної дії під тиском, інтерпретації подій, їх причинно-наслідкових зв'язків, розроблення схем успішної командної роботи, структурування уявлення про те, що і як має бути у відносинах і діяльності.

Імпліцитні теорії командної інтеракції розглядають неявні уявлення та очікування, які мають керівники та члени команд під час спільної роботи. Вони позначаються на сприйнятті інформації, ухваленні рішень, комунікації та співпраці всередині команди. Змістові відмінності щодо прийняття імпліцитних теорій командної інтеракції залежать від різних чинників, таких як культурні аспекти, рівень управління, комунікаційні засоби та інші чинники, які впливають на командну динаміку, посилюють

розуміння та використання в управлінні структурованої командної взаємодії та здатності до адаптації, інноваційності, дотримання правила командних взаємин, зниження рівня стресу та підвищення безпеки ділових операцій в умовах воєнного стану.

### Список використаних джерел

1. Аршава І. Ф., Салюк М. А. Особливості взаємозв'язку імпліцитних теорій інтелекту та особистості з копінг-стратегіями. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 1. С. 34–41.
2. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ ; Ірпінь : ВТФ "Перун", 2002. 1440 с.
3. Горбунова В. В. Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.
4. Мід Дж. Г. Дух. Самість і суспільство. З точки зору соціального біхевіориста. Київ: Український Центр духовної культури, 2000. 416 с.
5. Ющишина Л., Бортнік С. Крос-функціональна взаємодія та комунікації в умовах кризи. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. №3(35). С.113–121. URL: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-03-113-121>.
6. Pocked Oxford English dictionary / edited by Catherine Soanes with S.Hawker and J. Elliott. Oxford; New York : Oxford University Press, 2005. 1081 p.

**СЕКЦІЯ 6. МАРКЕТИНГ**  
**SECTION 6. MARKETING**

УДК 338.439:658

JEL Classification: M21

**Бондаренко А. С.,**  
здобувач першого  
(бакалаврського) рівня вищої освіти,  
Державний біотехнологічний  
університет, м. Харків

**СТІЙКІСТЬ БІЗНЕСУ НА РИНКУ ОРГАНІЧНИХ  
ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

Підприємства повинні бути фінансово стійкими та адаптивними, коли навколишнє середовище стає нестабільним. Пандемія COVID-19 і системна економічна стагнація в Україні, а також величезні реальні та потенційні загрози економічній безпеці значно ускладнили розвиток бізнес-середовище та можливості виходу на стратегічну траєкторію розвитку. Необхідно ретельно оцінювати плани, щоб гарантувати економічну стійкість у довгостроковій перспективі, незважаючи на вплив дестабілізуючих факторів.

Термін "стійкість" широко використовується в багатьох галузях знань. Наприкінці ХХ століття термін "стійкість" був включений до досліджень у сфері гуманітарних наук. В кінці ХІХ-го століття стало широко використовуватися в техніці. У більшості випадків стійкість означає здатність боротися з перешкодами або відновлюватися після них. Організаційна, операційна, кібербезпека та стійкість ланцюга постачання є кількома загальними елементами стійкості бізнесу. Стійкість стала надзвичайно важливою для бізнесу, урядів та інших організацій, як показало розширення терміну.

Стійкість бізнесу – це здатність організації швидко адаптуватися до невдач, зберігаючи безперервність бізнес-операцій і захищаючи персонал, активи та загальний капітал [1, с. 253]. Стійкість бізнесу виходить за рамки можливостей відновлення після збурень і безперервності бізнесу, пропонуючи стратегії відновлення, які запобігають значним простоям, укріплюють вразливі місця та гарантують безперервність бізнес-операцій у разі додаткових, несподіваних порушень. Усвідомлення того, що бізнес-процеси та робочі процеси повинні зберігатися, щоб організація могла адаптуватися до непередбачуваних ситуацій, є першим кроком до стійкості бізнесу.

Стійкість компанії на ринку органічної продукції залежить від багатьох факторів і стратегій. Вони повинні забезпечити, щоб вони були конкурентоспроможними, були стійкими та могли ефективно реагувати на зміни, які відбуваються в екологічному, соціальному та економічному середовищі.

Наразі Україна пропонує вісім товарних позицій органічних продуктів на світовому ринку. Це пов'язано з тим, що країна є активним учасником світового ринку органічних продуктів, який переважно складається з продуктів сировинного походження [2, с. 110]. Україна є однією з п'яти провідних країн-імпортерів органічної продукції до ЄС, і вона пропонує широкий спектр органічних продуктів. Так, Україна експортувала більше органічної продукції за 8 місяців 2022 р., ніж за аналогічний період 2021 року. Експерти прогнозують, що обсяг експорту органічної продукції та витрати будуть вищі у 2022 р., ніж у 2021 році. Ці показники демонструють світу, що Україна демонструє стійкість як у військовому, так і в органічному секторах.

Концепція маркетингу органічної продукції базується на сталому розвитку та стійкості бізнесу підприємства, а також виконує взаємопов'язані завдання, такі як задоволення потреб клієнтів, зміцнення та підтримка вигідних відносин з цільовими споживачами, досягнення стратегічних цілей підприємства та організація господарського процесу, який не шкодить екосистемі. По суті, організація, яка використовує сучасний маркетинг у сфері захисту довкілля, навчаючи своїх клієнтів турбуватися про навколишнє середовище, керує своєю виробничою діяльністю, яка піклується про екосистему.

Забезпечення розвитку органічного ринку може бути досягнуте за допомогою впровадження компонентів маркетингу відповідно до концепції "7P". Ця концепція включає сім основних компонентів маркетингу, які можна використовувати для формування стратегії та просування органічних продуктів. Нижче подано огляд кожного компонента:

Продукт (Product). Розробка та представлення високоякісних та сертифікованих органічних продуктів. Інновації у виробництві та представлення нових органічних продуктів для розширення асортименту.

Ціна (Price). Розробка конкурентоспроможних цін, які відображають якість та екологічні переваги продукції. Здійснення акцій, знижок та бонусних програм для стимулювання продажів.

Місце (Place). Розширення розповсюдження органічних продуктів через різні канали, включаючи магазини, фермерські ринки, інтернет-магазини. Укладання партнерств з роздрібними та оптовими торговцями для забезпечення широкого охоплення.

Просування (Promotion). Здійснення рекламних кампаній, які підкреслюють екологічні переваги та якість органічних продуктів. Використання соціальних мереж, контент-маркетингу та PR для підвищення свідомості бренду.

Люди (People). Тренінг та розвиток персоналу, який може надавати інформацію про переваги органічних продуктів. Створення дружнього та екологічно-свідомого образу компанії.

Процеси (Processes). Забезпечення ефективних процесів виробництва та постачання, щоб гарантувати сталість постачання. Впровадження ініціатив для зменшення екологічного впливу та збереження природних ресурсів.

Фізичне оточення (Physical Evidence). Створення естетичних та екологічно-свідомих упаковок для продукції. Розробка фізичних просторів, таких як спеціалізовані магазини чи фермерські ринки, які підкреслюють екологічні цінності.

Загальна стратегія повинна враховувати всі ці компоненти, створюючи гармонійну та цілісну концепцію маркетингу. При цьому важливо не тільки привертати споживачів, а й забезпечувати їхню лояльність через якість продукції та підтримку екологічних цінностей.

Отже, маркетингове забезпечення є ключовим елементом стійкості бізнесу на ринку органічних продуктів, оскільки воно визначає способи просування продукції, залучення споживачів та підтримку конкурентоспроможності. Органічні продукти мають свої унікальні особливості, які можуть бути висвітлені через маркетингові стратегії для досягнення стійкості бізнесу. Ключові аспекти маркетингового забезпечення для стійкості на ринку органічних продуктів включають[1-3]: підкреслення екологічних аспектів виробництва органічних продуктів; активна співпраця із відомими організаціями, які проводять сертифікацію органічної продукції; розробка екологічно-свідомих та інноваційних упаковок, які відповідають цінностям споживачів; активна участь у різноманітних екологічних та агропромислових заходах; організація власних подій, презентацій та дегустацій для привертання уваги споживачів; використання соціальних мереж та цифрових платформ для підтримки свідомості про бренд та продукцію; створення освітніх матеріалів про переваги споживання органічної продукції; сприяння формуванню рекомендацій інших споживачів та експертів.

Маркетингове забезпечення органічного бізнесу повинно бути спрямоване на підвищення свідомості, довіри споживачів та створення позитивного іміджу бренду на ринку органічних продуктів.

### Список використаних джерел

1. Тупкало В.М. Бізнес-стійкість виробничого підприємства: концепція та механізм забезпечення. *Економічний вісник НТУУ "КПІ"*. 2019. С. 251–260.
2. Пахуча Е.В., Севідова І.О. Сучасний стан діяльності суб'єктів бізнесу на ринку органічної продукції. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 72. С. 107–113. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/72-2023 15/0,71>.



З. Савицька Н.Л., Кот О.В., Кот М.С. Канали маркетингових комунікацій як засіб підвищення комунікативної активності підприємств торгівлі. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 15. С. 306–310. URL: <http://global-national.in.ua/archive/15-2017/62.pdf>.

УДК 339.13.025.7:636.085.55

JEL Classification: M39

**Нікішина О. В.,**

д-р екон. наук., старш. наук. співроб.,  
завідувачка відділом ринкових механізмів та структур,  
ДУ "Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень  
Національної академії наук України", м. Одеса

### **ІНСТИТУЦІОНАЛЬНИЙ БАЗИС РИНКУ КОМБІКОРМОВОЇ ПРОДУКЦІЇ У ВОЄННИЙ І ПОВОЄННИЙ ПЕРІОДИ**

Головними формальними інститутами, що визначають нормативно-правові засади діяльності суб'єктів ринку комбікормової продукції (далі – КП), є Закони України "Про безпечність та гігієну кормів", "Про державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, здоров'я та благополуччя тварин", "Про Митний тариф України", "Про державну підтримку сільського господарства України", "Про зерно та ринок зерна в Україні".

Серед "ключових орієнтирів" економічної політики, визначених Національною економічною стратегією на період до 2030 року, чільне місце займає вільна і чесна конкуренція, рівний доступ для бізнесу, інституційна спроможність держави; до "червоних ліній" (заборонених напрямів руху) віднесено, зокрема, монополізацію конкурентних ринків, відступ від реформування недорозвинутих ринків, зростання податкового навантаження [1]. За напрямом 9 "Агропродовольчий сектор та харчова промисловість" визначено стратегічні цілі, зокрема, "сприяння розвитку та повноцінному забезпеченню ринку для функціонування переробки", при цьому бар'єром для її досягнення є "недостатня кількість завершених циклів переробки". У Стратегії зазначено низький ступінь технологічності переробленої продукції та невисоку частку зерна, що йде на переробку (13 % ячменю, 3 % кукурудзи, 19 % пшениці). Ці питання є актуальними для розвитку ринку КП.

Закон України "Про безпечність та гігієну кормів" визначає правові та організаційні засади гарантування безпечності кормів у процесі їх виробництва, обігу та використання, зокрема встановлює вимоги щодо гігієни, маркування, пакування та представлення кормів, регулює відповідні суспільні відносини між операторами ринку та органами державної влади [2]. Основними позитивними нововведеннями цього формального інституту є такі [2, 3]:

- детальне врегулювання забезпечення простежуваності кормів на всіх стадіях виробництва та обігу (ст. 12);

- впровадження спрощеного підходу та виключень до системи аналізу небезпечних факторів та контролю у критичних точках (НАССР) для певних категорій суб'єктів ринку кормів, зокрема тих, що здійснюють їх первинне виробництво (ст. 11);

- впровадження диференційованого підходу до видачі експлуатаційного дозволу/державної реєстрації потужностей суб'єктів ринку (ст. 14);

- встановлення обов'язковості державної реєстрації лише кормових добавок (технологічних, сенсорних і поживних), здійснення такої реєстрації без прив'язки до заявника та передбачення можливості спрощеної системи державної реєстрації кормових добавок (ст. 18);

- визначення принципів маркування кормів, диференціація маркування на добровільне та обов'язкове, детальна регламентація загальних та спеціальних вимог до маркування для різних видів кормів (ст. 23);

- впровадження Державного каталогу кормових матеріалів та Державного реєстру тверджень про властивості кормів, призначених для особливих поживних цілей.

За напрямом митного регулювання ринку комбікормів головним формальним інститутом є Закон "Про Митний тариф України" № 2697-IX від 19. 10. 2022 р. [4], який встановлює ставки імпортного мита на компоненти КП та готові корми для тварин. Так, нульові ставки імпортного мита запроваджено для м'ясного борошна та макухи й інших твердих відходів, одержаних під час добування соєвої олії, імпорту яких стабільно зростає. Для інших складових кормів ставка мита складає 20 %, готових кормів для сільськогосподарських тварин – 10 %, преміксів – 2 %, лізину та метіоніну – 6,5 %. Нульові ставки імпортного мита на м'ясне борошно та соєвий шрот, знижена ставка на премікси (2 %), з одного боку, уповільнюють зростання внутрішніх цін на компоненти і КП, з іншого, підвищують імпортозалежність держави, її втрати від недовиробництва потенційної доданої вартості та недоотриманих податкових надходжень від суб'єктів ринків, суміжних до комбікормового.

Інституційні нововведення у воєнний період спрямовані, передусім, на забезпечення продовольчої та економічної безпеки в умовах викликів і загроз безпекового середовища. Інституційні заходи регулювання зорієнтовані, в першу чергу, на розподільчо-збутові сектори суміжних ринків шляхом впровадження тимчасових заборон та ліцензування експорту певних видів зернових культур, м'яса та м'ясних продуктів, спрощення митного оформлення та вимог до маркування деяких видів харчових продуктів і кормів, що імпортуються в Україну.

9 жовтня 2023 р. прийнято рішення РНБО "Про стан забезпечення продовольчої безпеки" № 681/2023 [5]. З метою ефективного протистояння виявленим загрозам і стабілізації ситуації в цій сфері у воєнний період РНБО доручила Уряду опрацювати з урахуванням потреб формування запасів продовольчих ресурсів Державним агентством резерву України пріоритетних напрямів перероблення аграрної продукції з метою продовження термінів і спрощення умов її зберігання, у т.ч. збільшення виробництва кормів; визначити можливі потреби в закупівлі/отриманні як міжнародної допомоги цілісних компактних виробничих комплексів для перероблення агропродукції згідно з визначеними пріоритетами. Також планується забезпечити у 2024 р. розробку Концепції Державної цільової економічної програми розвитку тваринництва на період до 2033 р., в якій передбачити, зокрема, відновлення тваринництва шляхом визначення пріоритетних напрямів стимулювання збільшення поголів'я сільськогосподарських тварин, передусім ВРХ. Відтак, цей формальний інститут започаткував зміну пріоритетів державної політики з експорту сировини на її переробку в умовах воєнного стану.

У повоєнний період для розбудови вітчизняного ринку КП найбільшу значимість матимуть три "проекти-каталізатори": розвиток переробки, у т.ч. протеїн, премікси, відповідно до принципів Зеленої угоди ЄС; збільшення виробництва м'яса, молока, яєць; сприяння переходу агропродовольчого сектору до "зеленого" зростання. Більш детально прогностні показники розвитку ринків тваринницької продукції викладено в матеріалах робочої групи "Нова аграрна політика". За проектом "М'ясо-молочна незалежність" для збалансованого відновлення сектора, сегмент товарної пропозиції має збільшитися на 480 тис. т свинини (64 %), 160 тис. т яловичини (59 %), 500 тис. т м'яса птиці (36 %), 7 млрд. яєць (50 %), 1,8 млн. т молока (20 %). Це дозволить збільшити обсяг кормового споживання зернової сировини на 85 % до 18 млн. т та створити до 50 тис. нових постійних робочих місць [6].

Рішенням РНБО України "Про стан забезпечення продовольчої безпеки" № 681/2023 індивідуальний сектор ринку продукції тваринництва визначено пріоритетним для державної підтримки та передбачено забезпечення особистих селянських господарств (далі – ОСГ), що утримують корів, якісними кормами. Щоб посилити взаємодії між релевантним ринком КП і верхньосуміжним ринком продукції тваринництва, ми пропонуємо, по-перше, конкретизувати форму підтримки й вид корму (товарні дотації збалансованими комбікормами для ОСГ), по-друге, затвердити критерії для виробників такої КП з урахуванням європейського досвіду.

Серед критеріїв важливим є використання вітчизняної сировини, виготовленої малими й середніми виробниками, а також розмір підприємства. Пріоритет доцільно надати малим і середнім кормовиробникам, які не є промисловою частиною агрохолдингу чи іншого великого об'єднання. Селективний підхід до цільових груп отримувачів державної допомоги дозволить забезпечити її синергійний ефект, активізувати "точки зростання" (переробні сектори) в системі суміжних до комбікормового ринків, підвищити внутрішній попит на фуражне зерно, білкову сировину та вітчизняні премікси й білково-вітамінні добавки, поетапно скоротити їх імпорт в Україну, створити нові робочі місця та підвищити стійкість функціонування малих і середніх ринкових суб'єктів в умовах нестабільності.

Для відродження тваринництва в повоєнний період доцільно розширити пріоритетні сектори підтримки, включивши до їх складу, окрім ВРХ, вівчарство та передбачивши надання ОСГ, що утримують овець, товарних дотацій комбікормами. При цьому для виробників КП застосовується означена множина критеріїв.

Рішенням РНБО України №681/2023 передбачено підтримку орієнтації фермерських господарств на виробництво продукції тваринництва. Пропонуємо розширити це положення за рахунок включення вторинного виробництва комбікормів. В Україні понад 50 % утримувачів поголів'я мають власні зернові запаси, що дає їм можливість годувати тварин зерновими сумішами без використання кормових добавок і преміксів, тобто здійснювати первинне виробництво кормів. Відтак, фермерські господарства можуть самі виготовляти вторинні комбікорми з власної зернової сировини за наявності преміксу й білково-вітамінних добавок.

Вагомим заходом підтримки фермерських господарств може стати надання їм відповідного обладнання для вторинного виробництва комбікормів у межах міжнародної допомоги. Рішенням РНБО України №681/2023 передбачено визначення можливих потреб в закупівлі/отриманні як міжнародної допомоги цілісних компактних виробничих комплексів для налагодження Державним агентством резерву України перероблення агропродукції згідно визначених пріоритетів [5]. Пропонуємо розширити це положення, передбачивши можливість отримання фермерськими господарства в якості

міжнародної допомоги обладнання (гранулятори, екструдери) для вторинного виробництва КП, що дозволить їм впровадити прогресивні технології годівлі, знизити коефіцієнт конверсії корму та собівартість тваринницької продукції. За умови організації збуту комбікормової продукції, фермерські господарства можна включити до складу постачальників комбікормів для ОСГ у межах державної цільової програми.

### Список використаних джерел

1. Національна економічна стратегія на період до 2030 року: затверджена Постановою КМУ від 3 березня 2021р. № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF>.
2. Про безпечність та гігієну кормів: Закон України від 21 грудня 2017 р. №2264-VIII. Ред. від 21. 03. 2021, підстава – 1206-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2264-19>.
3. Бурило Ю. Законодавство про корми. Що нового для агросектору привніс Закон України "Про безпечність та гігієну кормів". 01. 10. 2021. URL: <https://agrotimes.ua/article/zakon-ukrayiny-pro-bezpechnist-ta-gigiyenu-kormiv-shho-novogo>.
4. Про Митний тариф України: Закон України № 2697-IX від 19.10.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-20#n9>.
5. Про стан забезпечення продовольчої безпеки: Рішення РНБО України. Введено в дію Указом Президента України від 9 жовтня 2023 року № 681/2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0038525-23>.
6. Проєкт Плану відновлення України. Матеріали робочої групи "Нова аграрна політика". URL: <https://ua.urc-international.com/plan-vidnovlennya-ukrayini>.

УДК 658.8:338

JEL Classification: M31

**Пахуча Е. В.,**

канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри маркетингу, управління  
репутацією та клієнтським досвідом,  
Державний біотехнологічний  
університет, м. Харків

### ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЧНОГО РИНКУ НА МАРКЕТИНГОВИХ ЗАСАДАХ

Функціонування органічних підприємств, які б задовольняли потреби та попит на ринку, впливали на формування лояльності споживачів, вчасно реагувати на зміни у маркетинговому середовищі, підвищували

ефективність своєї діяльності, повинно відбуватись на маркетингових засадах з активним впровадженням цифрових і маркетингових технологій. Маркетингова діяльність включає досить широке коло завдань та має всебічний характер, підприємства які нехтують розвитком та ефективним формуванням маркетингової діяльності зіштовхуються з втратою ринкових позицій у конкурентній боротьбі за потенційних споживачів. Маркетингові дослідження ринкового середовища, попиту та поведінки споживачів, конкурентів, дають можливість товаровиробникам вчасно реагувати на зміну кон'юнктури ринку, реалізувати ефективні маркетингові стратегії, що забезпечать конкурентні ринкові переваги.

Органічний вітчизняний ринок представлений широким асортиментом продукції, найбільшу питому вагу в споживчому кошику склала молочна продукція, продукцію рослинництва представляють крупи, мюслі, пластівці. Крім того, реалізують також яйця, борошно, макарони, олія, соки, трав'яні чаї, шоколад, мед, спеції, консервовані продукти, напівфабрикати, снеки. В 2021 р. за оціночними даними реалізовано 9780 т. органічної продукції власного виробництва на суму близько 900 млн грн. Україна інтегрована у глобальний світовий ринок органічної продукції і вже наразі її пропозиція щодо глобальних органічних продуктів складає вісім товарних позицій, проте переважають товари сировинного походження. В 2021 р. Повномасштабна війна у 2022 р. завдала збитків органічному сектору, проте товаровиробники не втримати лідерську позицію при експорті органічної продукції. Враховуючи тимчасову окупацію третини органічних сільськогосподарських земель, бойові дії та проблеми з логістикою, за 8 місяців 2022 р. вітчизняні товаровиробники експортували на 24% більше органічних продуктів порівняно з аналогічним періодом 2021 р. [1].

Одним з проблемних питань для розвитку внутрішнього органічного ринку залишається низький рівень обізнаності серед споживачів про органічні продукти та низька купівельна спроможність. Споживач є ключовою фігурою серед суб'єктів ринкової діяльності, саме від його лояльності та інтересу у пропонованих органічних продукції, зміни поведінки та мотивів заложитиме розвиток ринкової діяльності. Важливу роль у зростанні попиту на вітчизняну органічну продукцію є формування обізнаності населення, що до її користі, забезпечення достовірності поданої інформації, що до складу органічної продукції, для підняття рівня довіри з боку населення [2]. Відповідно до отриманих результатів підприємство може вибрати одну із можливих стратегій подальшого розвитку.

Упродовж останніх років набуває популярності концепція зеленого маркетингу, який використовується у сфері послуг, промислових і товарів

народного споживання. Виконує широке коло завдань, до яких зокрема відносять модифікацію упаковки, товару, реклами, корегування виробничої діяльності. Зважаючи на кліматичні зміни, які викликані руйнуванням озонового шару, забрудненням навколишнього середовища, втратою великих площ лісу, дослідники даних проблеми обирають концепцію зеленого маркетингу як напрям вирішення поставлених проблем. Для цього використовують заходи зеленого маркетингу як зелені: ціни, позиціонування, акції, дизайн, еко логістика, цільовий маркетинг. Концепція зеленого маркетингу, активно використовується для просування органічної продукції.

Одним із факторів перспективного розвитку ринку органічної продукції України є здійснення ефективної маркетингової діяльності суб'єктів господарювання у продовольчій системі, яка залежить від збалансованості розподілу каналів збуту та від вибору відповідної маркетингової стратегії для різних груп товарів. Для забезпечення ефективної оцінки конкурентоспроможності логістичної системи органічної продукції, необхідно використовувати принципи, які включають маркетингові складові: оцінка конкурентоспроможність логістичної системи органічної продукції повинна включати системний, комплексний та нормативні підходи; орієнтація на потреби цільових ринків споживачів та споживачів; системний моніторинг маркетингового середовища діяльності організації з оцінкою логістичних витрат, активів та якості задоволення споживачів.

Для досягнення стратегічних цілей організації, через задоволення потреб споживачів, необхідно сформувати ефективне поєднання елементів комплексу маркетингу. Користуючись досвідом європейських країн в контексті розвитку сучасних концепції маркетингу органічної продукції запропонували обрати саме концепцією "7P". Концепція "4P" допомагає вирішити проблеми пов'язані зі змінами маркетингового середовищами, мінімізує вплив зовнішніх чинників і допомагає уникнути ризиків. Але через появу нових факторів впливу і досить широкий їх спектр, виникає необхідність введення додаткових складових комплексу маркетингу. Основні складові елементи концепції "4P" відносяться до контрольованих, а елементи, які впроваджують додатково вони визначаються як кориговані. Для органічного виробництва і розвитку ринку концепцією "7P" може стати ефективним напрямом розвитку та пристосуватись в умовах невизначеності.

Сучасна активізація інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств відбувається з застосуванням складових елементів цифрового

маркетингу. Побудова маркетингової стратегії на засадах цифрового маркетингу неможлива без урахування недоліків які виникають в процесі практичного застосування інформаційно-комунікаційних технік і технологій: нав'язливість реклами в Інтернеті; порушення конфіденційності та безпеки; відсутність прямого контакту з клієнтом; наявність програмного забезпечення, яке видаляє або змінює рекламний контент з веб-сторінки, вебсайту або мобільного додатка; витрати пов'язані з професійним управлінням цифровою маркетинговою діяльністю [3].

Вибір маркетингових інструментів впливу на поведінку споживача досить складний процес, через те що споживачі органічної продукції досить різні. Тому визначити основні типи споживачів та ідеї можуть переконати їх робити більше потенційними споживачами є досить важливим напрямом маркетингового дослідження. Оптимальна маркетингова стратегія здатна посилити ринкові позиції компанії й суттєво підвищити її економічну ефективність. Стратегія мерчандайзингу, передбачає інтеграцію продажу натуральних та органічних продуктів, так споживачі можуть порівнювати органічні продукти зі звичайними. У деяких випадках виділяють спеціалізований розділ, щоб допомогти пошуку конкретних органічних продуктів, які збираються придбати споживачі. Краще розділ з органічною продукцією виділяється окремо і розглядається як "розділ-призначення", або розміщується і місці з інтенсивним рухом людей. Формування рекламної стратегії для органічних продуктів повинно містити важливу інформацію про органічні продукти, які є у асортименті підприємства, про місця реалізації, способи доставки. Це також дасть можливість пояснити, чому організація пропонує саме ці продукти, зокрема переваги, тобто підкреслити його перевагу перед неорганічними продуктами харчування.

Маркетингові засади розвитку ринку органічної продукції стають тим вектором, який є невід'ємним складовим господарської діяльності будь-якої організації. Маркетинг, вже давно закріпився в закордонній практиці, як філософія ведення бізнесу та складова управління підприємством. Вітчизняні товаровиробники органічної продукції не в повній мірі усвідомили ефективність маркетингових інструментів та управління бізнесом на маркетингових засадах.

### **Список використаних джерел**

1. Аналіз українського органічного сектору. 8 місяців від початку повномасштабної війни в Україні. 2022. URL: <https://dspace.organic-platform.org/xmlui/bitstream/handle/data> (дата звернення: 02.03.2023).



2. Карпій О. П., Струк Н. Р. Дослідження поведінки споживачів на ринку органічної продукції в Україні. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2021. № 2 (8), С. 72-83.

3. Савицька Н.Л., Чміль Г.Л. Нова парадигма маркетингу в умовах цифрової трансформації економіки. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2020. Вип. 2 (84). С. 81–87.

УДК 658.8

JEL Classification: M31

**Рожко В. І.,**

канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри маркетингу,  
менеджменту та підприємництва,  
Харківський національний університет  
імені В. Н. Каразіна, м. Харків

## **ЗАХОДИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА**

Система Microsoft Dynamics CRM 3.0 для управління відносинами з клієнтами – зручний інструмент з добре знайомим інтерфейсом Microsoft Outlook, що дозволяє ефективно управляти процесами продажу, маркетингу та обслуговування клієнтів.

Система Microsoft Dynamics CRM дозволяє зібрати повну історію взаємодії клієнта з компанією, створити єдину платформу для всіх департаментів, які спілкуються з клієнтом, автоматизувати велику частину рутинних операцій, функції контролю [1, с. 87].

