

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

**Актуальні питання економіки,
управління, технологій та права**

**Current issues in economics,
management, technology, and law**



**1 серпня 2025 р.
м. Черкаси, Україна**

**August 1, 2025
Cherkasy, Ukraine**



**EASTERN EUROPEAN
CENTER FOR SCIENTIFIC
RESEARCH**

Міжнародна науково-
практична конференція

**Актуальні питання
економіки, управління,
технологій та права**

Матеріали

1 серпня 2025 р.

м. Черкаси, Україна



International scientific
and practical conference

**Current issues in
economics, management,
technology, and law**

Proceedings

August 1, 2025

Cherkasy, Ukraine

Актуальні питання економіки, управління, технологій та права : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції / Східноєвропейський центр наукових досліджень (Черкаси, 1 серпня 2025 р). Research Europe, 2025. 88 с.

До збірника ввійшли матеріали Міжнародної науково-практичної конференції "Актуальні питання економіки, управління, технологій та права", яка відбулася 1 серпня 2025 року. Збірник розрахований на науковців, освітян, студентів, державних службовців, представників бізнесу та широку громадськість.

Робочі мови конференції: українська та англійська.

Матеріали конференції опубліковані мовою оригіналу та в обсязі, наданому авторами. Збірник відформатовано та підготовлено до публікації в уніфікованому стилі без змін змісту окремих тез доповідей. Автори несуть повну відповідальність за достовірність фактів, власних імен, цитат, статистичних даних, галузевої термінології та іншої інформації, поданої в їхніх матеріалах.



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.

UDC 33

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250801>

Current issues in economics, management, technology, and law : proceedings of the International scientific and practical conference / Eastern European Center for Scientific Research (Cherkasy, 2025, August 1). Research Europe, 2025. 88 p.

The collection includes the proceedings of the International scientific and practical conference "Current issues in economics, management, technology, and law", which took place on 1 August 2025. This collection is intended for scientists, educators, students, government officials, business representatives, and the general public.

Working languages of the conference: Ukrainian and English.

The conference proceedings are published in the original language and as submitted by the authors. The collection has been formatted and prepared for publication in a unified style, without altering the content of individual contributions. The authors are fully responsible for the accuracy of the facts, proper names, quotations, statistical data, industry terminology, and other information presented in their materials.



According to the Ukrainian Law on Copyright and Related Rights, proper citation of the authors is required when using any scientific ideas or materials from this collection.

**Research
Europe.org**



© Eastern European Center
for Scientific Research, 2025
© Research Europe, 2025

Official website: researcheurope.org

ЗМІСТ
TABLE OF CONTENTS

СЕКЦІЯ 1. ЕКОНОМІКА

SECTION 1. ECONOMICS

Булгакова О. О.

Кластери інноваційної економіки

Швейцарії: поточний стан та перспективи. 9

Водовозов Є. Н.

Принципи та критерії оцінки ефективності

управління транспортною системою міст. 13

Демурджан Ю. А.

Фінансова стратегія підприємств альтернативної

енергетики в умовах євроінтеграції України. 15

Кадикова І. М.

Концептуальні положення формування стратегії

управління соціальними програмами. 17

Корогорова О. О.

Трансформація міжнародної діяльності в

умовах Індустрії 4.0 в українському контексті. 19

Ксандінов Н. Т.

Удосконалення якісної та кількісної оцінки

ризиків інвестицій у портову інфраструктуру. 23

Кучерук О. В.

Креативність, як найбільша

цінність товару сучасної економіки. 27

Sukhar, M. V.

Methodological aspects of assessing the effectiveness

of the development of agricultural entrepreneurship

in the context of European integration. 30

СЕКЦІЯ 2. ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

SECTION 2. ACCOUNTING AND TAXATION

Скрипник С. В.

Податкові ризики підприємств у

період економічної нестабільності. 35

СЕКЦІЯ 3. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

SECTION 3. FINANCE, BANKING AND INSURANCE

Заяць О. О.

Кредитне забезпечення аграрних підприємств

України в умовах воєнного стану. 40

Хом'як М. С.

Регіональна кредитна система

України в умовах війни. 45

СЕКЦІЯ 4. МЕНЕДЖМЕНТ

SECTION 4. MANAGEMENT

Guz, O. B.

Intellectual transformation of Ukraine's oil

and gas industry for global competitiveness. 48

Mashchenko, M. A., Gudymenko, V. P.

Innovative warehouse logistics: effects of

implementing Industry 4.0 technologies. 51

Ющишина Л. О.

Психологічні аспекти переговорної

діяльності в управлінській практиці. 56

Яремчук Р. Є.

Корупція в Україні: результати

соціологічних опитувань. 58

СЕКЦІЯ 5. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

SECTION 5. PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

Мануїлова К. В., Луньова О. К., Нелюб О. А.

Роль місцевої влади у підтриманні громадського

порядку в умовах воєнного стану. 62

СЕКЦІЯ 6. ТУРИЗМ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

SECTION 6. TOURISM, HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

Пригара О. В.

Сучасні тенденції та інновації в

культурному туризмі Великої Британії. 67

СЕКЦІЯ 7. СІЛЬСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО

SECTION 7. AGRICULTURE

Харчук О. П., Тимощук Т. М.,

Власюк О. А., Лобас В. А.

Оцінка адаптивності та продуктивності

сучасних гібридів кукурудзи. 71

СЕКЦІЯ 8. ІНЖЕНЕРІЯ ТА ТЕХНОЛОГІЇ

SECTION 8. ENGINEERING AND TECHNOLOGY

Іванов Г. О., Полянский П. М.

Загальні принципи взаємозамінності. 76

СЕКЦІЯ 9. ПРАВО

SECTION 9. LAW

Дерев'янка А. І.

Формування нормативно-правової бази

міграційної політики незалежної України. 81

Хомутенко В. П., Мотигін Д. В.

Ризики суб`єктів підприємницької діяльності,

як учасників публічних закупівель. 83

СЕКЦІЯ 1. ЕКОНОМІКА
SECTION 1. ECONOMICS

УДК 330.341.1(494):334.012.63

JEL Classification: O31, R11

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250801.01>

Булгакова О. О.,
здобувачка третього (освітньо-
наукового) рівня вищої освіти,
Харківський національний університет
імені В. Н. Каразіна, м. Харків

КЛАСТЕРИ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ
ШВЕЙЦАРІЇ: ПОТОЧНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Ще на самому початку XXI століття фахівці Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) зазначили в роботі "Інноваційні кластери: Рушійні сили національних інноваційних систем" (англ. "Innovative Clusters: Drivers of National Innovation Systems") 2001 року, що політика стимулювання інновацій на національному та місцевому рівнях має спиратися на динаміку функціонування інноваційних кластерів і сприяти їй [1, с.12]. Таке міркування особливо корелювало з новою концепцією економічних кластерів, що продовжувала здобувати популярність і практичне втілення.

Власне поняття "кластеру" як нової економічної дефініції вперше запропонував у своїй книзі "Конкурентна перевага націй" (англ. "The Competitive Advantage of Nations") 1990 року Майкл Портер, всесвітньо відомий американський економіст, автор методики "П'яти сил Портера", що стала класичною бізнес-стратегією із вивчення джерел конкуренції, з якими підприємство може зіткнутися у будь-який момент часу [2] та професор Гарвардської школи бізнесу.

Цей феномен, згідно з його визначенням, слід розуміти як "географічні концентрації взаємопов'язаних підприємств та установ у певній галузі" [3], які об'єднані з огляду на численні суміжні або однакові сфери діяльності, а також інші компоненти, необхідні для забезпечення "виживання" і конкуренції цих союзів на національному та міжнародному ринку. При цьому, в якості останніх ("інших компонентів") маються на увазі, зокрема, постачальники спеціалізованих ресурсів, таких як комплектувальні вироби,

машинне обладнання та послуги, профільна інфраструктура [3]. Усі ці складові, а також інші особливості формування та результатів діяльності економічних кластерів, посприяли тому, що нині вони є однією з найяскравіших характеристик практично кожної національної, регіональної, муніципальної та навіть міської економіки, особливо в найрозвиненіших державах.

Отже, можна говорити про те, що саме кластерний підхід забезпечує чи не найцілісніший (з погляду охоплюваних складників вітчизняної економіки в тій чи іншій географічній площині) та найякісніший (з міркувань можливості вузькоспеціалізованого зосередження на підприємствах і промисловості в межах одного кластеру) аналіз щодо особливостей процесів економічного територіального розвитку тієї чи тієї країни.

Своєю чергою, під поняттям "інноваційних кластерів", відповідно до визначення Управління з нагляду ЄАВТ (англ. "ESA") [4, с.8] , слід розуміти структури або організовані групи незалежних сторін, метою яких є стимулювання та підтримка інноваційної діяльності шляхом сприяння співробітництву, обміну знаннями та досвідом між підприємствами та іншими організаціями, що входять до складу цих кластерів. Суб'єктами цих об'єднань виступають інноваційні стартапи, малі, середні та великі підприємства, дослідницькі організації та установи з розповсюдження знань, неприбуткові організації, а також інші пов'язані з інноваціями економічні установи.

Швейцарська Конфедерація (далі – Швейцарія), яка на даний момент є вже чотирнадцятий рік поспіль найінноваційнішою економікою світу відповідно до Глобального індексу інновацій (англ. "Global Innovation Index" або "GII") [5, с. 18], а також отримала 15-ту позицію за Індексом наддержав (англ. "The Great Powers Index") в загальному списку із 24 країн-суперсил 2024 року, який склав Реймонд ("Рей") Даліо, відомий американський фінансист та засновник інвестиційної компанії "Bridgewater Associates" [6, с.3], все ще продовжує сприйматися в якості свого роду "економічного дива" на міжнародній арені, традиціям та досвіду якого прагнуть навчитися та втілити у вітчизняних економіках більшість сучасних країн. Ключовою особливістю, яка вплинула на створення та розвиток кластерної стратегії Швейцарії в її економіці, є принципова відсутність державної промислової політики. Це означає, що просування інновацій відбувається тільки в тих галузях, де вже є наявні сприятливі умови для цього, що зумовлює пристосування кластерної промислової стратегії до чинних обставин, особливо до виробничих потужностей та специфіки продукції, що просуваються кантонами [7, с.12].

Іншими словами, на прикладі Швейцарії, як продовжують стверджувати далі Сімона Штрауф та Роланд Шерер в своїй роботі "Кластери та кластерна стратегія у Швейцарії" (англ. "Cluster and Clusterstrategy in Switzerland"), можна побачити практичне втілення кластерної стратегії іншого швейцарського дослідника, доктора Томаса Хафена, яка полягає не в просуванні окремих компонентів кластера, а в укріпленні взаємозв'язку між взаємопов'язаними підприємствами, установами та іншими суб'єктами того чи іншого кластеру [7, с.12]. Усього, в якості основних кластерів, що є основою та потенціалом для розвитку інноваційної економіки країни, програмою "Business location Switzerland", запровадженої і реалізованої Державним секретаріатом Швейцарії з економічних питань (англ. "SECO") з метою просування зазначеної як комерційної локації (привабливої для інвестицій), були виділені наступні шість [8, с.10-11]: біотехнології; медичні технології; мікротехнології та нанотехнології; інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ); екологічні та природоохоронні технології; центри спільного обслуговування (англ "SSC") або штаб-квартири.

Однак для того, щоб оцінити вплив та ефективність такої стратегії й зрозуміти виокремлення саме таких категорій виробництва і послуг, необхідно, знову ж таки, враховувати інституційну структуру Швейцарії.

Федеративний устрій країни обумовлює те, що саме субнаціональний рівень влади, представлений 26 кантонами, як правило, виділяє найбільше коштів зі сприяння регіональному економічному розвитку, в тому числі на просування інновацій, у порівнянні із центральним урядом [8, с.11]. Іншими словами, в кожному кантоні відбувається незалежний від рішення Федеральної ради Швейцарії відтворювальний інноваційний цикл, що повністю забезпечує не тільки власні споживчі та інвестиційні потреби цієї територіальної одиниці, тобто її населення, але й всієї країни у певних галузях, залежно від кластерного спрямування даного кантону. Така перевірена безпосередніми винятково позитивними результатами стратегія кластеризації найінноваційнішої економіки світу є надзвичайно важливим прикладом для наслідування та спадкоємності для решти країн.

Особливо це актуально для таких, що перебувають в тому або іншому кризовому стані, оскільки пропонує та втілює нову не тільки економічну, але й політичну етику: чим ефективніше та якісніше в державі впроваджені відповідні реформи децентралізації та згідно з ними працюють виконавчі органи відповідальної місцевої влади, тим швидше та краще формується

найсприятливіше та найбезпечніше економічне середовище як для чинного населення і його потреб, так і, що слідує в перспективі, для нових поколінь і потенційних мігрантів.

Це своєю чергою означає покращення демографічної ситуації, в результаті чого поступово з'явиться необхідна кількість місцевих висококваліфікованих та обізнаних з особливостями вітчизняного ринку фахівців, за яким слідує збільшення можливостей з якіснішої адаптації чинних (іноземних) кращих практик та створення власних унікальних технологій й продукції (інновацій), що, зрештою, зумовить постійну інвестиційну привабливість цієї країни та її загального бізнес-клімату.

Список використаних джерел

1. OECD. (2001). *Innovative Clusters: Drivers of National Innovation Systems*, OECD Publishing, Paris. 405 p. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264193383-en>. (date of access: 20.07.2025).
2. The Five Forces. *Harvard Business School: Institute for Strategy & Competitiveness*. URL: <https://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/the-five-forces.aspx> (date of access: 21.07.2025).
3. Porter, Michael E. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review: Government Policy And Regulation*. URL: <https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition> (date of access: 21.07.2025).
4. EFTA Surveillance Authority | ESA. (2020). *State aid for research and development and innovation*. 38 p. URL: <https://cutt.ly/MeHswWMa> (date of access: 22.07.2025).
5. World Intellectual Property Organization (WIPO) (2024). *Global Innovation Index 2024: Unlocking the Promise of Social Entrepreneurship*. Geneva: WIPO. 326 p. URL: <https://cutt.ly/jeHswlNK> (date of access: 21.07.2025).
6. Dalio, R. (2024). The Great Powers Index: 2024 How the Leading 24 Countries Are Doing and Their Prospects for the Next 10 Years. 186 p. URL: https://economicprinciples.org/downloads/DalioRay_Power_Index_Appendix.pdf (date of access: 22.07.2025).
7. Strauf S., & Schere R. (2006). Cluster and Clusterstrategy in Switzerland. *Institute for Public Services and Tourism IDT-HSG*. 19 p. URL: <https://cutt.ly/ReHswSpU> (date of access: 23.07.2025).
8. Dümmler, P., & Thierstein, A. (2003). Identifying and managing clusters evidence from Switzerland. *ETN Zurich: Research Collection*. 17 p. URL: <https://doi.org/10.3929/ethz-a-004621601> (date of access: 23.07.2025).

УДК 656.13:005.52(045)
JEL Classification: R41, O18

Водовозов Є. Н.,
канд. екон. наук, докторант
кафедри економіки і маркетингу,
Харківський національний університет
міського господарства імені
О. М. Бекетова, м. Харків

ПРИНЦИПИ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНОЮ СИСТЕМОЮ МІСТ

У сучасних умовах урбанізації та стрімкого зростання населення міст, ефективне управління транспортною системою набуває особливого значення. Перевантаженість вулично-дорожньої мережі, затори, збільшення часу пересування, погіршення екологічного стану та зниження якості життя мешканців вимагають пошуку нових підходів до організації транспортної інфраструктури. Ефективність управління транспортною системою безпосередньо впливає на мобільність населення, економічну стабільність міста та його інвестиційну привабливість. У зв'язку з цим зростає потреба у розробці об'єктивних принципів і критеріїв оцінки ефективності функціонування транспортних систем як інструменту прийняття управлінських рішень та планування сталого розвитку міст.

Транспортна система є однією з ключових складових міської інфраструктури, що забезпечує просторову взаємодію елементів міського середовища, обслуговує населення та сприяє розвитку економічних зв'язків. Управління такою складною і багатокомпонентною системою потребує системного підходу, обґрунтованих методів оцінки та чітко визначених критеріїв ефективності. Визначення відповідних принципів і критеріїв дозволяє об'єктивно оцінити рівень організації транспортних процесів, виявити проблемні аспекти функціонування транспортної мережі та розробити ефективні управлінські заходи. У цьому контексті тема дослідження є особливо актуальною, адже саме через комплексну оцінку ефективності можливо забезпечити сталий розвиток транспортної системи та підвищення якості життя міського населення.

Ефективне управління транспортною системою міста потребує дотримання низки ключових принципів, які забезпечують її стабільне функціонування, розвиток та адаптацію до сучасних умов. Одним із головних є принцип системності, згідно з яким транспорт розглядається як цілісна інфраструктурна система, де кожен елемент – від громадського транспорту до пішохідної інфраструктури – виконує взаємозалежну функцію. Будь-яке управлінське рішення повинно прийматися з урахуванням його

впливу на інші складові системи, аби уникнути перекосів або надмірного навантаження на окремі компоненти.

Не менш важливим є принцип сталого розвитку, що передбачає баланс між економічною доцільністю, соціальною справедливістю та екологічною безпекою. Сучасні міста стикаються з проблемами перевантаженості доріг, забруднення повітря та шумового навантаження, тому пріоритет повинен надаватися громадському транспорту, велоінфраструктурі, розвитку пішохідного простору, а також екологічно чистим видам транспорту, таким як електротранспорт. Це дозволяє не лише зменшити негативний вплив на довкілля, а й покращити якість життя мешканців.

Центральним для будь-якої транспортної політики має бути орієнтація на користувача. Мешканці міста повинні мати доступ до зручного, безпечного, швидкого та зрозумілого транспортного сервісу. У цьому контексті важливо враховувати інтереси всіх категорій населення, включаючи осіб з обмеженими можливостями, дітей, літніх людей та пасажирів з малим доходом. Створення зручних пересадкових вузлів, єдиної системи оплати, точного графіка руху та цифрових інформаційних платформ значно підвищує загальну ефективність транспортної мережі.

Ще одним важливим принципом є адаптивність та гнучкість. Міські умови постійно змінюються – відбувається зростання населення, змінюються транспортні потоки, з'являються нові технології. Тому управлінські рішення повинні бути здатні до швидкого перегляду і коригування відповідно до нових потреб. Впровадження інтелектуальних транспортних систем, використання даних у реальному часі та гнучке регулювання маршрутів і потоків транспорту – все це дозволяє підвищити чутливість системи до змін.

Також важливо дотримуватися принципу прозорості та участі громадськості. Населення має бути поінформоване про плани розвитку транспортної системи та мати можливість брати участь у їх обговоренні. Це підвищує довіру до місцевої влади, дозволяє врахувати інтереси громади й уникнути соціального опору при реалізації проєктів. Залучення мешканців через опитування, публічні презентації або цифрові платформи є важливою складовою ефективного управління.

Крім того, необхідно дотримуватись принципу ефективного використання ресурсів. В умовах обмежених фінансів і території важливо досягати максимального ефекту при мінімальних витратах. Це вимагає оптимізації транспортної інфраструктури, удосконалення логістики, залучення інвестицій і впровадження новітніх технологій, що підвищують продуктивність системи.

Завершальним, але не менш важливим є принцип інтегрованості, який означає узгодженість усіх елементів транспортної системи між собою, а також її зв'язок з навколишніми територіями. Інтеграція різних видів транспорту – громадського, вело, пішохідного, приміського – у єдину систему дозволяє забезпечити безперервність переміщення, зменшити час поїздки і підвищити зручність для користувачів. Такий підхід сприяє не лише мобільності, а й економічному зростанню міста в цілому.

УДК 620.9:338.27:005.332.4(477:4)

JEL Classification: Q42, F15, G32

Демурджан Ю. А.,
здобувачка третього (освітньо-
наукового) рівня вищої освіти,
Харківський національний університет
міського господарства імені
О. М. Бекетова, м. Харків

ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВ АЛЬТЕРНАТИВНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

Сучасні виклики енергетичної безпеки, необхідність зменшення залежності від викопних видів палива та імплементація європейських екологічних стандартів вимагають від України активного розвитку альтернативної енергетики. У контексті євроінтеграційних процесів особливого значення набуває розробка ефективної фінансової стратегії підприємств альтернативної енергетики, що дозволить забезпечити їхню конкурентоспроможність, фінансову стійкість та довгостроковий розвиток.

Європейський досвід демонструє важливість комплексного підходу до фінансування відновлюваної енергетики, що включає використання "зелених" тарифів, механізмів державної підтримки, приватних інвестицій та фінансових інструментів сталого розвитку. Водночас, у вітчизняних умовах підприємства стикаються з такими проблемами, як нестабільність регуляторного середовища, обмеженість доступу до фінансових ресурсів, низька ліквідність інвестицій у галузі та недостатній розвиток механізмів державно-приватного партнерства.

Попри високий потенціал альтернативної енергетики в Україні, галузь стикається з низкою фінансово-економічних проблем, серед яких нестабільність державної підтримки, недостатній розвиток механізмів державно-приватного партнерства, обмежений доступ до міжнародних фінансових інструментів та кредитних ресурсів. У цьому контексті формування ефективної фінансової стратегії підприємств є ключовим чинником забезпечення їхньої стійкості та конкурентоспроможності. Сучасний стан фінансово-економічної діяльності підприємств альтернативної енергетики України характеризується як динамічний, проте нестабільний, з огляду на макроекономічні виклики та регуляторні зміни. За останнє десятиліття галузь продемонструвала значний розвиток завдяки впровадженню механізму "зеленого" тарифу, що стимулював залучення інвестицій у відновлювану енергетику. Однак останні роки

позначені зменшенням темпів зростання через зниження державної підтримки, боргові зобов'язання перед виробниками електроенергії та загальну фінансову нестабільність. Водночас збільшення частки відновлюваної енергетики у загальному енергетичному балансі країни свідчить про її стратегічну значущість та перспективність. Фінансові показники підприємств галузі демонструють суттєву залежність від державного регулювання, зокрема змін у тарифній політиці та умовах доступу до мереж. Проблеми із вчасними виплатами за вироблену електроенергію, особливо у періоди криз, знижують рівень ліквідності компаній, що ускладнює їхню інвестиційну діяльність та можливості реінвестування прибутків у розвиток нових проектів.

Фінансова стійкість підприємств альтернативної енергетики в Україні зазнає впливу низки ризиків та викликів, які ускладнюють їхню діяльність в умовах євроінтеграції. Одним із ключових факторів є нестабільність державної політики у сфері підтримки відновлюваної енергетики, що проявляється у частих змінах законодавства, коливаннях "зеленого" тарифу та невизначеності щодо довгострокових програм стимулювання. Ці фактори знижують рівень довіри інвесторів та обмежують доступ підприємств до фінансових ресурсів, необхідних для розвитку нових проектів та модернізації існуючих потужностей. Окрім законодавчої нестабільності, значним викликом є обмежений доступ до фінансування через високі кредитні ставки, недостатній розвиток ринку "зелених" облігацій та відсутність ефективних механізмів державно-приватного партнерства. У країнах ЄС підприємства альтернативної енергетики активно залучають кошти через спеціалізовані фінансові механізми, такі як кліматичні фонди, європейські гранти та кредити з низькими відсотковими ставками. В Україні ж подібні інструменти використовуються недостатньо, що обмежує можливості підприємств у залученні довгострокових інвестицій та знижує їхню фінансову гнучкість. Ще одним важливим ризиком є макроекономічна нестабільність, яка супроводжується валютними коливаннями, інфляцією та загальним погіршенням інвестиційного клімату. Багато українських підприємств залежні від імпортного обладнання та технологій, що робить їх вразливими до валютних ризиків. Крім того, вплив воєнних дій та геополітичної напруженості створює додаткові труднощі для фінансового планування та довгострокової стабільності галузі. У цьому контексті формування адаптивної фінансової стратегії, орієнтованої на диверсифікацію джерел фінансування та інтеграцію з європейськими фінансовими ринками, є критично важливим завданням для підприємств альтернативної енергетики України.

Список використаних джерел

1. Адаменко О.М., Височанський В., Лютко В., Михайлів М. Альтернативні палива та інші нетрадиційні джерела енергії: монографія. 2017. 432с.
2. Energy Ministry offers renewable energy investors new, tougher scenario for voluntary feed-in tariff restructuring. URL: <https://en.interfax.com.ua/news/economic/643805.html>.

УДК 364:005.21

JEL Classification: I38, H75

Кадикова І. М.,
докторант,
Харківський національний
університет міського господарства
імені О. М. Бекетова, м. Харків

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОГРАМАМИ

У сучасних умовах соціально-економічних трансформацій, загострення суспільних проблем і зростання потреб населення в підтримці з боку держави особливої ваги набуває ефективне управління соціальними програмами. Соціальні програми є інструментом реалізації соціальної політики, спрямованої на забезпечення соціальної справедливості, підтримку вразливих верств населення, формування сприятливого соціального середовища. Формування ефективної стратегії управління соціальними програмами передбачає врахування концептуальних положень, що визначають зміст, цілі, принципи, механізми та інструменти такого управління.

Актуальність формування стратегії управління соціальними програмами зумовлена потребою в системному підході до вирішення соціальних проблем, підвищення результативності та ефективності використання бюджетних ресурсів, адаптації механізмів управління до змінних соціально-економічних умов. Сучасні виклики, пов'язані з демографічними змінами, економічною нестабільністю, міграційними процесами та наслідками глобальних криз, вимагають перегляду традиційних підходів до управління соціальною сферою. У цьому контексті стратегічне планування, засноване на чітких концептуальних положеннях, стає необхідною умовою для забезпечення стійкого розвитку суспільства та підвищення якості життя населення.

Формування ефективної стратегії управління соціальними програмами потребує чіткого розуміння концептуальних підходів, що визначають зміст,

логіку і механізми стратегічного впливу в соціальній сфері. Ці підходи дають змогу не лише систематизувати управлінські процеси, але й адаптувати їх до конкретних умов соціального середовища, соціально-економічних викликів та потреб цільових груп населення.

Один із ключових підходів – системний підхід, який передбачає розгляд соціальних програм як взаємопов'язаних елементів єдиної соціальної системи. Він дозволяє комплексно аналізувати вплив різних внутрішніх і зовнішніх факторів на реалізацію соціальної політики, забезпечуючи узгодженість між цілями, ресурсами, виконавцями та результатами програм.

Цільовий підхід акцентує увагу на формулюванні чітких соціальних цілей та завдань, які мають бути досягнуті в межах конкретної програми. У межах цього підходу стратегія управління розробляється як засіб досягнення соціально значущих результатів, що дозволяє об'єктивно оцінити ефективність програми через показники досягнення поставлених цілей.

Програмно-цільовий підхід об'єднує переваги системного та цільового підходів, дозволяючи планувати й реалізовувати управлінські рішення у формі цілісних програмних комплексів. Він базується на чіткому розподілі відповідальності, визначенні ресурсного забезпечення, етапів виконання та індикаторів ефективності. Цей підхід широко застосовується в державному управлінні соціальними проектами та програмами.

Інноваційно-адаптивний підхід зосереджується на здатності соціальних програм швидко адаптуватися до змін у середовищі, включаючи кризові ситуації, економічні коливання чи технологічний прогрес. Він орієнтує стратегічне управління на гнучкість, відкритість до нових рішень і впровадження сучасних технологій у соціальну сферу.

Партисипативний (учасницький) підхід акцентує увагу на залученні громадськості, представників цільових груп, експертного середовища та місцевих громад до процесів розробки й реалізації стратегій. Такий підхід сприяє зростанню довіри до органів управління, підвищенню прозорості програм та кращому врахуванню реальних потреб населення.

Нарешті, орієнтований на результат підхід став визначальним у сучасному державному управлінні. Його головна ідея полягає у фокусі на досягненні конкретних, вимірюваних результатів, а не лише на процесі виконання програми. У цьому контексті ефективність управління визначається не витраченими ресурсами, а реальним соціальним ефектом, якого вдалося досягти.

Таким чином, концептуальні підходи до формування стратегії управління соціальними програмами є багатовимірними й взаємодоповнюючими. Їх застосування в комплексі дозволяє створити дієву, гнучку та орієнтовану на потреби суспільства систему стратегічного управління, що здатна ефективно реагувати на виклики часу та забезпечувати соціальну стабільність і розвиток.

УДК 339.9:004.8(477)

JEL Classification: F23, O33

Корогорова О. О.,
канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри міжнародної економіки,
Національний технічний університет України
"Київський політехнічний інститут імені
Ігоря Сікорського", м. Київ

ТРАНСФОРМАЦІЯ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ІНДУСТРІЇ 4.0 В УКРАЇНСЬКОМУ КОНТЕКСТІ

Індустрія 4.0 революціонізує глобальні ланцюги поставок, інтегруючи передові цифрові технології для підвищення рівня автоматизації, моніторингу в реальному часі та прийняття рішень [1]. Зміна торговельних умов сприяє розвиненням країнам і лідерам ринку, водночас відкриваючи можливості для МСП із країн, що розвиваються, шляхом зниження витрат на торгівлю [2]. Проте для успішної трансформації міжнародної діяльності потрібен комплексний підхід до інтеграції технологій і розвитку відповідної стратегії.

Для України трансформація міжнародної діяльності в умовах Індустрії 4.0 набуває особливої актуальності. Країна стикається з безпрецедентними викликами, зокрема масштабним руйнуванням енергетичної інфраструктури та суттєвим скороченням валового внутрішнього продукту внаслідок війни [3]. Розв'язання цих проблем вимагає системного відновлення на основі сучасних інноваційних підходів. Існує нагальна потреба в міжнародній фінансовій та технологічній допомозі для інтеграції досягнень Четвертої промислової революції в економічну та підприємницьку практику України [4].

У процесі поствоєнної відбудови потрібно зробити перехід від простого відновлення до цілеспрямованої модернізації, одразу впроваджувати передові технології Індустрії 4.0, інтегруючи інноваційні рішення з енергоефективності, цифровізації та автоматизації. Так, реконструкція енергетичної інфраструктури може ґрунтуватися на відновлюваних джерелах енергії, зокрема сонячній енергії та водні; система управління відходами на принципах циркулярної економіки [3; 5]. Така трансформація здатна перетворити Україну на регіонального лідера сталого розвитку, залучаючи "зелені" інвестиції та стратегічних міжнародних партнерів, орієнтованих на екологічну стійкість.

Україна має значний ІТ-потенціал, представлений висококваліфікованими фахівцями та доступом до сучасних технологій. ІТ-галузь успішно інтегрувалась у глобальний ринок, проте залишається слабо пов'язаною з національною промисловістю, що стримує створення доданої вартості всередині країни [4; 6; 7]. Такий розрив є стратегічним викликом, оскільки збереження аутсорсингової моделі загрожує перетворити Україну на постачальника "інтелектуальної сировини" замість виробника високотехнологічних продуктів. Потрібна цілеспрямована політика з інтеграції ІТ-сектору з промисловістю, R&D та стартапами [8].

Стримуючими факторами є низький рівень фінансування науки, відставання в розвитку R&D, слабка інфраструктура та відсутність інституційної підтримки. Індустрія 4.0 потребує розвиненої інноваційної екосистеми, захисту інтелектуальної власності та злагодженої взаємодії держави, науки та бізнесу [8; 9]. Розвиток стартап-екосистеми, децентралізація інновацій та комерціалізація ідей є важливими елементами модернізації. Важливою є взаємодія стартапів з ТНК, які забезпечують ресурси та ринки збуту, тоді як стартапи пропонують інновації та гнучкість [6; 10]. Індустрія 4.0 також вимагає нових підходів до розробки продуктів з короткими життєвими циклами, масовою кастомізацією та орієнтацією на запити споживачів [11; 12], розв'язання проблеми з недостатнім фінансуванням через слабкий попит бізнесу на продукцію досліджень та розробок [8].

Успішна реалізація Індустрії 4.0 передбачає не лише технологічну модернізацію, а й відповідні інституційні трансформації, зокрема у сфері економічного регулювання. Одним із критичних аспектів такої трансформації є оновлення підходів до податкової політики, яка має стати каталізатором інноваційної активності, а не обмежувальним чинником. У цьому контексті актуалізується роль податкового планування як інструменту, здатного адаптуватися до нових умов цифрової економіки. У контексті Четвертої промислової революції податкове планування втрачає суто фіскальний характер і трансформується в стратегічний інструмент адаптації до цифрової економіки. Як зазначається у [13], сучасне податкове планування повинно поєднувати оптимізацію податкових платежів із підвищенням фінансової ефективності підприємств. В українських реаліях така трансформація потребує оновлення податкової політики з метою усунення бар'єрів для інновацій, залучення інвестицій та посилення конкурентоспроможності у сфері цифрових технологій.

Таблиця 1

**Основні напрями трансформації
 національної економіки України в умовах Індустрії 4.0**

Сфера трансформації	Поточні проблеми (до Індустрії 4.0)	Нові можливості (в умовах Індустрії 4.0)	Очікуваний ефект
Енергетична інфраструктура	Залежність від централізованих джерел	Відновлювані джерела, "розумні" мережі, цифрове управління	Енергетична стійкість, зниження витрат, екологічна модернізація
Інноваційна екосистема	Слабка взаємодія науки, бізнесу та держави	Розвиток стартапів, інтеграція ТНК, комерціалізація інновацій	Стимулювання R&D, зростання інноваційної активності
ІТ-сектор та промисловість	Аутсорсинг, слабкий зв'язок з виробництвом	Інтеграція ІТ з промисловістю, створення власних цифрових продуктів	Збільшення доданої вартості, розвиток продуктового підходу
Міжнародна співпраця	Обмеженість ресурсів, технологічна залежність	Залучення інвестицій, технологій та партнерств для поствоєнного відновлення	Швидша інтеграція у глобальні ланцюги, зміцнення позицій на світовому ринку
Податкова політика	Неадаптованість до цифрової економіки	Гнучке податкове планування, стимулювання інновацій і цифровізації	Залучення інвестицій, підтримка цифрового підприємництва
Торгівля та логістика	Паперові документи, низька прозорість, затримки	Електронна сертифікація, блокчейн, автоматизована логістика	Прискорення та здешевлення міжнародної торгівлі
Управління відходами та ресурсами	Лінійна модель, низька ефективність	Циркулярна економіка, цифровий моніторинг ресурсів	Сталий розвиток, екологічна безпека

Джерело: узагальнено автором на основі [1-13].

Отже, трансформація міжнародної діяльності України в умовах Індустрії 4.0 потребує комплексного переосмислення ролі цифрових технологій, інституційної взаємодії та економічної політики. Впровадження інновацій має базуватись не лише на технологічних рішеннях, а й на створенні сприятливого середовища для інноваційної активності, розвитку стартап-екосистеми, посилення зв'язків між ІТ-сектором, промисловістю та

науково-дослідними структурами. Успішна модернізація потребує стратегічної координації державної політики, міжнародного партнерства та податкових стимулів. Зокрема, оновлення підходів до податкового планування та фінансування інновацій стане необхідною умовою інтеграції України до глобального цифрового простору. Використання можливостей Індустрії 4.0 дозволить не лише відновити економіку після воєнних втрат, а й перейти до моделі стійкого, технологічно орієнтованого розвитку з високим ступенем доданої вартості.

Список використаних джерел

1. Chauhan C. A review of Industry 4.0 in supply chain management studies / C. Chauhan, A. Singh // *Journal of Manufacturing Technology Management*. – 2020. – Vol. 31, No. 5. – P. 863–886. – DOI: <https://doi.org/10.1108/JMTM-04-2018-0105>.
2. Rymarczyk J. The impact of industrial revolution 4.0 on international trade / J. Rymarczyk // *Entrepreneurial Business and Economics Review*. – 2021. – Vol. 9, No. 1. – P. 105–117. – DOI: <https://doi.org/10.15678/EBER.2021.090107>.
3. Marchenko V. Construction of models for managing military waste generated under the conditions of war / V. Marchenko, A. Hrechko, O. Korohodova, N. Kuzminska, V. Osetskyi, V. Shutyuk, E. Danilova // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. – 2022. – Vol. 6, No. 13(120). – P. 6–19. – DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.268283>.
4. Черненко Н. О. Вплив індустрії 4.0 на інвестиційну діяльність транснаціональних корпорацій / Н. О. Черненко, О. О. Корогодова, Т. Є. Моїсеєнко, Я. І. Глущенко // *Наукові горизонти*. – 2020. – Т. 23, № 10. – С. 68–78. – DOI: [https://doi.org/10.48077/scihor.23\(10\).2020.68-77](https://doi.org/10.48077/scihor.23(10).2020.68-77).
5. Svystun L. The Challenges and Opportunities for the Development of Industry 4.0 and Agri-Food Supply Chain in the Context of Energy Infrastructure Restoration in Ukraine / L. Svystun, I. Samoiluk, M. Svystun // *Engineering Proceedings*. – 2023. – Vol. 40. – P. 6. – DOI: <https://doi.org/10.3390/engproc2023040006>.
6. Моїсеєнко Т. Є. Потенційні можливості України на шляху до формування та розвитку екосистеми стартапів / Т. Є. Моїсеєнко, Я. І. Глущенко, О. О. Корогодова, Н. О. Черненко // *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. – 2020. – № 4. – DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-4-5893>.
7. Алтинпара А. О. Аутсорсинг як інструмент розвитку компаній ІТ-сектору України в умовах Індустрії-4.0 / А. О. Алтинпара, О. О. Корогодова // *Економічний вісник НТУУ "КПІ"*. – 2019. – № 16. – С. 140–152. – DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.16.2019.181839>.
8. Vishnevsky V. How to Increase the Readiness of Ukraine's Industry to Smart Transformations / V. Vishnevsky, S. Kniaziev // *Science and Innovation*. – 2024. – Vol. 14, No. 4. – P. 49–61. – DOI: <https://doi.org/10.15407/scine14.04.049>.

9. Industry 4.0 and Ukrainian industry: how to bridge the technology gap? // Kyiv International Economic Forum. – Available from: <https://forumkyiv.org/en/news/industry-4.0-and-ukrainian-industry:-how-to-bridge-the-technology-gap> (дата звернення: 25.07.2025).

10. Korohodova O. The interaction of transnational corporations with startups in Industry 4.0 / O. Korohodova, K. Onopriienko, D. V. Kuzhel // Економічний вісник НТУУ "КПІ". – 2020. – № 17. – DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.17.2020.216393>.

11. Korohodova O. Transnational Companies' Product Development In Industry 4.0 / O. Korohodova // Економічний вісник НТУУ "КПІ". – 2021. – № 19. – DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.231168>.

12. Korohodova O. Product Development based on Needs, Wants and Wishes of the Customers in Industry 4.0 / O. Korohodova // KSI Transactions on Knowledge Society. – 2020. – Vol. XIII, No. 3. – P. 17–21. – ISSN 1313-4787. – Available from: https://www.researchgate.net/publication/360540337_Olena_Korohodova_Product_Development_based_on_Needs_Wants_and_Wishes_of_the_Customers_in_Industry_40 (дата звернення: 25.07.2025).

13. Глущенко Я. І. Податкове планування ТНК на засадах ризико-орієнтованого підходу в умовах проєкту BEPS та діджиталізації економіки / Я. І. Глущенко, О. О. Корогорова, Н. О. Черненко, Т. Є. Моїсеєнко // Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут". – 2023. – № 25. – С. 38–44. – DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.25.2023.278595>.

УДК 656.61:3330.131.7

JEL Classification: R42, G32

Ксандінов Н. Т.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Одеський національний морський
університет, м. Одеса

УДОСКОНАЛЕННЯ ЯКІСНОЇ ТА КІЛЬКІСНОЇ ОЦІНКИ РИЗИКІВ ІНВЕСТИЦІЙ У ПОРТОВУ ІНФРАСТРУКТУРУ

Теоретичні та практичні питання аналізу ризиків розглядаються у працях багатьох вчених. У статті В.В. Жихаревої, Я.В. Ігнатенко та І.В. Дібрової запропоновано етапи економічного обґрунтування інвестицій у розвиток

портової інфраструктури [1, с. 232]. В.В. Жихарева розробила методологічні основи якісної оцінки ризиків з урахуванням специфіки роботи підприємств портової діяльності [2, с. 226-227]. У статті В.В. Жихаревої та А.М. Бундюка обґрунтовано концепцію і розроблено модель системи ризик-менеджменту підприємства, що забезпечує економічну безпеку його діяльності [3, с. 12-15].

Незважаючи на достатній обсяг досліджень у сфері управління ризиками портових підприємств, низка питань потребує подальшого дослідження і удосконалення, зокрема методичні підходи до класифікації та кількісної оцінки ризику, пов'язаного з інвестиційною діяльністю портових підприємств, узагальнення потребують підходи до управління кожним видом ризику. **Більшість існуючих класифікацій неоднозначно трактують, некоректно групують або ігнорують частину ризиків.**

Класифікація ризиків, пов'язаних з інвестуванням у портову інфраструктуру, може бути побудована з використанням двох класифікаційних ознак: **за джерелом походження ризику (систематичні / несистематичні ризики) і сферою впливу.** До систематичних ризиків, обумовлених факторами зовнішнього середовища, віднесено чотири групи ризиків – політичні, економічні, природні, репутаційні. Політичні ризики практично не підлягають контролю з боку підприємства, а управління ризиками спрямовано на мінімізацію впливу політичних потрясінь на бізнес-процеси, фінанси, ланцюги постачань, партнерства. Ринковий ризик може бути мінімізований шляхом розробки **гнучкої стратегії розвитку, диверсифікації послуг, активної комунікації з клієнтами, гнучкої тарифної політики, маркетингу та просування послуг** серед клієнтів, співпраці з партнерами та **інвестицій у якість послуг.** Управління природними ризиками, які юридично вважаються форс-мажорними обставинами, дає можливість лише зменшити імовірність шкоди та мінімізувати втрати **після настання події.** Кліматичні ризики мають довгостроковий характер тренду, їх можна прогнозувати й закладати у стратегії розвитку на відміну від непередбачуваних природних факторів. З правового погляду, кліматичні ризики не завжди визнаються форс-мажорними обставинами, хоча деякі кліматичні ризики можуть породжувати непередбачувані природні явища. Репутаційні ризики є *гібридними, оскільки джерела їх виникнення* можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми, але втрати від них формуються зовні, тому формально вони віднесені до зовнішніх ризиків.

До несистематичних ризиків, які обумовлені внутрішнім середовищем портового підприємства, включено стратегічні ризики, пов'язані з плануванням інвестицій, будівельні ризики, ризики передачі, екологічні, соціальні ризики,

контрактні, операційні і техногенні ризики. Підходи до управління стратегічними ризиками планування інвестицій, зокрема, включають розробку гнучких фінансових моделей, глибокий економічний аналіз, сценарне планування, вибір структури фінансування, що відповідає природі проекту, аналіз вартості капіталу і повернення інвестицій при різних умовах.

Оцінка ризиків є частиною інвестиційного аналізу проєктів розвитку портової інфраструктури [4, 5]. Для прогнозування майбутніх фінансових результатів, дисконтованих грошових потоків, і оцінки рівня ризику пропонується використовувати three-statement model, яка об'єднує три основні фінансові звіти в одну повністю динамічну модель. З погляду фінансового менеджменту, кількісна оцінка ризику інвестиційного проєкту визначає відхилення грошових потоків від їх очікуваної вартості [6, с. 271]. Аналіз прогнозних грошових потоків, пов'язаних з реалізацією проєкту, здійснюється на основі Discounted Cash Flow (DCF) Analysis. **Розрахунок прогнозних вільних грошових потоків**, пов'язаних з реалізацією проєкту, виконаний у наступній послідовності з використанням three-statement model.

Для ілюстрації методичного підходу розглянуто приклад будівництва глибоководного контейнерного терміналу середнього класу потужністю 500 тис TEU/рік на основі припущень щодо структури капітальних витрат і термінів будівництва. Для визначення економічного ефекту крім щорічних вільних грошових потоків враховано термінальну вартість бізнесу (TV), яка визначає вартість компанії після встановленого прогнозного періоду – зазвичай від 3 до 5 років. Одним з поширених методів розрахунку термінальної вартості є метод безперервного зростання **(Growing perpetuity)** або модель зростання Гордона, яка припускає, що бізнес постійно генеруватиме грошові потоки з постійним темпом зростання [7].