Microsoft Dynamics CRM 3.0 – це професійне рішення завдань управління відносинами з клієнтами в компанії, яка дозволяє:

- підвищити ефективність продажів;
- керувати роботою маркетингу;
- забезпечити якісне обслуговування клієнтів (включаючи сервісне обслуговування та управління ресурсами).

Замкнути цикл роботи з клієнтами в компанії, відстежувати взаємодію від першого контакту і до формування нових можливостей для подальших продажів дозволить модуль Маркетинг системи Microsoft Dynamics CRM 3.0.

У цій версії маркетингова складова системи виділена в окремий модуль, що дозволяє співробітникам використовувати цю функціональність більш ефективно.

Система дозволяє сегментувати клієнтів за різними критеріями, планувати, проводити та чітко відстежувати результати маркетингових кампаній, аналізувати історію взаємодій з клієнтами для більш чіткого розуміння їх потреб для своєчасного пропозиції додаткових продуктів і послуг.

Інтеграція Microsoft Dynamics CRM з поштовою системою і настроювані шаблони дозволяють проводити персональні розсилки клієнтам по електронній пошті. Ця операція повністю автоматизована.

Використання простого доступу через Microsoft Outlook і Internet Explorer до всієї централізованої інформації про клієнтів і історію взаємодій з ними, включаючи всі види комунікацій: телефонні дзвінки, факсимільні повідомлення, електронна і звичайна пошта, дозволяє співробітникам швидше і якісніше виконувати поточні завдання.

Повна інформація про замовлення, рахунках та комерційних пропозиціях, створених з використанням каталогу продукції і настроюються прайс-листів, робить процес продажів більш прозорим та ефективним.

Побудова і використання сценаріїв продажів як в автоматичному, так і в ручному режимі допомагає компанії скоротити цикл продажів і чітко бачити стан поточних угод.

Використання вбудованої звітності і аналітики дозволяє швидко і точно прогнозувати продажі, результати маркетингових кампаній і ефективність обслуговування клієнтів. Вбудовані інструменти Microsoft SQL Reporting Services дають можливість побудувати необхідну звітність, і представити інформацію, наприклад, у зведених таблицях Microsoft Excel для подальшого аналізу.

Забезпечення якісного та гарантованого обслуговування клієнтів – основне завдання компанії. Важливо зробити так, щоб жоден запит клієнта не був загублений, а виникле питання було вирішене в найкоротші терміни.

Модуль "Обслуговування клієнтів" дозволяє здійснювати підтримку та обслуговування клієнтів та надавати якісний сервіс [2, с. 94]:

- обробка запитів, що надходять з призначенням відповідального співробітника для відповіді на кожен запит або звернення клієнта, а також супровід запиту до моменту його розв'язання;

- постановка запиту в спеціальну чергу (лист очікування) або автоматичне призначення запиту найбільш кваліфікованого фахівця для оперативного вирішення проблеми;

- використання бази знань, що містить відповіді на найбільш часто виникаючі питання;

– можливість урахування часу реакції на звернення клієнтів, контроль часу роботи за рішенням звернень клієнтів;

– планування роботи співробітників і використовуваних ресурсів (устаткування, техніки і співробітників) за допомогою спеціальної функціональності – розкладу та диспетчеризації.

Схема ліцензування версії Microsoft Dynamics CRM 3.0 дозволяє будь-якій компанії підібрати собі оптимальний варіант по конфігурації та вартості.

Microsoft Dynamics CRM ліцензується за схемою "клієнт-сервер". Необхідно придбати одну серверну ліцензію і по одній ліцензії на кожен клієнтський персональний комп'ютер, що підключається до сервера.

Microsoft Dynamics CRM 3.0 поставляється в двох версіях:

– Microsoft Dynamics CRM Professional Edition;

– Microsoft Dynamics CRM Small Business Edition.

Обидві версії включають наступні модулі: "Продажі", "Маркетинг", "Сервіс" і володіють ідентичним набором функцій.

Професійний випуск Microsoft Dynamics CRM (Professional Edition) Microsoft Dynamics CRM Professional Edition включає всі функції CRM-системи без обмежень на збільшення кількості ліцензій.

Випуск для малих підприємств Microsoft Dynamics CRM (Small Business Edition). Цей випуск включає всі функції CRM-системи і вимагає наявності серверного ПЗ Microsoft Small Business Server Premium Edition (обслуговує не більше 75 клієнтських ліцензій).

Вибір між цими двома варіантами залежить від планованої кількості робочих місць з урахуванням того, що ціни на Microsoft Dynamics CRM 3.0 Small Business Edition нижче, ніж на Microsoft Dynamics CRM 3.0 Professional.

Microsoft Dynamics CRM володіє наступними видами клієнтів:

Тонкий клієнт – робота з системою не вимагає установки клієнтської частини, доступ здійснюється за допомогою інтернет-браузера

Клієнт для Outlook'a (online) – повнофункціональна інтеграція з MS Outlook Professional. Краща реалізація інтеграції з поштовим клієнтом у порівнянні з іншими представленими на ринку CRM-системами.

Клієнт для Outlook'a (offline) – клієнт має функціональність, аналогічну попередньої, але, крім того, користувач може користуватися різною інформацією про клієнтів (контактні дані, замовлення, рахунки та ін), перебуваючи поза стінами офісу і не маючи підключення до центрального серверу БД.

Це становить інтерес для менеджерів з продажу, які часто перебувають у відрядженнях, для сервісних інженерів, які виїжджають до клієнта.

У них є можливість відразу зафіксувати інформацію про клієнта, його проблеми і потреби, а по поверненню в офіс – автоматично синхронізувати інформацію з основною базою даних.

Використання технології ASP.NET дозволяє швидко і легко додавати нові поля і модифікувати будь-яку форму, створювати нові об'єкти і налаштовувати існуючі, вибудовувати необхідну бізнес-логіку, не вдаючись до програмування.

Можливість гнучкої настройки прав доступу та створення структури організації дозволяє забезпечити інформаційну безпеку CRM-рішення. Система містить широкий вибір користувальницьких ролей, які можна створити і настроїти згідно з вимогами в компанії. Це забезпечить зручну роботу користувачів і просте адміністрування системи. Всі бізнес-процеси, в тому числі інформування потенційних клієнтів і маршрутизація інформації, що надходить, управління потенційними можливостями і зверненнями клієнтів, налаштовуються за допомогою зручного інструменту Workflow Manager.

Клієнти зупиняють свій вибір на CRM-системі від Microsoft з багатьох причин:

- система володіє гнучкою архітектурою останнього покоління, інструментами для тонкої настройки різної складності. Все це дозволяє налаштувати систему для відображення і поліпшення бізнес-процесів, пов'язаних з управлінням взаємовідносинами з клієнтами, що протікають у вашій компанії;

- завдяки сучасній архітектурі система легко інтегрується з фінансово-обліковими системами, системами документообігу та іншими програмними продуктами;

- багаторівнева архітектура дозволяє легко здійснювати масштабування системи з декількох користувачів до декілька тисяч.

Зручність для користувача в роботі. Microsoft є законодавцем мод для користувача інтерфейсу, більшість з нас вже звикли працювати з його офісними продуктами. Microsoft Dynamics CRM володіє глибокою інтеграцією з офісними продуктами і ідентичним інтерфейсом, що робить роботу з ним зручною та ефективною.

Тісна інтеграція з продуктами Microsoft, що дозволяє працювати в системі, не виходячи з Outlook і забезпечує двосторонній зв'язок з офісними додатками, яка виключає дублювання інформації:

- інтуїтивно зрозумілий інтерфейс (нагадує Outlook);

- робота в режимі off-line;

- простота доступу до системи з будь-якої точки світу;

- наявність різних схем ліцензування виходячи з розмірів бізнесу;

- net технології, які дозволяють компаніям легко інтегрувати CRM-систему із зовнішніми програмами, використовуваними в компаніях;

- конструктор, який дозволяє масштабувати і змінювати систему в залежності від потреб і особливостей бізнесу;

– локалізація системи самим виробником Microsoft для конкретної країни з урахуванням законодавства та специфіки ведення бізнесу.

Microsoft є одним з безперечних лідерів в індустрії програмного забезпечення, що гарантує розвиток і підтримку Microsoft Dynamics CRM.

До цих пір багато компаній не можуть оцінити ефект від CRM-впровадження. Існує великий розкид думок при оцінці отриманих результатів, а підтвердити цифрами і фактами відповідь на питання "Що конкретно дало компанії впровадження CRM-системи?" вдається дуже рідко.

Є декілька методик розрахунку економічної ефективності ростання прибутку компанії складається з підвищення прибутковості клієнтської бази та зниження витрат на її обслуговування. Індикаторами лояльності клієнтів за певний період часу служать обсяг виручки і індекс лояльності клієнта [3, с. 115].

Перший індикатор має фінансовий показник, виражений у грошових знаках, другий – відносний фінансовий показник у відсотках. Індекс лояльності – це частка закупівель продукції компанії (послуг) в загальних закупівлях клієнтом аналогічної продукції за певний період (наприклад за рік). Абсолютна лояльність клієнта означає, що вся продукція з асортименту компанії, в якій потребував клієнт у минулому році, була придбана тільки у вас.

При підрахунку витрат необхідно враховувати, що після формального завершення проекту витрати на його реалізацію не припиняються. Це витрати на абонементне обслуговування програмного забезпечення, оплата додаткових налаштувань системи, зарплата персоналу, що обслуговує техніку, системного адміністратора та адміністратора СУБД. Всі ці витрати є складовими частинами вартості володіння системою.

### **Список використаних джерел**

1. Жигалкевич Ж.М., Кам'янська О.В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 "Менеджмент". Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 214 с.

2. Котлер Ф. Маркетинг 4. 0. Від традиційного до цифрового / Ф. Котлер, Г. Катарджая, І. Сетьяван. – Київ: КМ-БУКС, 2019. – 224 с.

3. Пилипчук В. Інтернет-маркетинг / В. Пилипчук, І. Литовченко. – Київ: Центр навчальної літератури, 2017. – 184 с

**СЕКЦІЯ 7. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**  
**SECTION 7. PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION**

УДК 351:338

JEL Classification: O38

**Гараз І. В.,**  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Харківський національний університет  
імені В. Н. Каразіна, м. Харків

**НАПРЯМКИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ  
ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ**

Перехід на інноваційний шлях розвитку-ключове завдання сучасної України. Одним з пріоритетних напрямків є розвиток нової економіки, заснованої на знаннях. Її формування може відбуватися за рахунок кардинальної зміни економічної структури на користь високотехнологічних галузей, розвитку людського капіталу, сфери освіти, підвищення кваліфікації кадрів. Трансформуватися повинна і науково-технічна сфера з метою оптимізації її масштабів і структури, підвищення ефективності, досягнення конкретних результатів. Науково-технічна сфера повинна перетворитися на компонент національної інноваційної системи [1, с. 143].

Інноваційна політика держави охоплює комплекс заходів і механізмів загальнодержавної підтримки інноваційної діяльності. Вона включає формування первинних стимулів до інновацій, вироблення загальних принципів нормативно-правових, інституційних та організаційних перетворень, а також визначення заходів, пов'язаних із захистом і підтримкою Національного науково-технічного потенціалу, створенням державного реєстру результатів досліджень і розробок з їх підрозділом за стадіями готовності до тиражування і реалізації.

Реалізація державної інноваційної політики вимагає концентрації ресурсів на пріоритетних напрямках технологічного розвитку, державної підтримки конкретних підприємств і виробництв. В результаті повинні бути створені умови для розвитку інноваційного підприємництва у сфері прикладної науки і техніки, ефективної комерційної реалізації інновацій [2, с. 230].

Головним напрямком підвищення ефективності використання коштів державного бюджету при виконанні досліджень і розробок за пріоритетними

напрямами виступає замовлення держави на науково-технічну продукцію, який забезпечує ув'язку планів проведення наукових досліджень і розробок з програмами соціально-економічного розвитку країни. Основу замовлення держави на науково-технічну продукцію складають державні цільові програми в сфері науки і технологій, а також державна програма озброєння і державне оборонне замовлення. Найважливішими науково-технологічними галузями, в яких Україна ще здатна вийти на світові ринки, є авіаційна і космічна техніка, атомна промисловість, утилізація ядерних відходів, лазерна техніка, окремі галузі інформаційних технологій в оборонних і космічних пристроях.

В Україні основними напрямками державної інноваційної політики є:

- розробка та удосконалення нормативно-правового забезпечення інноваційної діяльності, механізму її стимулювання, системи інституційних перетворень, захисту інтелектуальної власності в інноваційній сфері;

- створення системи комплексної підтримки інноваційної діяльності, розвитку виробництва, підвищення конкурентоспроможності та експорту наукомісткої продукції. У процесі активізації інноваційної діяльності необхідна участь не тільки органів державного управління, комерційних структур, фінансових установ, а й громадських організацій;

- розвиток інфраструктури інноваційного процесу, в тому числі системи інформаційного забезпечення, експертизи, фінансово-економічної системи, виробничо-технологічної підтримки, системи сертифікації та просування розробок, підготовки та перепідготовки кадрів. Практика показує, що причинами відставання України в сфері інновацій служать в першу чергу слабка інфраструктура інноваційної діяльності, відсутність мотивації товаровиробників до реалізації нововведення як способу конкурентної боротьби, що призводить до не затребуваності потенціалу вітчизняної прикладної науки і техніки;

- розвиток малого інноваційного підприємництва шляхом формування сприятливих умов для утворення та успішного функціонування малих високотехнологічних організацій та надання їм державної підтримки на початковому етапі діяльності [3, с. 37];

- удосконалення конкурсної системи відбору інноваційних проектів і програм. Реалізація в галузях економіки відносно невеликих і швидкоокупних інноваційних проектів за участю приватних інвесторів за підтримки держави дозволить підтримати найбільш перспективні виробництва та організації, посилити приплив в них приватних інвестицій;

- реалізація критичних технологій, базисних напрямків інноваційної діяльності, здатних перетворити економіку країни. При цьому ключовим завданням формування та реалізації інноваційної політики виступає вибір відносно невеликого числа найважливіших базових технологій, що роблять

вирішальний вплив на підвищення ефективності виробництва і конкурентоспроможності продукції і забезпечують перехід до нового технологічного укладу;

– використання технологій подвійного призначення, які можуть застосовуватися для виробництва як озброєнь і військової техніки, так і продукції цивільного призначення.

Для реалізації інноваційної політики держави необхідні інституційні перетворення, які створили б ринкову інфраструктуру і сприяли активізації інноваційної діяльності. Найважливішим напрямком інституційної сфери є правова діяльність держави. У законодавчому плані повинні передбачатися заходи щодо розробки правових актів, законів Про інвестиційну політику в Україні та ін.

### Список використаних джерел

1. Державне стимулювання інноваційного розвитку суб'єктів господарювання: методологічні засади, світовий та вітчизняний досвід: монографія / за заг. ред. Л. С. Захаркіної. Суми : Сумський державний університет, 2019. 200 с.

2. Лаврук, О. В. Державна інноваційна політика розвитку тваринництва. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2019. №2(4), С. 229-237.

3. Юринець З. В. Інноваційний потенціал і державна інноваційна політика в системі підвищення конкурентоспроможності національної економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 4. С. 35–37.

УДК 351:338

JEL Classification: O35

**Зміївська О. В.,**  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Харківський національний університет  
імені В. Н. Каразіна, м. Харків

### ПРИНЦИПИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОЇ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ

Молодіжна політика є невід'ємною частиною соціально-економічного розвитку держави, відіграє особливу роль в його розвитку, від ефективності якої залежать практично всі напрямки економіки і суспільного життя.



Молодь завжди була в центрі вивчення різних наук, і політичних, економічних змін, що відбуваються в країні. Можна сказати, що "молодь" та "діти" – єдині групи населення, які мають такий значний міждисциплінарний підхід до вивчення. Молодіжна політика є по суті гарантом економічної стабільності, національної безпеки, суспільного благополуччя країни. Саме з цим пов'язана і увага до молоді з боку деструктивних організацій і саме це має визначати зміст державної молодіжної політики [2, С. 19].

Молодь є одним з основних суб'єктів суспільного відтворення, оскільки саме в молодіжних вікових групах сконцентрований репродуктивний і трудовий потенціал населення.

Відтворення здійснюється в процесі зміни поколінь. За рахунок цього суспільство оновлюється, удосконалює структуру, передає від старших поколінь молодшим суспільні інститути, досвід, культуру, систему норм, цінностей, частково їх зберігає, а частково змінює. Тим самим молодь закономірно є одним з головних факторів, рушійних сил суспільного розвитку.

Важливим елементом в ефективній реалізації молодіжної політики на всіх рівнях є виділення певних принципів роботи. Такими є: поєднання інтересів особистості, суспільства і держави; взаємодія органів влади, що здійснюють діяльність у сфері молодіжної політики, на всіх рівнях; комплексний, науковий і стратегічний підхід; відкритість і рівний доступ молоді до заходів державної підтримки; пріоритетність діяльності щодо соціально незахищених молодих громадян і молодих сімей; обов'язковість участі молоді в реалізації державної молодіжної політики [1, С. 109].

Важливим моментом у вдосконаленні системи управління та реалізації напрямів молодіжної політики є узгодження напрямів і пріоритетів із загальносвітовими тенденціями, загрозами, викликами. ООН виділили 17 цілей в області сталого розвитку, які цілком можна вважати викликами і загрозами сучасного світу: ліквідація бідності, голоду, хороше здоров'я і благополуччя, якісна освіта, гендерна рівність, чиста вода і санітарія, недорога і чиста енергія, гідна робота і економічне зростання, індустріалізація, Інновація та інфраструктура, зменшення нерівності, стійкі міста і населені пункти, відповідальне споживання і виробництво, боротьба зі зміною клімату, збереження морських і екосистем суші, мир, правосуддя, партнерство в інтересах сталого розвитку [3].

Також ООН виділяє чільну роль в усуненні світових проблем молоді, здатної змінити світ, завдяки новим рішенням, інноваційних підходів і розробок, зміні місцевих спільнот.

Бугаєв А. В. виділив наступні ключові тенденції, що існують в молодіжній політиці:

– удосконалення системи управління, міжвідомчого співробітництва щодо реалізації напрямів державної молодіжної політики та її нормативно-правового забезпечення;

- удосконалення системи підготовки кадрів для системи державної молодіжної політики;
- розширення можливостей для реалізації потенціалу молоді у вирішенні соціально важливих проблем;
- удосконалення механізмів оцінки ефективності роботи з молоддю;
- створення систематичного моніторингу інтересів, намірів, очікувань, цінностей молоді.

Вважаємо важливим додати також наступні тенденції у розвитку молодіжної політики, крім вищезазначених: збереження та зміцнення молоді сім'ї; зміцнення громадянської єдності суспільства; розвиток інклюзивного середовища; підвищення цінності здоров'я та здорового способу життя.

### Список використаних джерел

1. Дерій Ж., Захаріна М., Прайм А. (2021). Соціально-економічні аспекти молодіжної політики громад у контексті децентралізації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № (2(26)), С. 108–114.
2. Захарін С. В., Кичко І. І., Савченко В. Ф. Удосконалення організаційно-економічних та фінансових механізмів реалізації державної соціальної та молодіжної політики в контексті підтримки сталого розвитку. *Економіка і управління*. 2020. № 1. С. 18-25.
3. Take Action for the Sustainable Development Goals. UNITED NATIONS. URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals>.

УДК 351.815

JEL Classification: R41

**Кокорєв В. В.,**  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Харківський національний університет  
імені В. Н. Каразіна, м. Харків

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТРАНСПОРТНОЮ ІНФРАСТРУКТУРОЮ

Щоб заглибитись у вивчення змісту та аспектів державного регулювання транспортної системи, необхідно спочатку чітко визначити, що таке регулювання. Цей конкретний термін перетворився на широко

використовуваний дескриптор для конкретної форми діяльності, а саме сукупності заходів, які здійснюються з метою досягнення суспільно значущих цілей.

За своєю суттю управління передбачає акт керівництва юридичною чи фізичною особою. Таке тлумачення залишається актуальним і в наш час. Однак обмежуватися лише цим визначенням неадекватно. Державне управління виникає тоді, коли існує чітка ієрархія, коли об'єкт підпорядковується суб'єкту управління, а керований елемент системи – його керуючому елементу. Отже, здатність здійснювати вплив через управління є привілеєм, закріпленим за суб'єктом управління [1, с. 62].

Державне регулювання зважаючи на його публічність, яка виникає із сутнісного змісту держави як універсального публічного інституту, визначає саму наявність проблеми, її зміст і динаміку. При цьому традиційним для сучасної науки є уявлення про цілі державного регулювання діяльності в різних сферах підприємницької діяльності як про діяльність, спрямовану на створення механізму захисту і забезпечення публічних інтересів.

Держава виступає в якості відправної точки державного впливу і є при цьому єдиною складовою механізму державного регулювання, що забезпечує за допомогою нормативного регулювання через системи державних органів баланс приватних і публічних інтересів у зазначених сферах [2, с. 142].

З нашої точки зору, перш ніж досліджувати різні способи впливу держави на економічні інтереси в транспортній інфраструктурі, необхідно спочатку заглибитися в розуміння природи держави. Це дослідження не обмежується лише термінологією та концепціями, а скоріше формує фундаментальні розбіжності в регулятивних системах і механізмах. Тому перед тим як аналізувати існуючі форми державного впливу та вивчати його елементи, необхідно зупинитися на сутності самої держави.

Рішення задач державного регулювання інфраструктурним комплексом полегшується тією обставиною, що ряд дослідників все ж спробували дати теоретичну трактовку питання про роль держави у формуванні та розвитку інфраструктурного комплексу, але не в цілому, а в деяких аспектах цієї проблеми.

Інститути та заходи, які як система утворюють державне регулювання економікою, в переважній більшості мають і пряме, і непряме відношення до інфраструктурного комплексу в цілому. Однак в цьому випадку вони характеризуються Цілепокладаннями, що володіють властивою саме інфраструктурі специфікою: комплексність і взаємо-зв'язок її галузевих і

функціональних ознак, їх прискорюється диверсифікація, більш висока, ніж у економіки, схильність до інтеграції в світове господарство, очевидна пріоритетна значимість прискорювача глобалізації світової економіки.

Всі нормативні правові акти, що регламентують діяльність транспортного комплексу і окремих його секторів, повинні розроблятися з урахуванням зближення їх правової основи з вимогами міжнародного права, а також міжнародних організацій, членом яких є Україна.

Іншим інструментом державного регулювання є адміністрування, основними завданнями щодо вдосконалення якого є:

- оптимізація управлінської діяльності Міністерства транспорту є метою, щоб гарантувати цілісне зростання та синхронізоване функціонування всіх секторів транспортної системи в рамках єдиної політики та рамок.

- посилення функцій управління транспортним комплексом у таких сферах, як безпека, ліцензування та сертифікація, формування регіональних програм, пропозицій щодо програм розвитку галузі на національному рівні. Крім того, це передбачає моніторинг виконання цих програм та контроль за використанням виділених бюджетних ресурсів [3, с. 82];

- важливе значення має координація видів транспорту в змішаному сполученні, а також синхронний розвиток видів транспорту при розширенні нових територій і реконструкції існуючих мереж;

- посилення ролі експедиторських компаній і логістичних центрів;

- подальша оптимізація структури і діяльності державних підприємств.

Підсумовуючи, доцільно розглянути визначення державного регулювання інфраструктури транспортного комплексу як системи інститутів і заходів, спрямованих на створення та зміцнення сприятливих умов для національної економіки та суспільства в межах закону, узгодженого зі встановленими цілями розвитку транспортного комплексу, стійкості та зміцнення економічної, екологічної та транспортної безпеки.

### **Список використаних джерел**

1. Бондар Н.М. Розвиток транспортної інфраструктури України на засадах державо-приватного партнерства : монографія. Київ : НТУ, 2014. 336 с.

2. Каїра, Л. Г. Транспортна інфраструктура України. / Інвестиційна пріоритетність галузей економіки: монографія. Харків: Діса Плюс, 2021. С. 141-167

3. Садловська І.П. Стратегічне управління національною транспортною інфраструктурою : монографія. Київ : ПП Сердюк В.Л., 2011. 355 с.

УДК 351.815

JEL Classification: I14

**Колесніков Д. Д.,**  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Харківський національний університет  
імені В. Н. Каразіна, м. Харків

## **МЕТОДИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ДОСТУПНІСТЮ ДОПОМОГИ ЛІКАРСЬКИМИ ПРЕПАРАТАМИ**

На сучасному етапі, в період реформування охорони здоров'я, завдання підвищення доступності лікарських препаратів визнана стратегічним завданням державного масштабу, одним з основоположних критеріїв оцінки ефективності реалізації конституційних прав громадян на охорону здоров'я. Дана обставина актуалізує завдання формування комплексного узагальнення уявлень про доступність допомоги лікарськими препаратами і про методи державного управління нею на основі науково-практичних підходів, що дозволяють реалізувати їх у практичній діяльності російської фармації.

Державне управління доступністю допомоги лікарськими препаратами складається з управління всім комплексом наявних ресурсів системи забезпечення лікарськими препаратами (кадрових, фінансових, інформаційних та ін.) на основі раціонального і оперативного їх використання і розвитку в сучасних умовах. Це положення лягло в основу робочої гіпотези нашого дослідження.

Теоретичними основами розробки методології державного управління доступністю допомоги в системі забезпечення лікарськими препаратами є припущення, що для ефективного задоволення потреб суб'єктів управлінської діяльності при наданні допомоги лікарськими препаратами необхідно сформулювати систему методичних підходів, що дозволяють всім учасникам процесу державного управління здійснювати оптимальний вибір із створених альтернатив [2, с. 263].

Таким чином, першим принципом вивчення доступності допомоги лікарськими препаратами, запропоновано принцип вивчення процесів державних механізмів управління нею у взаємозв'язку з наданням медичної допомоги.

Учасники процесу надання допомоги лікарськими препаратами розподілені за різними територіальними рівнями: державні, регіональні, місцеві і організаційний. Кожна фармацевтична організація схильна до регуляторного впливу і контролю з боку різних державних і недержавних органів. Для фармацевтичних організацій, що регламентують їх діяльність документами є нормативно-правові акти, що приймаються в охороні здоров'я,

фармацевтичної діяльності та в системі медичного страхування [3, с. 67]. Багаторівневий і міжвідомчий характер регуляторної діяльності в системі лікарського забезпечення дозволяє використовувати наступний методичний підхід вивчення державних механізмів управління доступністю як дослідження з урахуванням територіальних, інституційних і галузевих рівнів надання допомоги лікарськими препаратами та здійснення фармацевтичної діяльності.

Крім перерахованих вище методичних підходів, при вивченні різних аспектів державних механізмів управління доступністю допомоги лікарськими препаратами використовуються наукові методи, що сприяють найбільш повному комплексному виконанню досліджень.

Так, можливо використовувати статистичний (розрахунки частот, визначення ймовірностей, кластерний і SWOT-аналізи, побудова дерев взаємозв'язків, корелограм та ін.), модельний (побудова моделей передумов виникнення різних збоїв в системі забезпечення лікарськими препаратами з урахуванням поєданого і простого впливу зовнішніх і внутрішніх, прямих і непрямих факторів, а також впливу соціальних і професійних груп (товариства пацієнтів, товариства захисту прав, асоціацій та ін.), експертний (опитування експертів, оцінки рангових кореляцій) і соціологічний (опитування населення і фахівців, дискусійний) методи [1, с. 28].

Державні механізми управління доступністю допомоги лікарськими препаратами розглядаються нами як сукупність правил і процедур, що застосовуються державними органами управління: планування, інформування, нормативне забезпечення збалансованості інституційних інтересів, координацію дій і контроль забезпечення доступності для громадян ефективних, якісних і безпечних лікарських препаратів, а також державне регулювання ціноутворення на лікарських препаратів, своєчасне інформування громадян, робота по забезпеченню фармації кадрами, аналіз ефективності лікарських препаратів, квотування обсягу відпускаються лікарських препаратів, раціоналізація виписки, впровадження механізмів "співплатежів".

Основним висновком, який зроблений в ході дослідження, було уявлення, що "доступність допомоги лікарськими препаратами" є найголовнішим показником ефективності дій, що вживаються державою щодо наявних ресурсів фармації.