На основі фінансової моделі розраховано кумулятивні DCF для кожного з розроблених 27 сценаріїв. Спочатку на основі експертних оцінок визначаються ймовірності зміни ключового фактора інвестиційного проєкту (кумулятивного DCF) першого рівня, а потім умовні ймовірності відхилення інших факторів другого і третього рівня. Спільна ймовірність відхилення кумулятивного DCF від найбільш ймовірного сценарію розраховується як добуток ймовірностей першого, другого і третього рівнів. Використовуючи сценарний аналіз та метод експертних оцінок, визначаються ймовірності сценаріїв та відповідний кумулятивний DCF. Виходячи з припущення про нормальний розподіл ймовірностей DCF

інвестиційного проєкту, можна оцінити ймовірність того, що його значення потрапить у інтервал між певними значеннями.

Рівень ризику можна визначити як відхилення грошових потоків від їх очікуваного значення. Проєкт має високу ймовірність того, що значення DCF потрапить у інтервал між мінімальним та очікуваним значенням, але не дуже великий розкид дисконтованих грошових потоків, на що вказує значення стандартного відхилення.

Запропонований методичний підхід дозволяє кількісно оцінити ризик інвестицій у портову інфраструктуру на основі сукупності статистичних показників, а також інтегральний економічний ефект, прибутковість і ліквідність інвестицій для кожного сценарію з урахуванням фактору часу в рамках комплексного інвестиційного аналізу грошових потоків на основі припущень щодо зміни головних драйверів проєкту і розробки великої кількості сценаріїв.

Список використаних джерел

1. Жихарєва В.В., Ігнатенко Я.В., Діброва І.В. Удосконалення методичних підходів до економічного обґрунтування інвестицій у розвиток портової інфраструктури. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 67. С. 229-238.
2. Zhikhareva V. Qualitative risk assessment in port activity. *Economic Innovations*. 2012. No. 50. P. 227-232.
3. Жихарєва В.В., Бундюк А.М. Система ризик-менеджменту виробничого підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2018. № 1(62). С. 8-20.
4. Zhykharieva V., Kozyr O. Methodical approach to complex investment analysis of cash flows on the example of the fleet replenishment project. *Economy and Society*. 2022. № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-16> (дата звернення: 15.07.2025).
5. Bazaluk O., Zhykharieva V., Vlasenko O., Nitsenko V., Streimikiene D., & Balezentis T. Optimization of the Equity in Formation of Investment Portfolio of a Shipping Company. *Mathematics*. 2022. 10_363. URL: <https://doi.org/10.3390/math10030363> (дата звернення: 5.07.2025).
6. Жихарєва В.В., Власенко О.С., Бундюк Р.А., Соколова М.С. Економіка судноплавства і сервісної діяльності: глобальні тренди й трансформація: монографія. Одеса: ОНМУ, 2023. 352 с.
7. Ganti A. Terminal Value Definition and Formula. Investopedia. May 17, 2025. URL: <https://www.investopedia.com/terms/t/terminalvalue.asp> (date of access: 01.07.2025).

УДК 338.242

JEL Classification: O31, M31

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250801.02>

Кучерук О. В.,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Державний біотехнологічний
університет, м. Харків

КРЕАТИВНІСТЬ, ЯК НАЙБІЛЬША ЦІННІСТЬ ТОВАРУ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасний розвиток сучасної економіки базується на поєднанні роботи підприємництва та креативності, та глибоко переплітаються з будь-якою господарською діяльністю. Фактично 82% компаній вважають креативність рушійною силою успішного бізнесу. У дослідженні Adobe та Forrester Consulting було виявлено, що компанії, які максимально використовують креативність, перевершують аналогічні компанії та конкурентів за основними показниками ефективності, включно зі зростанням доходів та частки ринку і залученням висококваліфікованих кадрів [2,4].

Креативність – головна здатність людини в XXI столітті. Креативність - це властивість або здатність генерувати нові та оригінальні ідеї, концепції, рішення або виражати оригінальні творчі висловлювання в різних сферах життя [1].

До основних рис креативності можна віднести:

1. Новаторство: здатність вносити новаторські елементи або ідеї, які раніше не були відомі чи використовувалися.
2. Гнучкість мислення: здатність розглядати ситуації з різних точок зору та шукати різні способи вирішення проблем.
3. Оригінальність: створення унікальних та відмінних від існуючих рішень або виробів.
4. Відкритість до досвіду: здатність використовувати свій власний досвід та навчатися від інших.
5. Творчий процес: здатність працювати у творчому процесі, експериментувати та приймати ризики.
6. Проблемне мислення: здатність розглядати проблеми як виклики та шукати нетрадиційні рішення.

7. Емоційна включеність: здатність висловлювати свої емоції та відчуття через творчий процес.

Цінність товару визначається в тому, наскільки споживач вважає даний товар корисним та готовий заплатити за нього певну суму грошей. Це поняття пов'язане із сприйняттям товару споживачем та його здатністю задовольнити конкретні потреби чи бажання.

Цінність товару може включати в себе такі аспекти:

1. Функціональна цінність – це оцінка того, наскільки ефективно товар виконує свої основні функції та вирішує проблеми чи задовольняє потреби споживачів. Наприклад, автомобіль може бути оцінений за своєю здатністю забезпечити швидкий та зручний транспорт.

2. Якість - рівень виконання, надійність та тривалість експлуатації товару. Товари високої якості можуть мати вищу цінність для споживачів.

3. Бренд та імідж, це як товар сприймається через призму бренду та іміджу. Унікальність та позитивний імідж бренду можуть збільшити цінність товару.

4. Естетика та дизайн – це вигляд товару та його дизайн можуть впливати на споживача. Естетично привабливий товар може викликати позитивні емоції та збільшити його цінність.

5. Ціна – це здатність споживача придбати товар за конкретну ціну. Цінова доступність може бути ключовим фактором у формуванні цінності товару.

6. Користь та вигода це здатність товару забезпечувати конкретні користі та вигоди для споживача. Це може включати економію часу, зекономлені гроші, підвищену продуктивність та інше [3].

Цінність товару є суб'єктивною, оскільки вона залежить від індивідуальних вподобань, потреб та можливостей кожного споживача. Успіх товару на ринку часто пов'язаний з його здатністю надавати високу цінність для максимальної кількості споживачів.

В свою чергу креативність може бути значущою цінністю для товарів та послуг у сучасному ринковому середовищі. Вона може впливати на різні аспекти товару і додавати йому конкурентні переваги. Креативність може приносити цінність товару за допомогою унікального дизайну, що може зробити товар більш привабливим для споживачів, надавши йому унікальний та запам'ятовуючий вигляд. Це може впливати на рішення покупців та створювати позитивний імідж бренду. Креативність може привести до розробки інноваційних рішень та функцій, що роблять товар більш ефективним або забезпечують йому новий функціонал.

Креативні маркетингові стратегії та кампанії можуть робити товар більш видимим та привертати увагу споживачів. Інноваційні та цікаві підходи до реклами можуть позитивно впливати на усвідомлення бренду. Також креативність може виявлятися в якісному виконанні товару або послуги, що може підвищити загальний враження та задоволення споживачів та може сприяти створенню унікального стилю та іміджу бренду, що в свою чергу може робити його легше пізнаваним та привабливим для споживачів.

Таким чином креативність в сучасній економіці розглядається як стратегічний ресурс, що сприяє інноваціям, розвитку та конкурентоспроможності. Вона є ключовим стимулом для інновацій, новаторських рішень та покращення продуктів, що дає можливість створювати цінності для клієнтів, дозволяє підприємствам створювати унікальні та цікаві продукти, які відповідають потребам та очікуванням клієнтів.

Список використаних джерел

1. Свінцицька О. М., Ткачук В. О. Креативна економіка та креативні індустрії: навч. посібн. Житомир: Державний університет "Житомирська політехніка", 2020. 218 с.
2. Ткачук О. М. Креативність у підприємницькій діяльності. Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського. 2015. № 7. С. 500–503. URL: <http://global-national.in.ua/archive/7-2015/108.pdf>.
3. Шульгіна Л. М. Еволюція наукових поглядів щодо поняття "споживча цінність товару" Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 2. - С. 74-80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2011_2_9 (дата звернення 10.12.2023)
4. How Creativity Impacts Business Results URL: <https://landing.adobe.com/dam/downloads/whitepapers/55563.en.creative-dividends.pdf> (дата звернення 10.12.2023).



УДК 338.1:631.1

JEL Classification: Q13, F15

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250801.03>

Sukhar, M. V.,

Researcher, Department of Scientific
Support for Innovative Development,
National Academy of Agrarian
Sciences, Kyiv

METHODOLOGICAL ASPECTS OF ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTREPRENEURSHIP IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

Assessment of effectiveness of organizational and economic development of agricultural entrepreneurship is a complex multi-faceted process that requires the use of comprehensive methodological tools. The task of adapting and improving existing practices of assessing the effectiveness of functioning and substantiating the prospects for the development of agricultural entrepreneurship becomes extremely priority in the context of European integration processes that require the agricultural sector to comply with high standards of efficiency, product quality and environmental friendliness of production.

The vast majority of researchers build a methodology for assessing the effectiveness of functioning and development of the sphere of agricultural entrepreneurship on a multifactorial, indicative basis using a wide range of modern methods of economic research.

In modern economic science, several methodological approaches to assessing the organizational and economic development of agricultural enterprises have been formed:

System approach - considers the enterprise as a complex system of interconnected elements and evaluates development from the position of changing system characteristics. According to the studies of Mesel-Veselyak V.Ya. and Fedorov M. M., a systemic approach allows us to identify synergistic effects from the interaction of various components of agricultural entrepreneurship [1].

Process approach - focuses on a comprehensive assessment of business processes that algorithmically form the practice of agricultural entrepreneurship, with the identification of certain shortcomings, their elimination and further improvement. According to Kropyvka M.F., this approach is especially relevant for the analysis of organizational changes in agricultural entrepreneurship [2].

Resource approach – is based on assessing the efficiency of using available resources (land, labor, material and technical, financial). Marmul L. O. and Levaeva L. Yu. emphasize the importance of this approach for agricultural enterprises, taking into account their high resource intensity [3].

Result-oriented approach – involves assessing development by final performance indicators. As noted by a number of authors, for agricultural entrepreneurship, comprehensive consideration of economic, social and environmental performance is important.

Integral approach – combines various aspects of assessment and involves the formation of generalizing indicators. According to Kucher L., Heldak M., this approach makes it possible to most fully and objectively assess the level of development of agricultural entrepreneurship and its readiness to implement modern innovative projects [4].

The system of indicators for assessing the organizational and economic development of agricultural entrepreneurship includes: indicators of economic efficiency of production, indicators of financial condition, investment and innovation indicators, indicators of production potential, indicators of organizational structure, indicators of integration processes, indicators of production organization, indicators of organizational culture and quality of management, indicators of digitalization, indicators of employment and remuneration, indicators of social development, indicators of quality of working life, indicators of environmental friendliness of production, indicators of resource conservation, indicators of compliance with environmental standards.

Dynamic study of the situation developing in the market, marketing opportunities of agricultural entrepreneurship entities is becoming relevant. Methodological aspects of assessing the current state and effectiveness of the development of agricultural entrepreneurship in the context of European integration require the use of systemic, comprehensive, dynamic, situational and functional approaches.

According to academicians Gadzalo Ya.M. and Luzan Yu.Ya., the effective development of integration processes of the agrarian sector of the economy of Ukraine to the conditions, rules and requirements of the EU requires not only a corresponding updated state policy, but also the activation of effective mechanisms of scientific cooperation in the sectoral components of agricultural science - joint research, implementation of scientific programs, organization of training [5].

The main advantage of the system method for studying modern economic processes is the analysis of an economic phenomenon as a holistic formation, in which any change in its individual components leads to a change in the entire system.

The peculiarity of the study of complex systems, to which the sphere of agrarian entrepreneurship with its branch structure, infrastructure components and logistics should rightfully be attributed, is that they have emergence - the objective presence of properties that are not equal to the simple sum of the properties of individual elements of this system.

The specificity of the functioning of agrarian entrepreneurship entities in the conditions of a full-scale war, under the influence of global geopolitical and socio-economic challenges and in the dynamics of integration processes before joining the EU requires an improved, structured and algorithmized system of methodological support for the corresponding scientific search.

Therefore, the algorithm for studying the state and effectiveness of the organizational and economic development of agrarian entrepreneurship in the conditions of European integration will be presented as follows (Fig. 1).

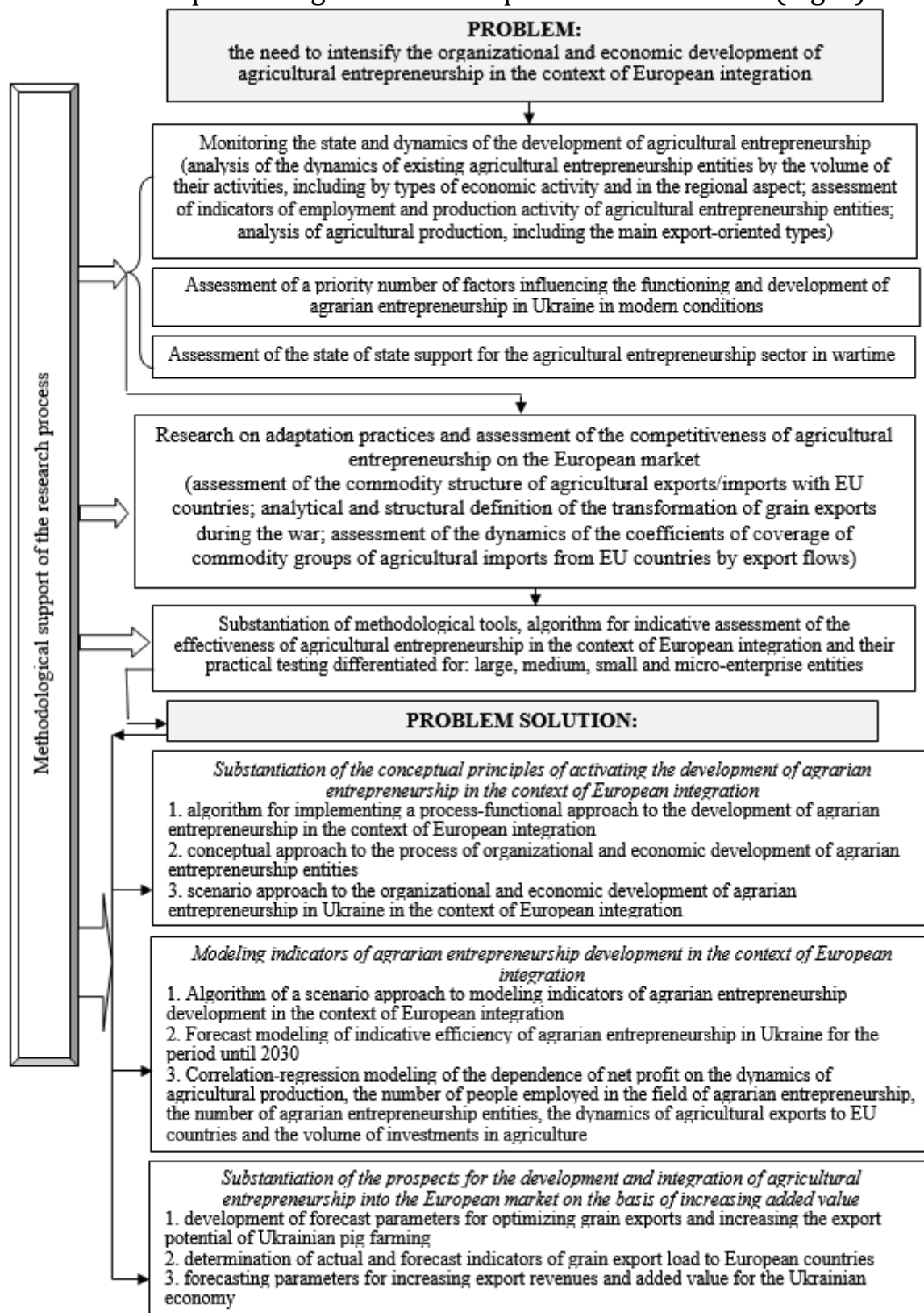


Fig. 1. Algorithm for studying the state and developing prospects for activating the organizational and economic development of agricultural entrepreneurship in the context of European integration

Source: systematized and summarized by the author.

At the same time, each stage of the study should be carried out using a certain set of economic methods.

It should be noted that the study of the essence, state, trends and results of the functioning of a certain object of study should be carried out from the perspective of considering the relationship and mutual influence of individual elements, components, influencing factors without separating their properties from the properties and dynamics of the holistic system.

The integrity of the system implies that all its elements, regardless of their level of development and properties, should serve the common goal of the functioning of the object of study, contribute to its stabilization and gradual development. Thus, the current state of the functioning of the sphere of agrarian entrepreneurship is characterized by a real possibility of activating development, during which the emergence of higher-quality connections, caused by deep quantitative changes, occurs.

Therefore, the analysis and improvement of any studied system is impossible without using the categories of a synergistic approach, which explain the provision of greater efficiency of the holistic system than the possible sums of effects from the improvement of its individual elements.

The goals and objectives of substantiating and improving the system of methodological support for the study of these processes are to form a logically and scientifically substantiated combination of existing and improved methods and methodological approaches that allow for a comprehensive assessment of the phenomenon under study - its current state, trends in functioning and justification of development prospects. The use of a synergistic approach to the study of the selected object involves a qualitatively new interpretation of its methodological support.

Modern economic realities, which are rapidly transforming and changing in conditions of instability, economic and geopolitical challenges of today, require the use of a wide range of non-traditional (market) methods: the method of paired comparisons based on multidimensional scaling, functional-cost analysis (analysis of threats and opportunities), marketing methods, methods for assessing the risks of the production-financial and socio-political situation, forecasting, which will comprehensively allow assessing the effectiveness of the functioning and development of agricultural entrepreneurship in the conditions of European integration.

Список використаних джерел

1. Месель-Веселяк В. Я., Федоров М.М. Наукове забезпечення розвитку аграрної реформи в Україні. Економіка АПК. 2021. № 1. С. 60-71. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.20210106>.

2. Кропивко М. Напрямки реформування системи управління аграрним сектором у контексті децентралізації влади та розвитку процесів євроінтеграції. Економіка АПК. 2016. № 23(6). С. 26-36.

3. Мармуль Л. О., Леваєва Л. Ю. Відтворення потенціалу аграрних підприємств на засадах удосконалення методології ідентифікації, організаційно-економічного механізму використання та системного управління розвитком. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.7.6.

4. Кучер Л., Хелдак М., Ороховська Л. Оцінка готовності аграрних підприємств до впровадження інноваційних проєктів. *Agricultural and Resource Economics*. 2023. Vol. 9. No. 1. Pp. 224–259. <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.01.11>.

5. Гадзало Я. М., Лузан Ю. Я. Розвиток аграрного сектору економіки України в умовах євроінтеграції. Економіка АПК. 2021. № 8. С. 6–17. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.20210800>.

СЕКЦІЯ 2. ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ
SECTION 2. ACCOUNTING AND TAXATION

УДК 336.226:330.34

JEL Classification: H25, H32

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250801.04>

Скрипник С. В.,
д-р екон. наук, доцент, професор
кафедри підприємництва, обліку та фінансів,
Херсонський державний аграрно-економічний
університет, м. Херсон

**ПОДАТКОВІ РИЗИКИ ПІДПРИЄМСТВ У
ПЕРІОД ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

У сучасних умовах глобальної економічної невизначеності, посиленої військовими конфліктами, санкційними обмеженнями та структурними кризами, **податкові ризики підприємств** набувають особливої ваги. Економічна нестабільність суттєво впливає на податкове середовище: зміни законодавчих норм, зростання фіскального тиску, ускладнення прогнозування податкового навантаження. Це створює серйозні виклики для бізнесу, зокрема в Україні, де підприємства функціонують у умовах воєнного стану, інфляції та девальвації національної валюти.

Актуалізація дослідження акцентується на необхідності аналізувати нові загрози, пов'язані з податковими ризиками, та розробляти ефективні механізми їх мінімізації. Зокрема, важливими напрямками дослідження визначені наступні: вплив макроекономічної нестабільності на податкову політику держави; зміни в податковому законодавстві, що збільшують ризики для бізнесових структур; практичні інструменти захисту підприємств від фіскальних загроз. Крім того, дослідження має й важливе **прикладне застосування**, оскільки спрямовує підприємства на адаптацію до кризових умов, уникнення штрафних санкцій та оптимізацію податкового навантаження.

Вітчизняні дослідники розглядають податкові ризики як потенційні негативні наслідки, пов'язані зі змінами законодавства, обліковими помилками чи фіскальними рішеннями держави. Курілов Є. [1] аналізує експериментальний проект ДПС з автоматизованою оцінкою ризиковості платників, що, з одного боку, підвищує ефективність контролю, а з іншого - створює ризик надмірного втручання. Тімонов А. [2] ідентифікує ключові ризики 2025 року: автоматичний обмін інформацією, трансфертне

ціноутворення та помилки в звітності. Мороз Ю. [3] акцентує на розвитку податкового комплаєнсу, відзначаючи, що відсутність стабільних процедур створює правову невизначеність. Гавриленко Н. [4] досліджує ризики великих платників податків, підкреслюючи необхідність інтеграції комплаєнс-систем. Сафонік Н. [5] пропонує конкретні інструменти мінімізації ризиків: аналітичні відділи, автоматизацію обліку та регулярні аудити. Сарахман О.М., Мороз В.П. та Шурпенкова Р.П. [6] виділяють стратегічні інструменти управління: адаптивне планування, антикризовий консалтинг та цифрові KPI. Шепель І.В. [7] досліджує специфіку агроризиків, наголошуючи на важливості податкового консалтингу.

Загалом дослідження демонструють комплексний характер податкових ризиків та необхідність інноваційних підходів до їх управління, особливо в умовах законодавчої нестабільності.

В останні роки ця проблема значно загострилася саме через економічну нестабільність, спричинену глобальними кризами, військовими діями в Україні та структурними перетвореннями економіки. Тому необхідно розглянути й кілька важливих категорій у класифікації податкових ризиків.

Внутрішніми ризиками вважають помилки в податковому обліку, недостатній внутрішній контроль або несвоєчасну звітність. **Зовнішні ризики** пов'язані зі змінами законодавства, зростанням податкового навантаження або діями податкових органів. Окрему групу становлять **макроекономічні ризики**, такі як інфляція, девальвація національної валюти та падіння ВВП, які опосередковано впливають на фінансовий стан підприємств і їх здатність виконувати податкові зобов'язання.

Економічна нестабільність тісно пов'язана з податковими ризиками через механізми адаптації фіскальної політики до кризових умов. Наприклад, інфляція знижує купівельну спроможність підприємств, що може призвести до затримки податкових платежів або зростання боргового навантаження. Девальвація гривні ускладнює розрахунки за імпортні операції, що впливає на податок на додану вартість (ПДВ) та митні платежі. Падіння ВВП, як свідчать дослідження, часто супроводжується скороченням податкових надходжень до бюджету, що змушує державу вдаватися до жорсткіших фіскальних заходів, таких як підвищення ставок або скасування пільг.

Вплив макроекономічних факторів на податкове навантаження підприємств у період нестабільності знаходиться у полі зору багатьох українських науковців. Зокрема, було доведено, що інфляція збільшує податкові зобов'язання через індексацію ставок або переоцінку активів, тоді як девальвація може призвести до додаткових витрат у зв'язку з

курсними різницями. Крім того, економічний спад часто супроводжується зростанням кількості податкових перевірок як інструменту наповнення бюджету, що підвищує ризики для бізнесу.

Період економічної кризи, зумовленої воєнним станом суттєво трансформував податкове середовище в Україні. Зміни в податковому законодавстві, спрямовані на мобілізацію бюджетних надходжень, створили низку нових викликів для бізнесу. Однією з найбільш значних змін стало скасування багатьох податкових пільг, які раніше підтримували окремі галузі економіки, зокрема малий бізнес та аграрний сектор. Це призвело до зростання фіскального навантаження на підприємства, які вже працюють в умовах фінансової нестабільності. Паралельно було впроваджено нові обов'язки, такі як додаткові звітні форми та вимоги до розкриття інформації, що значно ускладнило адміністративне навантаження на компанії.

Фіскальні ризики в поточних умовах проявляються через зростання податкового навантаження, збільшення штрафних санкцій за порушення податкового законодавства, а також через проблеми з недоїмками. Багато підприємств стикаються з труднощами у своєчасному виконанні податкових зобов'язань через обмежену ліквідність та складність прогнозування грошових потоків. Особливу увагу привертають операційні ризики, пов'язані з технічними труднощами під час подання звітності. Електронні системи податкової звітності, незважаючи на їх переваги, іноді стають джерелом додаткових проблем через технічні збої або складність адаптації до нових вимог, особливо для малих підприємств з обмеженими ресурсами.

Міжнародні податкові ризики набувають особливої актуальності для компаній, які мають зовнішньоекономічні операції. Впровадження CFC-правил (контрольовані іноземні компанії) та вимог щодо трансфертного ціноутворення значно ускладнили податкове планування для українських підприємств з іноземними активами. Проблема подвійного оподаткування залишається актуальною, особливо для компаній, які працюють у юрисдикціях з нестабільними податковими угодами. Не менш важливими є репутаційні ризики, які виникають у разі порушень податкової дисципліни. У сучасних умовах, коли інформація про податкові суперечки швидко поширюється через ЗМІ та соціальні мережі, будь-які негативні публікації можуть призвести до серйозних втрат ділової репутації та довіри партнерів.

Слід зазначити, що всі ці ризики взаємопов'язані та посилюють один одного в умовах кризи. У таких умовах ключовим завданням для підприємств стає не лише своєчасна адаптація до нових норм, а й розробка комплексних стратегій управління податковими ризиками. Це передбачає

не тільки технічне виконання вимог законодавства, але й активний діалог з податковими органами, участь у обговоренні законодавчих ініціатив, а також інвестування в якісні системи податкового обліку та контролю. Особливе значення набуває професійне податкове консультування, яке може допомогти підприємствам орієнтуватися в умовах швидких змін податкового законодавства та мінімізувати потенційні ризики.

Сучасні умови господарювання, що характеризуються економічною нестабільністю та швидкими змінами податкового законодавства, вимагають від підприємств комплексного підходу до управління податковими ризиками. Одним із важливих інструментів мінімізації ризиків є стратегічне податкове планування, яке дозволяє і оптимізувати податкове навантаження в рамках чинного законодавства, і прогнозувати потенційні зміни в регуляторному середовищі. Багато підприємств вдаються до створення податкових резервів, що дозволяє зменшити фінансовий тиск у разі раптових змін податкових зобов'язань або виникнення суперечок з податковими органами. Особливої уваги заслуговує страхування податкових ризиків, яке хоча й не є поширеним в Україні, але може стати ефективним механізмом захисту від непередбачуваних фінансових втрат, особливо для компаній із значною міжнародною присутністю.

Важливу роль у системі управління податковими ризиками відіграють внутрішній контроль та аудит, які дозволяють виявляти потенційні проблемні зони на ранніх етапах. Регулярний моніторинг податкових операцій, перевірка правильності складання звітності та аналіз відповідності діяльності підприємства чинним нормативним вимогам значно знижують ймовірність виникнення помилок та порушень. Особливо це актуально в умовах частих змін законодавства, коли навіть професіонали можуть не встигати за всіма нововведеннями. Впровадження сучасних цифрових технологій відкриває нові можливості для ефективного управління податковими ризиками. Системи електронної звітності не тільки спрощують процес подання документів, але й дозволяють мінімізувати технічні помилки, які часто стають причиною проблем із податковими органами.

Отже, аналіз сучасних реалій показує, що зміни в податковому законодавстві, особливо в умовах кризи, створюють значні виклики для бізнесу, зокрема через скасування пільг, введення нових обов'язків та підвищення фіскального навантаження. Різноманітність податкових ризиків - від фіскальних та операційних до міжнародних та репутаційних - вимагає від підприємств розробки гнучких стратегій адаптації. Ефективне управління податковими ризиками неможливе без поєднання класичних інструментів, таких як

податкове планування і внутрішній аудит, із сучасними цифровими рішеннями. Особливе значення набуває проактивний підхід, який передбачає не лише реагування на вже виниклі проблеми, але й прогнозування потенційних ризиків та розробку превентивних заходів. Важливим аспектом залишається постійний діалог між бізнесом та державою, спрямований на створення збалансованого податкового середовища, яке враховує як інтереси бюджету, так і можливості підприємств у складних економічних умовах.

Список використаних джерел

1. Курілов Є. Податкові ризики: уряд дозволив ДПС експериментувати. URL: <https://news.dtki.ua/law/inspections/92260-podatkovy-riziky-uriad-dozvoliv-dps-eksperimentuvati>.
2. Тімонов А. Ключові податкові ризики підприємства у 2025 році. URL: https://jurliga.ligazakon.net/analytics/236937_klyuchov-podatkov-riziky-pdpri-mstva-u-2025-rots.
3. Мороз Ю. Комплаєнс податкових ризиків: новий етап взаємодії податкової та бізнесу URL: <https://lexinform.com.ua/dumka-eksperta/komplayens-podatkovykh-ryzykiv-novyy-etap-vzayemodiyi-podatkovoyi-ta-biznesu>.
4. Гавриленко, Н. (2021). Актуалізація податкового потенціалу великих платників податків. *Економіка та суспільство*, 2021. № 30. С. 37-45 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/639> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-37>.
5. Сафонік Н. Податкові ризики в діяльності підприємств та шляхи їх мінімізації. Синергетичні драйвери розвитку обліку, податкового аудиту та бізнес-аналітики, травень 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/392361851_Podatkovy_riziky_v_dialnosti_pidpriemstv_ta_slahi_ih_minimizacii.
6. Сарахман, О. М., Мороз, В. П., & Шурпенкова, Р. К. (2025). Управління податковими ризиками: стратегічні підходи та інструменти мінімізації. *Актуальні питання економічних наук*, 2025. № 8. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/263> DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14942577>.
7. Шепель І.В Податкові ризики і податковий консалтинг в агробізнесі. Сучасні вектори розвитку аграрної науки: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (ХДАЕУ, 17-18 вересня 2024 року). Херсон: ХДАЕУ, 2024. 920 с. URL: https://www.ksau.kherson.ua/files/konferencii/2024/10/konferenciya_2024_10.pdf.

СЕКЦІЯ 3. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ
SECTION 3. FINANCE, BANKING AND INSURANCE

УДК 336.77:631

JEL Classification: Q14, G21

Заяць О. О.,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Національний науковий
центр "Інститут аграрної
економіки", м. Київ

**КРЕДИТНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АГРАРНИХ
ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

В умовах воєнного стану кредитні відносини в аграрному секторі України набувають певних особливостей – збільшення обсягу позикового капіталу в сферу обігу, зниження частки державної підтримки, скорочення власних джерел фінансування виробництва аграрних підприємств, залучення кредитів під високі відсотки при обмеженому обсязі банківських ресурсів, стрімко зростаючі сільськогосподарські ризики, порушення фінансової рівноваги в агробізнесі, невизначеність ринків збуту та страхування тощо. В цих умовах державне втручання у кредитування аграрних підприємств розглядається не тільки як необхідне регуляторне вирівнювання ринкової диспропорції, але й як підтримка продовольчої безпеки, збереження сільських територій, розвиток експортного потенціалу аграрного сектора. У цьому контексті важливим є забезпечення доступу до кредитних ресурсів не лише великим агрохолдингам, але й середніх і малих господарств.

Водночас банки не зацікавлені у видачі коштів некредитоспроможним суб'єктам агробізнесу через високі операційні та процесингові витрати, одиночні кредитні лінії за дрібними кредитами. Кредитування малого і середнього агробізнесу відбувається швидше у банках, які використовують скорингові методи погашення кредиту позичальником на основі електронної експрес-оцінки платоспроможності клієнта [5, с. 7].

Доступ аграрних підприємств до кредитних ресурсів детермінується сукупністю системних обмежень, серед яких домінують асиметрія інформації між кредитором і позичальником, недостатня фінансова прозорість

підприємств та низький рівень формалізації фінансових індикаторів. Визначальними бар'єрами залишаються обмежена платоспроможність агропідприємств, відсутність позитивної кредитної історії, а також обмежене коло активів, придатних до заставного забезпечення, що, у поєднанні з циклічною та сезонною природою аграрного виробництва, знижує інвестиційну привабливість галузі для банківського сектору. Ризикова модель поведінки кредиторів обумовлює підвищену вартість позикових ресурсів, а також звуження спектру фінансових інструментів, адаптованих до специфіки аграрного циклу, що вимагає розробки альтернативних підходів до диверсифікації джерел фінансування [8, с. 43].

Тому, інституційна структура кредитного забезпечення аграрних підприємств в Україні має розгалужену підтримку, в яку входять банки, кредитні спілки, фінансові компанії, державні інститути підтримки (Державний аграрний фонд, Фонд часткової компенсації ставок), міжнародні донори та інвестори (Світовий банк, ЄБРР). Для їх інтеграційного співробітництва та підвищення ефективності кредитного забезпечення аграрних підприємств у сучасних умовах, необхідним є впровадження інноваційних банківських продуктів, пом'якшення критеріїв державної підтримки агробізнесу в повоєнному періоді відновлення країни.

За оцінками Світового банку, загальні збитки агросектору за шість місяців 2024 р. перевищили 9 млрд дол США [9], що спричинено фізичним знищенням або пошкодженням сільськогосподарської техніки, мінування полів та неможливість повноцінного ведення аграрного виробництва на значних територіях, втрата контролю над аграрно-розвиненими регіонами, скорочення посівних площ та падіння врожайності; зниження інвестиційної активності [2].

Усе це посилило потребу аграрних підприємств у фінансовій підтримці, особливо в кредитному ресурсі для забезпечення посівної, оновлення технічного потенціалу та збереження логістичних ланцюгів. Позитивною динамікою для аграріїв стало відновлення низки державних програм, зокрема програми "Доступні кредити 5-7-9%", а також участь міжнародних партнерів у наданні грантів для малих і середніх фермерів.

Програма "Доступні кредити 5-7-9%" залишається головним фінансовим інструментом підтримки аграрного сектору України у 2025 р. За цією державною програмою з 01.01.2025 року 3251 агропідприємств залучили 19,1 млрд грн. Це показує високу ефективність пільгового фінансування і дієвість програми у непростих макроекономічних умовах. Кредити за програмою "Доступні кредити 5-7-9" для підприємств пролонгуються за умови їх

реєстрації у ДАР. Найактивніше програмою скористалися у таких регіонах: Київська область – 2,0 млрд грн кредитів для 282 агропідприємств; Чернігівська область – 1,68 млрд грн для 212; Одеська область – 1,52 млрд грн для 268; Кіровоградська область – 1,5 млрд грн для 316; Вінницька область – 1,46 млрд грн для 262; Харківська область – 1,26 млрд грн для 188; Полтавська область – 1,02 млрд грн для 172; Дніпропетровська область – 1,0 млрд грн для 183. Загалом з початку 2025 р. 7 420 агропідприємств залучили майже 44,5 млрд грн кредитних ресурсів за різними програмами фінансування [3; 4].

Пільгове фінансування агровиробників за Програмою "Доступні кредити 5-7-9" протягом 2024-2025 рр. є можливим завдяки підтримці Світового банку в рамках "Екстреного проекту надання інклюзивної підтримки для відновлення сільського господарства України (ARISE)". Програма спрощує доступ мікро- та малого бізнесу до банківського кредитування. Аграрії можуть отримати кредит у розмірі до 90 млн грн. Кредитування надається під 5-9% річних, залежно від категорії кредиту та суб'єкта підприємництва [3; 4], та перспективами відновлення виробництва за такими чинниками: темпами розмінування територій і відновлення інфраструктури; стабілізацією макроекономічної ситуації та банківського сектору; доступом до ринків збуту, включаючи розширення експорту до ЄС; подальшим розвитком системи агрострахування та компенсацій воєнних ризиків [6].

Поглиблення інтеграційних процесів у Україні вимагає актуалізації питання щодо оптимізації фінансових інструментів підтримки аграрних підприємств, зокрема через удосконалення моделей кредитування. Ефективне функціонування механізмів кредитного забезпечення аграрних підприємств в подвоєному відновленні є запорукою сталого розвитку сільських територій, підвищення конкурентоспроможності агропродовольчого комплексу та забезпечення безпеки держави [1, с. 197]. У зв'язку з цим виникає необхідність системного переосмислення існуючих кредитно-фінансових підходів, їх адаптації до сучасних ризиків, інституційних змін та викликів, пов'язаних екологічною орієнтацією виробництва.

Сучасні моделі кредитного забезпечення аграрних підприємств в Україні характеризуються складною багаторівневою структурою в умовах фрагментованості інституційного середовища та дефіциту довгострокових ресурсів. Досвід зарубіжних країн у розробці моделей кредитного забезпечення аграрних підприємств в умовах економічної та соціальної трансформації є цінним джерелом для формування банківської політики в аграрній галузі України (табл. 1).

Таблиця 1

**Порівняння основних моделей кредитного
забезпечення аграрних підприємств в Україні та країнах ЄС**

Критерій порівняння	Україна	Країни ЄС (на прикладі Німеччини, Польщі, Франції)
Основні джерела кредитування	Державні програми, комерційні банки, частково – міжнародні організації	Кредитні кооперативи, спеціалізовані аграрні банки, програми ЄС, комерційні банки
Роль держави	Активна: компенсація відсоткових ставок, гарантії за кредитами	Переважно регуляторна та інституційна підтримка через спільну аграрну політику (CAP)
Наявність аграрних банків	Відсутні спеціалізовані аграрні банки	Присутні: наприклад, <i>Credit Agricole</i> у Франції, <i>DZ Bank</i> у Німеччині
Розвиненість кредитної кооперації	Слабко розвинена	Високо розвинена, особливо в Німеччині та Польщі
Основні види кредитів	Коротко- і середньострокові, з домінуванням оборотного фінансування	Коротко-, середньо- і довгострокові; цільові кредити на модернізацію та сталий розвиток
Заставні механізми	Високі вимоги до забезпечення (земля, техніка)	Гнучкі механізми, включаючи гарантії, страхування, оцінку бізнес-плану
Ставки за кредитами	Вищі за середньоєвропейські, залежні від інфляції та облікової ставки	Низькі ставки завдяки стабільному ринку капіталів та субсидіям ЄС
Цифровізація та прозорість	Обмежена, переважно в пілотних проєктах	Високий рівень цифровізації, автоматизація процесів, онлайн-банкінг
Доступність для малих фермерів	Обмежена – високі бар'єри доступу	Висока – підтримка через спеціальні фонди та кооперативні системи
Інтеграція з екологічними стандартами	Мінімальна, лише в пілотних програмах	Обов'язкова інтеграція ESG-критеріїв у фінансування агросектору

Джерело: згруповано за даними [3; 4; 6; 7].

З позиції ролі міжнародних фінансових інституцій в кредитному забезпеченні аграрних підприємств, МФО (Світовий банк, ЄБРР, KfW) можуть відіграти вирішальну місію у мобілізації ресурсів для відбудови аграрної галузі. В даному контексті перспективним є створення **Міжнародного гарантійного механізму** для українських аграріїв; розвиток спільних проєктів із місцевими банками щодо надання цільових кредитів; підтримка навчання та підвищення фінансової грамотності сільського населення.

Таким чином, розвиток ефективного кредитного забезпечення аграрних підприємств є ключовим чинником сталого відновлення України та інтеграції країни до європейського фінансового простору. Чинні інструменти кредитного

забезпечення в Україні, включно з банківськими кредитами, програмою "5-7-9%", аграрними розписками та міжнародною допомогою є ключовими для відновленню аграрної галузі, підвищенню її конкурентоспроможності, розвитку сільських територій і інтеграції України у європейські аграрні ринки.

Список використаних джерел

1. Лупенко Ю. О. Банківське кредитування аграрного сектора економіки. *Економічний вісник НТУУ "КПІ"*. 2019. № 16. С. 196-207.
2. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Аналітична записка щодо втрат аграрного сектору внаслідок війни. URL: <https://minagro.gov.ua> (дата звернення 19 липня 2025).
3. Національний банк України. Звіт про кредитування сільського господарства. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-ukrayini-za-2024-rik> (дата звернення 19 липня 2025).
4. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Статистичний звіт за 2023 рік. URL: <https://minagro.gov.ua>.
5. Andros S.V. Bank lending as an effective way to solving the problem of economic development of agricultural enterprises. *Economic Journal Odessa Polytechnic University*. 2024. Vol. 1(27). P. 5-17.
6. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). Agriculture Support in Ukraine. London. URL: <https://euneighbourseast.eu/news/latest-news/ebrd-boost-for-ukraines-agribusiness-sector/> (дата звернення 19 липня 2025).
7. IFC Ukraine Agriculture Credit Needs Analysis. URL: <https://infobox.prozorro.org/upload/files/main/2190/647/5-ifc-era-pitch-book-for-businesses-may-june-2024pptx.pdf> (дата звернення 19 липня 2025).
8. Rozhko O. D., Marenych T. H., Onegina V. M., Belyayeva L. A., Maliy O. G. Bank loans in the financial provision of agricultural enterprises. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. Vol. 4 (31). P. 41-51.
9. World Bank. Ukraine Agriculture Sector Damage and Recovery Report. Washington, D.C. URL: <https://ukraine.un.org/sites/default/files/2024-02/UA%20RDNA3%20report%20EN.pdf> (дата звернення 19 липня 2025).



УДК 336.77:332.14(477)

JEL Classification: G21, R51

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250801.05>

Хом'як М. С.,
докторант кафедри
публічних фінансів,
Державний податковий
університет, м. Ірпінь

РЕГІОНАЛЬНА КРЕДИТНА СИСТЕМА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

24 лютого 2022 року повномасштабне вторгнення негайно створило величезний тиск на банківську систему, електронну платіжну систему та валютний ринок. Платіжна система була на межі зупинки внаслідок масової спроби зняття готівки з банкоматів. Національний банк України (НБУ) діяв рішуче, запровадивши Постанову № 18 від 24 лютого 2022 року для стабілізації фінансових ринків та забезпечення роботи банківської системи.

Незважаючи на початковий шок, банківська система залишалася стабільною, стійкою та працездатною, зберігаючи довіру клієнтів та високу операційну ефективність. Негайні дії НБУ (фіксований обмінний курс, валютний контроль, забезпечення ліквідності, гарантії вкладів, регуляторне пом'якшення) були не просто реактивними, а високо стратегічними. Той факт, що фінансова система швидко стабілізувалася та продовжувала працювати, демонструє ефективність цих заходів. 100% гарантія вкладів була особливо важливою для запобігання банківській паніці та підтримки довіри населення, що є першочерговим завданням у воєнний час. Це швидке та ефективне антикризове управління з боку НБУ, що ґрунтується на його довоєнних реформах, запобігло колапсу фінансового сектору, який би серйозно підірвав воєнні зусилля та економіку України. Це підкреслює життєво важливу роль сильного, незалежного центрального банку у національній стійкості під час екстремальних криз. Тимчасове регуляторне пом'якшення демонструє прагматичний підхід, що дозволяє банкам поглинати збитки без негайних каральних заходів, зосереджуючись натомість на довгостроковому відновленні та прозорості [1].

У 2022 році банки були змушені закрити приблизно п'яту частину своїх відділень по всій Україні. Найбільш масові скорочення відділень та звільнення персоналу відбулися в регіонах з активними бойовими діями або високим ризиком, таких як Харківська, Донецька, Київська та Херсонська області, де

попит на банківські послуги був нижчим. Найбільше відділень закрили іноземні та державні банки.