### **Список використаних джерел**

1. Волк Н.В., Світличний О.П. Адміністративно-правове регулювання фармацевтичної діяльності в Україні: шляхи вдосконалення: монографія. Київ: НУБіП України, 2018. 185 с.

2. Митич С.П. Особливості державного регулювання і контролю у сфері виробництва та обігу лікарських засобів в Україні. *Наука і правоохорона*. 2018. № 1. С. 262-269.

3. Стрельченко О.Г. Регулювання сферою обігу лікарських засобів в Україні: адміністративно-правове дослідження: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 400 с.

УДК 351

JEL Classification: L15

**Лапичак Н. І.**,  
докторант кафедри  
публічного адміністрування,  
Міжрегіональна Академія  
управління персоналом, м. Київ

## **ПРОБЛЕМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ В СИСТЕМІ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ В УКРАЇНІ**

Ключові проблеми в системі державного регулювання якості продукції в Україні, особливо в умовах воєнного стану, можна розглядати в кількох аспектах. Перший аспект – це недостатність ресурсів та засобів контролю [1-3]. Україна, як країна, що розвивається, має обмежені фінансові та технічні можливості для ефективного контролю якості продукції. Це стосується як обладнання для лабораторних досліджень, так і кваліфікованого персоналу. В умовах воєнного стану, коли значна частина ресурсів країни спрямована на оборонні потреби, проблема недостатності ресурсів стає ще гострішою.

Другий аспект – це сама законодавча база та її відповідність міжнародним стандартам. Незважаючи на значний прогрес у гармонізації українського законодавства з європейськими нормами, існують певні розбіжності у стандартах якості та безпеки продукції. Воєнний стан, з одного боку, може сприяти пришвидшенню цього процесу через потребу інтеграції з європейськими ринками, але з іншого – створює додаткові бюрократичні та логістичні труднощі. Третій аспект пов'язаний з корупцією та неефективністю контрольних органів. Корупція в Україні залишається серйозною проблемою, що негативно позначається на ефективності системи державного регулювання. Контрольні органи часто зіштовхуються з випадками хабарництва та неефективності, що підриває

довіру до системи якості продукції. В умовах воєнного стану, коли контроль за розподілом ресурсів та дотриманням стандартів може бути послаблений, ця проблема набуває особливої актуальності. Перш за все, корупція в контрольних органах серйозно підриває довіру до системи регулювання якості. Через хабарництво та зловживання владою, неефективність та нечесність у роботі контролюючих органів, можливості для виробництва та розповсюдження низькоякісної або небезпечної продукції збільшуються. Це не тільки шкодить споживачам, але й підриває загальну репутацію українських товарів на внутрішньому та міжнародному ринках. Крім того, корупція сприяє створенню нерівних умов для бізнесу. Компанії, що здатні "домовитися" з контрольними органами, отримують несправедливі переваги, в той час як чесні виробники, які дотримуються стандартів якості, зазнають збитків. Це веде до зниження загальної якості продукції на ринку, оскільки виробники, що не бажають або не можуть платити хабарі, опиняються в не вигідному становищі.

Відтак, у воєнний час, коли увага держави зосереджена на невідкладних питаннях оборони та безпеки, корупційні схеми можуть набувати ще більшого розмаху. Часто воєнний стан використовується як прикриття для недобросовісних дій, включаючи розкрадання державних коштів, призначених на підтримку критично важливих галузей економіки. Це створює додаткові ризики для якості продукції, яка потрапляє на ринок.

Четвертий аспект – це вплив війни на логістику та інфраструктуру. Воєнний стан в Україні суттєво ускладнив логістичні ланцюжки, що впливає на можливість забезпечення якісної продукції та її розподілу. Руйнування інфраструктури, проблеми з транспортуванням та обмежений доступ до деяких регіонів країни ускладнюють контроль за якістю продукції. П'ятий аспект – це вплив воєнного стану на внутрішній ринок та споживачів. Воєнні дії та економічна нестабільність ведуть до змін у попиті та споживачьких звичках, що ставить перед державними регуляторами завдання адаптації норм і стандартів під змінні умови. Наприклад, може виникнути потреба у спрощенні деяких нормативних процедур або введенні тимчасових стандартів для забезпечення доступності необхідних товарів для населення.

### **Список використаних джерел**

1. Сакоян Д. І. Формування ефективності системи стандартизації та державного нагляду за додержанням стандартів, норм та правил: господарсько-правовий аспект. Вісник господарського судочинства. 2007. № 4. С. 94-99.



2. Шатковський Я. Медичні стандарти у загальнодержавній системі стандартизації (правові основи розробки та затвердження). Право України. 2009. № 1. С. 126-129.

3. Боженко Л.І. Стандартизація, метрологія та кваліметрія у машинобудуванні. Львів, 2003, 328 с.

УДК 351:338

JEL Classification: M21

**Лашин П. М.,**  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Харківський національний університет  
імені В. Н. Каразіна, м. Харків

### **ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА ЯК ВАГОМИЙ АСПЕКТ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Більшість країн з розвинутою економічною системою усвідомили, що ефективна підтримка суб'єктів малого та середнього бізнесу на державному рівні є необхідним системним напрямком соціально-економічної політики країни. Основою для політики державного регулювання даної сфери служить створення необхідних умов і формування сприятливого підприємницького клімату, що сприяє розвитку сектора малого бізнесу. Необхідно зробити акцент на розвитку даного сектора в тих галузях національної економіки, які є найбільш значущими для соціально-економічного прогресу.

У сучасних умовах відбувається посилення державного регулювання та сприяння розвитку підприємництва, змінюються організаційні форми взаємодії державних органів з суб'єктами приватного бізнесу, відбуваються суттєві зрушення в цілях, механізмі, апараті управління, в поєднанні державного і ринкового механізму регулювання [1, С. 4].

Основною метою державного регулювання сфери малого та середнього бізнесу є забезпечення сприятливого підприємницького клімату та умов для стабільного функціонування економіки як в країні, так і на міжнародному рівні. Кінцева мета даного процесу-отримання стабільної вигоди.

Соціально-економічна ситуація у всіх країнах різна, і, враховуючи певні обставини, держава застосовує конкретні механізми регулювання, які

досить добре відпрацьовані, але можуть відрізнятись в залежності від поставленого завдання.

Для підтримки малого та середнього бізнесу необхідний досить великий інвестиційний капітал. В якості вирішення даної проблеми можна запропонувати створення підприємств за участю іноземного капіталу і залучення інвестором з інших країн.

Можна без перебільшення сказати, що стабільне функціонування сфери малого і середнього бізнесу є найважливішою ланкою, від рівня розвиненості якого залежить процес забезпечення сталого розвитку економічної системи країни, і в зв'язку з цим держава, в першу чергу, має бути зацікавлена в створенні необхідних умов для розвитку сфери малого та середнього підприємництва. Вивчення світової практики показує: забезпечення сталого та стабільного розвитку неможливе без включення програм стимулювання малого та середнього бізнесу в соціально-економічну політику країни [2, с. 94]. Міжнародний досвід показує, що при положенні сектора, коли розвиток здійснюється лише "невидимою рукою" без участі державних органів, досягнення позитивного результату обмежено, в той час як сектор малого та середнього бізнесу може показати незрівнянно більш високі показники зростання при безпосередньому державному втручанні. Це визначає життєво важливу роль державного регулювання малого та середнього підприємництва. Повноцінний розвиток сфери малого та середнього бізнесу залежить від ряду факторів, формування яких залежить від безпосереднього державного втручання. Це обумовлено тим, що більшість цих факторів залежать від політичних рішень на рівні керівництва країни.

Лауреат Нобелівської премії з економіки 2001 року Дж. Стігліц характеризує необхідність державної підтримки малого і середнього бізнесу тим, що успіхи ринкової економіки не можна розуміти лише в поняттях вузьких економічних рамок. Правові норми, суспільні інститути, соціальний капітал і довіра відіграють ключову роль [3, р. 35]. Таким чином, з висловлювання Дж. Стігліца можна зробити висновок, що державне втручання або безпосередня участь безпосередньо впливають на формування даних факторів.

В результаті стає очевидним, що державна підтримка, на відміну від державного регулювання у сфері малого та середнього підприємництва, включає організаційні аспекти стимулювання розвитку малих підприємств, в тому числі допомога в організації виробничої та інноваційної діяльності, наукометодичне і кадрове забезпечення, фізичну безпеку працівників, створення системи суспільної підтримки та ін. Мале і середнє підприємництво в цілому, а також малі і середні підприємства промисловості, виступаючи суб'єктом підприємницької діяльності зокрема,

об'єктивно існують і розвиваються як відносно самостійний сектор сучасної ринкової економіки. Вони сприяють соціально-економічному розвитку і забезпеченню соціальної і політичної стабільності, пом'якшують негативні наслідки структурних змін, швидше адаптуються до мінливих потреб ринку, вносять значний внесок у розвиток території. Соціальна роль малого і середнього підприємництва в суспільстві визначається створенням нових робочих місць і зниженням рівня системних ризиків в економіці. У розвинених країнах малі підприємства забезпечують роботою значну частину працездатного населення. Значення малого і середнього підприємництва в ринковій економіці пояснюється тим, що воно заповнює ніші незадоволеного попиту кінцевих споживачів.

### Список використаних джерел

1. Мельник, Т. Ю. Державна підтримка та стимулювання розвитку бізнесу в Україні під час дії воєнного стану. Економіка, управління та адміністрування. 2022. №2(100), С. 3–11.
2. Стрілець В.Ю. Забезпечення розвитку малих підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Полтава : ПУЕТ, 2019. 457 с.
3. Stiglitz J. E. Globalization and Its Discontents. N.Y.: W.W. Norton & Company. 2002. 174 p.

УДК 351:338

JEL Classification: R19

**Ломака О. О.,**  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Харківський національний університет  
імені В. Н. Каразіна, м. Харків

### **ОСНОВНІ ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА РЕАЛІЗАЦІЮ ДЕРЖАВНОЇ ПРОМИСЛОВОЇ ПОЛІТИКИ У ХАРКІВСЬКІЙ ОБЛАСТІ**

Стратегія розвитку Харківської області на 2021-2027 рр. є основоположним документом, який визначає основні напрями та завдання розвитку промисловості в регіоні. Стратегія розроблена на основі аналізу поточної ситуації в промисловості Харківської області та прогнозу її розвитку на середньострокову перспективу [2].

Стратегія передбачає розвиток промисловості у таких напрямках: підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств; створення нових робочих місць; зростання інвестиційної привабливості регіону; розвиток інноваційної діяльності.

Для реалізації стратегії передбачається розробка та реалізація цілого ряду заходів, спрямованих на розвиток промисловості у Харківській області. План заходів з реалізації Стратегії промислового розвитку Харківської області на 2021-2027 рр. визначає конкретні завдання та заходи, які необхідно реалізувати для досягнення цілей стратегії. План розроблений на основі стратегії та містить інформацію про терміни реалізації заходів, відповідальних за їх реалізацію та джерела фінансування.

Розробка стратегій та планів при реалізації промислової політики у Харківській області може мати ряд проблем та протиріч. Ось деякі конкретні приклади проблем та протиріч, які можуть виникати при розробці стратегій та планів при реалізації промислової політики у Харківській області:

- недостатня участь промислових підприємств у розробці стратегій та планів може призвести до того, що ці документи не будуть враховувати реальні потреби та проблеми промислових підприємств;

- розробка стратегій може вимагати вибору пріоритетних галузей для розвитку. Протиріччя може виникнути між розвитком важкої промисловості, інноваційними технологіями та іншими галузями, що мають конфліктуючі інтереси [1, с. 60];

- нестабільна політична та економічна ситуація в Україні;

- фінансові та бюджетні обмеження можуть звузити можливості реалізації амбіційних стратегій. Важливо збалансувати амбіції з реальними фінансовими можливостями області;

- розвиток промисловості може впливати на довкілля та призводити до екологічних проблем;

- реформи та розвиток промисловості можуть впливати на робочу силу та соціальну сферу;

- Харківська область може конкурувати з іншими регіонами в Україні та за кордоном за інвестиціями, талантами та ринками збуту. Важливо розробити стратегії, які дозволять області зберегти або здобути конкурентні переваги.

Стан кадрового потенціалу на 2021 р. при реалізації промислової політики у Харківській області був досить позитивним. У регіоні існував значний кадровий потенціал, який відповідав потребам промисловості.

Через російське повномасштабне військове вторгнення в Україну, велика кількість людей загинула та мусила виїхати з Харківської області.

Кадровий потенціал включає в себе навички та знання працівників, їхню кваліфікацію, готовність до інновацій та вміння адаптуватися до змін в економіці. Ось кілька позитивних факторів, що впливають на кадровий потенціал в області:

– освіта і навчання: Харківська область має численні вищі навчальні заклади, включаючи технічні університети та інженерні школи. Це сприяє підготовці кваліфікованих кадрів для промислових галузей. Однак важливо забезпечити актуальність освітніх програм та навчання відповідно до сучасних вимог.

– інновації та дослідження: Наявність наукових і дослідницьких центрів сприяє розвитку інновацій та підвищенню кваліфікації працівників. Залучення кращих науковців та дослідників може сприяти розвитку нових технологій та виробництва.

– фахівці з управління: Для ефективного впровадження стратегій промислової політики потрібні кваліфіковані менеджери та фахівці з управління, які розуміють специфіку промислових галузей і можуть розробляти та виконувати стратегії [3, с. 69].

– технічні навички: Важливо мати працівників із технічними навичками, які можуть ефективно працювати з сучасними обладнанням і технологіями.

– робоча сила та міграція: Можливості для робочої сили із суміжних областей або країн можуть впливати на доступність кадрів. Також важливо вирішувати питання міграції робочої сили.

– співпраця між галузями: Важливо сприяти співпраці між галузями та обміну досвідом між підприємствами для підвищення кваліфікації працівників.

– соціальні програми: Розвиток кадрового потенціалу також пов'язаний із соціальними програмами, які сприяють підвищенню якості життя та розвитку спроможностей працівників.

При реалізації промислової політики у Харківській області діють негативні фактори, що впливають на кадровий потенціал. До таких проблем можна віднести:

- дефіцит кваліфікованих кадрів у деяких галузях промисловості;
- нестача молодих кадрів, які готові працювати в промисловості;
- недостатній рівень кваліфікації деяких працівників промислових підприємств;
- суттєві зміни в кадровому потенціалі виникають через міграцію робочої сили;

– освітні програми та навчальні заклади можуть не завжди відповідати потребам сучасних ринків праці та галузей;

– протиріччя між галузями: Різні галузі можуть конкурувати за обмежений пул кваліфікованих працівників. Наприклад, ІТ-компанії та важка промисловість можуть шукати одних і тих же фахівців.

Для ефективної реалізації промислової політики в Харківській області важливо постійно відстежувати стан кадрового потенціалу, ідентифікувати потреби та розвивати стратегії для забезпечення належного рівня кваліфікації та компетентності працівників у відповідності до потреб промисловості та місцевих економічних викликів.

Для реалізації промислової політики важливо вирішувати ці проблеми та протиріччя шляхом інвестицій у розвиток інфраструктури, ефективного управління ресурсами та співпраці з різними зацікавленими сторонами. Розвиток інфраструктури може покращити конкурентоспроможність та забезпечити стійкий економічний розвиток Харківської області.

Екологічний контроль при реалізації промислової політики у Харківській області є важливим фактором, що забезпечує екологічно безпечний розвиток промисловості в регіоні. Однак, існують негативні фактори, що перешкоджають ефективному здійсненню екологічного контролю, до них можливо віднести:

– недосконалість нормативно-правової бази, яка регулює діяльність у сфері охорони навколишнього середовища. Законодавство в галузі охорони навколишнього середовища в Україні є досить розвиненим, однак, воно містить ряд недоліків, які ускладнюють здійснення екологічного контролю. Наприклад, деякі нормативи екологічного нормування є застарілими та не відповідають сучасним реаліям. Крім того, існує ряд нормативних актів, які не узгоджені між собою, що ускладнює їхнє застосування.

– нестача коштів та матеріально-технічних ресурсів для здійснення екологічного контролю.

– нестача кваліфікованих кадрів у галузі екологічного контролю.

– протиріччя між економічними і екологічними інтересами: З одного боку, промисловий розвиток може приносити економічні користі та робочі місця. З іншого боку, він може вимагати великих екологічних жертв, що можуть призводити до конфліктів між економічними та екологічними інтересами.

– неадекватний екологічний контроль: Недостатність контролю і нагляду з боку органів державного управління та місцевого самоврядування може дозволяти підприємствам порушувати екологічні стандарти та правила.

Ці фактори негативно впливають на ефективність екологічного контролю при реалізації промислової політики у Харківській області. Вони призводять до того, що промислові підприємства не завжди дотримуються екологічних вимог, що впливає на навколишнє середовище.

### Список використаних джерел

1. Виклики майбутнього для промислового розвитку України: наукова доповідь / за ред. д-ра екон. наук Л.В. Дейнеко. Київ: НАН України, ДУ "Ін-т екон. та прогноз. НАН України". 2022. 184 с.

2. Стратегія розвитку Харківської області на 2021–2027 роки. Затверджена рішенням Харківської обласної ради від 27.02.2020 р. № 1196-VII. URL: <https://kharkivoda.gov.ua/content/documents/1026/102538/files/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F.pdf> (дата звернення: 11.02.2024).

3. Хаустова В.Є. Промислова політика в Україні: формування та прогнозування: монограф. Харків: ІНЖЕК, 2015. 380 с.

УДК 338.2

JEL Classification: Q43

**Петренко В. П.,**

д-р екон. наук, професор,  
професор кафедри публічного  
управління та адміністрування,  
Івано-Франківський національний  
технічний університет нафти і  
газу, м. Івано-Франківськ

**Колісник М. О.,**

здобувач третього (освітньо-  
наукового) рівня вищої освіти,  
Івано-Франківський національний  
технічний університет нафти і  
газу, м. Івано-Франківськ

### ПРО ЗАВДАННЯ ВІТЧИЗНЯНОЇ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ЕНЕРГОЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ КРАЇНИ В УМОВАХ ЕНЕРГЕТИЧНОГО ПЕРЕХОДУ

У 2020 році групою вітчизняних експертів енергетична безпека воюючої на той час уже 6 років країни була визначена як спроможність "... технічно надійним, економічно ефективним та екологічно прийнятним

способом задовольняти потреби суспільства в енергоресурсах, забезпечувати стале функціонування національної економіки у нормальних і кризових умовах, захищати суверенітет держави у формуванні та здійсненні політики захисту національних інтересів" [1, с. 47]. Обґрунтовані авторами цього дослідження системний опис енергетичної безпеки країни, графічна інтерпретація функціональної взаємодії складових цієї системи (суб'єкти, об'єкти, зв'язки тощо) [1, с. 17], перелік параметрів та індикаторів для оцінювання стану енергобезпеки [1, с. 50] та ін. дозволяють цілком адекватно встановлювати і реалізувати завдання з позицій державного управління їх ефективною взаємодією.

Слід, однак, зауважити, що функціонування національного господарства України в екстремальних умовах військової агресії і цільового руйнування ворогом будь-яких досяжних для нього складових інфраструктури національної енергетичної системи [2, с. 49-59], вимагає від органів державного управління забезпечення не тільки належного функціонування та оперативного і динамічного вирішення поточних проблем енергозабезпечення воюючої країни. Залишається дуже важливим одночасне здійснення стратегічного аналізу та перспективного планування процесів повоєнного відновлення, удосконалення і розвитку вітчизняної енергетики з врахуванням вимог глобального руху людства в напрямку забезпечення досягнення світовою енергетикою цільових показників т. зв. "чистого нуля" та керованого здійснення енергетичного переходу з подоланням вузьких місць в процесі досягнення цілей Паризької Угоди [3, 4].

Аналізуючи в цьому контексті зміст 42-х запропонованих в [1, с. 50] індикаторів стану енергобезпеки в країні, з необхідністю приходимо до висновку, що більшість (35) із них (ВВП і енергоспоживання на 1 особу, частка енергетики у ВВП, рівень і вартість витрат на енергію і т. д.) є нічим іншим, як оцінками наслідків впливу наявності і стану групи інших індикаторів (7), до яких належать: №25. наявність законодавства, №26. управлінські процеси та інфраструктура, №27. допоміжні та сервісні процеси та інфраструктура, №30. прогнозованість та послідовність змін політики та регуляторних змін, №39. якість державної політики, №41. якість кадрів (технічних та управлінських), №42. відповідність політичних лідерів завданням, що постають перед системою.

При цьому, якщо значення оцінок індикаторів п. п. 25, 30, 39, 42 формуються інтелектом людських ресурсів суб'єкта (вітчизняна система публічного управління та адміністрування, представлена лідерами, політиками і регулюваннями), то оцінки індикаторів п. п. 26, 27 і 41 (управління, структура, процеси, кадри) генеруються інтелектом,



ментальністю, минулим досвідом і поведінкою людських ресурсів всієї множини об'єктів енергетичної галузі.

Тому, цілком очевидно, що ВВП, генерований національним господарством України, і всі інші індикатори її енергобезпеки будуть визначатися і визначаються станом та якістю людських ресурсів системи публічного управління, аналогічними характеристиками всіх інших складових національної системи енергозабезпечення належного функціонування економіки, станом взаємодовіри і взаємовідносин між всіма учасниками, а також усвідомленням ними тих цілей, завдань і потреб енергетичного переходу.

В цьому контексті вважаємо за доцільне звернутись до такої важливої складової енергетичної безпеки України, як поняття "інтелектуально-ресурсна безпека" – запропонованої в [5, с. 93] характеристики стану національної економіки, що "... дозволяє зберігати стійкість і стабільність економічної системи до внутрішніх і зовнішніх загроз за рахунок ефективного використання людського капіталу як окремих галузей, так і економіки держави загалом".

Отже, окрім завдань, зосереджених на інституційному, регуляторному і техніко-технологічному забезпеченні енергетичного переходу, всім складовим системи публічного управління енергетикою України, як суб'єкту його реалізації, слід приділити максимум уваги інтелектуальному стану і психолого-поведінковим проблемам людських ресурсів всіх можливих учасників планованих змін, а також умілого використання її функціонерами нових методів управління соціально м'яким, економічно і екологічно виправданим переходом країни до низьковуглецевої економіки і безпечного клімату, основні завдання якого в Україні було продемонстровано в [6].

В цьому контексті, на нашу думку, дуже доцільним виглядає використання з цією метою уже наявного досвіду інших країн у забезпеченні неминучого енергетичного переходу шляхом інтенсифікації розробки і реалізації програми належно орієнтованого інформаційно-агітаційного і організаційно-мотиваційного впливу на всіх без виключення учасників всього ланцюжка створення і споживання (в першу чергу множини промислових і маси ординарних побутових об'єктів управління процесами споживання) як традиційної, так і чистої енергії з використанням потенціалу всіх видів мас-медіа [7, 8]. Як було констатовано в [7, с. 181] "... цілком очевидним завданням влади в процесі управління змінами в енергетиці країни < ... > стає формування необхідних змін в інтелекті та ментальності всіх учасників, тобто – практично всього населення країни".

Перший вітчизняний досвід такого використання всіх видів мас-медіа для інформаційного впливу на широкі маси населення уже існує у вигляді

організації, проведення і всебічного висвітлення в засобах масової інформації як наукових [9], так і громадських конференцій та форумів [10, 11], як створення громадських організацій, коаліцій і кластерів [12, 13, 14], так і проведення круглих столів [15, 16], як звернення до інформаційного потенціалу наукових публікацій [для прикладу, 17, 18], так і керівників енергетичної галузі [для прикладу 19, 20, 21].

Отже, хоча Україна у 2016 році однією із перших ратифікувала Паризьку кліматичну угоду, її внесок у загальну справу управління енергетичним переходом з цілком очевидних причин залишається незадовільним, в зв'язку з чим системі публічного управління енергетичним переходом слід інтенсифікувати інформаційно-просвітницький вплив на всіх його учасників.

### Список використаних джерел

1. Енергетична безпека України: методологія системного аналізу та стратегічного планування : аналіт. доп. / [Суходоля О. М., Харазішвілі Ю. М., Бобро Д. Г., Сменковський А. Ю., Рябцев Г. Л., Завгородня С. П.] ; за заг. ред. О. М. Суходолі. Київ : НІСД, 2020. 178 с. URL: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-12/sukhodolia\\_energy\\_security\\_sayt-1.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-12/sukhodolia_energy_security_sayt-1.pdf).

2. War and Energy Security Lessons for the Future. Report. / [Jermalavičius, Tomas (editor); Tynkkynen, Veli-Pekka; Prokip, Andrian; Egenhofer, Christian; Righetti, Edoardo; Molis, Arūnas; Mändmaa, Priit; Lawrence, Tony; Sukhodolia, Oleksandr]. Tallinn: International Centre for Defence and Security, 2023. 77 p. URL: [https://wec-estonia.ee/wp-content/uploads/2023/05/ICDS\\_Report\\_War\\_and\\_Energy\\_Security\\_Lessons\\_for\\_the\\_Future\\_May\\_2023.pdf](https://wec-estonia.ee/wp-content/uploads/2023/05/ICDS_Report_War_and_Energy_Security_Lessons_for_the_Future_May_2023.pdf).

3. Global Energy Perspective 2023. Report. McKinsey & Company. October 18, 2023. 25 p. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/oil-and-gas/our-insights/global-energy-perspective-2023>.

4. Michiel Nivard, Ole Rolser, Bram Smeets, Jasper van de Staaij, Christian Therkelsen. Global Energy Perspective 2023: Transition bottlenecks and unlocks. January 10, 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/oil-and-gas/our-insights/global-energy-perspective-2023-transition-bottlenecks-and-unlocks>.

5. Кісь С. Я., Люта Н. В., Петренко В. П. Про інтелектуальний потенціал нафтогазової галузі України як важливу складову її енергетичної безпеки. *Науковий вісник ІФНТУНГ*. 2006 р. №1(13). С. 93-99.

6. Петренко В. П., Колісник М. О. Енергетичний перехід і публічне управління енергетичною безпекою національного господарства України. Збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції "Національна безпека в умовах війни, післявоєнної відбудови та глобальних викликів XXI століття" (м. Житомир, 7-8 грудня 2023 року). Житомир: Житомирська політехніка, 2023. С. 299-301.

7. Гандір Хатем. Управління змінами в енергозабезпеченні Алжиру з використанням потенціалу впливу на людські ресурси : дис... на здоб. наук. ступ. д-ра філос. за спец. 073 – Менеджмент. Івано-Франківськ, ІФНТУНГ, 2021. 301 с.

8. Гандір Х., Кісь С. Я., Петренко В. П. Роль мас-медіа в управлінні змінами, покликаними гарантувати соціальну безпеку суспільства. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія економіка і управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2020. №1(21). С. 143-155.

9. Міжнародний науковий форум „Нафтогазова енергетика: енергетичний перехід”. Збірник тез. 12-14 жовтня 2023 р. Івано-Франківськ, 309 с. URL: <https://nungedu.ua/sites/default/files/2023-12/Нафтогазова%20енергетика%202023.pdf>.

10. Глобальна конференція BDO "Природні ресурси та Енергетика": курс на енергетичний перехід. American Chamber of Commerce. Ukraine. 12.10.2023. URL: <https://chamber.ua/ua/news/hlobalna-konferentsiia-bdo-pr-yrodn-resursy-ta-enerhetyka-kurs-na-enerhetychnyy-perekhid>.

11. 8-й Український газовий форум – нова енергетична архітектура світу та зелений перехід. 25-26 жовтня 2023 р. Українська Енергетика. URL: <https://ua-energy.org/uk/posts/forum-nova-enerhetychna-arkhitektura-svitu-ta-zelenyi-perekhid>.

12. ГО "Хмельницький енергетичний кластер". URL: <https://energycluster.in.ua>.

13. Коаліція "Енергетичний перехід". URL: <https://energytransition.in.ua/pro-koalitsiiu>.

14. Центр екологічних ініціатив "Екодія". URL: <https://ecoaction.org.ua/pro-nas>.

15. Підсумки круглого столу "Енергетичний перехід: виклики для України", який відбувся в НІСД. Асоціація "Український ядерний форум". 17.12.2019. URL: [http://www.atomforum.org.ua/news/2019/pidsumki\\_kruglogo\\_stolu\\_energetichnij\\_perehid\\_vikliki\\_dlya\\_ukrayini\\_yakij\\_vidbuvsya\\_v\\_nisd](http://www.atomforum.org.ua/news/2019/pidsumki_kruglogo_stolu_energetichnij_perehid_vikliki_dlya_ukrayini_yakij_vidbuvsya_v_nisd).

16. Круглий стіл "Зелений енергетичний перехід України як складова боротьби зі зміною клімату". Київський національний університет технологій та дизайну. URL: <https://knutd.edu.ua/pod-ta-publkat/news/13987>.

17. Краснікова Н. О., Красніков П. Д. Драйвери четвертого енергетичного переходу в контексті вирішення світових екологічних проблем. *Ефективна економіка*. 2021. № 6. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8972>.

18. Прокіп А. Нова енергетика для України: як позбутися помилок минулого? Енергобізнес. 20.07.2023. URL: <https://e-b.com.ua/nova-energetiki-dlya-ukrayini-yak-rozbutisya-pomilok-minulogo-5752>.

19. Колісник М. О. Кліматично нейтральна енергетика та "зелена економіка": вимога часу та шанс для України. Економічна правда. 4 листопада 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/11/4/693464>.

20. Енергетичний перехід є важливою частиною загальної безпеки, – Ярослав Демченков. Міністерство енергетики України. 05. 12. 2023. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/enerhetychnyi-perekhid-ie-vazhlyvoiu-chastynoiu-zahalnoi-bezpeky-iaroslav-demchenkov>.

21. Реформування енергосектору і "зелений" перехід: зустріч Германа Галущенко і генсека Організації економічного співробітництва та розвитку Матіаса Кормана. Міністерство енергетики України. 15.02.2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/reformuvannia-enerhosektoru-i-zelenyi-perekhid-zustrich-hermana-halushchenka-i-henseka-orhanizatsii-ekonomichnoho-spivrobitnytstva-ta-rozvytku-matiasa-kormana>.

**СЕКЦІЯ 8. ТУРИЗМ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА**  
**SECTION 8. TOURISM, HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS**

УДК 728.5

JEL Classification: Z32

**Жуков В. В.,**

канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри готельного  
і ресторанного бізнесу,

Харківський національний економічний  
університет імені Семена Кузнеця, м. Харків

**Костенко В. І.,**

здобувач першого  
(бакалаврського) рівня вищої освіти,  
Харківський національний економічний  
університет імені Семена Кузнеця, м. Харків

**ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ  
ГОТЕЛЬНОГО ПРОДУКТУ В УКРАЇНІ**

Важливою проблемою вітчизняного ринку засобів розміщення на сучасному етапі є невідповідність існуючого готельного продукту світовим стандартам якості. Однією з особливостей вітчизняного готельного ринку є те, що його сформовано переважно за рахунок немережових готелів. Частка мережових готелів у загальному обсязі готелів різного типу не перевищує 2%, водночас у США аналогічний показник – 65% [1].

Готельні мережі мають низку наступних переваг у порівнянні з одиночними гравцями ринку:

- єдина система з відпрацьованими бізнес-процесами, що дозволяє формувати відомі стандарти обслуговування;
- можливість зменшення витрат;
- наявність фінансових можливостей для присутності в глобальних системах бронювання, формування власних систем бронювання, а також впровадження інновацій;
- формування програм лояльності клієнтів;
- єдиний відомий бренд у всьому світі.

Готельні мережі, сукупність яких утворює готельну групу, підвищують стійкість ринку засобів розміщення, роблячи його стандартизованішим і

прозорішим. Зростання рівня присутності готельних мереж дозволить підвищити якість готельного продукту, що пропонується в Україні.

На українському готельному ринку представлено Radisson Hotel Group є першою міжнародною готельною мережею, яка представлена на території України. Портфель компанії налічує сім різних брендів і більше 1400 готелів, що діють і будуються, по всьому світу.

Компанія Radisson Hotel Group буде представлена на території України сімома готелями під трьома брендами на 1355 готельних номерів, включаючи інші проекти, що розробляються. Зараз в Україні працюють готелі Park Inn by Radisson Kyiv Troyitska, Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre та Radisson Blu Hotel, Kyiv Podil City Centre у Києві, Radisson Blu Resort, Bukovel у Яремчі (Івано-Франківська область).

Найбільші мережі готелів в Україні:

- Reikartz Group – 60 готелів
- Premier Hotels and Resorts – 13 готелів
- Ribas Hotels Group – понад 10 готелів
- Vertex Hotel Group – 4 готелі
- Senator Hotels & Apartments – 3 апарт-готелі [2].

Готелі, що входять до готельних мереж, не завжди їм належать. Частина з них в управлінні або працює за франчайзингом. Різні готелі однієї мережі можуть мати різних власників.

Традиційні характеристики зарубіжних готельних груп – розвинена корпоративна культура, а також наявність у портфелі одного чи кількох брендів, що мають позитивну репутацію. Закордонні готельні оператори мають, як правило, у портфелі кілька брендів.

Особливістю розвитку зарубіжних готельних мереж на території України є те, що вони зазвичай не мають готелів у власності, відкриваючи їх переважно за договором на управління або за договором франчайзингу.

Система франчайзингу в готельному бізнесі останнім часом набуває популярності. Як зазначають представники закордонних готельних мереж, які функціонують в Україні, за останні роки досвід вітчизняних інвесторів у готельній сфері значно зріс.

Підприємці дедалі частіше роблять вибір на користь франчайзингового договору проти договору управління. Проте під час укладання договору франчайзингу з інвестором готельні мережі, зазвичай, вимагають залучення управляючих компаній для передпроектного консультування, технічного супроводу і безпосереднього управління готелем, що дозволяє мінімізувати репутаційний ризик, пов'язаний з підтримкою необхідного рівня сервісу, і навіть ризик банкрутства.

Особливістю франчайзингової системи у сфері, що розглядається, є те, що більшість франчайзингових договорів укладено на відкриття готелів середнього та низького цінових сегментів. Це пов'язано з тим, що діяльність у готелях такого класу більш стандартизована порівняно з готелями преміум класу.

Останнім часом готельєри розглядають можливості відкриття готелів у системі франчайзингу у невеликих українських містах: Полтава, Суми, с. Поляниця (Буковель), Олександрія. [2]. Договір франчайзингу на відкриття готелів економ класу та середнього класу найбільш оптимальний в економічному аспекті спосіб відкриття готелю відомого бренду у невеликих містах.

По-перше, відкриття готелів у невеликих регіональних центрах у цих цінових сегментах є доцільним в економічному відношенні.

По-друге, прогнозований рівень маржинальності в локаціях може бути недостатнім для мотивації готельного оператора взяти на себе повну відповідальність за управління готелем. Нарешті, здійснення регулярних платежів власником готелю за повне управління готелем не завжди сприяє створенню додаткової вартості для власника.

Іншою формою взаємодії інвестора та готельної мережі є система "менчайзингу". Така система поєднує в собі переваги договору на управління та франчайзингової системи: на певний термін (як правило, 5 років) укладається договір на управління; у період інвестор отримує необхідний досвід управління готельним підприємством всіх рівнях безпосередньо від представників готельної мережі; далі, коли діяльність готелю показує стабільний позитивний результат, договір трансформується на договір франчайзингу.

Такий спосіб ніяк не позначається на операційній діяльності організації, але дає змогу "виростити" ефективного управлінця, знижуючи цим можливі ризики.

Таким чином, системи франчайзингу та менчайзингу можуть стати ефективним способом залучення закордонних готельних операторів на український ринок та, як наслідок, стимулом до підвищення стандартів готельного обслуговування до світового рівня.

### **Список використаних джерел**

1. Міжнародна готельна мережа розширюється у Києві <https://commercialproperty.ua/news/ukrainskiy-rynok/mezhdunarodnaya-gostinichnaya-set-rasshiryaetsya-v-kieve>.

2. Топ-25 найкращих міжнародних компаній в Україні [https://www.dsnews.ua/vlast\\_deneg/top-25-luchshih-mezhdunarodnyh-kompaniy-v-ukraine-05102020-400745#google\\_vignette](https://www.dsnews.ua/vlast_deneg/top-25-luchshih-mezhdunarodnyh-kompaniy-v-ukraine-05102020-400745#google_vignette).

УДК 658.818

JEL Classification: Z19

**Парицька А. В.,**

здобувач вищої освіти,

Державний торговельно-економічний

університет, м. Київ

**Науковий керівник:**

**Салімон О. М.,**

канд. екон. наук,

доцент кафедри готельно-ресторанного бізнесу,

Державний торговельно-економічний

університет, м. Київ

## **РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СФЕРІ ОБСЛУГОВУВАННЯ**

Психологічний вплив оточуючого середовища багато в чому обумовлює характер спілкування і діяльності, процеси адаптації, засоби і методи життєвизначеності особистості, спричинені особливостями емоційного сприймання цього впливу та здатністю індивіда адекватно реагувати на нього завдяки умінню контролювати та регулювати власні емоції. З огляду на це проблема емоційної культури людини була актуальною упродовж усієї історії розвитку людського суспільства. Основою емоційної культури є емоційний інтелект, який дослідники цього феномена визначають по-різному у конкретних формулюваннях, але сутність його зводиться у цілому до здатності розуміти стосунки між людьми, репрезентовані в емоціях, і керувати емоційною сферою на основі інтелектуального аналізу і синтезу [2, с. 74].

Сучасні дослідження приділяють значну увагу розвитку концепції емоційного інтелекту, що має ключове значення у формуванні спеціальних компетенцій у галузі готельного та ресторанного бізнесу. Емоційна сфера інтелекту відповідає за здатність людини сприймати, розуміти, використовувати і управляти не тільки емоціями самої людини, але й формувати й спрямовувати емоції інших. Вона складається з особистісних і міжособистісних компетенцій і здібностей, які включають до себе: самосвідомість, самоконтроль, самомотивацію (особисті компетенції), в той час як міжособистісні компетенції включають емпатію і соціальні навички [4, с.184].

Емоційний інтелект – це здатність сприймати, інтерпретувати, демонструвати, контролювати, оцінювати та використовувати емоції для ефективного та конструктивного спілкування з іншими та стосунків з ними [1, с. 480].



Емоційний інтелект зазвичай визначається чотирма складовими:

– самоконтроль – здатність контролювати імпульсивні почуття та поведінку, управління емоціями, прояв ініціативи, виконання зобов'язань та адаптація до різних обставин;

– самосвідомість – це ключ до впевненості та реалістичного вибору, що ґрунтується на розумінні власних емоцій, та реалістичного, що ґрунтується на розумінні власних емоцій, їх впливу на думки та поведінку, а також знанні своїх сильних та слабких сторін;

– соціальна свідомість чи емпатія – це когнітивно-афективний процес, що полягає у свідомому сприйнятті та розумінні емоційного стану іншої особи, а також у здатності на основі цього розуміння коригувати власну поведінку з метою налагодження ефективної комунікації та/або надання психологічної підтримки;

– управління взаєминами – співпраця, яка дозволяє менеджерові розвивати та підтримувати хороші стосунки, чітко спілкуватися, надихати та впливати на інших, добре працювати в команді та керувати конфліктами [1, с. 481].

Загальні ознаки наявності емоційного інтелекту у особистості.

1. Наявність реакцій у особистості на предмети, об'єкти, ситуації, з якими стикається особистість у процесі життєдіяльності. Ці реакції можуть бути адекватними і неадекватними.

Адекватність реакцій конкретним ситуаціям свідчить про достатньо високий рівень емоційного інтелекту і дозволяє судити про те, що особистість здатна розумно діяти у конкретних професійно значущих обставинах.

Неадекватні реакції на конкретні явища чи ситуації викликають сумніви у тому, що особа здатна на виважені дії. Це змушує інших людей дуже обережно ставитися до налагодження з такими людьми ділових стосунків чи співпраці.

2. Здатність особистості оцінювати емоційні реакції на предмети, явища, об'єкти, конкретні ситуації інших людей. Від наявності цієї здатності залежить рівень конструктивності взаємостосунків і взаємодії, що особливо важливо у професійній діяльності, де будь-яка невиваженість у підборі кадрів чи розподілі обов'язків між працюючими буде негативно впливати на рівень емоційної напруги людей, негативно позначиться на продуктивності праці, що неодмінно призведе до зниження загальної ефективності роботи.

3. Можливість визначати роль емоцій у житті людини.

Розуміння емоційних реакцій людей на життєві ситуації та їх впливу на працездатність є ключовим для ефективної комунікації та діяльності. Особливо важливо враховувати емоційний стан та рівень вразливості людей у професійній

діяльності, щоб уникнути негативних наслідків неадекватного прояву емоцій, а саме розпізнавати, розуміти і враховувати рівень вразливості працюючих та їх емоційні стани у конкретних випадках [2, с. 76].

4. Прояв емоцій відповідно до ситуації, або всупереч їй. Рівень емоційного інтелекту визначається здатністю проявляти емоції, адекватні ситуації. Нерозвиненість цієї навички ускладнює спілкування, викликаючи непорозуміння. Діяти всупереч ситуації, тобто спокійно і врівноважено в умовах емоційного напруження, допомагає заспокоїти опонента і знайти раціональне рішення.

5. Вміння особистості контролювати свої емоції.

6. Здатність учасника комунікації розпізнавати і керувати емоціями інших людей.

7. Навик використовувати емоції для досягнення поставленої мети. Позитивні емоційні стосунки між людьми завжди викликають довіру і сприяють налагодженню ділових стосунків, співпраці, взаємовідповідальності і взаєморозуміння у критичних ситуаціях.

Головні показники, які свідчать про здатність особистості використовувати емоції для налагодження партнерських стосунків, взаємодопомоги і взаємопідтримки: емоційна стійкість, емоційна стабільність, екстраверсивність, адекватність прояву емоцій, гнучкість прояву емоцій, домінування позитивних емоцій, здатність зближуватися з людьми на емоційній основі. Недорозвиненість хоча б однієї з названих якостей погіршує якість професійної діяльності, яка завжди пов'язана із спілкуванням і взаємодією між працюючими та гостями [2, с. 77-78].

Зрозуміло, що розвинений емоційний інтелект особливо важливий в сфері обслуговування, оскільки він відіграє подвійну роль.

Фахівець сфери обслуговування упродовж дня має справу з великою кількістю клієнтів, кожен із них має свій характер, переконання, потреби, очікування від надавача послуг тощо. Нерідко виникають ситуації, коли робітнику сфери обслуговування доводиться долати негативні емоції, а іноді й стримувати спалахи злості. Проте зовнішнє стримування емоцій не дозволяє знизити інтенсивність емоційного процесу та не сприяє психологічному і фізичному здоров'ю. Навпаки, неможливість психологічної переробки емоцій викликає різні психосоматичні захворювання. Несприятливі емоційні стани, що часто повторюються, призводять до закріплення негативних особистісних якостей, таких як дратівливість, тривожність, песимізм, що, своєю чергою, негативно позначається на ефективності діяльності та взаємостосунках із

партнерами, клієнтами та колегами. Надалі це може спричинити загальну незадоволеність професією [5, с. 142].

Перш за все, для успішного надання послуг необхідно мати високий рівень емоційного інтелекту, особливо тим співробітникам, що мають справу з клієнтами, яких стає усе важче задовольнити, в елітних висококласних закладах. Для зміцнення лояльності VIP клієнтів необхідно створювати такий рівень обслуговування, який буде дивувати та захоплювати гостей завдяки дуже персоналізованим штрихам та ні в якому разі не дратувати їх певним чином. Для досягнення цієї мети дуже важливо, щоб співробітники закладу були здатні передбачувати конкретні потреби або бажання клієнта, перш ніж скарги будуть фактично озвучені.

По-друге, високий рівень емоційного інтелекту з боку керівників необхідний для побудови сильної команди, що буде змотивована викладатися якнайкраще. У команді, де цінуються почуття та існує культура співпереживання та розуміння, співробітники, швидше за все, почуватимуться та працюватимуть якнайефективніше. Це не тільки покращить враження відвідувачів закладу гостинності, але й суттєво вплине на рівень мотивації працівників до здійснення власних обов'язків[1, с. 481].

Емоційна сфера інтелекту відповідає за здатність людини сприймати, розуміти, використовувати і управляти не тільки емоціями самої людини, але й формувати й спрямовувати емоції інших. Вона складається з особистісних і міжособистісних компетенцій і здібностей, які включають до себе: самосвідомість, самоконтроль, самомотивацію (особисті компетенції), в той час як міжособистісні компетенції включають емпатію і соціальні навички.

Емоційна сфера та емоційний загальний стан дуже впливають на мотивацію персоналу контактної зони при роботі з клієнтами, а відсутність необхідних комунікативних і соціальних навичок може серйозно знизити ефективність плідних ідей та прагнень.

Головною ознакою якісного сервісу у сфері обслуговування є продуктивні відносини із споживачами послуг, розуміння їх потреб, бажань та очікувань; розвиток необхідних навичок емоційної комунікації допомагає в цьому процесі вдосконаленню самосвідомості, самоконтролю, емпатії та соціальної взаємодії. Такі навички мають основне значення для встановлення достовірної комунікації та подальшого виявлення потреб та пріоритетів споживачів.

Для сфери обслуговування та її працівників насамперед важливі наступні властивості емоційної сфери інтелекту:

1) міжособистісна комунікація – розуміння інших людей, їхні настрої, темпераменту, мотивів і намірів; мати співпереживання; визнавати відмінності між людьми; вміння оцінювати перспективи інших людей;

2) внутрішньоособистісний аспект – можливість надати оцінку власним почуттям, настроїв і мотивацій для управління власною поведінкою;

3) кінестетичний аспект – вміння контролювати свої рухи тіла і маніпулювати об'єктами; думати в діях; використовувати своє тіло в умілому і складному шляху для виразної і цілеспрямованої діяльності;

4) лінгвістичний аспект – володіння мовою ефективно; виражати і розуміти складні значення, бути чутливим до сенсу слів, а також звуків, ритмів, інтонацій;

5) логіко-математичний аспект – розрізнення логічних і чисельних моделей; розуміти взаємозв'язок між діями, предметами або ідеями; мати індуктивні і дедуктивні навички міркування; творчо підходити до вирішення проблем;

6) етичний аспект – ставлення до іншої людини з моральної точки зору; слідування загальнолюдській, корпоративній та професійній етиці; розвиток вищих духовних моралей.

Розвиток емоційної сфери інтелекту стає трендом сьогодення, тому що успіх у цій сфері допомагає у діяльності, пов'язаній з комунікацією, а такі сфери мають все більше значення у цивілізаційному розвитку людства. Успіх і продуктивність притаманна працівникам та керівникам сфери гостинності, які розвивають такі емотивні здібності інтелекту. Керівники підприємств вважають, що емоційна сфера інтелекту є однією з десяти кращих навичок для успіху в бізнесі і буде продовжувати відігравати важливу роль в майбутньому, оскільки працівники сфери обслуговування будуть менш схильні до впливу автоматизації і штучного інтелекту, тому такі робочі місця стають затребуваними.

Ще однією показовою особливістю розвитку емоційної сфери інтелекту є те, що, на відміну від загального розумового інтелектуального коефіцієнта людини, навички емоційного розвитку інтелекту можуть бути набуті й поліпшені шляхом навчання і досвіду. Основні навички емоційного інтелекту включають самосвідомість, саморегуляцію, мотивацію, емпатію і соціальні навички. При дослідженні сфери гостинності виявляється, що всі ці п'ять компонентів здатні вплинути на якісь обслуговування та надання послуг. Завданням підготовки працівника сфери обслуговування стає розвиток компетентностей та складових емоційної сфери. Такі професіонали отримують перевагу при організації зустрічей та взаємодії з клієнтом, здатні краще працювати у команді, мають більш високий рівень надання послуг та краще підготовлені для вирішення конфліктних питань та ситуацій [4, с. 185].

Підсумовуючи, варто зазначити, що емоційний інтелект відіграє ключову роль у сфері обслуговування, забезпечуючи успіх менеджерів та команди закладів гостинності, а також ефективну взаємодію з клієнтом. В той час, все більш актуальним стає фокусування на емоційному аспекті відгуків гостей, а не на балах і рейтингах, оскільки, за новітніми дослідженнями, саме емоції обумовлюють рішення клієнтів. Працівникам сектору HoReCa необхідно взяти до уваги, що здатність розуміти власні емоції, керувати ними та передавати іншим конструктивний емоційний посыл – це запорука успішної діяльності у сфері обслуговування..

### **Список використаних джерел**

1. Бондаренко К.В. Значення емоційного інтелекту менеджера для управління в індустрії гостинності. Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. "Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства" (м. Запоріжжя, 25 листопада 2022 р.). Запоріжжя: НУ "Запорізька політехніка", 2022. 770 с. С.479-481.

2. Зарицька В. В. Ознаки наявності емоційного інтелекту у особистості. Вісник Дніпропетровського університету. Серія : Педагогіка і психологія. 2013. Т. 21, вип. 19. С. 74-79.

3. Книш А. Є. Емоційний інтелект лідера у сфері бізнесу: навчальний посібник. К.: ДП "НВЦ "Пріоритети", 2016, 40 с.

4. Малюк Л.П., Варипаєв О.М. Методичне значення концепції емоційного інтелекту для сфери гостинності. Модернізація вищої освіти та проблеми управління якістю підготовки фахівців: Третя Міжнар. наук.-метод. конф., 27 травня 2021 р.: [тези] / редкол.: О.І. Черевко [та ін.]. Х. : ХДУХТ, 2021. 307 с. С. 184-185

5. Матійків І. Розвиток емоційних умінь майбутніх фахівців сфери обслуговування: психологічний аспект. Педагогіка і психологія професійної освіти. 2014. № 2. С. 141-150.

**СЕКЦІЯ 9. СІЛЬСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО**  
**SECTION 9. AGRICULTURE**

УДК 634.11:536.485

JEL Classification: Q19

**Євдокимов Д. С.,**  
здобувач другого  
(магістерського) рівня вищої освіти,  
Національний університет біоресурсів і  
природокористування України, м. Київ

**Царюк К. А.,**  
здобувач першого  
(бакалаврського) рівня вищої освіти,  
Національний університет біоресурсів і  
природокористування України, м. Київ

**Корнева К. А.,**  
здобувач першого  
(бакалаврського) рівня вищої освіти,  
Національний університет біоресурсів і  
природокористування України, м. Київ

**Гаврилюк О. С.,**  
доктор філософії, асистент кафедри  
садівництва ім. проф. В. Л. Симиренка,  
Національний університет біоресурсів і  
природокористування України, м. Київ

**РІВЕНЬ МОРОЗОСТІЙКОСТІ ЯБЛУНІ**  
**КОЛОНОПОДІБНОГО ТИПУ**

Мета досліджень полягала у виділенні морозостійких сортів та гібридів яблуні колоноподібного типу у Лісостепу України. Дослідження виконували протягом 2021–2022 років на кафедрі садівництва імені професора Володимира Левковича Симиренка Національного університету біоресурсів і природокористування України. Експериментальною базою виконання досліджень були насадження колоноподібної яблуні Навчальної лабораторії "Плодоовочевий сад". Проморожування виконували у лабораторії фізіології рослин і мікробіології Інституту Садівництва НААН України.

Отриманими результатами з прямого проморожування краще оперувати, опираючись на абсолютні показники, котрі обчислюються за допомогою визначення відсоткового ушкодження в порівнянні з теоретично можливим повним пошкодженням [1]. Якщо максимальне пошкодження оцінювати 5 балами (відмирання тканин), можливе максимальне пошкодження однорічного приросту дорівнює 500 балів (100%). При проморожуванні дослідних зразків за температури мінус 25 та 30 °С під час глибокого спокою виявлено різну стійкість сортів та частин пагона до низьких температур. У всіх сортів та гібридів яблуні колоноподібного типу найбільш вразливою виявились верхівкова брунька та генеративні бруньки. Найбільш стійкими проти морозу були тканини середньої та верхньої частини пагона у міжвузлі. Так, при температурі мінус 25 °С індекс пошкодження при загальному підмерзанні був найменшим у сортів 'Валюта' – 0,71, 'Фаворит', 'Білосніжка' та гібрида '11/15(2)' – 1,42–1,44; найбільшим у сорту 'Болеро' – 49,29.

При температурі мінус 30 °С індекс пошкодження при загальному підмерзанні був найбільшим у сорту 'Болеро' – 107,86; найменшим у 'Білосніжки' та гібрида '11/15(2)' – 11,43, 'Фаворита' – 12,86, 'Валюти' – 18,57, 'Спарта' – 20,00. Загальний ступінь пошкодження сортів та гібридів яблуні колоноподібного типу при температурах проморожування мінус 25 та 30 °С є досить низьким, хоч потрібно розуміти, що на морозовитривалість впливає не тільки мороз [2].

У сортів яблуні колоноподібного типу ще у розсаднику відбувається диференціація генеративні бруньки, тому стійкість останніх проти низьких температур у подальшому впливає на майбутню врожайність та архітектуру рослин у цілому. Вивчення їх стійкості в різних сортів колоноподібної яблуні проти низьких температур дозволить рекомендувати сорт для певного регіону вирощування [3].

При температурі проморожування мінус 25 °С виявлені незначні пошкодження генеративних бруньок, критичного рівня пошкоджень не відмічено у жодного досліджуваного варіанта. Верхівкова брунька теж є досить стійкою до температури проморожування мінус 25 °С, коефіцієнт коливався від 10 до 130. Найбільший бал ураження верхівкової бруньки відмічали у 'Болеро' (130), хоча цей бал є не критичним. Пагони усіх досліджуваних варіантів виявились дуже стійкими до даної температури проморожування. При температурі проморожування мінус 30 °С виявлені дещо більші пошкодження генеративних бруньок, але пошкодження є досить слабкими. Пагони усіх досліджуваних сортів та гібридів є дуже

стійкими до даної температури проморожування. Верхівкова брунька найбільше пошкоджується при температурі мінус 30 °С у сортів 'Болеро' (230), 'Дюймовочка' (190) та 'Президент' (170), інші досліджувані сорти пошкоджуються значно менше. Найнижчий індекс підмерзання верхівкової бруньки спостерігається у сортів 'Білосніжка', 'Фаворит' та гібриду '11/15(2)', тобто у сортів селекції українських науковців.

**Висновки і перспективи.** У дослідних насадженнях при проморожуванні дослідних зразків за температури мінус 25 та 30 °С під час глибокого спокою виявлено різну стійкість сортів та частин пагона до низьких температур. У всіх сортів та гібридів яблуні колоноподібного типу найбільш вразливою виявились верхівкова брунька та генеративні бруньки, найбільш стійкими проти морозу виявились тканини середньої та верхньої частини пагона. Індекс пошкодження при загальному підмерзанні був найменшим у сортів 'Валюта', 'Спарта', 'Фаворит', 'Білосніжка', а також у гібридів '9/110 Михайлівське', '11/15(2)' та '9/78 Вікторія', найбільшим він був у 'Болеро'. При проморожуванні дослідних зразків за температури мінус 25 та 30 °С не спостерігалось критичне для рослин підмерзання. Усі досліджувані сорти та гібриди яблуні колоноподібного типу рекомендуються для подальших досліджень та для виробництва.

### Список використаних джерел

1. Gansert D. Treelines of the Japanese Alps—altitudinal distribution and species composition under contrasting winter climates. *Flora – Morphology, Distribution, Functional Ecology of Plants*. 2004. Vol. 199, No. 2. P. 143–156. doi: 10.1078/0367-2530-00143.
2. Havryliuk O., Kondratenko T. Specific of the Assimilation Surface of Columnar Apple-Tree. *Agrobiodiversity for Improving Nutrition, Health and Life Quality*. 2019. No. 3. P. 57–65. doi: 10.15414/agrobiodiversity.2019.2585-8246.057-065.
3. Гаврилюк О.С., Кондратенко Т.Є. Структурно-функціональний стан листків колоноподібних сортів яблуні в умовах Київщини. *Наукові доповіді НУБіП України*. 2020. №2(84). doi: 10.31548/dopovidi2020.02.013.