Незважаючи на закриття, банки прагнули забезпечити безперебійну роботу в безпечніших регіонах. Державні банки, зокрема, забезпечували фінансову інклюзію в постраждалих населених пунктах через мобільні відділення. Був ініційований проєкт "POWER BANKING" для створення єдиної мережі відділень системно важливих банків для безперервного надання послуг. Незважаючи на початкові загрози, електронна платіжна система продовжувала безперебійно функціонувати, а обмеження на безготівкові платежі та поповнення банкоматів були зняті [2].

Закономірність закриття відділень, що концентрується в зонах конфлікту, та проактивне розгортання мобільних відділень державними банками виявляють стратегічну адаптацію до регіональних реалій війни. Банки, особливо приватні, природно відходять з високоризикових зон з низьким попитом, щоб захистити активи та персонал. Державні банки, маючи мандат на надання публічних послуг, втрутилися, щоб заповнити цю прогалину, підкреслюючи свою унікальну роль у підтримці фінансового доступу для населення в постраждалих регіонах. Це демонструє чітку географічну стратифікацію банківських операцій. Хоча загальна банківська система залишалася стабільною, доступ до фізичних банківських послуг став вкрай нерівномірним по регіонах, прямо корелюючи з інтенсивністю бойових дій. Ініціатива "POWER BANKING" є свідченням прихильності сектору до колективної стійкості та забезпечення базових фінансових послуг навіть в умовах сильного енергетичного терору, що вказує на перехід до мережевої, стійкої до криз інфраструктури.

Таблиця 1

Регіональний вплив закриття банківських відділень у 2022 році

Показник	Значення/Опис
Загальна кількість закритих відділень	Приблизно 20% від загальної кількості
Найбільш постраждалі регіони	Харківська, Донецька, Київська області, місто Київ, Херсонська область
Адаптаційні заходи	Використання мобільних відділень державними банками; проєкт "POWER BANKING"

Джерело: НБУ [2].

Загалом, попит на кредити значно послабшав по всій країні. Хоча це не зазначено явно за регіонами, залежність від державних програм підтримки, таких як "5-7-9%", свідчить про те, що там, де корпоративне кредитування все ж відбувалося, воно, ймовірно, було зосереджене в регіонах, де

підприємства могли продовжувати працювати та відповідати критеріям цих програм, потенційно в безпечніших районах або тих, що мають критичну інфраструктуру [3]. Важливо зазначити, що дані, які обговорюють кореляцію між військовими втратами та зростанням іпотечної/споживчої заборгованості в регіонах не є безпосередньо застосовними до України. Вони слугують лише застережним прикладом того, як війна може впливати на регіональну динаміку заборгованості, але прямий зв'язок з регіональною кредитною системою України, враховуючи різні економічні та соціальні контексти, є обмеженим.

Враховуючи загальне скорочення ринкового кредитування та зростання схильності банків до ризику, дуже ймовірно, що обмежене нове кредитування, навіть за державними програмами, буде зосереджено в менш ризикових регіонах. Підприємства на територіях, що постраждали від війни або окуповані, зіткнуться з непереборними перешкодами в отриманні кредитів через руйнування застав, операційну невизначеність та проблеми з платоспроможністю позичальників. Це означає збільшення розриву в доступі до кредитів та економічних можливостях між безпечнішими регіонами та тими, що безпосередньо постраждали від війни. Таким чином, "регіональна кредитна система" стає відображенням безпекового ландшафту, де кредити надходять до районів, що сприймаються як більш стабільні, що ще більше посилює регіональні економічні диспропорції. Повоєнні зусилля з відновлення повинні будуть конкретно вирішити питання, як знизити ризики кредитування та відновити довіру до кредитів у найбільш зруйнованих регіонах.

Список використаних джерел

1. Zvonovskiy V. How the Russia-Ukraine Conflict Reshaped Regional Prosperity The Economic Divide of War Academic Policy Paper Series, no. 3, november 2024: November 29, 2024. URL: https://therussiaprogram.org/economic_divide.
2. Banking Sector Review. February 2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2025-02_eng.pdf?v=12.
3. Zhalilo Y. The Revival of Bank Crediting in the Wartime Economy of Ukraine. GLOBSEC. URL: <https://www.globsec.org/sites/default/files/2023-02/Policy%20Brief%20-%20THE%20REVIVAL%20OF%20BANK%20CREDITING.pdf>.

СЕКЦІЯ 4. МЕНЕДЖМЕНТ
SECTION 4. MANAGEMENT

УДК 330

JEL Classification: Q41, L71

Guz, O. B.,

PhD student, Department of
Entrepreneurship, Trade and Logistics,
National Technical University "Kharkiv
Polytechnic Institute", Kharkiv

**INTELLECTUAL TRANSFORMATION OF UKRAINE'S OIL
AND GAS INDUSTRY FOR GLOBAL COMPETITIVENESS**

The strategic transformation of Ukraine's oil and gas industry in the context of import dependence and growing global market competition is considered. In order to enter the international arena, it is necessary not only to extract resources, but also to intellectualise enterprise management. Despite external pressure, it is these challenges that are driving the revision of internal business processes. This study outlines key areas for implementing smart technologies and process optimisation to increase sustainability, efficiency and compliance with global energy standards.

Keywords: oil and gas industry, global market, enterprise management, business processes, intellectualisation of management.

The globalisation of economic processes affects domestic enterprises in the oil and gas industry, obliging them to continuously improve and comply with the requirements dictated by the competitive world market environment. This encourages companies to pay more attention to improving management processes.

Therefore, the direction of improving the management processes of oil and gas enterprises based on the intellectualisation of business processes determines the relevance of the research topic.

The study aims to identify the incentives for enterprises to improve their business processes when entering the global market, and to structure the ways in which enterprises in the industry can improve their management based on intellectualisation.

Oil and gas companies are striving to achieve the strategic goal of entering the global market. This creates an incentive for them to introduce innovative technologies that allow them to intellectualise their operations. Such incentives are related to:

- the need to ensure the company's competitiveness in the face of tougher competition in global markets than in the domestic oil and gas market;

- the need to comply with international standards, particularly environmental standards, which impose additional requirements on oil and gas companies;
- ensuring an appropriate price-quality ratio to attract buyers and establish a niche in the global market.

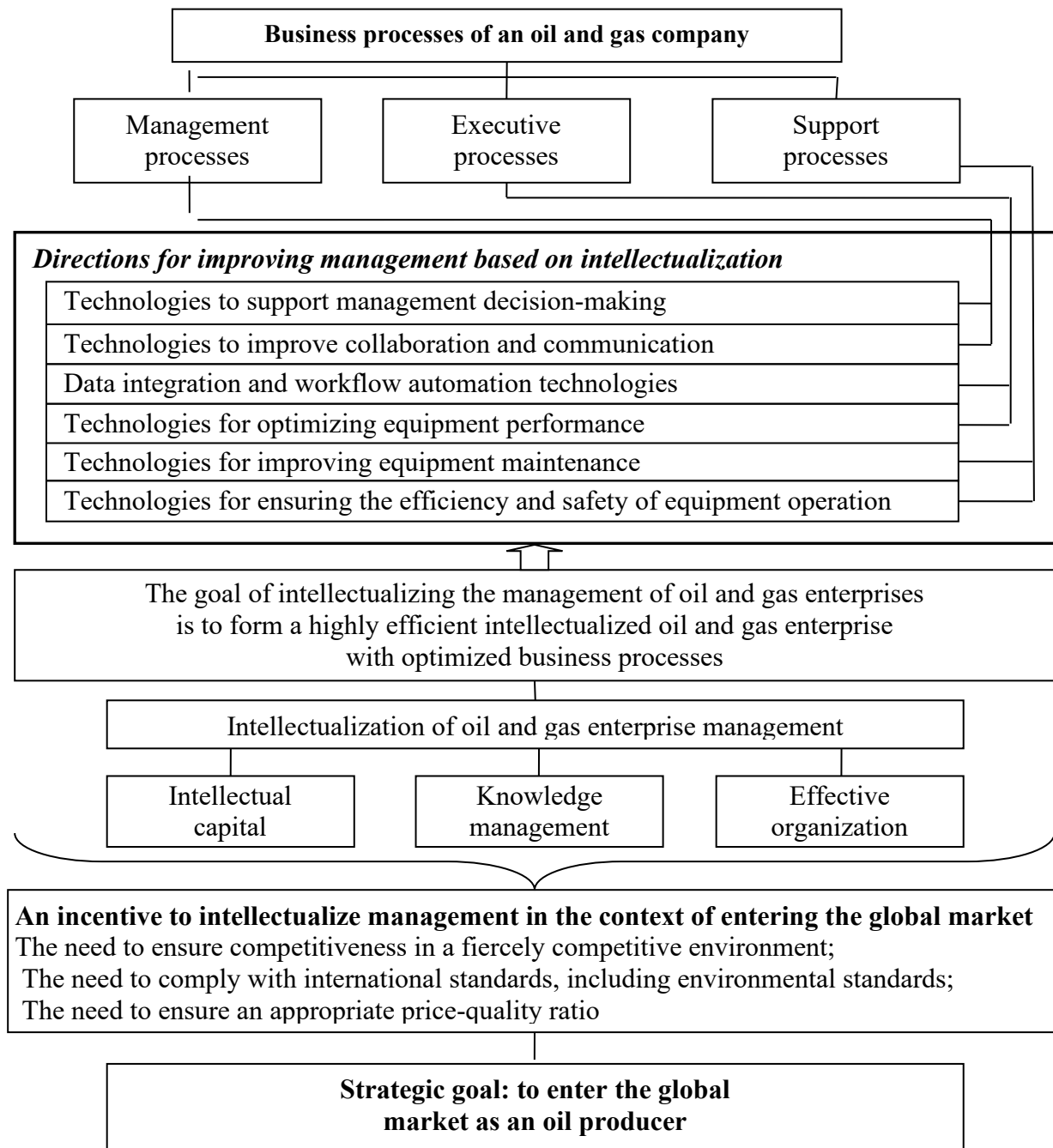


Fig. 1. Directions for improving the management of an oil and gas enterprise based on intellectualization

Source: compiled by the author [1, 2, 3, 4, 5].

Figure 1 illustrates the author's vision for improving the management of an oil and gas enterprise through intellectualisation.

Oil and gas enterprises are guided by incentives to choose the path of management intellectualisation, which involves attracting intellectual capital,

improving knowledge management, and implementing measures to improve work organisation efficiency. This ultimately allows them to achieve their strategic goal of forming a highly efficient, intellectualised oil and gas enterprise with optimised business processes.

In this context, a study of the technological capabilities and advantages of smart oil and gas fields would be very interesting. V. Kochkodan, the author of this study, provides a classification of smart oil and gas field technologies by functionality [5]. This classification can be used to outline the main directions for improving the management of oil and gas enterprises through intellectualisation, which include:

The introduction of management decision support technologies into the activities of such enterprises;

improving cooperation and communication;

Data integration and workflow automation;

optimising equipment operation and maintenance.

ensuring the efficiency and safety of equipment operation

These technologies contribute to the comprehensive improvement of the business processes of oil and gas companies, including management, executive and support processes.

References

1. Дмитрук В. В. Вектор ціннісно-орієнтованого менеджменту нафтогазових підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. №8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8127> (дата звернення: 14.04.2025).

2. Овецька О.В., Ткачук Р.Д. Управління потенціалом нафтогазового підприємства в умовах трансформації операційної моделі (на прикладі Хрестищенського ВБР). *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2021. №2 (24). С.17-24.

3. Фадєєва І. Г. Нафтогазовий комплекс як об'єкт стратегічного управління на засадах синергетичного підходу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 4. Т. 4. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_4_4/033-040.pdf (дата звернення: 14.04.2025).

4. Харченко Ю. А. Напрями вдосконалення операційної системи підприємств нафтогазової галузі. *Ефективна економіка*. 2022. №2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10031> (дата звернення: 14.04.2025).

5. Кочкодан В.Б. Технологічні можливості та переваги інтелектуальних нафтогазових родовищ. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип.31. С.799-807. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/31_2019_ukr/123.pdf (дата звернення: 14.04.2025).

УДК 330.341

JEL Classification: L91, O33

Mashchenko, M. A.,

Doctor of Economics, Professor, Head of the
Department Entrepreneurship, Trade and Logistics
National Technical University "Kharkiv
Polytechnic Institute", Kharkiv

Gudymenko, V. P.,

PhD student, Department of
Entrepreneurship, Trade and Logistics,
National Technical University "Kharkiv
Polytechnic Institute", Kharkiv

INNOVATIVE WAREHOUSE LOGISTICS: EFFECTS OF IMPLEMENTING INDUSTRY 4.0 TECHNOLOGIES

The report analyses the impact of key Industry 4.0 technologies on the transformation of warehouse logistics. It considers the practical application of blockchain and virtual reality (VR)/augmented reality (AR) – as tools to improve the accuracy, speed and flexibility of logistics processes. The effects of digitalisation are highlighted, including automation, cost reduction, supply chain transparency and adaptability to market changes. Barriers to implementation are outlined, and strategic conditions for the development of Logistics 4.0 in Ukraine are formulated.

Issues:

Current market conditions (e.g. demand dynamics, increased requirements for logistics speed/quality and competition) make the digital transformation of warehouses a strategic necessity.

- Industry 4.0 technologies (IoT, AGV, RFID, the cloud and data analytics) are fundamentally changing inventory management, cargo handling and supply chain optimisation.

The main barriers to implementation are high investment costs, a lack of qualified personnel and a lack of strategic vision.

Keywords: warehouse logistics, Industry 4.0, the Internet of Things (IoT), digital technologies, cloud computing, big data analytics, robotics, digital twins and blockchain technology.

In today's dynamic market environment, where customer demand for the speed and quality of logistics services is growing and competition in the supply chain is increasing, the digital transformation of warehouse logistics is becoming a strategic necessity for businesses. Industry 4.0 technologies such as the Internet

of Things (IoT), automated warehouse systems, automated guided vehicles (AGVs), radio-frequency identification (RFID), cloud platforms and big data analytics are changing the organisation, monitoring and optimisation of warehouse processes. Studying innovative solutions in warehouse logistics and analysing the effects of their implementation is relevant from both theoretical and applied points of view, as it enables effective approaches to transforming logistics systems in line with Industry 4.0 conditions to be identified [1].

The study aims to demonstrate the feasibility of implementing innovative warehouse logistics solutions based on Industry 4.0 technologies within enterprises' logistics processes, and to analyse the effects of the digital transformation of warehouse infrastructure on the efficiency, flexibility, and sustainability of logistics systems.

Interest in Industry 4.0 is driven by the rapid development of digital technologies, the need to automate and optimise logistics processes, growing demands for supply chain efficiency and enterprises' desire to increase their competitiveness in an unstable, globalised market.

Industry 4.0 is transforming warehouse logistics by introducing digital, automated, and intelligent solutions that are changing the way we manage inventory, handle cargo, and optimise supply chains.

Key technologies and their applications:

1. IoT (Internet of Things):

- Introduction of sensors to monitor cargo, equipment and vehicles. The main applications of IoT technologies in logistics can be classified into three categories: warehouse operations, freight transportation and the final stage of delivery, also known as the "last mile".

Example: DHL and Cisco created 'IoT cockpits' to visualise warehouse data in real time [5]. In partnership with Cisco and Conduce, DHL Supply Chain has established smart logistics centres in Germany, the Netherlands and Poland. These facilities have introduced 'IoT cockpits' – digital operational data visualisation panels that enable real-time monitoring of warehouse operations. Data is collected from sensors installed on scanners and cargo handling equipment and integrated with the warehouse management system.

2. Cloud and big data analytics:

The cloud is a model for providing access to computing resources, particularly data storage and computing power, on demand over a network without direct user control of physical systems.

Cloud-based TMS systems (e.g. Freightly) offer a real-time transportation and logistics system that automates the supply chain.

Big Data Business Analytics (BDBA) is usually divided into three main types:

Descriptive analytics: aimed at identifying problems and opportunities in existing processes.

Predictive analytics allow you to predict future events and identify the reasons for possible changes.

- prescriptive analytics, which focus on improving business efficiency through optimisation, multi-criteria decision-making, and modelling.

Data analytics (ClearMetal) provides forecasting of failures and estimation of delivery time (ETA).

3. Cyber-physical systems (CPS):

This is a key component of Industry 4.0, ensuring the integration of physical and virtual environments into a single, interconnected ecosystem. In such a system, smart objects can interact and communicate independently with each other [3].

Integration of physical and virtual components (e.g. the Ericsson and Comau project with cloud-based robot control).

When several CPSs interact with each other in a multi-stage process, a Cyber Physical Production System is formed. Despite CPS being the technological basis of the Fourth Industrial Revolution, its implementation in logistics today is mainly limited to modelling and conceptualisation stages, rather than mass practical application.

Limitations are mainly found in the testing stage rather than in mass implementation.

4. Robotics:

In the Industry 4.0 era, robotics has acquired a new meaning, expanding in both form and functionality to cover an ever-increasing range of areas in both everyday life and the production environment.

Autonomous vehicles are equipped with sensors, cameras, radars and computing units that constantly exchange information with the environment via cloud services. Artificial intelligence and decision-making systems are being actively developed to ensure efficient navigation and interaction with other road users.

Systems such as Robo-Pick (SSI Schaefer) and Pick-it-Easy Robot (KNAPP) can increase picking productivity by 20–50%.

Numerous pilot trials are also underway, including the testing of autonomous trucks (UPS + TuSimple) for last-mile logistics. The Society of Automotive Engineers (SAE) standard allows for full autonomy within a specific geographical area. Launching such trucks in real road conditions is an important step towards improving the reliability and safety of logistics transportation, which will positively affect consumers, the economy, and society as a whole.

5. Digital twins and simulation modelling:

Simulation modelling helps reduce costs, shorten production cycles and improve product quality. It greatly facilitates knowledge management and serves as a tool for the operational and strategic planning of enterprises.

A digital twin is a digital representation of a unique asset (product, machine, service or even an intangible resource) whose properties, state and behaviour change dynamically based on models, data and information.

In practice, modelling and digital twins are already proving highly effective. For instance, General Electric has developed digital twins for various business sectors, enabling analysis, forecasting and optimisation of performance to improve industry results.

GE uses digital twins to reduce maintenance costs by 40% and increase reliability to 99.49% [2].

6. 3D printing:

Additive manufacturing, also known as 3D printing, involves creating products by sequentially applying layers of material [3].

It has already been successfully tested in industrial environments and is gradually being adopted as a viable alternative to traditional manufacturing methods.

For instance, Daimler Trucks has cut the cost of producing aluminium components by 50% by using automated printing instead of traditional methods.

7. Augmented reality (AR) and virtual reality (VR):

Augmented reality involves viewing the physical world as it is, but with computer-generated elements added, such as sound, video, graphics, GPS overlays, and so on. The fields of augmented and virtual reality are interdisciplinary [4].

Virtual reality (VR), which initially gained popularity in the video game industry, is now also used in development, distribution and supply chain management. For example, DHL has implemented a "vision picking" programme using smart glasses in partnership with its client Ricoh. This initiative demonstrated a 25% increase in order picking productivity.

8. Blockchain [6]:

A blockchain is a distributed database of records (i.e. all transactions or digital events that have occurred) shared among all participants in the system. The most well-known example of a blockchain is the digital currency Bitcoin. In the context of supply chains and logistics, blockchain technology can reduce costs by introducing more automated and accurate processes.

One of the most important applications of blockchain technology in logistics is the creation of smart contracts. For example, the startup ShipChain has developed a blockchain platform and integrated it with the Scandinavian logistics company Scanlog to track cargo in a global supply chain. Smart contracts eliminate the need for third parties.

Blockchain can also be an effective tool for tracking products from production to the end user. It ensures transparency in supply chains (e.g. DHL/Accenture for tracking medicines).

Introducing Industry 4.0 technologies into warehouse logistics offers a range of benefits, including increased efficiency, reduced costs, improved service quality and new business development opportunities. Companies that invest in these innovations gain a sustainable competitive advantage and prepare themselves for future challenges. However, effective deployment of Industry 4.0 faces critical challenges, particularly for small and medium-sized enterprises, which struggle to compete with large corporations in terms of the resources required for Industry 4.0 adaptation.

Conclusions:

Industry 4.0 technologies are transforming warehouse logistics into a digital, analytically oriented system.

Key challenges include staff shortages, underdeveloped infrastructure and cyber risks.

Recommendations:

- A systemic digital transformation policy at state and corporate levels.
- Invest in infrastructure and educational programmes to train specialists.
- Development of international security standards.

References

1. Багмет В. Інструментарій впровадження технологій Індустрії 4.0 вітчизняними підприємствами // Економіка та суспільство. 2022. Вип. 40. <https://doi.org/10.32782/25240072/20224083>.
2. Черніков Д.І., Гришко С.В. Сучасні тенденції та стратегічні ризики впровадження технологій Індустрії 4.0 та Індустрії 5.0 // Економіка та суспільство. 2023. Вип. 54. С. 213–215.
3. Deloitte Insights. Industry 4.0 and the future of smart warehousing. 2016. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/industry40/warehousingdistributedcenteroperations.html>.
4. Birlasoft. Industry 4.0 and the future of smart warehousing. 2023. <https://www.birlasoft.com/articles/futureoflogisticsandwarehousingbirlasoft.com>.
5. AutoStore. How Industry 4.0 is Revolutionizing Warehouse Operations. 2023. <https://www.autostoresystem.com/insights/howindustry40isrevolutionizingindustrialwarehousingoperationsautostoresystem.com>.
6. Business Reporter. Industry 4.0 and industrial warehouse operations. 2023.: <https://www.businessreporter.co.uk/supplychain/industry40andindustrialwarehouseoperationsbusinessreporter.co.uk>.

УДК 159.9:005.57

JEL Classification: M54, D91

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250801.06>

Ющишина Л. О.,

канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Волинський національний університет
імені Лесі Українки, м. Луцьк

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПЕРЕГОВОРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ПРАКТИЦІ

Сучасна управлінська діяльність дедалі більше вимагає від менеджера не лише технічних чи адміністративних компетентностей, але й глибокого розуміння психології міжособистісної взаємодії. Особливо це стосується сфери переговорів, які виступають ключовим інструментом досягнення управлінських рішень, формування партнерства, налагодження комунікацій та врегулювання конфліктів.