УДК 636.2.082.084.085.2.11

JEL Classification: Q19

**Калинка А. К.,**

завідувач відділу тваринництва,

канд. с.-г. наук, старш. наук. співроб.,

Буковинська державна сільськогосподарська  
дослідна станція Інституту сільського господарства

Карпатського регіону НААН, м. Чернівці

**Лесик О. Б.,**

заступник директора з наукової роботи,

канд. с.-г. наук, старш. наук. співроб.,

Буковинська державна сільськогосподарська  
дослідна станція Інституту сільського господарства

Карпатського регіону НААН, м. Чернівці

## **ВИРОЩУВАННЯ НОВОЇ ПОПУЛЯЦІЇ БУГАЙЦІВ М'ЯСНОГО НАПРЯМКУ ПРОДУКТИВНОСТІ ХУДОБИ ПРИ РІЗНИХ ТЕХНОЛОГІЯХ УТРИМАННЯ В ПЕРЕДГІРСЬКІЙ ЗОНІ КАРПАТСЬКОМУ РЕГІОНІ БУКОВИНИ**

У сьогоднішніх складних умовах реалій війни, які склалися нині в економіці українського тваринництва, неможливо ефективно вести скотарство, а можливе тільки при виробництві конкурентоспроможної продукції, що досягається впровадженням нових прогресивних технологій годівлі, утримання та заготівлі кормів при зменшених затратах енергоресурсів, для виробництва дешевої і якісної яловичини, що є найбільш актуальним для Карпатського регіону України [1, с. 3; 7, с. 10, с. 47].

В останні роки науковцями різних регіонів України розроблено нові методи вирощування та відгодівлі молодняку молочних, комбінованих м'ясних та їх помісей худоби з метою забезпечення та збільшення генетичного потенціалу м'ясної продуктивності тварин. Це дасть реалізація високої м'ясної продуктивності жуйних, яка вимагає впровадження нових апробованих перспективних дешевих технологій утримання та годівлі з урахуванням регіональних особливостей кормової бази [4, с. 10; 5, с. 108; 6, с. 125; 12, с. 17]. За даними деяких наукових досліджень при поглинальному схрещуванні маточного поголів'я симентальської породи із плідниками м'ясного напрямку продуктивності підвищувалася інтенсивність росту помісних бугайців та оплата корму приростами [2, с. 12; 3, с. 117; 11, с. 96].

Тому основним джерелом виробництва яловичини на Буковині є молодняк молочних порід і над ремонтні телиці жуйних. Ми поставили за доцільність вивчити генетичний потенціал м'ясної продуктивності помісних бугайців, одержаних від поглинального схрещування корів симентальської породи комбінованого напрямку продуктивності з м'ясними бугаями американської селекції при вирощуванні в літку в передгірній зоні регіону [9, с. 20; 10, с. 47].

Особливий інтерес в даний час становить вивчення м'ясної продуктивності молодняку м'ясної худоби та їх помісей при різних технологіях утримання та годівлі в умовах Карпатського регіону Буковини [8, с. 121].

**Метою** – вивчення енергії росту нової популяції м'ясних комоліх сименталів худоби в літній період з використанням різних технологій утримання в умовах зони Карпатського регіону Буковини.

Науково-господарський дослід проводили в діючому та ведучому в Україні племінному заводі ДПДГ "Чернівецьке" Буковинської ДСГДС ІСГ КР НААН. Господарство має статус племінного заводу з розведення нової популяції симентальської породи комолого типу худоби м'ясного напрямку продуктивності вітчизняної селекції для зони Карпат.

Для цього згідно схеми досліджень за принципом аналогів (вік, жива маса, походження) підбирали по 10 бугайців м'ясного комолого сименталу в кожену групу згідно розробленої схеми. В першій дослідній – молочно-м'ясний; друга – м'ясо-молочний і в третій м'ясний тип в місячному віці з початковою живою масою на початок дослідів 21-28 кг. Весь період досліджень тварин I-дослідної групи утримували в приміщенні (по технології молочного скотарства), а бугайців II і III – дослідних груп на пасовищах з підсисним методом вирощуванням до 7-ми місячного віку (за технологією м'ясного скотарства), (14). В обліковий період дослідів бугайці утримувалися на основних раціонах. Утримання бугайців 1-дослідної групи – прив'язне, а тварин – аналогів 11 – та 111- дослідних груп – безприв'язне. Напування тварин в стійловий період з автонапувалок.

Вели груповий облік спожитих кормів шляхом зважування заданих кормів і їх залишків. Рецепти раціонів для піддослідних бугайців складали на основі даних хімічного аналізу використаних кормів. Кількість спожитих кормів по групах вивчали контрольною годівлею щоденно за два суміжних дні. Контроль за інтенсивністю росту тварин здійснювали індивідуальним зважуванням їх на початок дослідів та в кінці досліджень.

Дослідним тваринам, які знаходилися в приміщенні на прив'язі згодовували привізні корма зі сховищ (13).

Особливості інтенсивності росту молодняку різних генотипів симентальської худоби залежало від утримання та ступеня використання кормів, що істотно вплинули на ефективність вирощування в літній пасовищний період в умовах передгірської зони регіону Буковини.

Зміни в живій масі бугайців за пасовищний період досліду (табл. 1).

Дослідженнями встановлено (табл.1), що за 175 днів основного періоду досліду середньодобові прирости бугайців 111-дослідної групи склали 942,8 г, що на 111,4 г (13,4%) більше від ровесників другої групи, які були безприв'язно в приміщенні.

Бугайці 1- групи, які знаходились в приміщенні при стійловому утриманні, енергія росту становила 861,1г, що на 81,1 г (9,4%) менше від ровесників, які знаходилися на кормовій площадці.

Дуже цікаві дані отримані в 111- групі де бугайці знаходилися на кормовій площадці на вулиці, яким притаманна висока енергія росту, яка досягає живої маси 366,9 кг в 14-ти місячному віці при оплаті корму за 1 кг приросту 6,8 к. од., при безприв'язному утриманні на кормовій площадці.

Таблиця 1

**Інтенсивність росту дослідних бугайців (M±m)**

Показники	Тип тварин		
	молочний	м'ясо-молочний	м'ясний
	Метод вирощування		
	прив'язне в приміщенні	безприв'язне в приміщенні	безприв'язне на кормовій площадці
	I- дослідна	II- дослідна	III- дослідна
Кількість тварин, гол	10	10	10
Жива маса: кг, при народженні на початок досліду	21±1,2 185,3±2,1	25±1,4 178,5±1,8	28±1,4 181,5±1,5
Приріст: загальний, кг середньодобовий, г	150,7±1,4 861,1±1,3	145,5±0,8 831,4±1,0	165,4±1,2 942,8±0,7
Загальна жива маса в кінці досліду	336,0±2,3	324,0±2,7	366,9±1,9
Витрати корму на 1 кг приросту корм. один., кг	7,9	8,7	6,8

Приведені дослідження свідчать, що за весь дослідний період науково - господарського досліду бугайці м'ясного напрямку продуктивності мали високу потенційну енергію росту за весь основний період вирощування в умовах передгірської зони Буковини.

Таким чином, в результаті досліджень запропоновано безприв'язну технологію утримання симентальської м'ясної комолої худоби, яка забезпечує високі середньодобові прирости живої маси бугайців до – 942,2 г за добу, яка дозволяє отримувати дешеву яловичину в умовах передгірної зони Карпат.

Вивчено економічну ефективність отриманої в ході дослідження результатів досліду про що наведено в (табл. 2).

Таблиця 2

**Економічна ефективність вирощування бугайців**

Показники	Групи тварин		
	I – Дослідна	II – Дослідна	III – Дослідна
Середня жива маса 1 голови на кінець досліду, кг	124	160	193
Загальний приріст живої маси 1 голови за період вирощування, кг	150,7	145,5	181,5
Добовий приріст живої маси, г	861,1	831,4	942,8
Затрати кормів на 1 ц приросту живої маси, ц. к. од.	7,9	8,7	6,8
Собівартість 1 ц приросту живої маси, грн	1110,0	1170,0	1250,0
Виручка за період досліду, грн.	5575,9	5383,5	6715,5
Чистий прибуток на 1 ц живої маси, грн	4475,9	4213,5	5465,5
Рентабельність, %	8,02	7,8	8,1

Встановлено (табл. 2), що кращі економічні показники отримано в I і III дослідних групах, в яких затрати кормів на 1 ц приросту живої маси склали 8,7 і 6,8 ц. к. од., собівартість приросту живої маси 1 голови за період вирощування дорівнювала 1170,0 і 1250,5 грн. Чистий дохід на 1 голову в цих групах був най становив 4231,5 і 5465,5 грн. В результаті рентабельність вирощування склала відповідно 7,8 % і 8,1 %. Та 8,02 %. Дещо нижчі економічні показники отримано при вирощуванні бугайців 1 – дослідної групи. Так, витрати кормів на 1 ц приросту живої маси 1 голови становили 8,02 ц. к. од., а собівартість 1 ц приросту живої маси 1110,0 грн., при чистому прибутку на 1 ц живої маси 4475,9 грн. з рентабельністю 8,02%.

Таким чином отримані результати, які свідчать про те, що проведена економічна ефективність інтенсивного вирощування бугайців м'ясного комолого сименталу худоби нової генерації з досягненням добових приростів більше 831,4 і 942,8 грамів збільшує рентабельність до 7,8 – 8,1 %, що забезпечує розроблену інтенсивну технологію виробництва яловичини перспективною в умовах передгір'я Карпат.

Отже запровадження нова безприв'язна технологія виробництва дешевої яловичини з використанням максимально культурних пасовищ в діючому

племінному заводі ДП ДГ "Чернівецьке", яке забезпечує одержання гарних високих економічних показників в умовах передгірської зони Карпат.

**Висновки.** 1. Для збільшення виробництва дешевої, високоякісної та молоді яловичини для передгірної зони Карпатського регіону Буковини, доцільно використовувати м'ясних комолих сименталів нової генерації. 2. Встановлено, що бугайці нового типу симентальської м'ясної породи комолого типу худоби, при вирощуванні в літку на кормовій площадці з використанням різних технологій утримання, що забезпечують середньодобові прирости живої маси більше на – 13,3% від ровесників, які знаходяться в приміщенні на безприв'язі. 3. Установлено, що де бугайці м'ясного комолого сименталу жуйних, які забезпечують середньодобові прирости на рівні 942,8г за літній період вирощування до живої маси 366,9 кг, приросту у 15-ми місячному віці в кормових умовах Карпатського регіону Буковини.

### Список використаних джерел

1. Буркат В. П., Сахацький П.С. Використання пасовищ, м'ясне скотарство / Тваринництво України. 1997. № 6 . С. 2-4.
2. Бащенко М. Формування стад м'ясної худоби / Тваринництво України. 1999. -№ 5-6 . С. 11-13.
3. Зубець М. В., Богданов Г.О., Кандиба В.М. Теоретичні основи формування м'ясної продуктивності великої рогатої худоби і обґрунтування природних технологій інтенсивного виробництва яловичини / Наук. Вісн. Львів. Нац. Академії вет. медицини імені С.Г. Гжицького. 2005. -Т.7. Ч.2. С. 115-131.
4. Зось-Кіор М. В. Економічна ефективність вирощування бичків на м'ясо при різних способах утримання / Сталість, екологізація і ефективність сільськогосподарського виробництва в умовах аграрної реформи: Матеріали Міжнародної наук.– практ. конф. студ. і молодих учених, Харків, 2-3 жовтня 2002 р. / Харк. нац. аграр. ун-т. Харків, 2002. С. 9-10.
5. Зось-Кіор М.В. Нові технології виробництва і реалізації яловичини / Збірник наукових праць ЛДАУ. Економічні науки. Луганськ, 2000. №8. С. 107-110.
6. Козир В.С. Формування м'ясної продуктивності великої рогатої худоби. К.: Урожай, 1992. 126 с.
7. Калинка А. К., Шпак Л.В. Эффективность выпасания мясного скота в предгорье Карпат // Зоотехния. 2005. № 5. С. 9-10.
8. Калинка А. К., Щербатюк М.А., Вихристюк М.А. М'ясне скотарство стає прибутковим / Пропозиція. № 4. 2005. С. 120-121.
9. Калинка А. К. Інтенсивне вирощування ремонтних бугайців симентальської м'ясної породи американської селекції в умовах передгір'я Карпат // Тваринництво України. 2003. № 11. С.19-20.
10. Надворняк Я. М. Підвищення економічної ефективності виробництва м'яса великої рогатої худоби в Прикарпатті / економіка АПК. 2006. № 2. С. 45-48.

11. Наумов Ю.Ф., Германенко О.М., Зось-Кіор М. В. Сучасний стан і перспективи виробництва та реалізації яловичини в Луганській області / Науково-технічний бюлетень Інституту тваринництва УААН. Харків, 2002. № 81. С. 92-98.

12. Хафизов Р., Хусанпов М. Откорм чистопородных и помесных бычков // Молочне и мясне скотоводство. 1991. ч.6. С.16 -17.

13. Цвігун А.Т., Повозніков М.Т., Блюсюк С.М., Кураш В.Г., Зубець М.В., Богданов Г.О. та ін. Норми і раціони годівлі молодняку великої рогатої худоби м'ясних порід та типів. м. Кам'янець-Подільськ: Абетка, 2001. 48 с.

14. Чигринов Є. І., Маменко О.М., Прудніков В.Т. та ін. Методичні основи досліджень по технології м'ясного скотарства. Методичні рекомендації. Харків: ІТ УААН, 1998. 60 с.

УДК 634.23:58.055

JEL Classification: Q19

**Кушим А. В.,**

здобувач другого

(магістерського) рівня вищої освіти,  
Національний університет біоресурсів і  
природокористування України, м. Київ

**Грасс Є. О.,**

здобувач першого

(бакалаврського) рівня вищої освіти,  
Національний університет біоресурсів і  
природокористування України, м. Київ

**Корнева К. А.,**

здобувач першого

(бакалаврського) рівня вищої освіти,  
Національний університет біоресурсів і  
природокористування України, м. Київ

**Гаврилюк О. С.,**

доктор філософії, асистент кафедри  
садівництва ім. проф. В. Л. Симиренка,  
Національний університет біоресурсів і  
природокористування України, м. Київ

## **АНАЛІЗ СКЛАДОВИХ ПРОДУКЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ ЧЕРЕШНІ**

Черешню відносять до улюблених та затребуваних кісточкових культур серед споживачів плодової продукції. Така популярність цієї плодової культури обумовлена високими смаковими якостями плодів з

привабливим зовнішнім виглядом, а також раннім строком досягання. Плоди черешні починають досягати з III декади травня і тим самим відкривають період споживання свіжих фруктів. За даними Української асоціації аграрного експорту щорічно українські виробники вирощують 133 тис. тон плодів черешні, а відповідно до статистичних даних FAO за останні 10 років рівень виробництва плодів черешні у світі знаходиться в межах 2 млн. тон, що зумовило гострий дефіцит та високі ціни реалізації на них. Z. Keserović [10] та інші зазначають, що близько 70% від загального світового виробництва вишні належить європейським країнам, далі йдуть Азія – 20% і Північна Америка – 10% [7].

Збільшення виробництва плодів зумовлене низкою причин: сортооновленням та впровадженням у виробництво нових високоякісних сортів плодів; прогрес у сільському господарстві та технології переробки фруктів [13]. Популярність споживання фруктів підтверджується численними дослідженнями вмісту біологічно активних речовин у фруктах та їх терапевтичних і профілактичних впливів на здоров'я. F. Blando та V. Oomah [2] відзначають, що споживання вишні позитивно впливає на здоров'я людини, а саме протидіє окислювальному стресу, зменшує запалення, регулює рівень глюкози в крові та покращує когнітивні функції, сприяє швидшому відновленню після пошкодження м'язів, викликаного фізичними вправами. Багато досліджень присвячено вивченню біохімічного складу черешні за видовими та сортовими ознаками. Дослідження вмісту плодів чотирьох видів роду *Prunus* проводили J. Сао та інші у Китаї та відзначили придатність *Prunus cesargus* для переробки через високий вміст аскорбінової кислоти та антоціанів [4].

Відповідно до біологічних особливостей, черешня найкраще росте в умовах помірно-теплого клімату, а в Україні переважна більшість насаджень її зосереджена в Південному регіоні, зокрема в Запорізькій, Дніпропетровській, Одеській, Херсонській і Миколаївських областях.

Продуктивність сортів вивчається за багатьма показниками, зокрема: строки досягання, терміни зберігання, логістика транспортування, товарні якості плодів та вміст біологічно активних речовин у них, способи впливу на товарність плодів, врожайність, можливість виготовлення продуктів переробки з плодів черешні, тощо. Так, M. Grandi [8] з колегами відмічають залежність смакових якостей плодів черешні від дати збирання плодів. Вони вказують на необхідність визначення фізіологічної дати досягання плодів на дереві і не скорочувати її у зв'язку із комерційною або маркетинговою необхідністю. Дослідженню впливу якості продукції на реалізаційну ціну, умов транспортування для збереження високої якості,

особливо в експрес-логістиці присвячена робота X. Zhang [12]. Ними запропонована система динамічного моніторингу та оцінювання якості (DMQAS), заснована на мультисенсорах, для зниження втрат якості свіжих плодів черешні в експрес-логістиці. В публікаціях S. Chockchaisawasdee [5] представлено розробку методів післязбиральної обробки плодів черешні для подовження строків її зберігання і транспортування, наводяться дані щодо біологічно активних компонентів плодів черешні.

Питанню керування якістю вирощуваної продукції черешні стосуються дослідження M. Bustamante [3]. В публікації представлено результати оцінки впливу позакореневого підживлення калієм перед збиранням врожаю на якість зібраних плодів, а також стан дерев черешні, що вирощуються в умовах пластикового укриття в садах на Півдні Чілі. Ними встановлено, що інтенсивний режим калію може покращити якість плодів досліджуваного сорту черешні 'Регіна'; однак результати значно варіюють в залежності від сезону й місцевості.

Зміни в кількості накопичених біологічно активних речовин в плодах черешні сортів 'Skeena' та 'Sweetheart' за допомогою обприскувань гібереловою кислотою (GA3), абсцизовою кислотою (ABA), саліциловою кислотою (SA) й гліцин-бетаїном (GB) вивчав S. Correia зі співавторами [6]. Науковцями встановлено, що при обприскуванні GA3, ABA, SA і GB збільшувався вміст антоціанів для вишні "Skeena". GA3 та GB спричинили зниження вмісту каротиноїдів у 'Skeena' та зниження вмісту аскорбінової кислоти для вишні 'Любка'. GA3 викликали найбільші зміни, збільшуючи вміст антоціанів (42%), знижуючи вміст каротиноїдів (19%) та аскорбінової кислоти (53%). *Ascophyllum nodosum*, один із нових методів обробки, поряд із GB, викликає ефект, протилежний GB, збільшуючи каротиноїди та аскорбінову кислоту, але знижуючи вміст фенолів.

Велика кількість досліджень присвячена вивченню варіювання накопичених біологічних речовин у плодах черешні в залежності від сорту. Продуктивність, а саме врожайність та якість плодів, в залежності від щільності садіння у двох сортів черешні 'Ziraat 0900' та 'Cordia' на підщепі Gisela 6 вивчав T. Arsov [1]. В результаті досліджень визначено, що найбільша сукупна врожайність для цих сортів була за схеми садіння 5 × 3,5 м, а маса та щільність плодів не варіювали в залежності від схеми садіння і відповідали встановленим стандартам.

Залежність врожайності та якості плодів черешні від сорто-підщепних комбінацій в Україні досліджувала О. Кіщак. Автор зазначає, що найбільш слаборослими у шестирічному віці були дерева сорту 'Дончанка' на Гізелі 5



(2,6 м), Студеніківської (2,7 м) й ВСЛ-2 (2,8 м), що на 14,7% нижче, ніж на вишні магалебській, черешні дикій; ці ж сорти (на підщепі Студеніківська) виявилися й найбільш скороплідними та продуктивними, а на п'ятому році після садіння досягали врожайності 13,2 т/га.

Вивчення нових семи сортів черешні 'Cetățuia', 'Cătălina', 'Bucium', 'Golia', 'Maria', 'Ștefan', 'Tereza' в умовах Північного Сходу Румунії проводив S. Sîrbu [11]. Автор вказує на незначний зв'язок між кількістю діб від строків повного цвітіння до досягання плодів і їх товарною якістю та хімічним складом.

В Україні селекційну роботу зі створення нових сортів черешні та відповідно дослідження показників продуктивності в залежності від сортових особливостей проводили М. Туровцев та В. Туровцева на Мелітопольській дослідній станції садівництва імені М.Ф. Сидоренка Інституту садівництва НААН [14]. Науковцями виділено нові перспективні сорти черешні 'Ефектна', 'Удача', 'Авангард', 'Бігаро Туровцева', 'Сіянець Туровцева', 'Модна', 'Новинка Туровцева', 'Трудова', 'Візитка', 'Пам'ятна', здатні давати щорічний урожай високоякісних плодів.

Як свідчить аналітичний огляд літературних джерел, вивчення якості плодів сортів та форм черешні проводять одночасно із багатьма дослідженнями, що пов'язані із вирощуванням цієї культури, збиранням та реалізацією плодів та подальшою переробкою. Оскільки черешня як плодова культура є візитівкою регіону Півдня Степу України і має велике народногосподарське значення – всебічне вивчення складових продукційного процесу даної культури є актуальним питанням [9].

### Список використаних джерел

1. Arsov, T., Kiprijanovski, M., Gjamovski V., Saraginovski N. Performance of some cherry cultivars growing on different planting distances. *Acta Horticulturae*, 2020. P. 119-124. doi: <https://doi.org/10.17660/ActaHortic.2020.1289.17>.
2. Blando F., Oomah B.D. Sweet and sour cherries: Origin, distribution, nutritional composition and health benefits. *Trends in Food Science & Technology*, 2019. Vol. 86. P. 517–529. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tifs.2019.02.052>.
3. Bustamante M., Muñoz A., Romero I., Osorio P., Mánquez S., Arriola R., Reyes-Díaz M., Ribera-Fonseca A. "Impact of Potassium Pre-Harvest Applications on Fruit Quality and Condition of Sweet Cherry (*Prunus avium* L.) Cultivated under Plastic Covers in Southern Chile Orchards". *Plants*, 2021. Vol. 10, No 12. doi: <https://doi.org/10.3390/plants10122778>.
4. Cao J., Jiang Q., Lin J., Li X., Sun C., Chen K. Physical and chemical characteristics of four types of cherries (*Prunus* spp.) grown in China. *Food Chemistry*, 2015. Vol. 173. P. 855–863. doi: <https://doi.org/10.1016/j.foodchem.2014.10.094>.

5. Chockchaisawasdee S., Golding J.B., Vuong Q.V., Papoutsis K., Stathopoulos C.E. Sweet cherry: Composition, postharvest preservation, processing and trends for its future use. *Trends Food Sci. Technol*, 2016. Vol. 55. P. 72–83. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tifs.2016.07.002>.

6. Correia S., Aires A., Queirós F., Carvalho R., Schouten R., Silva A.P., Gonçalves B. Climate conditions and spray treatments induce shifts in health promoting compounds in cherry (*Prunus avium* L.) fruits. *Sci. Hortic*, 2020, Vol. 263, p. 109147. doi: <https://doi.org/10.1016/j.scienta.2019.109147>.

7. Gaudet M., Villani F., Cherubini M., Beritognolo I., Dalla Ragione I., Proietti S., Mattioni C. Genetic diversity and molecular fingerprinting of *Prunus cerasus* var. *austera* from central Italy. *Plant Biosystems-An International Journal Dealing with all Aspects of Plant Biology*, 2019. Vol. 153, No 4. P. 491–497. doi: <https://doi.org/10.1080/11263504.2018.1498403>.

8. Grandi M., Lugli S., Correale R. Fruit quality changes in postponed picking of new cherry cultivars. *Acta Horticulturae*, 2017. P. 599–602. doi: <https://doi.org/10.17660/ActaHortic.2017.1161.95>.

9. Ivanova, I., Serdiuk, M., Tymoshchuk, T., Havryliuk, O., & Tonkha, V. (2023). Dynamics of the average fruit weight and the ratio of stone to pulp in the cherry fruit grown in the south of the steppe zone of Ukraine. *Plant and Soil Science*, 13(3), 27-37. DOI: [http://dx.doi.org/10.31548/agr.13\(3\).2022.27-37](http://dx.doi.org/10.31548/agr.13(3).2022.27-37).

10. Keserović Z., Ognjanov V., Magazin N., Dorić M. Current situation and perspectives in sour cherry production. Sour cherry breeding cost action FA1104 Sustainable production of highquality cherries for the European market Novi Sad, Serbia, 2014. P. 1–25. Available at [https://www.bordeaux.inra.fr/cherry//docs/dossiers/Activities/Meetings/2014%2009%2015-17%20WG1%20Meeting\\_Novi%20Sad/Abstract%20book\\_Novi-Sad2014.pdf](https://www.bordeaux.inra.fr/cherry//docs/dossiers/Activities/Meetings/2014%2009%2015-17%20WG1%20Meeting_Novi%20Sad/Abstract%20book_Novi-Sad2014.pdf).

11. Sîrbu S., Niculaua M., Chiriță O. Physicochemical and antioxidant properties of new sweet cherry cultivars from Iași. J. Romania. *Agronomy Research*, 2012. No 10 (1–2). P. 341–350. URL: <https://agronomy.emu.ee/wp-content/uploads/2012/12/p10108.pdf#abstract-2885>.

12. Xiaoshuan Zhang, Xuepei Wang, Shaohua Xing, Yunfei Ma and Xiang Wang. Multi-Sensors Enabled Dynamic. Monitoring and Quality Assessment System (DMQAS) of Sweet Cherry in Express Logistics. *Foods*, 2020. Vol. 9, No 2. 602. doi: <https://doi.org/10.3390/foods9050602>.

13. Гаврилюк О.С., Кондратенко Т.Є., Мазур Б.М. Товарна якість плодів яблуні колоноподібного типу. *Наукові доповіді Національного університету біоресурсів і природокористування*. 2022. № 2 (96). 1 с. DOI: 10.31548/dopovidi2022.02.

14. Туровцева Н.М., Туровцев М.І. Сорти черешні селекції Інституту зрошуваного садівництва імені М. Ф. Сидоренка НААН України. *Агробіологія*, 2014, № 1. С. 96-101. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agr\\_2014\\_1\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agr_2014_1_24).

УДК 634.11:536.485

JEL Classification: Q19

**Олійник Б. І.,**

здобувач другого

(магістерського) рівня вищої освіти,  
Національний університет біоресурсів і  
природокористування України, м. Київ

**Щербатюк А. Б.,**

здобувач першого

(бакалаврського) рівня вищої освіти,  
Національний університет біоресурсів і  
природокористування України, м. Київ

**Грасс Є. О.,**

здобувач першого

(бакалаврського) рівня вищої освіти,  
Національний університет біоресурсів і  
природокористування України, м. Київ

**Гаврилюк О. С.,**

доктор філософії, асистент кафедри  
садівництва ім. проф. В. Л. Симиценка,  
Національний університет біоресурсів і  
природокористування України, м. Київ

## **МОРОЗОСТІЙКІСТЬ ЯБЛУНІ**

Стрес від замерзання тканин у яблуні є одним з головних факторів, що обмежують екологічний ареал і вирощування плодових порід. Тому оцінка ризику заморозків має вирішальне значення для виробництва фруктів та садівництва загалом. Ризик підмерзання значно зростає, коли небезпека (тобто негативний вплив температур повітря) зустрічається з вразливістю (тобто чутливістю до морозу).

Стреси, пов'язані зі заморозками, сильно впливають на висотний і широтний розподіл плодових рослин. Серед різних погодних небезпек заморозки призводять до найбільших економічних збитків у сільському господарстві. Одноразовий приморозок може призвести до значних втрат у сотнях тисяч гривень у виробництві фруктів і дерев. Більшість фруктових культур, що наразі вирощуються в помірних зонах, походять з теплих регіонів, особливо з Азії, таких як волоський горіх, яблуні, груші та сливи. У

процесі селекції головними цілями були висока врожайність і міцна стійкість до патогенів, а не морозостійкість. Хоча мороз значно обмежує життєві форми і призводить до значних економічних збитків, він не був настільки детально вивчений, як інші біотичні або абіотичні стреси, такі як сухість. Основною причиною цього може бути те, що пошкодження виникають тоді, коли дерева здаються неактивними, а їх видимі наслідки стають помітними лише в наступному вегетаційному періоді.

Морозочутливість є протилежною морозостійкості. Під час щорічного циклу росту та спокою найбільш ризикованими є перехідні періоди восени та навесні. Саме в цей час рослини стають найбільш вразливими, і існує помірна ймовірність їх підмерзання. Ймовірність осінніх і весняних заморозків висока. Восени та навесні навіть помірні заморозки можуть значно пошкодити дерева, хоча взимку температури, які призводять до шкоди (тобто морозостійкість), є значно нижчими, ніж ті, які рослини переживають.

Фенологічні стадії контролюють вплив морозу на вразливі органи (наприклад, розпускання бруньок, розпускання квітів і листя). Отже, індукція спокою та вивільнення відбувається одночасно з акліматизацією до морозу та деакліматизацією. Після припинення росту акліматизація до заморозків та вивільнення з ендодорманту регулюються низькими температурами, тоді як деакліматизація та вихід з екологічного спокою згодом контролюються більш теплими, м'якими температурами. У деяких видів плодових культур фотоперіод також може впливати на вихід у стан спокою та час розпускання бруньок. Фотоперіод має найбільший ефект коли вимоги до охолодження не були виконані. "Запас безпеки" (розрахований як різниця між температурами, що викликають пошкодження, та мінімальними температурами) зазвичай є достатньо широкими наприкінці періоду екологічного спокою, щоб уникнути пошкодження бруньок. Тим не менш, заморозки все ще можуть мати місце.

На рівні окремих видів плодових культур морозостійкість добре досліджена. Багато моделей використовуються для прогнозування тимчасових змін морозостійкості. Однак дерева є інтегрованими організмами, що складаються з повторюваних структур (наприклад, бруньки, пагони, гілки). Вони гістологічно та просторово відмінні та розташовані на відстані до кількох метрів один від одного. Така організація призводить до неоднорідності температур органів через неоднорідність мікрокліматичних умов. У внутрішньо індивідуальному масштабі просторова мінливість морозостійкості та небезпеки також неоднорідна, від кореневої системи до верхівкових бруньок. Наслідки заморозків для

надземних вегетативних частин рослин досліджені менш ретельно, ніж для економічно важливих частин, таких як квіти та плоди. Однак архітектура надземної частини дерева впливає на розподіл температури (мікроклімат), а отже, на потенційну шкоду. У всіх частинах рослини верхівкова меристема пагона відіграє ключову роль, оскільки пошкодження її температурою впливають на виживання, екологічний розподіл і утворення плодів. Коли верхівкові бруньки пошкоджені, втрата верхівкового домінування призводить до зміни моделей росту особливо у яблуні колоноподібного типу. Таким чином, наступні зміни в архітектурі дерева будуть змінювати місцеві умови навколишнього середовища (наприклад, світло, температуру та вологість), що, у свою чергу, може вплинути на накопичення вуглецю та розвиток шкідників.

Продуктивність і стійкість рослин у саду залежать від процесів росту. Зростання – це інтегративний процес, контрольований умовами навколишнього середовища. Незалежно від виду рослин або місця розташування, стреси, пов'язані з морозом, мають подібні наслідки, викликані низькими температурами та позаклітинним або внутрішньо клітинним підмерзанням. Дерева використовують подібні стратегії, щоб впоратися з цими стресами. Морозостійкість зазвичай залежить від осмотичного контролю за допомогою кріопротекторів і вмісту вільної води в тканинах. Тим не менш, емпіричні зв'язки між факторами навколишнього середовища і морозостійкістю часто використовувалися для цілей моделювання та прогнозування. Низькі температури впливають на живі клітини рослин і неживі здерев'янілі структури. Залежно від того, чи опускається температура нижче точки замерзання соку, виникає пошкодження від охолодження або замерзання. Пошкодження від замерзання також залежать від місця утворення льоду.

У глибоку зиму основний ризик заморозків виникає через зимову посуху, а не від морозу. Коли ґрунт замерз, зневоднення надземних частин не компенсується поглинанням води корінням, що може бути згубним для рослин. У холодних районах рослини можуть бути повністю укриті льодом і пошкоджені від аноксії. Легкі заморозки, які викликають деакліматацию, можуть завдати шкоди, коли повторюються морози. На морозостійкість може впливати багато факторів, у тому числі висота рослин, мікроклімат, стан ґрунту, але їх непросто вивчити самостійно. Саджанці, як правило, більш чутливі, ніж дорослі рослини. З різних рослинних тканин кора є найбільш стійкою, значно більше, ніж деревина. Бруньки є найбільш чутливими та найбільш схильними до морозу органами. Багато досліджень

зосереджені на здатності рослин до глибокого переохолодження та поширенню льоду в бруньках і деревині. Взимку бруньки від'єднуються від ксилеми деревини, що може перешкоджати поширенню льоду в бруньку. Навесні бар'єр між ксилемою та бруньками усувається, і поширення льоду в бруньці може завдати серйозної шкоди, поставивши під загрозу урожай плодів протягом усього року.

У середині вегетативної бруньки зачатки листя є найбільш чутливими частинами, тоді як прокамбій і серцевина паренхіма можуть вижити при нижчих температурах. У квітках стрес від замерзання маточки та насінневих зачатків визначає потенційне виживання отриманого насіння. Бруньки в нижній частині дерева більш вразливі до морозу, ніж у верхній. Бутони, звернені до сонця, більш стійкі, ніж ті, що знаходяться на протилежній стороні.

У природних умовах можна спостерігати два види заморозків: адвективні заморозки і радіаційні заморозки. Заморозки, які пошкоджують рослини, частіше бувають радіаційними, ніж адвективними. Радіаційні морози можна порівняти з утворенням роси: нічне променеве охолодження відкритого органу знижує його температуру, а це може призвести до замерзання крапель води на поверхні органу. Радіаційні заморозки зазвичай виникають після заходу сонця, коли небо чисте, а швидкість вітру низька. Коли сонячна радіація не надходить в систему, а довгохвильове інфрачервоне випромінювання розсіюється в небо, баланс теплової енергії стає негативним. При негативному енергетичному балансі температура системи (або шару повітря навколо рослини, або самої рослини) падає. Це відбувається частіше у вузьких долинах, ніж на рівнинах, і рідше у висотних регіонах, які більше піддаються дії вітру. Таким чином, сильні вітри звужують різницю між температурою органу та повітрям.

Дослідження морозостійкості детально викладено в працях багатьох авторів. Вивчення цього явища базується на аналізі різних фізіологічно-біохімічних показників або на використанні методу прямого лабораторного проморожування. Цей метод дозволяє визначати морозостійкість рослин за об'єктивними ознаками пошкодження при дії на них низьких температур з використанням морозильних камер.

З самого початку вивчення технологічних властивостей плодкових культур виникає проблема визначення їх морозо- та зимостійкості, тобто придатності до вирощування в зонах з несприятливими умовами зимівлі або до інтродукції з регіонів з більш помірним кліматом. Під морозостійкістю рослин прийнято розуміти їх здатність переносити без

ушкоджень низькі негативні зимові температури. Зимостійкість – це спроможність рослинного організму витримувати весь комплекс несприятливих умов перезимівлі, особливо тривалі відлиги та різкі коливання температури.

### Список використаних джерел

1. Гаврилюк О.С., Кондратенко Т.Є., Гончарук Ю.Д. Особливості формування продуктивності колоноподібної яблуні. *Вісник аграрної науки*. 2019. Т. 97, № 6. С. 27–34. <https://doi.org/10.31073/agrovisnyk201906-04>.

2. Charrier G., Cochard H., Améglio T. Evaluation of the impact of frost resistances on potential altitudinal limit of trees. *Tree Physiology*. 2013. Vol. 33, No. 9. P. 891–902. <https://doi.org/10.1093/treephys/tpt062>.

3. Havryliuk O., Kondratenko T. Specific of the Assimilation Surface of Columnar Apple-Tree. *Agrobiodiversity for Improving Nutrition, Health and Life Quality*. 2019. No. 3. P. 57–65. <https://doi.org/10.15414/agrobiodiversity.2019.2585-8246.057-065>.

4. Havryliuk O.S., Kondratenko T.E. Структурно-функціональний стан листків колоноподібних сортів яблуні в умовах Київщини. *Наукові доповіді НУБіП України*. 2020. №2(84). <https://doi.org/10.31548/dopovidi2020.02.013>.

**СЕКЦІЯ 10. ІНЖЕНЕРІЯ ТА ТЕХНОЛОГІЇ**  
**SECTION 10. ENGINEERING AND TECHNOLOGY**

УДК 811.111

JEL Classification: Z13

**Байтельман М. Я.,**  
здобувач першого  
(бакалаврського) рівня вищої освіти,  
Вінницький торговельно-економічний інститут  
Державного торговельно-економічного  
університету, м. Вінниця

**ОСОБЛИВОСТІ ПЕРЕКЛАДУ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ  
АНГЛОМОВНИХ ТЕРМІНІВ В ОБОРОННІЙ ГАЛУЗІ**

Англомова технічна література загалом і в високотехнологічному сегменті зокрема характеризується значним обсягом термінів, що включають сленгізми та аббревіатури, останні часто є співзвучними з певними англійськими словами, сенс яких не обов'язково має відношення до значення аббревіатури. З іншого боку, традиція перекладу термінів українською мовою ґрунтується на використанні лексичних форм нейтрального характеру, позбавлених емоційного забарвлення і притаманних науковому стилю [1]. В умовах інтеграційних процесів, уніфікації стандартів оборонного комплексу України зі стандартами НАТО, особливо, в питаннях використання високотехнологічного обладнання, яке надається західними партнерами, актуальності набувають питання адекватного підбору відповідних термінів, як при здійсненні перекладу документації, так і в забезпеченні швидкого навчання та тренування особового складу ЗСУ. Задача ускладнюється тим фактом, що часто специфічні терміни ще не є зафіксованими в словниках, тобто існує проблема систематизації новітніх лексем військової та технологічної термінології в українській мові [2].

Розвиток термінології тісно пов'язаний із формуванням сленгу. Традиційно в мовознавстві художня і літературна мови відокремлюються від мови професійного спілкування, проте часто важко провести межу між професіоналізмами та сленгізмами, існуючими на перетині стилів і воліючими до перехрещення і взаємного проникнення [3]. Так, молодіжний сленг є певним поєднанням специфічних слів, уживаних переважно в



середовищі музикантів, студентів, військових та інших соціальних та професіональних груп. І якщо дослідники розрізняють загальний та спеціальних сленги, то саме спеціальний в сучасній мові стає джерелом виникнення нових термінів [4], особливо в результаті неточностей перекладу за умови відсутності рецензування та редакторського нагляду. Постають питання, чи виникають ризики через невідповідність таких перекладів літературним нормам технічної документації, чи можна нехтувати останніми, чи не спричиняє це перешкод в комунікації.

Наприклад, термін "мавік" отримав поширення в розмовній комунікації, він походить від назви серії дронів китайського виробника DJI, але часто під словом "мавік" мається на увазі будь-який FPV дрон. В свою чергу аббревіатура "FPV" розшифровується як first person video, або українською – "від першої особи", а "дрон" походить від англійського "drone" і має позначати будь-який рухомий робот, проте це може бути або керований оператором, або автономний пристрій. Найчастіше "дрон" означає саме UAV, unmanned aerial vehicle, що відповідає українському терміну "безпілотний літальний апарат", але відомо, що існують надводні, підводні та наземні дрони. Часто використовується слово "коптер" в значенні "quadcopter" або "quadrocopter", тобто літаючий апарат з 4 гвинтами, але існують також гексакоптери, апарати з 6 гвинтами. Тож спостерігаємо значні неточності у визначеннях і термінах, вочевидь, в певних обставинах такі невідповідності можуть призводити до суттєвих наслідків.

За своєю природою термінологія у високотехнологічному сегменті оборонної галузі є найбільш близькою до термінології в сферах робототехніки, кібернетики, програмного забезпечення, комп'ютерних наук загалом, тому є сенс застосовувати схожі підходи і методи до тих, що знайшли використання в перекладі ІТ-термінів. Коли інновації дістаються України, то для переважної їх більшості бракує еквівалентів в українській мові, і тому часто відбувається запозичення термінів з англійської мови на рівні сленгу [5]. ІТ-сленг принципово відрізняється від інших наявністю письмової форми, що обумовлює його стабільність, а відтак – поступову нормалізацію і включення сленгізмів до мовних стандартів. Схожі процеси відбуваються також в інших мовах саме через те, що англійська колись зайняла передові позиції в розвитку комп'ютерних технологій, лягла в основу засобів алгоритмізації та мов програмування.

В мовознавстві виділяють наступні головні словотвірні способи: аббревіацію (SMS від short messaging service, FPV від first person video), скорочення (intel від intelligence, comm від communication device),

контамінацію (malware від malicious software), словоскладання (gunpowder, cyberwarfare), афіксацію (unmanned). Хоча перекладачі часто намагаються застосувати аналогічні способи для створення термінів в українській мові, не завжди це є доречним [6]. Наприклад, "unmanned" перекладається як "безпілотний", що є цілком коректним в словосполученні "безпілотний літальний апарат", проте "unmanned surface vehicle" краще вперше в тексті перекласти як "дрон, що здатен рухатися поверхнею без екіпажу", а далі по тексту скорочувати до "дрон". Цікаво, що саме в Україні під час повномасштабної російської агресії з'явилися унікальні розробки морських дронів, проте для їх позначення використовується англійський термін "дрон". В прикладі з перекладом UAV маємо майже повністю аналогічну аббревіатуру БпЛА, лише з різницею в тому, що в англійській V відповідає "vehicle" (транспортний засіб), а в українській А є скороченням від "апарат". Таким чином, перекладацькі відповідності не завжди є еквівалентними. Перед перекладачем ставиться складна задача пошуку відповідностей, яка вимагає сформованої соціокультурної компетенції та обізнаності із галузевою специфікою [7].

Перекладач може застосовувати прямий та непрямий способи перекладу сленгізмів та новітніх термінів. При прямому способі виконується повне або часткове транспонування форми англійського слова в українську мовну систему, що може приймати вид транскрипції (tourniquet – турнікет, HIMARS – хаймарс, offensive – офензива, javelin – джавелін), транслітерації (copter – коптер, ATACMS – атакамс), кальки (network-centric warfare – мережево-центрична війна), описового перекладу (A2/AD – вороже блокування доступу до систем/блокування зон інформаційного впливу держави) або трансплантації, коли в українській мові вживається англійський термін, частіше за все, аббревіатура в оригінальній формі написання латиницею (F-16, AWACS, NLAW). Прямий спосіб вважається основним для перекладу з англійської на українську. Непрямий спосіб полягає у використанні лексичних трансформацій, під час яких слова мови оригіналу в перекладі замінюються або додаються, наприклад "FUBAR" перекладається як "не підлягає ремонту та відновленню", при чому жодне слово в українському перекладі не є тотожним оригіналу, в даному випадку також через те, що англійські літературні норми щодо вживання обценної лексики значно відрізняються від українських. Ще приклади трансформації: JDAM (Joint Direct Attack Munition) – СБПУ (спільні боєприпаси прямого ураження), cluster munition – касетні боєприпаси, MLRS (multiple launch rocket system) – РСЗВ (реактивна система залпового вогню).

Варто зазначити, що наразі докладаються чисельні зусилля з боку науковців та практиків щодо популяризації коректних перекладацьких відповідностей [8 – 10].

У підсумку, можна сформулювати наступні висновки:

1. Труднощі перекладу англомовних текстів високотехнологічного змісту в оборонній галузі обумовлені обмеженою стандартизацією; інноваційні рішення з'являються швидко, стандартизація термінології затримується, в таких реаліях на перекладачів покладається відповідальність самостійно приймати рішення для забезпечення максимальної точності в передаванні основного значення та його відтінків.

2. Адекватний переклад термінів та сленгізмів є критично важливим для ефективної комунікації у військовій справі, оборонному секторі.

3. Для перекладу військової і комп'ютерної термінології характерні схожі підходи, включно з такими способами, як транскрипція, транслітерація, калькування, описовий переклад, лексичні трансформації, тож перекладачам варто розглянути їхнє застосування на практиці.

### Список використаних джерел

1. Коржак З. З. Особливості перекладу сучасної військової термінології. *Наукові записки міжнародного гуманітарного університету*. 2023. № 38. С. 71–74. URL: <http://www.sci-notes.mgu.od.ua/archive/v38/15.pdf> (дата звернення: 14.02.2024).

2. Карлюк С. В., Левін Є. Д. Деякі аспекти перекладу військових текстів з англійської мови на українську. 2020. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/65ed6406-9838-43cd-b5bf-1a8467013150/content> (дата звернення: 14.02.2024).

3. Романова О. О. Молодіжний сленг як засіб самовираження студентів. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія: Філологічна*. 2013. № 35. С. 298–300.

4. Деміхова С. В. Молодіжний сленг. Малий видавничий центр. Львів, 2017. 34 с. URL: <https://elibrary.kdpu.edu.ua/handle/123456789/8198> (дата звернення: 14.02.2024).

5. Ковальчук О. С. Комп'ютерний сленг як форма молодіжного спілкування. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія: Філологічна*. 2014. № 46. С. 97–99.

6. Беньковська Н. Аналіз способів утворення та перекладу англійських військових термінів. *Вісник науки та освіти*. 2023. № 2 (8). С. 63–71. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/vno/article/download/3895/3916> (дата звернення: 14.02.2024).

7. Міщинська І. Особливості перекладу соціально-маркованої лексики в медіа-дискурсі. *Філологічний дискурс: Зб. наук. праць*. 2016. № 4. С. 243–250. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/178581> (дата звернення: 14.02.2024).

8. Нікітіна Л. Військова лексика англійською – незамінний словник під час війни. URL: <https://englishblog.com.ua/blog/vijskova-leksika> (дата звернення: 14.02.2024).

9. Військовий англо-український словник. URL: <https://library.pdpu.edu.ua/index.php/home/podiji/1339-vijskovij-anglo-ukrajinskij-slovník> (дата звернення: 14.02.2024).

10. Як говорити зі світом про війну в Україні? Словник англійських виразів. URL: <https://cases.media/article/govorimo-pro-viinu-angliiskoyu-slovník-aktualnikh-terminiv> (дата звернення: 14.02.2024).

УДК 711.55

JEL Classification: Q59

**Хархаліс М. Р.,**

канд. фіз.-мат. наук, доцент,  
ДВНЗ "Ужгородський національний  
університет", м. Ужгород

## **АРХІТЕКТУРНО-ПЛАНУВАЛЬНІ АСПЕКТИ РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯ**

Військовий час поставив гостро проблему раціонального використання існуючих ресурсів, що, в свою чергу, висуває проблему удосконалення норм проектування з метою збереження і ефективного їх використання, переорієнтації містобудівної науки, теорії і практики у напрямку ресурсозберігаючих технологій.

Ключем до розуміння моделі міського розвитку є залежність між типами планувальних структур і динамікою розвитку міської системи, а також збалансований розвиток окремих підсистем. Як приклад збалансованого розвитку планувальної структури і окремих підсистем міста можна відобразити на моделі енергозатрат (ефективність теплопостачання, витрати газу, витрати горючого та транспортні, ін.). Параметром сумірності планувальної структури і витрат енергії може виступати деякий комунікаційний радіус у відношенні до щільності

населення, що характеризуватиме і визначатиме оптимальне співвідношення, на даному певному етапі стану інженерних мереж, між джерелами і споживачами теплозабезпечення [1].

В цьому плані представляє інтерес розгляд розвитку планувальної структури м. Ужгород в історичному аспекті в міжвоєнний період 20-30-х років ХХ ст.

Впродовж 20-30-х років ХХ ст. Ужгород територіально розширювався дуже повільно. Якщо у 1921 р. його територія займала площу в 2155 га, то на 1930 р. вона збільшилась до 2161 га, тобто за 10 років площа міста виросла всього на 6 га. І це не дивлячись на широке розгортання містобудівельних робіт, поступове переростання Ужгорода в столицю Закарпаття. Розбудова м.Ужгорода велась так, що в першу чергу забудовувались пустирі та вільні ділянки, створювались будівельні майданчики меліоративно-регулювальними роботами в межах міста.

Чіткий план розбудови міста сформував його новий адміністративний центр. В Ужгороді ним ставав район Малого і Великого Галагова, нової набережної на правому березі р.Уж, що розташований в підніжжі південних схилів вулканічної гори, що само по собі сприяє енергозберезувальному мікроклімату. У жовтні 1921 року за участі уряду Чехословаччини та магістрату міста Ужгород було розроблено та оприлюднено технічні умови для будівництва нового кварталу.

Розробка плану забудови Малого Галагова була доручена професору Чеської високої технічної школи в місті Брно – доктору архітектури Адольфу Лібшеру (*чеськ. Adolf Liebscher*). Народився в 1887 році. Освіту здобув в Чеському технічному університеті в Празі. Після закінчення вузу стажувався в Франції, а пізніше протягом кількох років досліджував архітектуру Італії. Є автором генпланів близько 15 чехословацьких міст[].

Програму будівництва затверджено 5 квітня 1922 року. Задля того, щоб не виник "мертвий" урядовий квартал, проект передбачав чергування адміністративних будівель з громадськими. Будівельною програмою було заплановано звести театр, руський Народний дім, читальню, лазню, робітничий будинок тощо. Також була потреба в готелях, рестораціях, кав'ярнях, магазинах – щоб район був повністю самодостатнім. Було проведено регуляцію річки, укріплено каменем береги, зведено дамби по обох берегах ріки. На правобережній частині була посаджена липова алея, яка є найбільшою в Європі. Має довжину 2,2 км, нараховує близько 300 лип. Композиційним ядром нового кварталу міста стала пл. Народна навколо якої була сформована нова вулична мережа еліпсоподібної форми, що є фокусою і теплоакумуючою.

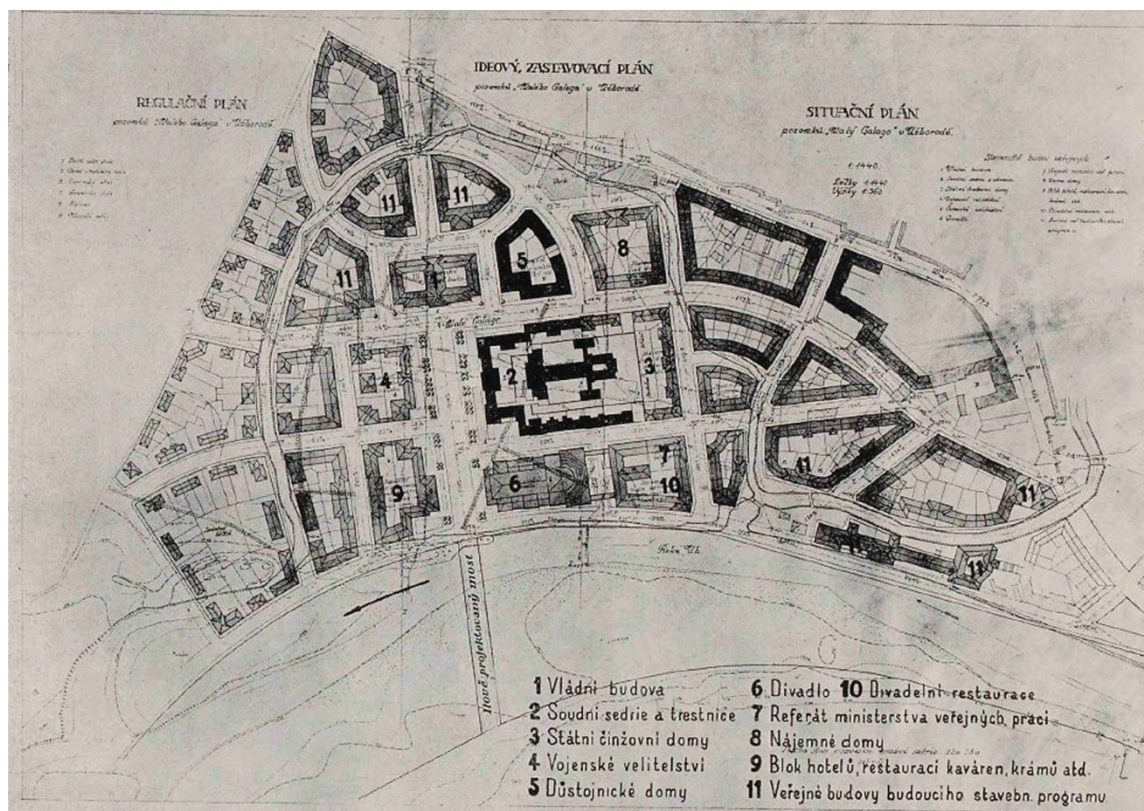


Рис. 1. Фрагмент плану забудови району Галагов в м. Ужгород [2]

Домінуючими архітектурними стилями будівель на Народній площі є неокласицизм та функціоналізм.

Для неокласицизму характерні чітка, симетрична структура простору; симетрично-осьова композиція; стриманий, ретельно збалансований декор, прості, чисті лінії і стримана геометрія [3].

Естетика функціоналізму вимагала відмови від різновидів історичного декору на користь прямих ліній та інших чистих геометричних форм, легких і гладких поверхонь. Цінувалися широкі відкриті простори. Це була архітектура індустріального суспільства, яка не приховувала свого утилітарного призначення і здатності економити на архітектурних надмірностях. Вихідний архітектурний принцип – знайти гармонійне поєднання функціонального призначення будови з доцільністю архітектурних форм

Ці принципи конструктивізму стали провідними, вони прослідковуються практично в усіх архітектурних ансамблях, споруджених в Ужгороді впродовж 20-30-х років ХХ ст.

Проведення ресурсозберігаючої політики в містобудуванні вимагає нового підходу до вирішення проблеми розвитку і удосконалення планувальної структури населених пунктів. Слід зазначити, що до останнього часу містобудівна практика не мала будь-яких певних характеристик, нормативів і рекомендацій щодо взаємозалежності між



містобудівними вирішеннями і рівнем витрачання енергоресурсів. Новизна і складність проблеми економії енергоресурсів у містобудуванні обумовили певну обмеженість відповідних цілеспрямованих досліджень, а також впровадження їх у практику проектування і забудови міст

Враховуючи актуальність проблеми економії енергетичних ресурсів містобудівними заходами необхідно розпочати і провести комплекс наукових досліджень на рівні міста, області, регіону спрямованих на скорочення енерговитрат на основі ефективних архітектурно-планувальних рішень, а також удосконалення енергетичної і транспортної інфраструктури і методів планування і забудови з врахуванням енергетичного фактора.

Вперше в Україні такі дослідження на рівні міста в цілому і окремих його районів почали виконуватися в КиївНДПІ містобудування в кінці 70-х – початку 80-х років під керівництвом доктора архітектури Г.Й. Фільварова. Виявлено, що детальне вивчення і застосування енергетичних факторів при розвитку і забудові міст може істотно вплинути на політику в галузі енергетики, знизивши потреби в енергосировині до 15% [4]. Встановлено, що витрати енергоресурсів залежать від форми і структури міста, його конфігурації, функціонально-планувальної і просторової організації, трасування комунікацій тощо. Головний містобудівний ефект досягається при компактній структурі міста за рахунок раціональної функціонально-просторової його організації, що дає можливість взаємної близькості елементів міста, а значить, функціональних і трудових зв'язків між ними. Економія енергії досягається, перш за все, за рахунок скорочення споживання в сфері інженерних комунікацій і транспорту. Найбільш енергоефективними є компактні міста, тобто де комунікаційні відстані мінімальні.

Концентрація забудови та підвищення її щільності вздовж магістралей дозволяє скоротити протяжність підземних інженерних комунікацій, особливо трубопроводів великих діаметрів – на 30% і більше. Розмір капіталовкладень у будівництво внутрішньоквартальних мереж зменшується в межах до 30% в залежності від взаєморозміщення і групування будинків і на 8-10% – при підвищенні щільності забудови.

Раціональне розміщення будинків і споруд з врахуванням мікрокліматичних умов (температура повітря, швидкість вітру, пряма сонячна радіація) дозволяє знизити витрати тепла на опалення в розмірі 5-20%. Не менш актуальним є виявлення закономірності розвитку енергетичної архітектурної форми. Одним з напрямків дослідження цієї проблеми є виявлення побудови архітектурної форми з точки зору її енергозберігаючих якостей, і структуру архітектурних об'єктів [5]. Якщо

вид використаної енергії впливає на архітектурно-планувальне рішення та об'ємно-просторову структуру житлового будинку, то створення нового архітектурно-планувального рішення обумовить вид використовуваної енергії, структуру енергозабезпечення .

### Список використаних джерел

1. Хархаліс А. М., Хархаліс І. М., Хархаліс М. Р. Містобудівні основи енергозбереження. *Містобудування та територіальне планування*. Київ : КНУБА, 2017. Вип. № 64. С. 570–576.