Переговори – це не просто обмін позиціями, аргументами чи компромісами. Це – психологічна взаємодія, у якій важливу роль відіграють когнітивні установки, емоційний стан, тип особистості, а також здатність до саморегуляції та емпатії.

На відміну від технічного погляду, психологія розглядає переговори як форму соціальної взаємодії, в якій беруть участь особистості з різними цілями, потребами та емоційними стратегіями. Успіх у переговорах суттєво залежить від уміння менеджера виявляти мотивацію співрозмовника, керувати власним емоційним станом та адаптуватися до ситуації через гнучке мислення.

Психологи Дж. Томас і Р. Кілменн ще у 70-х роках виокремили п'ять основних стилів поведінки в конфліктних ситуаціях, які безпосередньо впливають на переговорний процес: конкуренція, співпраця, компроміс, уникання та пристосування [1]. Ефективний менеджер має володіти всіма п'ятьма стилями поведінки та вміти обирати відповідну стратегію залежно від контексту.

Одним з ключових психологічних чинників переговорної діяльності є емоційний інтелект (EQ). Д. Гоулман підкреслював, що емоційна компетентність має навіть більше значення, ніж когнітивний інтелект, особливо в управлінських комунікаціях [2]. Високий рівень EQ допомагає зчитувати емоції співрозмовника, попереджувати ескалацію конфлікту, підтримувати емоційний баланс навіть у напружених ситуаціях, формувати довіру – критично важливу умову для будь-яких переговорів. Адже, коли менеджер зустрічається з опором з боку підлеглих під час організаційних

змін, нераціональні аргументи не спрацьовують. Тут на перший план виходить емпатія, визнання емоцій іншого та правильна побудова діалогу.

Ще один важливий психологічний аспект – техніки впливу, що застосовуються у переговорному процесі. Р. Чалдіні описав шість принципів соціального впливу, зокрема: принцип взаємності, соціального доказу, авторитету, дефіциту, симпатії та послідовності [3]. Ці принципи істотно визначають поведінку учасників переговорів, впливаючи на прийняття рішень і формування довіри між сторонами. Менеджери часто використовують їх інтуїтивно – наприклад, створюючи відчуття ексклюзивності, апелюючи до авторитетних думок, або демонструючи готовність до взаємності. Водночас виникає етичне питання: де межа між переконанням і маніпуляцією?

Успішні переговорники уникають маніпуляцій, бо знають: довіра – найцінніший капітал. Психологічна компетентність дозволяє досягати результату без маніпуляцій, використовуючи прозору комунікацію, аргументацію та емоційну чесність.

Переговори – це не лише про те, що сказано вголос. За різними даними, близько 70% інформації передається невербально: через міміку, інтонацію, жести, дистанцію, швидкість мовлення. Високий рівень психологічної чутливості полегшує менеджеру "зчитування" стану співрозмовника ще до того, як він сформулює свою позицію.

Окремо варто виділити техніку активного слухання, яку вперше описав К. Роджерс [4]. Вона включає: перефразування, уточнення, невербальну підтримку, рефлексивне відображення емоцій. Такий підхід сприяє не лише краще зрозуміти партнера з переговорів, а й знизити рівень напруги, сформувати атмосферу співпраці.

Один з дієвих інструментів для менеджера – психологічна типологізація партнерів з переговорів. У теорії Майєрс-Брігґс або соціально-психологічному портретуванні (DISC-модель), передбачається, що різні типи людей вимагають різних підходів [5]:

- раціональний аналітик очікує чіткої логіки;
- імпульсивний комунікатор реагує на емоційний вплив;
- домінантний тип хоче контролю, тому варто дати йому "ілюзію вибору".

Психологічна гнучкість полягає у здатності адаптуватися до особистісних характеристик співрозмовника, зберігаючи при цьому власну цілісність та позицію.

Отже, переговори в управлінській практиці – це не лише технічне досягнення угоди, а глибокий психологічний процес, який вимагає саморефлексії, розуміння поведінкових патернів і чутливості до емоційних сигналів.

Менеджер нового покоління – це не лише стратег і адміністратор, а й психолог у широкому сенсі цього слова: уважний, гнучкий, емоційно стійкий, здатний будувати комунікацію не лише з позиції влади, а з позиції партнерства.

Тому формування переговорної компетентності сучасного управлінця неможливе без включення психологічної підготовки – як на рівні знань, так і на рівні практичних навичок.

Список використаних джерел

1. Jones J. E. *The Thomas–Kilmann Conflict Mode Instrument. Group & Organization Studies*. 1976. 1(2), 249–251. <https://doi.org/10.1177/105960117600100214>.
2. Гоулман Д. Емоційний інтелект / пер. з англ. С.-Л.Гумецької. Харків : Віват, 2018. 512 с.
3. Чалдіні Р. Психологія впливу. Переконайте та досягайте успіху! (оновлено та доповнено) / пер. з англ. Н. Коваль, А. Зорницький. Харків : Видавництво "КСД", 2024. 608 с.
4. Rogers C. R., Farson R. E. Active Listening. Excerpt from *Communicating in Business Today*. R.G. Newman, M.A. Danzinger, M. Cohen (eds). D.C. Heath & Company, 1987. URL : https://wholebeinginstitute.com/wp-content/uploads/Rogers_Farson_Active-Listening.pdf.
5. Myers I. B., McCaulley M. H., Quenk N. L., Hammer A. L. *MBTI Manual: A Guide to the Development and Use of the Myers-Briggs Type Indicator*. Palo Alto : Consulting Psychologists Press, 1998. 444 p. URL : https://archive.org/details/mbti-manual-a-guide-to-the-development-and-use-of-the-myers-briggs-type-indicator-pdfdrive/mode/2up?utm_source=chatgpt.com.

УДК 338.439.6(477)

JEL Classification: D73, K42

Яремчук Р. Є.,
здобувач третього (освітньо-
наукового) рівня вищої освіти,
Львівський державний університет
внутрішніх справ, м. Львів

КОРУПЦІЯ В УКРАЇНІ: РЕЗУЛЬТАТИ СОЦІОЛОГІЧНИХ ОПИТУВАНЬ

Потрібно відштовхуватися від того факту, що відомою для суспільства стає лише певна частина корупційних дій через журналістські розслідування, судові позови, відкриття кримінального провадження тощо. Прояви корупції характеризуються різноманітністю, що реально унеможливорює

виконання достовірної оцінки масштабів. Намагання розрахувати рівень корумпованості шляхом відстеження динаміки судових справ є однобічним в наслідок зосередження уваги на окремому показнику результативності роботи антикорупційних органів. Складність цієї проблеми зумовила варіативність у вирішенні. Нами виділено три базові підходи до оцінювання корупції, які мають сьогодні практичне застосування: експертний, соціологічного опитування та інтегрального показника. В межах цієї публікації увага буде зосереджена на соціологічному опитуванні.

Відмінність соціологічного опитування полягає в дотриманні засад вибіркового спостереження, тобто неупередженому виборі респондентів, що дозволяє отримувати прийнятний рівень достовірності результатів. У відповідності до цільової орієнтації опитування може проводитися за групами: "населення", "бізнес" та "представники органів влади". Основним методом отримання необхідних даних є комп'ютеризоване особисте інтерв'ю, що забезпечує можливість максимального географічного охоплення респондентів із встановленою похибкою вибірки близькою до 2 відсоткових пунктів. З цієї причини такий підхід знайшов широке застосування. Нами взято до уваги кілька варіантів його реалізації: найбільш масштабним в межах України можна вважати проект за назвою "Стан корупції в Україні. Сприйняття, досвід, ставлення", який виконувався у 2017 р., 2020-2024 рр., зокрема з 2021-го за методикою, яка затверджена НАЗК; періодичність, що забезпечує порівняльність результатів, дотримується й при створенні аналітичних звітів "Global Corruption Barometer", в якому присутні дані щодо нашої країни; в разовому порядку виконувалися загальнонаціональні соціологічні опитування із окремим тематичним блоком щодо корупції Фондом "Демократичні ініціативи" у співпраці із Центром Розумкова (липень-серпень 2023 р.) та відокремлено КМІС (вересень-жовтень 2023 р.).

Згідно опитування за методикою НАЗК у 2021-2024 рр. корупція входила до першої трійки основних проблем України, але у 2021-2022 рр. посідала третє місце, коли у 2023-2024 рр. – перемістилася на друге. Так, у 2024 році населення серйозно сприймало: збройну агресію – 92,3%, корупцію – 79,4% та "високу вартість життя та низькі доходи" – 67,5%. Позиція бізнесу схожа тенденціями до зростання важливості корупції (2021 р. – 73,3%; 2022 р. – 55,2%; 2023 р. – 73,0% та 2024 р. – 76,0%) та вищою пріоритетністю збройної агресії, але відмінна складом трійки найважливіших проблем, до яких у 2023-2024 рр. включено міграцію населення, відповідно 65,7% та 69,2% [1]. За результатами опитування Фонду "Демократичні ініціативи" корупцію як перешкоду для підприємницької діяльності вказали 46,7% опитаних, що виявилось вищим за "руйнування завдані війною" (36,7%) та "неадекватна система податкового адміністрування і контролю" (36,1%) [2].

Порівняння результатів двох незалежних соціологічних опитувань дає змогу стверджувати, що попри передбачення відмінних варіантів можливих відповідей, перебування проблеми "корупція" у верхній частині рейтингу є свідченням як важливості пошуку її вирішення, так й відсутності вагомого поступу антикорупційної діяльності. Зазначене твердження спирається і на результати ще одного опитування – "Global Corruption Barometer", у звітах якого Україна була присутня у 2016 р., коли 56% [3] респондентів віднесли корупцію до трьох найбільших проблем України.

Наступний момент, який заслуговує на увагу, передбачає структуризацію корупції. Як і при розгляді попередньої ознаки, присутні відмінні стартові позиції, тобто зміст питання для респондентів визначається незначною варіативністю. Так, "Global Corruption Barometer" передбачав виокремлення найбільш корумпованих груп, якими у 2016 році українці визнавали: державних службовців (65%), парламент (64%), податкових інспекторів (62%) та суддів (61%) [3].

У відповідності до методики НАЗК 2021 р. таке дослідження пропонує структуризацію із виділенням трьох типів корупції, тобто політичної, в умовах взаємодії бізнесу і чиновників та побутової. Попри часткову неузгодженість в запитаннях, респонденти у 2021-2024 рр. вважали найбільш суттєвою першу із названих видів, тобто політичну корупцію (80,2%), яка проявляється в діяльності Верховної ради, уряду, тобто вищої ланки управління державою. Для порівняння, як "серйозну" сприймають корупцію на рівні бізнесу лише 61,5% опитаних і на побутовому рівні – 47,4%. Сам факт схожості сприйняття окремих видів корупції, які мають визначальний вплив, в тому числі на економічному безпеку держави, у різні періоди часу повинен сприйматися як домінанта для покращення й застосування антикорупційних механізмів, адже саме це має забезпечити вищу результативність безпекової діяльності.

Узагальнюючи доцільно підкреслити, що соціологічні опитування, в контексті оцінювання корупції, мають як переваги, так й недоліки. Зважаючи на неможливість проведення розрахунків виходячи з будь-яких фактичних даних щодо кожного випадку злочинних дій такого характеру, опитування населення та бізнесу формує певне уявлення про масштаби й сферу найбільшої інтенсивності. Водночас присутнє упередження ставлення щодо надання в окремих випадках вірних відповідей. Останнє можна компенсувати за рахунок покращення методики опитування та проведення кількох незалежних спостережень для перевірки й підтвердження результатів, що й визначає мету подальших досліджень.

Список використаних джерел

1. Корупція в Україні 2024: розуміння, сприйняття, поширення. Аналітичний звіт за результатами опитування населення та бізнесу. Київ, 2024. URL: <https://dap.nazk.gov.ua/uploads/osr-83/sources/380-111340470-67a239fc55bdd.pdf> (дата звернення 14.07.2025).
2. Сприйняття корупції громадянами: оцінка влади та вимоги до змін під часі війни. Фонд "Демократичні ініціативи". URL: <https://dif.org.ua/article/spriynyattya-zagrozi-koruptsii-gromadyanami-otsinka-vladi-ta-vimogi-do-zmin-pid-chas-viyni> (дата звернення 14.07.2025).
3. Global corruption barometer-2016. Transparency International Ukraine. URL: <https://ti-ukraine.org/en/research/global-corruption-barometer-2016> (дата звернення 14.07.2025).

СЕКЦІЯ 5. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ
SECTION 5. PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

УДК 351.74:351.78](477)

JEL Classification: H70, H75

Мануїлова К. В.,

д-р наук з держ. упр., доцент кафедри
публічного управління та регіоналістики,

Національний університет "Одеська
політехніка", м. Одеса

Луньова О. К.,

канд. іст. наук, доцент кафедри загальної
економічної теорії та економічної політики,

Одеський національний економічний
університет, м. Одеса

Нелюб О. А.,

підполковник,

викладач кафедри управління

повсякденною діяльністю підрозділів,

Військова академія, м. Одеса

РОЛЬ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ У ПІДТРИМАННІ
ГРОМАДСЬКОГО ПОРЯДКУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Громадська безпека в умовах війни набуває нового змісту, що зумовлено трансформацією самої природи загроз, зростанням їх інтенсивності та непередбачуваності. Втручання РФ на територію України у 2022 році спричинило кардинальні зміни у безпековій архітектурі держави, особливо на рівні територіальних громад. Відтепер забезпечення громадської безпеки вже не обмежується традиційним розумінням правопорядку в межах громади. Воно охоплює значно ширший спектр завдань – від організації евакуаційних заходів для цивільного населення та належного функціонування захисних укриттів до координації надання гуманітарної допомоги, підтримання безперервної логістики, забезпечення кібербезпеки й надання психологічної підтримки мешканцям.

Органи місцевого самоврядування (ОМС) в цьому контексті перетворюються на ключових акторів безпекового середовища. Вони більше не є лише виконавцями делегованих державою функцій, як визначено у чинному

законодавстві [1, ст. 79-87]. ОМС виступають як повноцінні координатори зусиль на місцях, об'єднуючи дії підрозділів поліції, ДСНС, медичних служб, волонтерських ініціатив, місцевих підприємців та самих мешканців. У багатьох випадках саме завдяки гнучкості, мобільності та особистому авторитету місцевих лідерів вдалося уникнути паніки, оперативно організувати критичну інфраструктуру та забезпечити життєдіяльність громади в перші дні та тижні повномасштабного вторгнення.

Таким чином, в умовах воєнного стану функціональна роль ОМС розширюється: вони поєднують адміністративну, координаційну, гуманітарну та іноді навіть тактичну відповідальність, особливо у громадах, які знаходяться в зоні бойових дій або наближених до лінії фронту [2]. Це потребує нових компетенцій від представників місцевої влади та нормативно-правової адаптації, а також ресурсної підтримки з боку держави та міжнародних партнерів.

У сучасних умовах воєнного стану ОМС дедалі активніше виступають не лише адміністративними, а й повноцінними суб'єктами національної безпеки. Вони вимушено перебирають на себе низку функцій, які традиційно вважалися виключною компетенцією центральної виконавчої влади або силових структур. Це зумовлено як об'єктивними викликами війни, так і необхідністю оперативного прийняття рішень у конкретних територіальних громадах.

Серед нових або розширених функцій ОМС можна виокремити:

Оперативне оповіщення населення про повітряні тривоги, обстріли, евакуаційні маршрути, зміну режимів комендантської години тощо. Зазвичай це реалізується через місцеві мобільні додатки, соціальні мережі, гучномовці, а в деяких випадках – через домогосподарське інформування старостами чи волонтерами.

Місцева влада відповідає за виявлення, облік, інвентаризацію та утримання захисних споруд, зокрема шкільних підвалів, підземних паркінгів, сховищ у житлових будинках.

Організація розподілу гуманітарної допомоги, включаючи координацію з міжнародними організаціями, благодійними фондами та внутрішніми логістичними структурами. В умовах обмежених ресурсів саме ОМС приймають рішення щодо пріоритетного забезпечення найбільш вразливих категорій громадян.

Постійна комунікація з військовими адміністраціями, підрозділами ДСНС, поліцією, теробороною. Така взаємодія передбачає спільну розробку безпекових сценаріїв, участь у спільних навчаннях, координацію дій під час надзвичайних ситуацій, розмінування, ліквідації наслідків обстрілів.

Мобілізаційна робота, підтримка формування добровольчих формувань територіальної оборони, сприяння збиранню інформації для військкоматів, допомога в розміщенні військових частин, медико-логістична підтримка [3].

Крім функціонального навантаження, надзвичайно важливою є інституційна довіра до місцевої влади. У кризові моменти саме ОМС має стати основою громадянської солідарності, джерелом ініціатив знизу і чинником згуртованості громади. Коли місцеві керівники діють ефективно, відкрито та з розумінням реальних потреб мешканців, це зміцнює відчуття безпеки та впевненості, навіть у прифронтових регіонах.

Таким чином, ОМС в умовах воєнного стану виконують функцію не лише адміністративного сервісу, а й складової захисту критичної інфраструктури безпеки, що потребує як ресурсного посилення, так і нормативно-правового осмислення.

Попри зростання ролі ОМС у системі безпеки, існує низка серйозних обмежень, які стримують їхню ефективність у кризових умовах:

Передусім, це недостатність фінансових, матеріальних і людських ресурсів. У багатьох громадах обмежені бюджети не дозволяють інвестувати у безпекову інфраструктуру. Тривалий воєнний конфлікт спричинив значне падіння доходів місцевих бюджетів, що додатково загострює ситуацію.

Поточна ситуація в Україні виявляє низку проблем, пов'язаних із правовими колізіями між ОМС та військовими адміністраціями. Однією з ключових викликів є нечітке нормативне розмежування повноважень між цими структурами. Часто виникає дублювання функцій, коли обидві сторони намагаються реалізовувати однакові управлінські повноваження, що призводить до неефективного використання ресурсів, конфліктів у прийнятті рішень і зниження якості управління.

Інша проблема – це утворення управлінських вакуумів, коли жодна зі сторін не вважає себе відповідальною за окремі сфери життєдіяльності громади. Це може стосуватися як гуманітарних питань, так і сфери житлово-комунального господарства, безпеки, логістики тощо. Особливо загрозливою є ситуація, коли органи місцевого самоврядування позбавляються певних повноважень в односторонньому порядку без належного правового обґрунтування, без формалізованих процедур або належного інформування.

Відсутність координації між ОМС та військовими адміністраціями, недостатній рівень комунікації та правової визначеності створюють передумови для управлінської дезорганізації. Це ускладнює здатність місцевої влади гарантувати безперервне надання базових послуг. Отже, все це вимагає як нормативного врегулювання, так і ефективного узгодження механізмів співпраці між усіма суб'єктами публічної влади в умовах воєнного стану.

Однією з ключових проблем є відсутність системної та цілеспрямованої підготовки кадрів ОМС до діяльності в умовах невизначеності. Значна частина

управлінського персоналу не має практичного досвіду кризового управління, що суттєво ускладнює процес ухвалення рішень у стресових обставинах, за умов дефіциту часу, нестачі достовірної інформації та високої динаміки подій.

Крім того, виявляється низький рівень цифрової трансформації місцевих органів влади. Існує дефіцит ефективних, адаптованих до місцевих умов цифрових інструментів для швидкого реагування на загрози та координації дій у надзвичайних ситуаціях. Відсутність інтегрованих інформаційних систем уповільнює обмін даними між підрозділами, обмежує можливості аналітики й прогнозування, а також ускладнює комунікацію з населенням в умовах кризи.

Для підвищення спроможності ОМС до забезпечення громадської безпеки в умовах воєнного стану необхідні цілеспрямовані заходи як на локальному, так і на національному рівнях:

1. Розробка та впровадження локальних стратегій безпеки, які мають бути узгоджені з національними підходами до сектору безпеки і оборони. Це дозволить громадам діяти проактивно, з урахуванням специфіки своєї території, ризиків і ресурсних можливостей.

2. Системне підвищення компетенцій управлінців через спеціалізовані тренінги, навчальні програми, симуляційні навчання антикризового управління. Залучення міжнародного досвіду у сфері локального безпекового управління може стати каталізатором якісних змін.

3. Цифровізація процесів реагування, включно із впровадженням інтегрованих систем оповіщення, онлайн-сервісів для взаємодії з населенням, картуванням ризиків та об'єктів критичної інфраструктури. Електронні інструменти можуть забезпечити оперативність, прозорість та ефективність дій.

4. Розбудова партнерств із громадянським суспільством, міжнародними організаціями, бізнесом, які готові долучатися до посилення безпеки, зокрема шляхом надання технічної допомоги, мобілізації волонтерських ресурсів, експертної підтримки.

5. Інституціоналізація локальних центрів кризового управління на базі ОМС з чіткими алгоритмами дій і каналами взаємодії з регіональними та центральними органами влади.

Отже, в умовах повномасштабної війни ОМС є ключовими суб'єктами забезпечення громадської безпеки, поєднуючи функції кризового управління, комунікації, логістики та соціального захисту. Їх адаптивність, близькість до громад, оперативність і здатність до міжсекторної взаємодії стали визначальними факторами ефективності локального реагування на загрози.

Однак потенціал ОМС залишається значною мірою нереалізованим через обмежені ресурси, нестачу кадрового резерву, інституційні суперечності та відсутність належної нормативної підтримки. Системне зміцнення ролі місцевого самоврядування у безпековій архітектурі держави повинно стати пріоритетом державної політики у сфері децентралізації, національної безпеки та стійкості. Зрештою, саме на рівні громади формується реальна безпека людини, а отже – і фундамент державної безпеки загалом.

Список використаних джерел

1. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР : станом на 3 лип. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>.
2. Функціонування місцевого самоврядування під час воєнного стану – законопроект прийнятий за основу. *Децентралізація в Україні*. URL: <https://decentralization.ua/news/14828>.
3. Парламентом прийнято Закон України "Про внесення змін до деяких законів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування з підтримки сектору безпеки і оборони України". *Децентралізація*. URL: <https://decentralization.ua/news/14828>.