2. Fialova R. Medzivojnova architektura obytnych budov Uzhorodu, 2015. 180 p. URL: <https://is/stuba.sk/lide/slovek/pl?id=391;zalozka=13;land...> (last accessed: 02.15.2024).

3. Хархаліс А. М. Проект ревіталізації ділянки чеського містечка "Галагов" в місті Ужгороді : маг. / Національний університет "Львівська політехніка". Львів, 2015. 71 с.

4. Ключниченко Є. Є. Соціально-економічні основи планування та забудови міст. Київ : НДПІ містобудування, 1999. 348 с.

5. Атаманчук В. В. Містобудівні аспекти енергозбереження. *Містобудування та територіальне планування*. Київ : Техніки, 2006. Вип. 25. С. 31–37.



**СЕКЦІЯ 11. ПРАВО**  
**SECTION 11. LAW**

УДК 342.9:347.7:340.5:336.1:336.7

JEL Classification: E49

**Грицай С. О.,**  
канд. юрид. наук, доцент,  
доцент кафедри правового  
забезпечення безпеки бізнесу,  
Державний торгово-економічний  
університет, м. Київ

**ПИТАННЯ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИЗНАЧЕННЯ  
ПРАВОВОЇ ПРИРОДИ ВІРТУАЛЬНИХ АКТИВІВ  
(КРИПТОВАЛЮТ) В ЗАКОНОДАВСТВІ УКРАЇНИ**

Парламент України на початку 2023 року прийняв за основу два законопроекти: проект Закону про внесення змін та доповнень до Цивільного кодексу України [5]; та проект Закону про цифровий контент та цифрові послуги [6]. Зазначені законопроекти передбачали розширення кола об'єктів цивільних прав та направлені на врегулювання використання віртуальних активів та цифрового контенту, шляхом віднесення їх до об'єктів цивільного права, на які поширюватимуться норми регулювання Цивільного кодексу.

Обидва законопроекти розроблені в рамках імплементації до національного законодавства (у нашому випадку Закону України "Про віртуальні активи") активів інститутів Євросоюзу (у контексті дослідження це Регламент Markets in Crypto-assets (MiCA)) відповідно до положень Угоди про асоціацію між Україною та ЄС [1; 3; 4; 7].

10. 08. 2023 року Верховна Рада України прийняла на підставі вказаних нами вище законопроектів Закон України "Про внесення змін до Цивільного кодексу України щодо розширення кола об'єктів цивільних прав" № 3320-ІХ [2], яким визначила правову природу віртуальних активів в Україні.

Як що відсутність у законопроектах періоду 2017 – 2023 років наявності поняття і класифікації криптовалют мало критичну форму [1], – то необхідність упорядкування у видах об'єктів цивільних прав, не мало крайньої необхідності. Так як ст. 177 Цивільного кодексу України закінчується словами "[...] а також інші матеріальні і нематеріальні блага",

що у свою чергу дозволяло охопити не тільки усі уже створені людиною об'єкти, незалежно від форми їх існування як то нематеріальна (у т.р. цифрова) або матеріальна, але і ті, що лише з'являться у майбутньому. Це формулювання є продовженням закладеного цивілістичного принципу свободи, щодо можливості вчинення будь-яких дій, які не порушують права третіх осіб та звісно і наявних імперативних приписів закону; що також можна зіставити з існуючою теорією "об'єкт-благо".

Таким чином, як що щось може задовольнити різноманітні потреби людей, то це можна назвати "благо"; і процес задоволення може бути через операції купівлі, обміну. Чи можемо ми віднести цифрові фінансові технології до категорії "благо"? Ми вважаємо що так, тому що завдяки деяким з них (Bitcoin) людина може придбати собі необхідні товари та сплатити певні послуги. А не виключний перелік об'єктів цивільних прав (навіть в редакції до прийняття Закону України від 10.08.2023 р. №3320-IX) у ст. 177 Цивільного кодексу надає право стверджувати, що цифрові фінансові технології, так як вони прямо не заборонені до обігу законом, – є об'єктом цивільних прав.

Ми впевнені, що щодо цифрових фінансових технологій можуть виникати абсолютні права, які визначають її належність певній особі. Абсолютне право особи на цифрові фінансові технології, як об'єкт цивільних прав дозволяє особі розпоряджатися нею на користь іншої особи: продавати, дарувати, обмінювати. У свою чергу закріпленість благ за певною особою, що відбувається завдяки абсолютному праву, може зобов'язувати особу. Тому цифрові фінансові технології можуть бути об'єктом зобов'язань, – (навіть в редакції ст.177 ЦКУ до прийняття Закону України від 10.08.2023 р. №3320-IX).

Вище доведене дає право констатувати що цифрові фінансові технології підпадають під дію Цивільного кодексу України – навіть в редакції до прийняття Закону України від 10.08.2023 р. №3320-IX, так як його п.1. ст.1 встановлює, що цивільним законодавством регулюються особисті немайнові та майнові відносини (цивільні відносини), засновані на юридичній рівності, вільному волевиявленні, майновій самостійності їх учасників [1; 7].

Напрямок удосконалення визначеності правової сутності криптовалюти в законодавстві України, може мати три шляхи: (1) не вносити кардинальні зміни у ЦК, а визначення надати у профільному законодавстві (як і було до Закону 3320-IX від 08.10.2023); (2) або шляхом

розширення існуючої правової дефініції Цивільного кодексу України відповідно до Закону України "Про віртуальні активи" та інших нормативно – правових актів, що відносяться до регулювання віртуальних активів; (3) або бути направлений на визначення правової сутності віртуальних активів, через надання окремого статусу (але більш досконалим шляхом ніж запропоновано у Законі 3320-IX від 08.10.2023).

Перший варіант. Не вносити у Цивільний кодекс України кардинальних змін, і у правозастосовній діяльності керуватися ст. 177 Цивільного кодексу України (в редакції до 08.10.2023 р.) яка закінчується словами "[...] а також інші матеріальні і нематеріальні блага", що у свою чергу дозволяло охопити не тільки усі уже створені людиною об'єкти, незалежно від форми їх існування як то нематеріальна (у т.р. цифрова) або матеріальна, але і ті, що лише з'являться у майбутньому. Визначити правову природу у профільному законодавстві (як це зроблено у Законі України "Про віртуальні активи"), та за необхідністю точкова доповнити особливості їх застосування у процесуальних та антикорупційних нормативних актах: ЦПК, КПК, КК, Законі №1700-VII, Законі №361-IX (як і було зроблено до Закону 3320-IX від 08.10.2023).

Другий варіант. З метою коректного відображення положень щодо оборотоздатності нового для цивільного законодавства об'єкта цивільних прав, як то віртуальні активи (криптовалюти), доцільно насамперед звернути увагу на главу 15 розділу III ЦК України "Нематеріальні блага", оскільки, на нашу думку, цей об'єкт цивільних прав у більше частин схожий за правовою природою з віртуальних активів (криптовалютою), що і було зазначено у першій редакції Закону України "Про віртуальні активи".

Третій варіант. З метою дотримання системності цивільного законодавства є можливість розглянути питання про розміщення основних положень, які регулюють відносини щодо об'єктів цивільних прав як то віртуальні активи (криптовалюти), у новій главі розділу III ЦК України "Об'єкти цивільних прав", як на прикладі було зроблено при регулюванні цінних паперів, надавши їх окремий статус.

Хоча не можливо не відзначити, що дослідження природи цифрових фінансових технологій (криптовалют) доводять в підтримці правової позиції щодо цифрових фінансових технологій, як нематеріальні активи. Тому потрібно більш ретельно перевірити гіпотезу їх віднесення в рамках запропонованого нами третього варіанту до глави 15 "Нематеріальні блага" Розділу III "Об'єкти цивільних прав", як приклад, доповнивши статтею 200-1 "Цифрові технології" Цивільного кодексу України.

### Список використаних джерел

1. Грицай С. О. Від криптовалюти до віртуальних активів: становлення законодавства України через призму хронологічно-правового аналізу. Вісник Національної академії правових наук України. 2023. Вип. 30, № 2. С. 160–193. DOI:10.31359/1993-0909-2023-30-2-160.
2. Про внесення змін до Цивільного кодексу України щодо розширення кола об'єктів цивільних прав. Закон України. 10. 08. 2023. №3320–ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3320-20> (дата звернення: 24.01.2024).
3. Про Урядовий офіс координації європейської та євроатлантичної інтеграції. Постанова Кабінету Міністрів України. 04. 10. 2017. №759. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/759-2017-%D0%BF> (дата звернення: 31.01.2023).
4. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. Міждержавна угода, яка ратифікована із заявою Законом № 1678-VII від 16. 09. 2014. 27. 06. 2014. №984\_011. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/go/984\\_011](https://zakon.rada.gov.ua/go/984_011) (дата звернення: 31.01.2023).
5. Проект Закону про внесення змін та доповнень до Цивільного кодексу України, спрямованих на розширення кола об'єктів цивільних прав. Законопроект. 17. 12. 2021. №6447. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=73472](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=73472) (дата звернення: 30.01.2023).
6. Проект Закону про цифровий контент та цифрові послуги. Законопроект. 31. 01. 2022. №6576. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=73687](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=73687) (дата звернення: 30.01.2023).
7. Hrytsai S. Prospects for introducing the concept of "digital things" and "digital content": expanding the scope of regulation of virtual assets. Krakowskie Studia Małopolskie. 2023. Vol. 38, Issue 2. P. 7–25. DOI:10.15804/ksm20230201.

УДК 346.91

JEL Classification: K33

**Грищенко Є. І.,**  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Донецький національний університет  
імені Василя Стуса, м. Вінниця

### **ОКРЕМІ ПИТАННЯ НЕДОПУЩЕННЯ ПРИМУСОВОГО ВНУТРІШНЬОГО ПЕРЕМІЩЕННЯ: МІЖНАРОДНИЙ ПРАВОВИЙ ДОСВІД**

Право на свободу пересування є одним із найважливіших для регулювання суспільних відносин, оскільки має тісний зв'язок із

принципом свободи та ліберальними цінностями. Стан реалізації чи обмеження цього права дозволяє зробити висновок про особливості соціальної політики держави. Окреме значення має принцип недопущення примусового переміщення, що закладає правові стандарти європейської спільноти у сфері прав людини. Окрема увага приділяється захисту права на свободу пересування корінних народів. "Оскільки на них поширюються не тільки універсальні, але і спеціальні норми міжнародно-правових актів. Тут варто звернути увагу на Зауваження загального порядку № 23 (1997) Комітету по ліквідації расової дискримінації та Конвенцію № 169 Міжнародної організації праці про корінні народи та племінні народи в незалежних країнах" [1, с. 15]. Ця Конвенція захищає самоврядні права та самобутність і землі корінних народів, що в свою чергу захищає їх від примусового переміщення і дає свободу пересування без негативних економічних чи соціальних наслідків [2, с. 299].

Важливою глобальною проблемою реалізації права на свободу пересування є заборона масових переміщень. Однак навіть деякі держави ЄС у новітній історії вдавались до прихованих таких заходів. Зокрема це стосується уряду Франції, який у 2010 році проводив політику оплачуваної репатріації ромів до країни походження (Румунія чи Болгарія у даному випадку). Хоча справа про платну репатріацію вразливої меншини не була раніше на розгляді ЄСПЛ, прецедентне право свідчить про те, що дії Франції становлять непряме, але тим не менш заборонене для посягання на права громадян ЄС [3].

"Відповідно до положень пункту 3 статті 12 право на місце проживання за власним вибором на території держави включає захист від усіх форм вимушеного внутрішнього переміщення. Це також виключає перешкоджання в'їзду або перебування осіб на визначеній частині території" [4]. Отже, важливою є внутрішньодержавна складовою свободи пересування, адже перетин кордону не вичерпує цього права. Вимушене внутрішнє переміщення є недопустимим. Особливо ця норма стосується держав із недемократичними режимами, які можуть для окремих категорій осіб встановлювати обмеження щодо місця перебування.

Важливою проблемою для реалізації свободи пересування є захист від примусового переміщення, право не бути переміщеним. Право не бути переміщеним відповідає умовам для надання йому міжнародного статусу прав людини. Крім того, це відображає важливі соціальні цінності, що є актуальним і узгоджується з різними системами цінностей, відображає існуючі цінності міжнародного права. Деякі міжнародні науковці пропонують це право взагалі виділити окремо, зважаючи, що воно не відноситься до руху, а навпаки – до права "не рухатись" [5].

Комітет ООН підкреслює, що "з урахуванням положення частини 3 статті 12, право проживати в місці за власним вибором у межах території включає захист від усіх форм примусового внутрішнього переміщення". Сюди ж відноситься принцип реституції житла та майна для біженців та переміщених осіб ("Принципи Пінейро") зазначають, що ніхто не може бути свавільно чи незаконно примушений залишити певну територію, область чи регіон" [6]. Отже, законність перебування особи іноземця чи біженця на певній території покладає на держави певні зобов'язання щодо недопущення примусового переміщення чи переселення.

Міжнародна судова практика знає випадки, коли держава грубо порушує право на свободу пересування та вибір місця проживання проти цілих громад, корінних мешканців. Так, у Міжамериканському суді з прав людини розглядалась справа *Moiwana Community vs. Surinam*, С № 124 (15 червня 2005 р.). "Ця справа стосується скоєного нападу членами збройних сил Суринаму проти села Нджука Марун Мойвана. Державні агенти вбили понад 40 чоловіків, жінок і дітей, а село зрівняли з землею. Ті, хто врятувався від нападу, втекли в навколишній ліс, а потім у вигнання або внутрішнє переміщення. Крім того, не було проведено належного розслідування різанини, ніхто не був притягнутий до відповідальності, а ті, хто вижив, залишалися переміщеними особами зі своїх земель, не маючи можливості повернутися до традиційного способу життя. Суд постановив, що Суринам несе відповідальність за порушення наступних прав Американської конвенції з прав людини: право на гуманне поводження (ст. 5 (1)), право на свободу пересування та вибір місця проживання (ст. 22), право власності (ст. 21) та права на судові гарантії та судовий захист (ст. 8 (1) і 25)". Відтак дії, пов'язані із насильством, що призвело до вимушеного переміщення є грубим порушенням права на свободу пересування, що абсолютно не припустимо. Як видно зі справи, у даному випадку порушено не лише право на гуманне поводження, а й дії призвели до вимушеного переміщення, що порушує принцип свободи для цього права. Особливо значним у даному випадку став масовий характер переміщення, а також його причини – масове вбивство.

### Список використаних джерел

1. Forced Evictions. Fact Sheet No.25/Rev.1. United Nations. New York and Geneva, 2014. – р. 15-16.
2. Тулба К.Г. Нормативне закріплення прав на вільне пересування та вільний вибір місця проживання у міжнародному праві. Держава і право, 78. 2017. С. 298-309.

3. Gunther, Caitlin T. (2012) France's Repatriation of Roma: Violation of Fundamental Freedoms, Cornell International Law Journal: Vol. 45: Iss. 1, Article 5. <http://scholarship.law.cornell.edu/cilj/vol45/iss1/5>.

4. CCPR General Comment No. 27: Article 12 (Freedom of Movement). URL <http://www.refworld.org/docid/45139c394.html>.

5. M. Stravropoulou The Right Not to Be Displaced. The American University Journal of International Law and Policy. Vol. 9, No. 3 689-749.

6. Land and Human Rights: Standards and Applications. United Nations, Geneva, 2015 [https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Publications/Land\\_HR-StandardsApplications.pdf](https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Publications/Land_HR-StandardsApplications.pdf).

7. Case of the Moiwana Community v. Suriname Judgment of June 15, 2005 (Preliminary Objections, Merits, Reparations and Costs). url [https://www.corteidh.or.cr/docs/casos/articulos/seriec\\_124\\_ing.pdf](https://www.corteidh.or.cr/docs/casos/articulos/seriec_124_ing.pdf).

УДК 314.1; 342.8

JEL Classification: K16

**Думанська В. П.,**

канд. екон. наук,

старший науковий співробітник

відділу дослідження демографічних

процесів і демографічної політики,

Інститут демографії та проблем якості життя

Національної академії наук України, м. Київ

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОЛІТИЧНОЇ УЧАСТІ ЖІНОК НА ПОВОЄННИХ ВИБОРАХ**

Після початку повномасштабного вторгнення російських військ в Україну та запровадження воєнного стану відбулось обмеження низки громадянських прав та свобод. У тому числі в умовах воєнного стану неможливе проведення виборів – через війну не відбулись чергові парламентські вибори у жовтні 2023 року, також не відбудуться президентські вибори навесні 2024 року. Щодо неможливості проведення виборів під час війни досягнуто політичного консенсусу, проте існує низка проблем пов'язаних з організацією виборів після завершення воєнного стану.

Чимало викликів стосуються того, як забезпечити політичну участь громад у виборах, в тому числі жінок, адже саме жінки з дітьми вимушено залишили країну через безпекові загрози.

За результатами звіту Global Gender Gap [1, с. 11], у 2023 році Україна посіла 66 місце серед 146 країн світу, суттєво поліпшивши позицію з

минулого року, тоді це було 81 місце. Наразі найбільшу прогалину Україна має саме у сфері розширення можливостей політичної участі жінок.

Війна ставить нові виклики, пов'язані з реалізацією як активного, так і пасивного виборчого права. Сотні тисяч жінок вимушено перебувають за кордоном, і частина з них не повернеться до повоєнних виборів. Для цієї категорії виборців слід передбачити можливість проголосувати за кордоном шляхом внесення змін до виборчого законодавства та врегулювання питань адміністрування виборів. Ті ж, які повернуться, не зможуть реалізувати своє пасивне виборче право – за законом, балотуватися до парламенту можуть лише громадяни, які проживають в Україні не менше, ніж 5 років і перебували за кордоном не більше ніж 90 днів поспіль. Щоб усунути цей недолік потрібно внести зміни до Виборчого кодексу щодо розширення переліку виняткових випадків, які не вважатимуться порушеннями виборчого законодавства.

Серед майбутніх викликів також питання організації виборів за кордоном, адже частина українців не зможе повернутися до проведення голосування. Потрібно буде мільйонам людей забезпечити можливість проголосувати, адже неможливість взяти участь у виборах за межами України буде порушенням основних принципів загального і рівного виборчого права.

Законотворці до закінчення терміну дії режиму воєнного стану мали б внести зміни до Виборчого кодексу та передбачити створення тимчасових закордонних виборчих дільниць у великих містах в тих країнах, які прийняли значну кількість біженців з України. Для того, щоб відкрити нові дільниці ЦВК спільно з МЗС мають отримати дозволи від цих країн. Також слід напрацювати порядок віднесення виборців до таких дільниць, включаючи особливості реєстрації у закордонному виборчому окрузі.

Для забезпечення розширення доступу жінок до політики у діючому законодавстві передбачено обов'язкову виборчу квоту на рівні 40%. Тобто, кожна п'ятірка партійного списку має формуватись, як із чоловіків, так і жінок – не менше двох кандидатів кожної статі. За цими правилами відбулися лише місцеві вибори у 2020 році, але вони продемонстрували, що квотування сприяло збільшенню кількості жінок на виборних посадах. Попри певну ефективність такого інструменту, змін потребує відсоток виборчої квоти, який дозволяє кандидату просунутися вгору за списком залежно від кількості отриманих голосів. Законодавець передбачив його на рівні 25%, хоча доцільніше було б встановити на рівні 5%, це сприяло б вирівнюванню шансів кандидатів [2].

Водночас у 2023 році своєю постановою Кабінет міністрів обмежив виїзд за кордон [3], зокрема й для депутаток місцевих рад. Таке рішення уряду призвело до складання мандатів частиною депутаток через потребу виїжджати за кордон до дітей, або ж у волонтерських справах. Наразі



складно оцінити масштаб цього явища, адже дані є лише у територіальних виборчих комісій, а ЦВК не володіє зведеною інформацією.

Для забезпечення повноцінної участі жінок у повоєнних виборах важливим є перегляд норм щодо балотування для осіб, які вимушено перебувають за кордоном, створення мережі закордонних дільниць, а також перегляду відсотку виборчої квоти для справедливого врахування отриманих голосів, а також скасування обмежень на виїзд для жінок-політикинь.

### Список використаних джерел

1. Global gender gap report [Електронний ресурс] // World economic forum. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2023.pdf).

2. Думанська В. Чи здатна гендерна квота посилити жіноче лідерство в політиці? [Електронний ресурс] / Віта Думанська // Рух ЧЕСНО. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.chesno.org/post/4331>.

3. Про внесення змін до Правил перетинання державного кордону громадянами України [Електронний ресурс] // Постанова Кабінету міністрів України від 27 січня 2023 р. № 69. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vnesennia-zmin-do-pravyl-peretynannia-derzhavnoho-kordonu-hromadianamy-s69-270123>.

УДК 349.2:316.4

JEL Classification: K31, K33

**Павловський А. М.,**  
канд. техн. наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародних відносин,  
Міжрегіональна Академія управління  
персоналом, м. Київ

## АНАЛІЗ ВІДПОВІДНОСТІ ЗМІН ТРУДОВОГО ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ ЗАКОНОДАВСТВУ ЄС ТА МІЖНАРОДНИМ ТРУДОВИМ СТАНДАРТАМ

**Вступ.** З початку запровадження воєнного стану прийнято декілька законів, що призвели до суттєвої трансформації трудового законодавства України. Деякі проблеми та особливості трудових відносин в умовах воєнного стану досліджувалися в роботах [1– 4].

**Мета роботи.** Метою цієї роботи є дослідження змін трудового законодавства України прийнятих під час воєнного стану, їх впливу на

трудові права найманих працівників і на роль профспілок, відповідності цих змін європейському законодавству та міжнародним трудовим стандартам.

**Матеріали та методи.** Дослідження проблематики здійснювалось шляхом застосування методів нормативно-порівняльного аналізу, системно-структурного дослідження та узагальнення.

**Результати та обговорення.** Законом "Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану" [5] внесено суттєві зміни в умови праці, надання відпусток та звільнення працівників, зокрема роботодавцям дозволили:

– без попередження і згоди працівників перевести їх на іншу роботу та в іншу місцевість;

– збільшувати тривалість робочого часу – до 60 годин на тиждень. При цьому скасовується: заборона на роботи у вихідні та святкові дні;

– звільнити працівника під час тимчасової непрацездатності чи відпустки. Допускається тимчасове призупинення дії трудового договору;

– відмовити у відпустці працівникам.

Законом щодо оптимізації трудових відносин [6] запроваджено додаткові спрощені підстави для звільнення працівників з ініціативи роботодавців, а за мобілізованим працівником не зберігається середній зарібок.

При цьому попереджати працівника про звільнення можна не за два місяця як було раніше, а всього за десять днів.

Крім того, змінили терміни оскарження дій роботодавців. Раніше позови були безстроковими, тепер їхню подачу обмежили трьома місяцями з моменту фіксування порушень умов праці.

Важливе нововведення – по мобілізованим працівникам. До прийняття закону за ними закріплювалося робоче місце та середня зарплата. Тепер, роботодавців звільнили від виплат мобілізованим працівникам. Такі ж зміни стосуються і працівників, які потрапили в полон, безвісно відсутні або лікуються після отриманих поранень. Слід зазначити, що страховий стаж за цей період не зараховується, оскільки нема сплати ЄСВ.

Таким чином, закон [6] "оптимізує" і спрощує життя роботодавців за рахунок обмеження трудових прав і соціального захисту працівників.

Законом щодо спрощення регулювання трудових відносин у сфері малого і середнього підприємництва [7] фактично скасована обов'язковість норм трудового права для тих, хто працює на приватних підприємствах з менше ніж 250 працюючими. Закон дозволяє розірвання трудового договору за власним бажанням роботодавця та односторонню зміну роботодавцем істотних умов праці – обидва ці положення порушують конвенції МОП та директиви ЄС.

Зокрема, цим законом передбачено:

– знищення профспілкового імунітету – для звільнення та надурочних робіт не потрібна згода профспілки;

– спрощення звільнень – для звільнення найманих працівників не буде потрібно жодних причин;

– нестабільна зайнятість – немає обмежень на застосування строкових договорів;

– легалізація штрафів та заборони на лікарняні – трудовий договір зможе передбачати додаткові види відповідальності працівника та відпрацювання часу хвороби;

– безвідповідальність роботодавця за безпеку праці – трудовими договорами можуть встановлюватись виключання із стандартів безпеки праці.

Ці норми спрямовані на ерозію трудових прав майже 70% працівників. Безправність найманих працівників не принесе розквіту малому і середньому бізнесу, якому значно більше потрібно послаблення податкового тягаря.

Слід відзначити, що зазначені зміни трудового законодавства суперечать міжнародним зобов'язанням України відповідно до Угоди про асоціацію з ЄС, Європейській соціальній хартії, порушують конвенції Міжнародної організації праці та директиви ЄС [8].

Крім, того внесені розглянутими законами зміни трудового законодавства фактично нівелюють роль профспілкових організацій на підприємстві.

Зазначені зміни трудового законодавства України суперечать Директивам ЄС та Конвенціям і Рекомендаціям МОП, зокрема: Директиві Ради № 89/391/ЄЕС про впровадження заходів для заохочення вдосконалень у сфері безпеки і охорони здоров'я працівників під час роботи; Директиві Ради № 91/383/ЄЕС про доповнення заходів із заохочення покращення безпеки та здоров'я на роботі працівників з фіксованим терміном працевлаштування або тимчасовим працевлаштуванням; Директиві Ради № 91/533/ЄЕС про обов'язок роботодавця інформувати працівників про умови, що застосовуються до контракту чи трудової угоди; Директиві Ради № 1999/70/ЄС про рамкову угоду про роботу на визначений термін, укладеної ЄКПС [Європейська конфедерація профспілок], СКПРЕ [Спілка конфедерацій підприємців і роботодавців Європи] та ЄЦРП [Європейський центр роботодавців і підприємств]; Директиві Ради 2003/88/ЄС про деякі аспекти організації робочого часу; Директиві Ради № 98/59/ЄС про наближення законодавств держав-членів щодо колективного звільнення; Директиві (ЄС) 2019/1152 Європейського Парламенту та Ради про прозорі та передбачувані умови праці в Європейському Союзі; Конвенції МОП №81 про інспекцію праці у промисловості й торгівлі; Конвенції МОП №87 про свободу асоціації та захист права на організацію; Конвенції МОП № 98 про застосування принципів права на організацію і на ведення колективних переговорів; Конвенції МОП № 129 про інспекцію праці в сільському

господарстві; Конвенції МОП № 132 про оплачувані відпустки; – Конвенції МОП № 135 про захист прав представників працівників на підприємстві та можливості, що їм надаються; Конвенції МОП № 155 про безпеку й гігієну праці та виробниче середовище; Конвенції МОП № 158 про припинення трудових відносин з ініціативи роботодавця; Рекомендації МОП № 166 щодо припинення трудових відносин з ініціативи роботодавця; Рекомендації МОП №189 щодо загальних умов стимулювання створення робочих місць на малих та середніх підприємствах; Рекомендації МОП № 198 щодо трудових відносин.

Керівництво Європейського Союзу регулярно висловлює занепокоєння щодо радикальних трудових реформ та закликає уряд України привести реформи у відповідність до міжнародних трудових стандартів і принципів соціального діалогу. Не дивно, що по рівню відповідності країн-кандидатів вимогам ЄС, по соціальній політиці і зайнятості Україна отримала найменшу оцінку [9].

**Висновки.** Зазначені зміни трудового законодавства суттєво обмежують права працівників і профспілок та відповідають як нормам ратифікованих Україною конвенцій Міжнародної організації праці, так і нормам європейського законодавства.

Після завершення війни Україна постане перед необхідністю відновлення трудових прав працівників і профспілок та посилення соціального діалогу. Що найбільш оптимально зробити шляхом розробки та ухвалення нового Трудового Кодексу України, який буде відповідати міжнародним стандартам праці, встановленим Міжнародною організацією праці та європейським законодавством. При підготовці цього Кодексу обов'язковим є залучення всіх сторін соціального діалогу.