СЕКЦІЯ 6. ТУРИЗМ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА
SECTION 6. TOURISM, HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

УДК 911.3.338

JEL Classification: Z32, L83

Пригара О. В.,
канд. біол. наук, доцент,
доцент кафедри туризму,
Ужгородський національний
університет, м. Ужгород

**СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ІННОВАЦІЇ В
КУЛЬТУРНОМУ ТУРИЗМІ ВЕЛИКОЇ БРИТАНІЇ**

На початку ХХІ століття туризм почав активно формуватися як самостійна галузь економіки, розвиток якої був зумовлений глобалізаційними процесами та зростанням рівня інформатизації суспільства. Щороку туристична сфера продовжує зростати й удосконалюватися, перетворюючись на одну з провідних і найприбутковіших галузей у багатьох країнах світу.

Культурно-пізнавальний туризм є однією з найдинамічніших і найперспективніших форм туризму у світі. Він передбачає знайомство з історико-культурною спадщиною, традиціями, мистецтвом і способом життя різних народів. Сучасні соціальні трансформації, глобалізаційні процеси та технологічні досягнення зумовлюють необхідність переосмислення підходів до організації культурно-пізнавальних подорожей.

У ХХІ столітті культурний туризм у Великій Британії зазнає значних змін під впливом глобалізаційних процесів, цифрових технологій та зміни туристичних уподобань. Сучасні тенденції розвитку цього виду туризму відображають як загальносвітові тренди, так і національні особливості британської культурної спадщини.

Однією з провідних тенденцій є активне використання цифрових технологій у презентації культурної спадщини. Музеї, історичні пам'ятки та туристичні об'єкти дедалі частіше впроваджують **доповнену (AR) та віртуальну реальність (VR)**, що дозволяє створювати імерсивний досвід навіть без фізичної присутності [1].

Для популяризації культурних пам'яток активно використовуються віртуальні тури. Наприклад, Британський музей, Національна галерея Тейт Модерн та Тауер активно використовують цифрові технології для покращення досвіду відвідувачів, пропонуючи інтерактивні гідів, мобільні додатки та аудіоекскурсії

кількома мовами. **Історичні місця**, як-от **замок Віндзор, Стоунхендж**, мають віртуальні тури з озвучкою, текстовим супроводом і 3D-моделлями [3].

Віртуальні тури роблять британські туристичні об'єкти доступнішими для людей з обмеженими фізичними можливостями, іноземних відвідувачів, які поки не можуть приїхати фізично, учнів і студентів в рамках дистанційного навчання з предметів історії, мистецтва тощо.

Ще одна важлива тенденція – **індивідуалізація та персоналізація туристичного досвіду**.

Зростання очікувань споживачів та розвиток технологій сприяли поширенню **індивідуалізованих маршрутів**, що враховують особисті інтереси, вік, релігійні чи культурні вподобання туристів. Завдяки Big Data та штучному інтелекту, туроператори можуть створювати персоналізовані рекомендації, уникаючи шаблонності та стандартних підходів [2].

Так, у Великій Британії зростає попит на екскурсії, які відповідають особистим інтересам мандрівників – тематичні маршрути, такі як "по слідах Шекспіра", "вікторіанський Лондон", "музичний Ліверпуль" (пов'язаний із гуртом The Beatles) або "локації Гаррі Поттера". Це дозволяє туристам не лише знайомитися з історією та культурою країни, а й робити це у формі, яка є емоційно значущою для них [5].

Значною популярністю користуються **культурні фестивалі, подієвий туризм та гастрономічні тури**. Наприклад, Единбурзький фестиваль мистецтв, фестиваль літератури (Hay Festival), Лондонський вуличний фестиваль Notting Hill Carnival залучають мільйони відвідувачів щорічно, сприяючи як збереженню традицій, так і їхній модернізації.

Інноваційною практикою стало впровадження концепції **сталого та відповідального туризму**. У культурному туризмі це виявляється у підтримці локальних громад, розвитку зеленого транспорту, мінімізації впливу на культурні пам'ятки. Туристи все більше віддають перевагу **етично зорієнтованим подорожам**, які базуються на взаємоповазі до культури, традицій і природи.

Британські туристичні компанії активно впроваджують екологічні стандарти та ініціативи щодо збереження культурної спадщини. Наприклад, Національний трест Великої Британії (National Trust for Places of Historic Interest or Natural Beauty) реалізує програми з охорони пам'яток, залучаючи туристів до волонтерських і просвітницьких проєктів [4].

Особливої уваги заслуговує **розвиток внутрішнього культурного туризму**, що набув поширення після пандемії COVID-19. Місцеві жителі почали активніше подорожувати своєю країною, відкриваючи для себе нові культурні локації, регіональні музеї, галереї, садиби та історичні міста.

Мандрівники дедалі частіше шукають **неформальні, "живі" форми культурної взаємодії**, що передбачають знайомство з реальним життям місцевого населення. Популярності набувають такі формати, як проживання в етно-селах, участь у локальних фестивалях, ремісничих майстер-класах, гастротурах з елементами традиційної кухні [5].

Також спостерігається **зростання ролі соціальних мереж і цифрового маркетингу** у просуванні культурних туристичних продуктів. Соціальні мережі в Інтернеті є зручним і доступним засобом комунікації для широкого кола користувачів туристичних послуг. Вони забезпечують оперативний обмін інформацією, сприяють формуванню громадської думки, дають змогу ділитися враженнями, підтримувати соціальні зв'язки та статус. Наприклад, платформа Google Arts and Culture є партнером багатьох британських музеїв; платформа Matterport використовується для віртуального перегляду історичних будівель та готелів; офіційні сайти туристичних організацій і муніципалітетів також створюють власні 3D-тури. Найважливішим є те, що соціальні мережі виступають потужним інструментом у просуванні туристичного продукту на ринку, використовуються для візуального ознайомлення з об'єктами культурної спадщини, формуючи нові маршрути за популярними в інтернеті локаціями.

Туристи активно використовують онлайн-ресурси для пошуку інформації, бронювання послуг та обміну враженнями. У цих умовах **цифровий маркетинг** стає стратегічним інструментом для туристичних підприємств, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними, приваблювати нових клієнтів та будувати лояльність до бренду.

Отже, культурно-пізнавальний туризм на сучасному етапі переживає якісну трансформацію під впливом цифрових технологій, зміни туристичних цінностей та глобальних викликів. Його майбутнє пов'язане з впровадженням інноваційних рішень, підвищенням автентичності туристичного досвіду та орієнтацією на сталий розвиток. Для збереження конкурентоспроможності на глобальному ринку туристичні дестинації мають адаптуватися до нових вимог, підтримуючи локальні громади, впроваджуючи сучасні інтерпретаційні технології та формуючи ціннісно орієнтований турпродукт.

Список використаних джерел

1. Жураєва К.А. Оцінка світової практики застосування інноваційних технологій в туризмі // Географія та туризм. 2011. Вип.16. С.109-116.
2. Миронов Ю.Б. Цифровізація сфери туризму як актуальний тренд сучасності // Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. "Сучасні напрями розвитку

економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення" (м. Львів, 29-30 травня 2024 р.). Львів: Видавництво ЛТЕУ, 2024. 523 с. С.339-340.

3. British Museum from home. URL: <https://www.britishmuseum.org/british-museum-home> (дата звернення 25.07.2025 р.).

4. National Trust. URL: <https://www.nationaltrust.org.uk> (дата звернення 27.07.2025 р.).

5. VisitBritain. URL: <https://www.visitbritain.org> (дата звернення 25.07.2025).

СЕКЦІЯ 7. СІЛЬСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО
SECTION 7. AGRICULTURE

УДК 633.15:631.527.5

JEL Classification: Q16, Q18

Харчук О. П.,

регіональний представник
компанії "Сингента Україна", Україна

Тимощук Т. М.,

канд. с.-г. наук, доцент, завідувач
кафедри здоров'я фітоценозів і трофології,
Поліський національний університет, м. Житомир

Власюк О. А.,

здобувач другого
(магістерського) рівня вищої освіти,
Поліський національний університет, м. Житомир

Лобас В. А.,

здобувач другого
(магістерського) рівня вищої освіти,
Поліський національний університет, м. Житомир

**ОЦІНКА АДАПТИВНОСТІ ТА ПРОДУКТИВНОСТІ
СУЧАСНИХ ГІБРИДІВ КУКУРУДЗИ**

Одним із пріоритетних напрямів розвитку аграрного сектору країни є стає виробництво продовольчого і фуражного зерна [1, 2]. У сучасних умовах глобальних кліматичних змін, нестабільного агрометеорологічного фону та інтенсифікації сільськогосподарського виробництва питання підбору високопродуктивних та стабільних гібридів польових культур набуває особливої актуальності [3]. В умовах посилення кліматичних змін, зростання частоти абіотичних стресів (посухи, температурні коливання, зниження вологозабезпечення) та поглиблення регіональних контрастів агрокліматичних умов, актуальним завданням аграрної науки є виявлення та впровадження у виробництво адаптивних сортів і гібридів сільськогосподарських культур [4]. Кукурудза є однією із найбільш важливих зернових культур в Україні, яка займає значну частку в структурі посівних площ і відіграє ключову роль у забезпеченні зернової, кормової та біоенергетичної безпеки [5]. Серед шляхів збільшення прибутковості вирощування кукурудзи на зерно особливу увагу

заслужує впровадження у виробництво нових гібридів. Однак стабільність продуктивності кукурудзи суттєво залежить від її здатності пристосовуватися до змін середовища. У зв'язку з цим адаптивність гібридів, тобто їх здатність підтримувати високий рівень урожайності в різних агрокліматичних умовах, є однією з найбільш важливих характеристик при селекційному доборі та агротехнічному плануванні [6]. Сучасні гібриди кукурудзи мають широкий генетичний потенціал, але цей потенціал не завжди реалізується у виробничих умовах через недостатню екологічну пластичність або низьку стресостійкість. Підвищення адаптивності нових гібридів дозволяє забезпечити не лише високу врожайність, але й стабільність її прояву за різних умов вирощування, що особливо важливо для зон із ризикованим землеробством та нестабільним водним режимом [7]. Підвищення ефективності вирощування кукурудзи можливе завдяки використанню гібридів з високим рівнем адаптивності в умовах зміни клімату, що забезпечує стабільну врожайність у різних агрокліматичних зонах. Відтак, вивчення адаптивного потенціалу сучасних гібридів кукурудзи є необхідною умовою для їх раціонального впровадження у виробництво. Особливу цінність мають гібриди, які поєднують високу врожайність, посухостійкість, холодостійкість, а також стабільність прояву цих ознак у різних умовах вирощування. Тому комплексна оцінка адаптивного потенціалу сучасних гібридів кукурудзи є важливою науково-практичною задачею, яка сприятиме підвищенню ефективності виробництва, зниженню ризиків втрат урожаю і забезпеченню сталого розвитку агросектора. Актуальність цього дослідження зумовлена необхідністю оцінки продуктивності та адаптивності гібридів кукурудзи у зв'язку з посиленням кліматичних ризиків, розширенням посівних площ у зонах недостатнього зволоження та потребами агровиробництва у високоефективних, стабільних сортах. Визначення стабільних за врожайністю гібридів із високим рівнем пластичності дозволить підвищити ефективність використання ресурсів, оптимізувати структуру посівів і забезпечити продовольчу безпеку в регіональному та національному масштабах. Отже, оцінка адаптивності і продуктивності сучасних гібридів кукурудзи для конкретних ґрунтово-кліматичних умов є актуальним питанням і потребує уточнення.

Метою наших досліджень було вивчення зернової продуктивності гібридів кукурудзи компанії "Сингента Україна" з різним ФАО, що придатні для вирощування в умовах Лісостепу України. Дослідження проводили протягом 2022–2024 р. в умовах СФГ "Едельвейс" Житомирської області. Ґрунт дослідних ділянок – чорнозем типовий слабогумусований вилугований на лесових породах. Площа дослідних ділянок – 560 м². Повторність триразова.

Посів гібридів кукурудзи проводили в третій декаді квітня. Для захисту від однорічних і злакових і дводольних видів бур'янів застосовували після сівби ґрунтовий гербіцид Примекстра Голд 720 SC, к.с. (3,5 л/га). У фазі BBCH-16 посіви обприскували гербіцидом Елюміс 105 OD, МД (2 л/га). Дослідження проводили за загальноприйнятими методичними рекомендаціями, що розроблені провідними науковими установами НААНУ. Збирання і облік урожайності гібридів кукурудзи проводили комбайном CASE IH 2388 у фазі повної стиглості зерна шляхом обмолоту і зважування з кожної ділянки. Урожайність гібридів кукурудзи перераховували на 14% вологисть зерна.

У результаті проведеного нами аналізу встановлено, що досліджувані гібриди кукурудзи різняться за групою стиглості та показником ФАО (табл. 1).

Таблиця 1

**Адаптивний потенціал гібридів
кукурудзи компанії "Сингента Україна"**

Назва гібриду	ФАО	Тип адаптивності	Холодо-стійкість, бал	Посухо-стійкість, бал	Волого-віддача, бал	Стійкість, бал	
						кореневих і стеблових гнилей	пухирчастої сажки
СИ Феномен	220	високо-адаптивний	9	8	9	8	8
СИ Фрегат	250	високо-адаптивний	9	8	9	7	8
СИ Фортаго	260	високо-адаптивний	8	9	9	9	9
СИ Фотон	260	інтенсивний	8	7	9	9	9
СИ Імпульс	280	середньо-пластичний	8	8	9	8	8
СИ Скорпіус	290	високо-адаптивний	8	9	9	9	9
СИ Чорінтос	290	високо-адаптивний	9	8	9	9	9
СИ Озон	310	високо-адаптивний	8	9	8	9	9
СИ Енермакс	330	середньо-пластичний	8	9	9	8	9
СИ Орфеус	360	високо-адаптивний	8	9	8	9	9

До середньоранньої групи стиглості відносяться гібриди кукурудзи СИ Феномен (ФАО 220), СИ Фрегат (ФАО 250), СИ Фортаго (ФАО 260), СИ Фотон (ФАО 260), СИ Імпульс (ФАО 280), СИ Скорпіус (ФАО 290), СИ Чорінтос (ФАО 290), СИ Орфеус (ФАО 360). Серед досліджуваних гібридів СИ Озон (ФАО 310) і СИ Енермакс (ФАО 330) є середньостиглими. Усі досліджувані гібриди

кукурудзи зернового напрямку використанні із зубоподібним типом зерна. Лише гібриди СИ Фортаго і СИ Фотон рекомендовані також для вирощування на силос.

Зернова продуктивність гібридів кукурудзи у середньому за роки досліджень коливалася від 3,34 до 12,47 т/га (рис. 1).

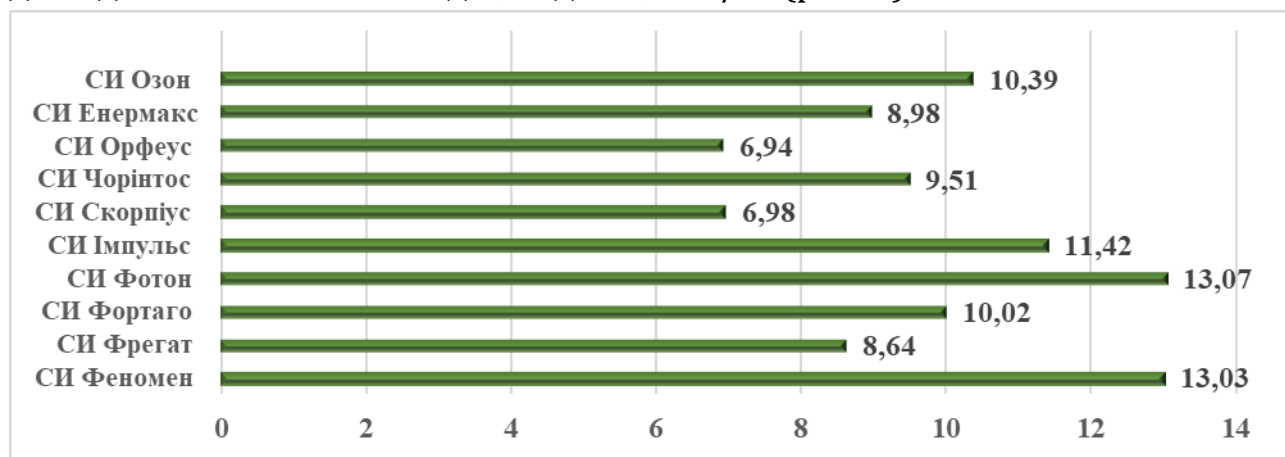


Рис 1. Урожайність гібридів кукурудзи в умовах СФГ "Едельвейс" Житомирської області, т/га (середнє за 2022–2024 рр.)

Нами встановлено, що гібриди кукурудзи СИ Феномен (ФАО 220) і СИ Фотон (ФАО 260) забезпечили найвищу зернову продуктивність на рівні 13,03 і 13,07 т/га відповідно. Гібриди СИ Орфеус (ФАО 360) і СИ Скорпіус (ФАО 290) сформували за роки досліджень найнижчу урожайність зерна – 6,94 і 6,98 т/га відповідно.

У результаті проведених досліджень встановлено значну різноманітність сучасних гібридів кукурудзи за показниками урожайності та адаптивної здатності до умов вирощування. Проведена оцінка дозволила виокремити гібриди з високим потенціалом продуктивності, стабільністю прояву господарсько цінних ознак та здатністю зберігати врожайність за несприятливих агрокліматичних умов. Найбільш адаптивні гібриди відзначалися високим індексом пластичності та стабільності, що свідчить про їх доцільність для вирощування в різних природно-кліматичних зонах. Отримані результати мають практичне значення для виробництва, оскільки дозволяють обґрунтовано підбирати гібриди кукурудзи відповідно до конкретних умов вирощування, підвищуючи ефективність використання ресурсів та забезпечуючи стабільне отримання високих урожаїв.

Список використаних джерел

1. Орловський М. Й., Тимощук Т. М., Конопчук О. В., Войцехівський В. І., Дідур І. М. Вплив елементів технології вирощування на продуктивність пшениці озимої в умовах Західного Полісся України. *Scientific Horizons*. 2019. №11 (84). С. 77–85. <https://doi.org/10.33249/2663-2144-2019-84-11-77-85>.

2. Ткачук В.П., Тимощук Т. М. Вплив строків сівби на продуктивність пшениці озимої. Вісник аграрної науки. 2020. № 3. С. 38–44. <https://doi.org/10.31073/agrovisnyk202003-05>.
3. Мойсієнко В. В., Тимощук Т. М., Назарчук О. П., Дяков Т. В. Оптимізація елементів технології вирощування гібридного жита в умовах Полісся. Вісник ПДАА. 2021. № 3. С. 67–74.
4. Вожегова Р. А., Влащук А. М., Дробіт О. С. Продуктивність і економічна ефективність вирощування гібридів кукурудзи різних груп стиглості. Вісник аграрної науки. 2018. Вип. № 7. С. 18–26.
5. Гурманчук О. В., Плотницька Н. М., Невмержицька О. М., Павлюк І. О., Тимощук Т. М., Бондарева Л. М. Контролювання бур'янового компоненту у посівах кукурудзи за використання страхових гербіцидів. Scientific Horizons. 2020. №7(92). С. 53–58. <https://doi.org/10.33249/2663-2144-2020-92-7-53-58>.
6. Лавриненко Ю. О., Вожегова Р. А., Базалій В. В., Марченко Т. Ю., Іванів М. О. Адаптивна здатність гібридів кукурудзи за різних способів поливу та вологозабезпеченості у посушливому Степу України. Фактори експериментальної еволюції організмів. 2020. Т. 27. С. 125–131. <https://doi.org/10.7124/FEEO.v27.1314>.
7. Влащук А. М., Конащук О. П., Колпакова О. С. Вплив строків сівби на продуктивність та якість зерна гібридів кукурудзи в умовах зрошення. *Агроекологічний журнал*. 2017. Вип. № 3. С. 89–95.

СЕКЦІЯ 8. ІНЖЕНЕРІЯ ТА ТЕХНОЛОГІЇ
SECTION 8. ENGINEERING AND TECHNOLOGY

УДК 006.91

JEL Classification: L60, O14

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250801.07>

Іванов Г. О.,

канд. техн. наук, доцент, доцент
кафедри загальнотехнічних дисциплін,
Миколаївський національний аграрний
університет, м. Миколаїв

Полянський П. М.,

канд. екон. наук, доцент,
в. о. завідувача кафедри
загальнотехнічних дисциплін,
Миколаївський національний аграрний
університет, м. Миколаїв

ЗАГАЛЬНІ ПРИНЦИПИ ВЗАЄМОЗАМІННОСТІ

Суть і види взаємозамінності. В умовах ринкової економіки для забезпечення конкурентоздатності продукції підприємства необхідно при виготовленні виробів забезпечувати *якість продукції*, під якою згідно з державним стандартом України ДСТУ ISO 9000:2015 [1] розуміють сукупність характеристик об'єкта, які стосуються його здатності задовольнити установлені і передбачені потреби.

Однією з обов'язкових характеристик виробу є *взаємозамінність*, під якою розуміють властивість конструкції виробу забезпечувати можливість установки (чи заміни) кожної з її незалежно виготовлених деталей чи складаних одиниць із забезпеченням технічних вимог, передбачених для цього виробу з метою виконання ним свого службового призначення [2].

Взаємозамінність не треба плутати із *сумісністю*, під якою у відповідності зі стандартом розуміють придатність продукції до спільного, що не визиває небажаних взаємодій, використання при заданих умовах для виконання установлених вимог [3].

Взаємозамінність виробу забезпечується при його складанні (чи ремонті) з незалежно виготовлених деталей і складаних одиниць [4].

У сучасному виробництві деталі різних видів і конструкцій виготовляють строго за креслениками на різних робочих місцях, у різних

цехах і часто навіть на різних підприємствах. Деталі в процесі обробки проходять багато технологічних операцій. Наприклад, заготівки блоків шестірень виточують на токарному верстаті, шліцьову поверхню в блоках обробляють на протяжному верстаті, зуби меншої шестірні блоку обробляють на зубостругальному, а більшої – на зубофрезерному верстатах. За відповідними креслениками і технологічними процесами виготовляють вали, а також незалежно одне від одного й інші деталі складаних одиниць виробу. Ці операції обробки чи складання окремих складаних одиниць і з'єднань можуть бути виконані на різних підприємствах чи навіть у різних країнах – завдяки принципу взаємозамінності при складанні виробу будуть цілком забезпечені його показники якості.