### Список використаних джерел

1. Новіков Д. О. Проблеми реалізації трудових прав в умовах воєнного стану / Д. О. Новіков // Актуальні проблеми приватного та публічного права: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 93-річчю з дня народж. чл.-кор. НАПрН України, проф. Процевського О. І., – Харків, 2022. – С. 83–85.
2. Машков К.Є., Горностай О.Б., Товт Т.О. Особливості трудових відносин в умовах воєнного стану: нормативно-правове регулювання // Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. – 2022. – № 1. – С.125-131.
3. Букатова Д. М. Трансформація трудових відносин в Україні: актуальні проблеми в умовах воєнного стану // Європейський вибір України, розвиток науки та національна безпека в реаліях масштабної військової агресії та глобальних викликів XXI століття": матеріали Міжнар.наук.-практ. конф. м. Одеса, 17 червня 2022 р. – Т. 1. – С. 565-567.
4. Хатнюк Н., Побіянська Н., Обловацька Н. Проблеми трансформації трудового законодавства відповідно до умов воєнного стану в Україні. ScienceRise: Юридичні науки, (4(22)), 4–10. URL: <https://doi.org/10.15587/2523-4153.2022.270675>.

5. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15. 03. 2022 р. № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20> (дата звернення: 15.02.2024).

6. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин : Закон України від 01. 07. 2022 р. № 2352-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2352-20> (дата звернення: 15.02.2024).

7. Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо спрощення регулювання трудових відносин у сфері малого і середнього підприємництва та зменшення адміністративного навантаження на підприємницьку діяльність : Закон України від 19. 07. 2022 р. № 2434-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2434-20> (дата звернення: 15.02.2024).

8. Висновок Комітету з питань інтеграції України з Європейським Союзом. URL: [https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=71653](https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=71653) (дата звернення: 15.02.2024).

9. Analytical Report following the Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council and the Council Commission Opinion on Ukraine's application for membership of the European Union. URL: [https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2023-02/SWD\\_2023\\_30\\_Ukraine.pdf](https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2023-02/SWD_2023_30_Ukraine.pdf) (last accessed: 15. 02. 2024).

УДК 34:37.03

JEL Classification: K00

**Титаренко О. Ю.,**  
канд. іст. наук, вчитель  
історії та правознавства,  
Комунальний заклад освіти  
"Середня загальноосвітня школа № 128"  
Дніпровської міської ради, м. Дніпро  
**Чорнобай П. О.,**  
канд. іст. наук, доцент,  
директор Комунального закладу освіти  
"Середня загальноосвітня школа № 128"  
Дніпровської міської ради, м. Дніпро

## **ПРОФЕСІЙНА ДЕФОРМАЦІЯ ЮРИСТІВ: ІСНУВАННЯ ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПОДОЛАННЯ**

У професійній діяльності юриста в силу різних причин має місце зміна орієнтирів у його правових поглядах, почуттях, переконаннях, що негативно впливають на професійну поведінку. Іншими словами, виникає

деформація правосвідомості юриста, тобто спотворення характеру і результатів його професійної діяльності, що в свою чергу надає згубний вплив на юридичну практику, є показником відступу від нормативів правової культури і професійної етики юриста. Професійна деформація юриста може виявлятися у наступних формах:

- у зловживанні владою або службовим становищем;
- у вчиненні деякими юристами корупційних діянь, зокрема, сприяння фізичним і юридичним особам у незаконному придбанні рухомого і нерухомого майна за певну винагороду;
- у незаконному отриманні різних послуг, пільг і привілеїв;
- у наявності обвинувального або виправдувального ухилу при розгляді кримінальних справ, винесення судом покарання непропорційно скоєному правопорушенню;
- у завищенні показників про розкриття злочинів або спотворенні звітності про стан злочинності в тому чи іншому регіоні країни;
- у правовій некомпетентності, тобто в нездатності професійно виконувати закріплений законом та іншими нормативно-правовими актами обсяг повноважень (прав і обов'язків) [1, с. 152].

Проблеми професійної деформації юриста нерозривно пов'язані з його правовим вихованням, правовою свідомістю, правовою культурою. В основі такої деформації лежать причини, які породжені певними умовами суспільного життя і специфічним характером професійної праці юриста.

Негативний стан соціально-економічного життя призводить до нестабільності законодавства і режиму законності, зростання правового нігілізму. Як вдало зазначає О.О. Бондарев, це негативно впливає й на формування професійної правосвідомості [2, с. 138]. Зазначимо, що причиною деформації можуть прямо або опосередковано бути й соціально-комунікативні причини.

Особистість, крім загальнолюдських факторів, відчуває на собі вплив діяльності та психології трудового колективу. Саме колектив є тим морально-правовим полем, де здійснюються основні запити особистості в діловому співробітництві та суверенності, в розвитку і самореалізації, в прагненні жити і працювати по совісті і по закону. Придушення потреби особистості працювати по совісті і закону з метою виправдати аморальність поведінки колективу веде до важких морально-психологічних конфліктів, що негативно позначається як на свідомості юриста, так і на результатах вирішення юридичних справ. Це пов'язано з тим, що специфіка діяльності більшості юридичних професій вимагає колективних зусиль. Таким чином, відповідальність за порушення, допущені окремими юристом, має покладатися

на колектив та його керівника, які зобов'язані забезпечити високу моральність і законність при здійсненні своїх професійних функцій [6, с. 175].

До причин, які зумовлюють виникнення і існування деформацій професійної правосвідомості, на наш погляд, належать: правова дійсність в усьому своєму різноманітті, особливо практика правотворчості і правозастосування, рівень розвитку суспільної правосвідомості і правової культури; стан юридичної науки, юридичної освіти, правовиховної роботи в суспільстві.

Також на стан професійної правосвідомості впливають суттєві недоліки у підготовці юриста. Багато хто з випускників вищих і середніх юридичних закладів освіти мають слабку теоретичну підготовку, погано володіють практичними навичками і прийомами, повільно засвоюють службові функції і набувають необхідної професійної майстерності [3, с. 25].

Виходячи з вищезазначеного, у наявності наступні причини моральної деформації юристів-практиків:

- великий обсяг роботи, особливо у юристів правоохоронних органів;
- негативні приклади поведінки керівників, безпринципність у службових відносинах;
- низький рівень морального виховання у колективах;
- низька матеріальна винагорода за роботу та уповільнене просування по службі;
- незадоволеність результатами вирішення юридичних справ у зв'язку з корумпованістю деяких чиновників;
- негативний вплив із боку злочинного середовища в результаті постійного та безпосереднього спілкування з його представниками [4, с. 110].

Юристи у своїй службовій діяльності, як правило, виражають загальнодержавні інтереси. У зв'язку з цим, важливо акцентувати увагу на попередженні чинників, що сприяють негативним проявам професійної деформації юристів. Так, наприклад, правовий нігілізм представників влади, які зловживають своїм становищем, згубно відображається на рівні культури в цілому, включаючи і правову, і моральну.

На жаль, в українському суспільстві випадки деформації професійної правосвідомості є непоодинокими, і ця проблема потребує негайного вирішення з урахуванням відповідного іноземного досвіду. Наприклад, в американському суспільстві створена відповідна соціальна служба психологічної допомоги для спеціалістів, які відчують на собі дію професійної деформації. У США зазначений феномен розглядають як захворювання і прагнуть "нівелювати" його на ранніх стадіях. Якщо ж стан чомусь виявляється запущеним і людині загрожує депресія, їй пропонується

професійна переорієнтація і перепідготовка. Тобто зміна роду діяльності (у деяких випадках) розглядається як корисна для здоров'я. Україні варто замислитись над тим, щоб перейняти цей досвід та розглядати його як один із способів попередження професійної деформації юристів [5, с. 430].

Шляхи подолання цього явища нерозривно пов'язані з підвищенням загальної та правової культури, правової етики юристів; поліпшенням якісної підготовки юридичних кадрів, постійним підвищенням їх кваліфікації; періодичним проведенням атестації з метою перевірки придатності займаної посади, компетентності та професіоналізму.

Таким чином, важливим засобом боротьби з професійною деформацією правників є створення дієвого механізму вдосконалення юридичної діяльності, а також відповідальності за порушення правових та морально-етичних норм, що регулюють діяльність юриста. Реалізація вищезазначених заходів сприятиме правильному формуванню правової свідомості, поглядів працівників юридичної професії, орієнтуючи їх на неухильне дотримання моральних норм, забезпечення справжньої справедливості, захист прав, свобод, честі і гідності громадян, охорону своєї честі та репутації професії юриста.

### Список використаних джерел

1. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Юридическая психология Учебник. – Харьков: Изд-во Нац. ун-та внутр. дел, 2002. – 596 с.
2. Бондарев А. А. Профессиональное правосознание сотрудников ОВД: теоретико-правовые аспекты функционирования и формирования // Проблемы правознавства та правоохоронної діяльності. – Донецьк: Дон. ін.-т внутрішніх справ при ДонНУ. – 2000. – № 2. – С. 138.
3. Голосніченко І. Правосвідомість і правова культура у розбудові української держави // Право України. – 2005. – № 4. – С. 25-32.
4. Осауленко О.І. Юридична деонтологія : [навчальний посібник] / О.І. Осауленко. – К.: Істина, 2008. – 221 с.
5. Синєокий О.В. Індивідуальні умови професійної деформації особистості адвоката / О.В. Синєокий // Форум права. – 2008. – № 2. – С. 425–431 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/FP/2008-2/08sovdo.pdf>.
6. Скакун О.Ф., Овчаренко Н.І. Юридична деонтологія: [Підручник]. Під ред. проф. Скакун О.Ф. – Х.: Основа, 1999. – 280 с.



**СЕКЦІЯ 12. ПЕДАГОГІКА**  
**SECTION 12. PEDAGOGY**

УДК 37.013.42-054

JEL Classification: Z19

**Козубовська І. В.,**

д-р пед. наук, професор,  
завідувач кафедри загальної  
педагогіки та педагогіки вищої школи,  
ДВНЗ "Ужгородський національний  
університет", м. Ужгород

**Мигалина З. І.,**

канд. пед. наук, доцент  
кафедри англійської філології,  
ДВНЗ "Ужгородський національний  
університет", м. Ужгород

**Милян Ж. І.,**

викладач кафедри загальної  
педагогіки та педагогіки вищої школи,  
ДВНЗ "Ужгородський національний  
університет", м. Ужгород

**Васьків С. І.,**

викладач кафедри загальної  
педагогіки та педагогіки вищої школи,  
ДВНЗ "Ужгородський національний  
університет", м. Ужгород

**ДЕЯКІ АСПЕКТИ ВИХОВНОЇ РОБОТИ З ВНУТРІШНЬО  
ПЕРЕМІЩЕНИМИ ДІТЬМИ ДОШКІЛЬНОГО ВІКУ**

Внаслідок воєнної агресії з боку Російської Федерації багато сімей в Україні вимушені були покинути місця свого постійного проживання і переїхати в більш безпечні регіони. Держава, соціальні служби, волонтерські організації намагаються створити принаймні елементарні умови для проживання сімей мігрантів, їм надається матеріальна підтримка, допомога у працевлаштуванні, отриманні житла, вихованні дітей.

Значна робота з дітьми-мігрантами проводиться в процесі діяльності "Дошкільного навчального простору для внутрішньо-переміщених дітей",

створеного на базі гуртожитку № 3 ДВНЗ "Ужгородський національний університет" (м. Ужгород, Закарпатська область). Тут перебувають діти віком від 3 до 6 років, які приїхали в Ужгород з Харківської, Миколаївської, Донецької та інших східних областей, де відбуваються активні бойові дії. З ними працюють викладачі, аспіранти, магістри, студенти кафедри загальної педагогіки та педагогіки вищої школи УжНУ, а також психолог.

Робота з дітьми в "Дошкільному навчальному просторі" розпочалася з комплексного вивчення особистості кожної дитини, її індивідуально-психологічних властивостей, особливостей перебігу психічних процесів, емоційно-вольової сфери. У процесі вивчення виявлені певні відхилення від норми в психічному розвитку і поведінці деяких дітей: рухова розгальмованість, непосидючість, нестійкість настрою, неорганізованість у всьому, навіть в ігровій діяльності, підвищена агресивність, негативізм, фобії, відсутність емпатії, толерантності, повільний перехід від предметної гри до сюжетно-рольової, порушення в адаптації, відсутність прагнення до тісних контактів з дорослими.

У певної частини дітей проявляються симптоми неврозів. До факторів, які сприяють виникненню неврозів, зазвичай відносять специфічні особливості індивіда, включаючи інфантилізм, психопатичні характери, виснаження організму в результаті хвороби, інтоксикації. В даному випадку такими факторами, очевидно, є страх, переживання, стрес внаслідок перебування якийсь час в зоні воєнних дій, зміна звичного місця перебування, втрата рідних і близьких, друзів, улюблених іграшок, собачки, кішки та інших домашніх улюбленців, а також невизначеність становища. Зміна місця перебування і невизначеність становища часто зумовлюють порушення в адаптації дитини. У науковій літературі відзначається, що дезадаптація зазвичай виникає саме в подібних випадках як результат різкої зміни середовища, до якої індивід не готовий [1, с.331]. Дійсно, в розмові з дітьми виявлено, що переважна більшість з них дуже сумує за рідною домівкою, близькими людьми, друзями, своїми іграшками, кішкою, собачкою, навіть улюбленим одягом. За формами прояву неврози поділяють на невротичні реакції (короткочасний нервово-психічний розлад, який зустрічається досить часто у багатьох осіб і швидко проходить), невротичний стан (більш серйозний, стійкий, тривалий розлад, який важче зникає сам по собі), невротичне формування характеру (тривалий невротичний стан, часті невротичні реакції, які ведуть до виражених характерологічних змін в структурі особистості).

Частина вихованців потребує не тільки позитивного виховного впливу, але й психологічної допомоги, яка забезпечується психологом психологічної служби УжНУ у взаємодії з педагогами-вихователями.

У широкому розумінні психологічна допомога є системою психологічних впливів, націлених на виправлення недоліків у дітей в розвитку психологічних функцій та особистісних властивостей з метою запобігання подальшої соціальної деформації особистості. У вузькому розумінні психологічна допомога – це один із способів психологічного впливу, спрямований на гармонізацію розвитку особистості дитини, її соціальної активності, адаптації, формування адекватних міжособистісних відносин.

Психологічна допомога реалізується переважно у формі ігротерапії, яку зазвичай розглядають як метод психотерапевтичного впливу на дітей із застосуванням гри.

Гра – це найбільш природна форма життєдіяльності дитини. Саме в процесі гри формується активна взаємодія дитини з навколишнім світом, розвиваються її інтелектуальні, емоційно-вольові, моральні якості, соціальна компетентність, формується особистість в цілому [2]. Отже, і корекцію формування особистості, очевидно, слід проводити у грі.

Психокорекційного ефекту ігрові заняття з дітьми досягають завдяки встановленню позитивного емоційного контакту між дітьми та дорослими. В грі відбувається корекція витіснених негативних емоцій (страхів, тривожності, невпевненості в собі), розширюється здатність дітей до спілкування з дорослими і ровесниками.

В процесі ігрової терапії з метою корекції страхів, тривожності, замкнутості, агресивності, некомунікабельності та інших відхилень використовувалися найпростіші методики. Наприклад, групова робота проводилась з дітьми 6-річного віку з метою зняття напруги, страхів, агресивності, і, водночас, розвитку уваги, уваги, групової згуртованості в процесі обговорення образу Баби-Яги. Вона включала такі моменти: обговорення образу Баби-Яги (міміка, пози, жести, рухи); показ узагальненого образу Баби-Яги (конкурс на найстрашнішу Бабу-Ягу); заучування жартівливого віршика про Бабу-Ягу; гра (однонога Баба-Яга); представлення Баби-Яги в позитивному образі; малюнок позитивного образу Баби-Яги.

В результаті ігротерапії поступово вдається знизити рівень тривожності у більшості дітей. Та все ж частина дітей, незважаючи на те, що вже тривалий час вони перебувають у відносно безпечному місці, дуже переживають, коли чують сигнал сирени повітряної тривоги. Менші просяться на руки до вихователя, ховаються під стіл, закривають вуха долонями, навіть плачуть.

Позитивні результати дає використання ігрової терапії з метою формування групової згуртованості, розвитку уваги, світосприймання.

Наприклад, використовувалася методика "Казкове місто", суть якої полягала в тому, що кожна дитина працювала індивідуально, малюючи будинки, дерева, людей, птахів, квіти, машину і т.п.) на окремих маленьких листочках. Малюнки вирізалися і наклеювалися на загальний великий ватман. В результаті з'являлося казкове місто.

В цьому занятті вдало поєднуються індивідуальна і групова робота. Таке поєднання виявилось однією з найбільш ефективних форм роботи з дітьми. З одного боку, воно задовольняє потреби дитини робити щось самостійно у відповідності із своїми бажаннями і можливостями. З другого боку – загальний результат створює у всіх хороший настрій, позитивні емоції виникають як відповідь на вдало завершену спільну роботу. В процесі цієї роботи діти отримують якісно новий досвід – мирне співробітництво без шкоди для своїх особистих інтересів.

Велика робота проводиться з формування у дітей гуманних почуттів.

Гуманістичне виховання здійснюється в рамках морального виховання в ході навчально-виховного процесу. Ставиться завдання щодо цілеспрямованого формування гуманізму як якості особистості поряд з колективізмом і патріотизмом. Досвід гуманних відносин розглядається як головний результат морального виховання в дошкільний період. Дитина пізнає прояви гуманізму в різних аспектах, що сприяє її духовно-моральному становленню. Збагачення уявлень про гуманність відбувається на основі первинної емоційно-образної інформації. Передбачається також аналіз літературних джерел (читання літературних творів, перегляд мультфільмів, розповіді, звернення до особистого досвіду дитини, аналіз досвіду учасників групи).

З огляду на вік дітей, широко використовується унаочнення: ілюстрації, сюжетні картинки, мультфільми тощо.

Наприклад, на заняттях з метою виділення різних видів проявів гуманності і її антипода пропонувались сюжетні картинки такого змісту: діти входять в дитячий садок парами (видно 2-3 пари), один хлопчик тримає двері для всіх, пропускає товаришів; малюки виривають один у одного обруч, поруч розкидані різні інші іграшки (машинки, кубики, ляльки); хлопчик не пропускає дівчинку, хоче першим зайти в кімнату; дівчинка подає бабусі, яка хоче встати з крісла, її палицю, до якої вона не може дотягнутися з крісла).

Діти аналізують картинки, пояснюють, як би вони самі вчинили в даній ситуації.

Використання наочності на заняттях сприяє збагаченню гуманно-моральних уявлень, стимулює емоційні переживання дитини і таким чином сприяє розвитку інформаційного та емоційного компонента гуманістичної вихованості старших дошкільників.

Значною проблемою в роботі з дітьми "Дошкільного навчального простору" є те, що переважна більшість з них розмовляють російською мовою, тому доводиться працювати і над формуванням навичок спілкування українською мовою. З цією метою працівники кафедри загальної педагогіки та педагогіки вищої школи відвідують "Дошкільний навчальний простір" разом зі своїми дітьми дошкільного віку, які спілкуються українською мовою. У спільних іграх діти-переселенці вивчають українську мову. Педагоги-організатори, психолог намагаються спілкуватися з дітьми як рідною для них російською мовою, так і українською. Також проводяться спеціальні ігри-вправи, спрямовані на засвоєння української мови. Наприклад, дітям показують якийсь добре знайомий їм предмет або його зображення на карточці і просять назвати. Діти називають на російській мові. Педагог-організатор запитує, чи може хтось із групи назвати цей предмет на українській мові. Якщо ніхто не знає, педагог сам називає і просить дітей запам'ятати українські назви. Іноді гру ускладнюють; потрібно дати назву предмета російською, українською та англійською мовами.

У липні до Дня української державності з дітьми була проведена гра-подорож "Моя рідна українська мова", яка сприяла вивченню української мови. Під час гри дітям розповідали цікаві факти про рідну країну, діти вчилися правильно вимовляти слова та вивчили декілька віршиків. Дуже дітям до вподоби співати сучасний хіт "Ой у лузі червона калина".

Впливовим чинником успішного вивчення державної мови для внутрішньо-переміщених дітей є україномовне оточення та мовна практика, спілкування українською мовою в дошкільному навчальному просторі та за його межами. Але найбільше ці діти потребують нашої уваги і щирої участі в їхньому обпаленому війною, житті.

### Список використаних джерел

1. Енциклопедія для фахівців соціальної сфери / за ред. І. Д. Зверєвої. Київ-Сімферополь : Універсум, 2013. 526 с.
2. Кубата Н. П. Гра як засіб формування соціальної компетентності дітей старшого дошкільного віку. *Молодий вчений*. Вип. 5 (57), 2018. С. 53–57.

УДК [364.62:355.1](477)"20"

JEL Classification: Z18

**Мицишин І. Я.,**

канд. пед. наук, доцент,

доцент кафедри соціальної

педагогіки та соціальної роботи,

Львівський національний університет

імені Івана Франка, м. Львів

**Яворівська А. Ю.,**

здобувачка вищої освіти,

Львівський національний університет

імені Івана Франка, м. Львів

### **ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО СУПРОВОДУ УЧАСНИКІВ БОЙОВИХ ДІЙ В УКРАЇНІ**

Важкі реалії воєнного стану нашої країни породжують велику кількість соціальних проблем. Зростає занепокоєння щодо перспективи поглиблення кризових явищ соціально-психологічного характеру, які породжені травматичним впливом воєнних дій на всю громадськість й особливо військовослужбовців. Актуальна й надалі поствоєнна ситуація ще більше загострить проблему створення належних умов для соціальної адаптації учасників бойових дій й відтак їх соціальної інклюзії.

Система соціального захисту військових, які брали участь у бойових діях, почала своє становлення внаслідок розгортання АТО. З початку 2014 року, в українському законодавстві з'явилося все більше змін та нових законів, наказів, проектів, які спрямовані на адаптацію та інклюзію військових. Основу нормативно-правової бази соціального захисту учасників бойових дій становлять Конституція України, відповідні закони, укази Президента, постанови Уряду, програми регіональних та місцевих органів влади.

Відповідно до чинного Закону України "Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту", учасником бойових дій є особа, яка у воєнний і мирний час брала участь у виконанні бойових завдань по захисту Батьківщини у складі військової частини, з'єднання, групи, партизанського загону, підпільної організації чи іншого формування будь-якого виду і роду військ діючої армії (флоту) [3]. Державна політика у сфері соціального захисту учасників бойових дій полягає у забезпеченні прав учасників бойових дій, а також у наданні їм гарантій та компенсацій.

В діяльності інституцій, робота яких спрямована на задоволення особливих соціальних потреб ветеранів війни, важливими завданнями стає їх адаптація та психологічна реабілітація, санаторно-курортне лікування, технічні та інші засоби реабілітації, забезпечення житлом, освітні послуги, дотримання трудових прав, професійна адаптація, пільги на окремі види послуг, пенсійні виплати та інші форми забезпечення [4, с. 2].

На сьогодні Міністерство соціальної політики представило низку проектів спрямованих на підтримку тих, хто забезпечує захист населення [5]. А саме: проект підготовки фахівців територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки для надання якісних соціальних послуг військовим; проект запровадження соціального супроводу військових та їхніх родин на базі військової частини; проект впровадження діяльності соціальних працівників у закладах охорони здоров'я, де вони працюють з пораненими військовими; програма соціального відновлення для військових та їхніх родин; послуга соціальної адаптації для ветеранів та їхніх родин [5].

Також досить багато проектів планується реалізувати у громадах: проект заснування власних центрів реабілітації; робота психологів із ветеранами, їхніми сім'ями, батьками; простори для взаємодії ветеранів та ветеранок; створення окремих ресурсів з інформацією [6].

Нормативно-правова база відіграє важливу роль у процесі соціальної інклюзії учасників бойових дій, однак, сім'я та найближче середовище являють собою першочергове джерело мотивації та супроводу для військовослужбовців.

Саме соціальний супровід є одним із ключових ресурсів, який уможливорює: посттравматичну адаптацію, асиміляцію спогадів, пов'язаних з травматичною подією, прийняття травми та пошук сенсу життя [7].

Вагоме значення в практиці соціального супроводу учасників бойових дій в Україні має духовна підтримка, яку забезпечують в системі релігійних установ. Священники, які виконують капеланське служіння, нагромадили досвід ефективної психологічної та духовної підтримки осіб, що мають військовий травматичний досвід. Більше того вони працюють не лише безпосередньо з військовими та їхніми сім'ями, а й впливають на широку громадськість, пропагуючи ідеї допомоги та включення учасників бойових дій у соціальне середовище. За даними Міноборони в Україні налічується понад 600 священників-капеланів [2], які стали безпосередньо суб'єктами, що надають підтримку та сприяють успішній адаптації до мирного життя військовослужбовців.

Військовослужбовці та членів їхніх сімей, потребують системної допомоги, тому виникає потреба в удосконаленні реабілітаційних заходів,

залучення до цієї роботи науковців, методистів, лікарів, соціальних працівників, фахівців державних установ й громадських організацій для більш оперативного реагування на запити учасників бойових дій.

Вивчення зарубіжного та сучасного вітчизняного досвіду щодо надання психологічної допомоги сім'ям військовослужбовців свідчить про те, що сьогодні назріла необхідність її інтеграції з такою важливою сферою, як медико-соціальна робота. Відсутність єдності між цими напрямками суттєво погіршує ефективність та повноту реабілітації військовослужбовців, порушує цілісність та поетапність надання всебічної допомоги сім'ям українських бійців.

П. Павленок підкреслює, що головною метою соціальної роботи з сім'ями військовослужбовців є створення оптимальних соціальних умов, які дають змогу як військовослужбовцям, так і цивільному персоналу ефективно виконувати свої службові обов'язки.

Основними завданнями соціальної роботи у воєнний, а відтак і після воєнний період є відновлення фізичної та психічної працездатності, коригування ставлення людини до адаптації до нових умов життя, допомога в отриманні нової професії або роботи.

Окреслені завдання соціального супроводу реалізують соціальні працівники, використовуючи певні засоби та методи:

- інформування сімей про наявність певних соціальних виплат;
- психологічна підтримка та відновлення;
- соціальне та юридичне консультування;
- педагогічна корекція поведінки дітей, подолання труднощів у навчанні;
- організація дрібного виробництва, трудових кооперативів, груп самопомоги та взаємодопомоги;
- професійна підготовка та перепідготовка цивільного населення;
- сімейне консультування;
- сімейне консультування з питань налагодження життєдіяльності;
- культурно-дозвіллева діяльність [1, с. 1-2].

Отож, набутий досвід соціальної адаптації учасників бойових дій в нашій країні, відображає нагальну відповідь на найбільш кризові явища у цій площині. Водночас, процеси соціальної інклюзії військовослужбовців у поствоєнний час, матимуть значно ширші масштаби кількісного й якісного виміру тому вже на сьогодні потребують вдосконалення системи соціального супроводу, її диференціацію та професіоналізацію. У створенні умов для успішної соціальної інклюзії постраждалих осіб має бути залучене не лише їх близьке оточення, а й усе суспільство, яке повинно володіти належним рівнем усвідомлення проблеми, відчуттям причетності й готовністю надати допомогу.



### Список використаних джерел

1. Багрій В. Особливості соціально-педагогічної роботи соціального працівника із сім'ями військовослужбовців: Вісник Національного університету оборони України. Хмельницький : ХНУ, 2013. 7-10 с.
2. В Міноборони нарахували майже 600 священників-капеланів. URL: <https://www.religion.in.ua/news/vazhливо/33815-v-minoboroni-naraxuvali-majzhe-600-svyashhenikiv-kapelaniv.html>.
3. Закон України "Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту" від 09.11.2023 р. № 3460-IX. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3551-12>.
4. Кондратенко О. Загальні засади нормативно-правового забезпечення державного управління у сфері соціального захисту учасників антитерористичної операції та членів їх сімей: Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2015. 113-120 с.
5. Міністерство соціальної політики України. URL: <https://www.msp.gov.ua/news/23321.html>.
6. Ломоносова Н. Соціальні послуги для ветеранів та ветеранок у громадах: виклики та потреби: Посібник. 2024. 1-132 с. URL: [https://www.pryncyp.com/wp-content/uploads/2024/01/soczposlugu\\_pdf.pdf](https://www.pryncyp.com/wp-content/uploads/2024/01/soczposlugu_pdf.pdf).
7. Anatolii M. Medical, social and psychological aspects of assisting the families of the military personness of UUKraine who performed combat tasks in extreme condition: Rreview article. Volume LXXV, issue 1 part 2. 2022. pp. 310-317.



**Research  
Europe.org**