Взаємозамінність не забезпечується однією тільки точністю геометричних параметрів. Нехай, наприклад, зубчасті колеса, що надійшли на складання, виготовлені за заданими розмірами, але в частині з них не забезпечена необхідна твердість зубів при термічній обробці. Такі зубчасті колеса менш довговічні і фактично взаємозамінність зібраних складаних одиниць у даній партії буде порушена. Тому сучасним напрямком взаємозамінності є *функціональна взаємозамінність*, при якій точність та інші експлуатаційні показники деталей, складаних одиниць і комплектуючих виробів повинні бути узгоджені з призначенням і умовами роботи кінцевої продукції. Взаємозамінність за геометричними параметрами є окремим видом функціональної взаємозамінності.

Взаємозамінність буває повна і неповна, зовнішня й внутрішня.

Повна взаємозамінність дозволяє одержувати задані показники якості без додаткових операцій у процесі складання.

За *неповної взаємозамінності* при складанні складаних одиниць і виробів допускаються операції, зв'язані з підбором і регулюванням деяких деталей і складаних одиниць. Вона дозволяє одержувати задані технічні й експлуатаційні показники готової продукції при меншій точності деталей.

Зовнішня взаємозамінність – це взаємозамінність складаних одиниць і комплектуючих виробів (електродвигунів, вальниць кочення та ін.) за експлуатаційними параметрами і приєднувальними розмірами. Наприклад, експлуатаційними параметрами для електродвигунів є: потужність, частота обертання, напруга, вид струму та ін.; для вальниць кочення – коефіцієнт працездатності, гранична частота обертання. До приєднувальних розмірів відносяться діаметри, число і розташування отворів у лапах електродвигунів; внутрішній і зовнішній діаметри й ширина кілець вальниць кочення.

Внутрішня взаємозамінність забезпечується точністю параметрів, що необхідні для складання деталей у складанні одиниці, а складанні одиниці

у механізми. Наприклад, це взаємозамінність кульок (чи роликів) і кілець вальниць кочення, складаних одиниць ведучого і відомого валів коробки передач.

Точні вальниці виготовляють і складають на заводах за принципом так званої групової взаємозамінності (про цей вид взаємозамінності, що не є повною, мова попереду), а використовують їх як покупні вироби на машинобудівних заводах при складанні продукції за принципом повної взаємозамінності. Таким чином, можна сказати, що для таких вальниць характерні неповна внутрішня взаємозамінність і повна зовнішня взаємозамінність.

Створення єдиного міжнародного стандарту, вільного від недоліків, які в тій чи іншій мірі були властиві всім національним стандартам. На основі значних успіхів у розробці й використанні національних стандартів допусків і посадок у різних країнах виникло питання про створення єдиного міжнародного стандарту, вільного від недоліків, які в тій чи іншій мірі були властиві всім національним стандартам.

Проект такого стандарту був розроблений створеною в 1928 р. Міжнародною асоціацією національних органів стандартизації (зараз The International Organization for Standardization). Проект стандарту був затверджений у травні 1931 р. на спеціальній конференції і був рекомендований як міжнародний стандарт.

З 1994 р. в нашій країні почали впроваджуватися державні стандарти України (ДСТУ), базою яких є стандарти ISO.

Роль взаємозамінності в ремонтному виробництві. Для забезпечення взаємозамінності слід дотримуватися таких факторів:

1. Застосування і дотримання стандартів. Застосування вітчизняних стандартів підвищує рівень взаємозамінності, забезпечує можливість раціонального використання технологічного обладнання і вимірювального інструменту.

2. Раціональне конструювання виробів. Конструкція виробу повинна відповідати сучасним вимогам. Вимоги до точності розмірів і форми деталей і їх взаємного розташування мають забезпечувати високий рівень взаємозамінності.

3. Технічна відповідність розробки і оформлення креслеників. Оскільки робочий кресленик є вихідним документом для технології і працівників відділу технічного контролю, відповідно за ним розробляється і здійснюється технологічний процес, визначаються засоби контролю точності як виробничого процесу, так і готової продукції. Для спрощення проектно-конструкторських робіт встановлено єдині правила виконання і оформлення креслеників. Єдина система конструкторської документації (ЄСКД) забезпечує єдність оформлення і позначень, встановлює комплектність технічної документації.

4. Розробка обґрунтованої технології виробництва. Приймавши за основу експлуатаційні вимоги, потрібно узгоджувати їх з технологічними можливостями. Єдина система технологічної документації (ЕСТД) установлює

обов'язковий порядок розробки, оформлення і обертання всіх видів технологічної документації і має важливе значення в забезпеченні взаємозамінності.

5. Необхідна точність вимірювань. Технічні вимірювання повинні бути пов'язані з технологічним процесом. Наявність верстатного парку, який забезпечує необхідну точність, висока точність вимірювань, застосування сировини і напівфабрикатів потрібної якості сприяють взаємозамінності і підвищенню її рівня.

У процесі експлуатації на деталі та складальні одиниці впливають механічні зусилля та середовище, внаслідок чого матеріал старіє, змінюються розміри. Це викликає порушення точнісних характеристик з'єднаних деталей і скорочує строк довговічності роботи машин.

Для забезпечення тривалої та економічної роботи тракторів, автомобілів, сільськогосподарських машин необхідно, під час відновлення чи виготовлення деталей, обґрунтовано призначати точність розмірів, виходячи з умов роботи, характеру й величини навантажень.

Обмеження розмірів деталей у певних межах спрощує процес складання машин, знижує трудомісткість підгінних і регулювальних робіт.

В умовах великих спеціалізованих заводів і ремонтних майстерень складання машин, агрегатів не повинно відрізнятися від складання на машинобудівних підприємствах. Тому, дотриманню вимог взаємозамінності при ремонті машин повинна приділятися належна увага. Впровадження взаємозамінності у ремонтному виробництві сприяє автоматизації процесу складання агрегатів і машин. Спеціалізація і кооперування при виробництві і ремонті машин можливі лише на основі взаємозамінності виготовлених і відремонтованих деталей і складальних одиниць.

Забезпечення взаємозамінності дає економічний ефект як в масовому, серійному, так і в одиничному виробництві, сприяє підвищенню якості продукції, продуктивності праці. Стандартизація є базою для реалізації взаємозамінності.

В умовах ринкової економіки стандарти містять обов'язкові і рекомендовані вимоги. Відповідно до державного стандарту України, взаємозамінність виробу і складових його частин відноситься до обов'язкових вимог поряд з такими як, наприклад, вимоги, що забезпечують безпеку продукції для життя, здоров'я, майна громадян.

На сьогодні розроблена велика кількість стандартів ISO, що дозволяють забезпечувати взаємозамінність виробів у міжнародному масштабі.

Виготовлення виробів на підприємствах України здійснюється на основі державних (чи міждержавних) стандартів, що повністю чи частково гармонізовані з міжнародними стандартами.

Для забезпечення гарантій підприємств України, їхньої здатності стабільно виготовляти вироби з необхідною якістю в нашій країні з 1995 року введені в якості державних також стандарти ISO серії 9000, що регламентують забезпечення й керування якістю продукції, а також стандарти ISO серії 10000, що встановлюють правила сертифікації (тобто атестації якості) систем якості продукції.

Список використаних джерел

1. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. [Чинний від 2016-07-01]. – К. : Держстандарт України, 2016. 5 с. (Національний стандарт України).
2. ДСТУ 2500:2014. Національний стандарт України. Основні норми взаємозамінності. Єдина система допусків та посадок. Терміни та визначення. Позначення і загальні норми. Чинний від 2015-01-01. – К. : Держстандарт України, 2015. 51 с.
3. Іванов Г. О., Шебанін В. С., Бабенко Д. В., Полянський П. М. Взаємозамінність, основи стандартизації та технічних вимірювань / підруч. для студ. вищ. навч. закл. ; за ред. Г. О. Іванова і В. С. Шебаніна. – [вид. перероб. і допов.]. – Миколаїв : МНАУ, 2016. 410 с.
4. Іванов Г. О., Шебанін В. С., Бабенко Д. В., Полянський П. М. Взаємозамінність, стандартизація та технічні вимірювання. Практикум / підруч. для студ. вищ. навч. закл. освіти / ред. Г. О. Іванова і В. С. Шебаніна. – Миколаїв : МНАУ, 2016. 428 с.

СЕКЦІЯ 9. ПРАВО
SECTION 9. LAW

УДК 342.9:314.7

JEL Classification: F22, K37

Дерев'янка А. І.,
доктор філософії,
Міжрегіональна академія
управління персоналом, м. Київ

**ФОРМУВАННЯ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЇ БАЗИ
МІГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ НЕЗАЛЕЖНОЇ УКРАЇНИ**

Вивчення процесів становлення міграційної політики незалежної України набуває особливої актуальності в контексті сучасних викликів, пов'язаних із європейською інтеграцією та наслідками російської агресії. Аналіз трансформації законодавчої бази від радянської моделі до демократичних принципів дозволяє зрозуміти логіку державного регулювання міграційних процесів та визначити перспективи подальшого розвитку.

Проголошення незалежності України 24 серпня 1991 року ознаменувало початок кардинальних змін у сфері міграційного законодавства. Перехід від тоталітарної системи контролю за пересуванням громадян до демократичних принципів свободи міграції відбувався поетапно протягом трьох десятиліть.

Першим важливим кроком стало прийняття у 1994 році Закону України "Про порядок виїзду з України та в'їзду в Україну громадян України" [1], який законодавчо закріпив право громадян вільно залишати країну та повертатися на її територію. Це рішення кардинально відрізнялося від радянської практики, коли виїзд за кордон потребував спеціальних дозволів та обґрунтувань.

Конституційне оформлення міграційних прав відбулося у 1996 році, коли Основний закон гарантував державне піклування про громадян України за кордоном (стаття 25) та свободу пересування (стаття 33) [2]. Ці положення створили міцний правовий фундамент для подальшого розвитку міграційного законодавства.

Якісно новий етап розпочався з прийняттям у 2003 році Закону "Про свободу пересування та вільний вибір місця проживання в Україні" [3], який остаточно демонтував радянський паспортний режим та запровадив європейські стандарти свободи пересування.

Концептуальне оформлення державної міграційної політики відбулося у 2011 році з ухваленням відповідного президентського указу [4], який

визначив основні виклики, включаючи проблему "відпливу мізків" - масової еміграції висококваліфікованих кадрів.

Підписання Угоди про асоціацію з ЄС у 2014 році [5] та отримання безвізового режиму у 2017 році стали кульмінаційними моментами європейської інтеграції України. Ці досягнення відкрили нові можливості для трудової міграції та академічної мобільності українських громадян.

Російська агресія та анексія Криму змусили переглянути пріоритети міграційної політики. У відповідь на нові виклики у 2017 році була схвалена Стратегія державної міграційної політики України на період до 2025 року [6], яка передбачає активну співпрацю з українською діаспорою та програми реінтеграції мігрантів. Паралельно була ухвалена Стратегія інтегрованого управління кордонами на період до 2025 року [7].

Формування нормативно-правової бази міграційної політики незалежної України характеризується послідовною трансформацією від репресивної радянської моделі до демократичних європейських стандартів. Ключовими досягненнями стали конституційне закріплення свободи пересування, отримання безвізового режиму з ЄС та розробка стратегічних документів, що враховують сучасні виклики. Водночас російська агресія актуалізувала потребу в розробці нових підходів до управління міграційними процесами, особливо у сфері реінтеграції внутрішньо переміщених осіб та співпраці з українською діаспорою.

Список використаних джерел

1. Закон України "Про порядок виїзду з України та в'їзду в Україну громадян України" від 21.01.1994 № 3857-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3857-12>.
2. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.
3. Закон України "Про свободу пересування та вільний вибір місця проживання в Україні" від 11.12.2003 № 1382-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1382-15>.
4. Указ Президента України "Про Концепцію державної міграційної політики" від 30.05.2011 № 622/2011. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/622/2011>.
5. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом від 27.06.2014. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011.
6. Розпорядження Кабінету Міністрів України "Про схвалення Стратегії державної міграційної політики України на період до 2025 року" від 12.07.2017 № 482-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/482-2017-%D1%80>.
7. Розпорядження Кабінету Міністрів України "Про схвалення Стратегії інтегрованого управління кордонами на період до 2025 року" від 24.07.2019 № 687-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/687-2019-%D1%80>.

УДК 336.144

JEL Classification: H57, K12

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250801.08>

Хомутенко В. П.,
доктор філософії, професор,
Одеський науково-дослідний експертно-
криміналістичний центр МВС України, м. Одеса
Мотигін Д. В.,
завідувач сектору економічних досліджень та
досліджень у сфері інтелектуальної власності,
Одеський науково-дослідний експертно-
криміналістичний центр МВС України, м. Одеса

РИЗИКИ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, ЯК УЧАСНИКІВ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ

Лише у 2024 році укладено близько 3 мільйонів 300 тисяч договорів на закупівлі державою та місцевими органами самоврядування товарів, робіт і послуг - майже на 888 мільярдів гривень [11]. Основні галузі, на які держава витрачає кошти через публічні закупівлі, - будівництво, енергоресурси, паливо і ремонтні роботи. При цьому 70% договорів укладено за результатами конкурентних закупівель, через систему "Prozorro", в яких учасниками (постачальниками) були і 188 тисяч юридичних осіб [9], що становить майже 61% усіх зареєстрованих в Україні юридичних осіб.

Юридичні особи як і фізичні особи – підприємці є учасниками у сфері публічних закупівель, згідно ст.1 Закону України "Про публічні закупівлі" від 25.12.2015 року № 922-VIII, із змінами та доповненнями (далі Закон № 922-VIII) [5].

Закон № 922-VIII визначає правові та економічні засади здійснення замовниками закупівель товарів, робіт і послуг для забезпечення потреб держави, територіальних громад та об'єднаних територіальних громад [5].

За результатами проведення процедури закупівлі/спрощеної закупівлі яка передбачає платне надання послуг, виконання робіт або придбання товару, між замовниками та учасниками (постачальниками), укладається **договір закупівлі**, якій являє собою **господарський договір**, згідно п.6 ч.1 ст.1 Закону №922-VIII, якій укладається відповідно до норм Цивільного та Господарського кодексів[2] України (далі - ГК України) (ч.1 ст.41 Закону №922-VIII) [5].

Частиною 1 ст. 627 Цивільного кодексу України (далі- ЦК України) визначено, що "*... сторони є вільними в укладенні договору, виборі*

контрагента та визначенні умов договору з урахуванням вимог цього Кодексу, інших актів цивільного законодавства, звичаїв ділового обороту, вимог розумності та справедливості". **Зміст договору становлять умови (пункти), визначені на розсуд сторін і погоджені ними, та умови, які є обов'язковими відповідно до актів цивільного законодавства** (ч.1 ст.628 ЦК України)[1]. Разом з тим, до умов договору закупівлі є вимоги передбачені ч.4 ст.41 Закону № 922-VIII, а саме **"умови договору про закупівлю не повинні відрізнятися від змісту тендерної пропозиції/пропозиції ... переможця"** та ч.5 ст.41 Закону № 922-VIII **"істотні умови договору про закупівлю не можуть змінюватися після його підписання до виконання зобов'язань сторонами в повному обсязі, крім випадків....(передбачених ст.41 цього закону)".** Інших вимог щодо договору закупівлі та його виконання Закон №922-VIII **не містить**[5].

Фактично на сьогодні в Україні формується прикра практика, за якою будь – який договір закупівлі може бути поставлено під сумнів на підставі невідповідності договірної ціни публічної закупівлі товарів, робіт та послуг за державні кошти ринковим цінам. Так, у сфері публічних закупівель за "незадовго до повномасштабного вторгнення їх відкривали по 300-340 на рік, то у 2023-му кількість зареєстрованих кримінальних проваджень у цій сфері сягнула 779. За перше півріччя 2024-го їх уже є 674. Тобто частка таких справ у загальній масі зросла від 0,04% до 0,19%" [13].

Як свідчить експертна практика дослідження матеріалів кримінальних проваджень у багатьох випадках вартість товарів, послуг та робіт за цінами, визначеними в договорі закупівлі, укладеному між замовником та учасником за результатами проведення процедури закупівель, відповідає тендерній пропозиції учасника-переможця. При цьому, моніторингом процедури публічних закупівель, якій проведено уповноваженими органами не встановлено порушень здійснення замовником процедур публічних закупівель та визначення переможця.

Разом з тим, підставою для кримінального провадження є як правило висновки товарознавчої експертизи, щодо ринкової ціни за одиницю предмету закупівлі, визначеної методом "проведенної оцінки", яка ґрунтувалася на результатах аналізу цін продажу (пропонування) на подібне майно трьох постачальників, інформація яких розміщена в Інтернеті.

Однак, ні Закон України "Про публічні закупівлі" [5], ні Бюджетний кодекс України [3], ні Постанова Кабінету Міністрів України від 12.10.2022 № 1178 [7] не встановлює зобов'язання замовника чи учасника в забезпеченні ідентичності їх розмірів та не містить тлумачення терміну *"ринкова вартість предмету*

закупівель" і не передбачає відповідальності замовників чи учасника за перевищення договірних цін над ринковими цінами предмету закупівлі.

Діючий Закон України "Про ціни та ціноутворення" від 21.06.2012 № 5007-VI, зі змінами та доповненнями, також не містить, визначення поняття "ринкових цін" (далі – Закон № 5007-VI) [6].

Відповідно до ч.1 ст.10 Закону № 5007-VI *"суб'єкти господарювання під час провадження господарської діяльності використовують: вільні ціни; державні регульовані ціни"*. Перелік товарів, на які встановлені державні регульовані ціни, визначається Кабінетом Міністрів України, згідно п.3 ч.1 ст.5 Закону № 5007-VI [6].

Важливо зазначити, що згідно ч.1 ст.4 Закону № 5007-VI *"Державна цінова політика є складовою частиною державної економічної та соціальної політики і спрямована на забезпечення: 1) розвитку національної економіки та підприємницької діяльності; 2) протидії зловживанню монопольним (домінуючим) становищем у сфері ціноутворення; 3) розширення сфери застосування вільних цін; 4) збалансованості ринку товарів та підвищення їх якості; 5) соціальних гарантій населенню в разі зростання цін; 6) необхідних економічних гарантій для виробників; 7) орієнтації цін внутрішнього ринку товарів на рівень цін світового ринку"* [6].

Крім того, *"втручання державних органів у господарську діяльність підприємців не допускається, якщо вона не зачіпає передбачених законодавством України прав державних органів по здійсненню контролю за діяльністю підприємців"*, згідно ст. 15 Закону України "Про підприємництво" від 07.02.1991 № 698-XII [4]. При цьому ч.4 ст.7 Закону № 922-VIII передбачено, що "органи, уповноважені здійснювати контроль у сфері закупівель, не мають права втручатися в проведення закупівель" [5].

Згідно вимог ст. 526, ст. 525 ЦК України [1] та ст. 193 ГК України [2] зобов'язання за договором мають виконуватися належним чином відповідно до умов договору, одностороння відмова від зобов'язання не допускається

Юридична відповідальність за порушення договірних зобов'язань передбачена ст. 611 ЦК України [1], ст.216 ГК України [2] та ст.3 Закон України "Про відповідальність за несвоєчасне виконання грошових зобов'язань" від 22.11.1996 № 543/96-ВР (далі - Закон № 543), у разі якщо відповідальність в договорі встановлюється за грошове зобов'язання [7].

Відповідальність у сфері публічних закупівель, передбачена ст. 44 Законом № 922-VIII, стосується замовників публічних закупівель, а не постачальників – суб'єктів підприємницької діяльності [5]. Зокрема це стосується додержання ними принципів здійснення публічних закупівель

та недискримінація учасників (ст. 5 Закону № 922-VIII), планування закупівель (ст. 4 Закону № 922-VIII), додержання загальних умов публічних закупівель (розділ III Закону № 922-VIII) [5] та цільового використання бюджетних коштів (п.24 ч.1 ст.116 Бюджетного кодексу України) [3] та інші правопорушення в сфері публічних закупівель.

Тож дії правоохоронних органів, щодо притягнення до кримінальної відповідальності суб'єктів підприємницької діяльності, як учасників публічних закупівель, за перевищення договірної ціни за одиницю предмету закупівля над "ринковою ціною", на нашу думку немає законодавчого визначення, входить в протиріччя з Конституцією України та діючим закупівельним, бюджетним законодавством та з законом про ціни та ціноутворення.

Список використаних джерел

1. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 року № 435-IV. Дата оновлення: 09.04.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (Дата звернення 29.07.2025).

2. Господарський кодекс України від 16.01.2003 року № 436-IV. Дата оновлення: 28.02.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (Дата звернення 29.07.2025).

3. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 року № 2456-VI. Дата оновлення: 04.07.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (Дата звернення 29.07.2025).

4. Про підприємництво: Закон України від 07.02. 1991 року № 698-XII. Дата оновлення 11.02.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12> (Дата звернення 29.07.2025).

5. Про публічні закупівлі: Закон України від 25.12.2015 року № 922-VIII. Дата оновлення 23.10.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19> (Дата звернення 29.07.2025).

6. Про ціни і ціноутворення: Закон України від 21.06.2012 року № 5007-VI. Дата оновлення 01.07.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5007-17> (Дата звернення 29.07.2025).

7. Про відповідальність за несвоєчасне виконання грошових зобов'язань: Закон України від 22.11.1996 № 543/96-ВР. Дата оновлення 11.07.2013. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/543/96-вр> (Дата звернення 29.07.2025).

8. Про затвердження особливостей здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, передбачених Законом України "Про публічні закупівлі", на період дії правового режиму воєнного стану в Україні та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування: Постанова

Кабінету Міністрів України від 12.10.2022 року № 1178. Дата оновлення 18.07.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1178-2022-%D0%BF> (Дата звернення 29.07.2025).

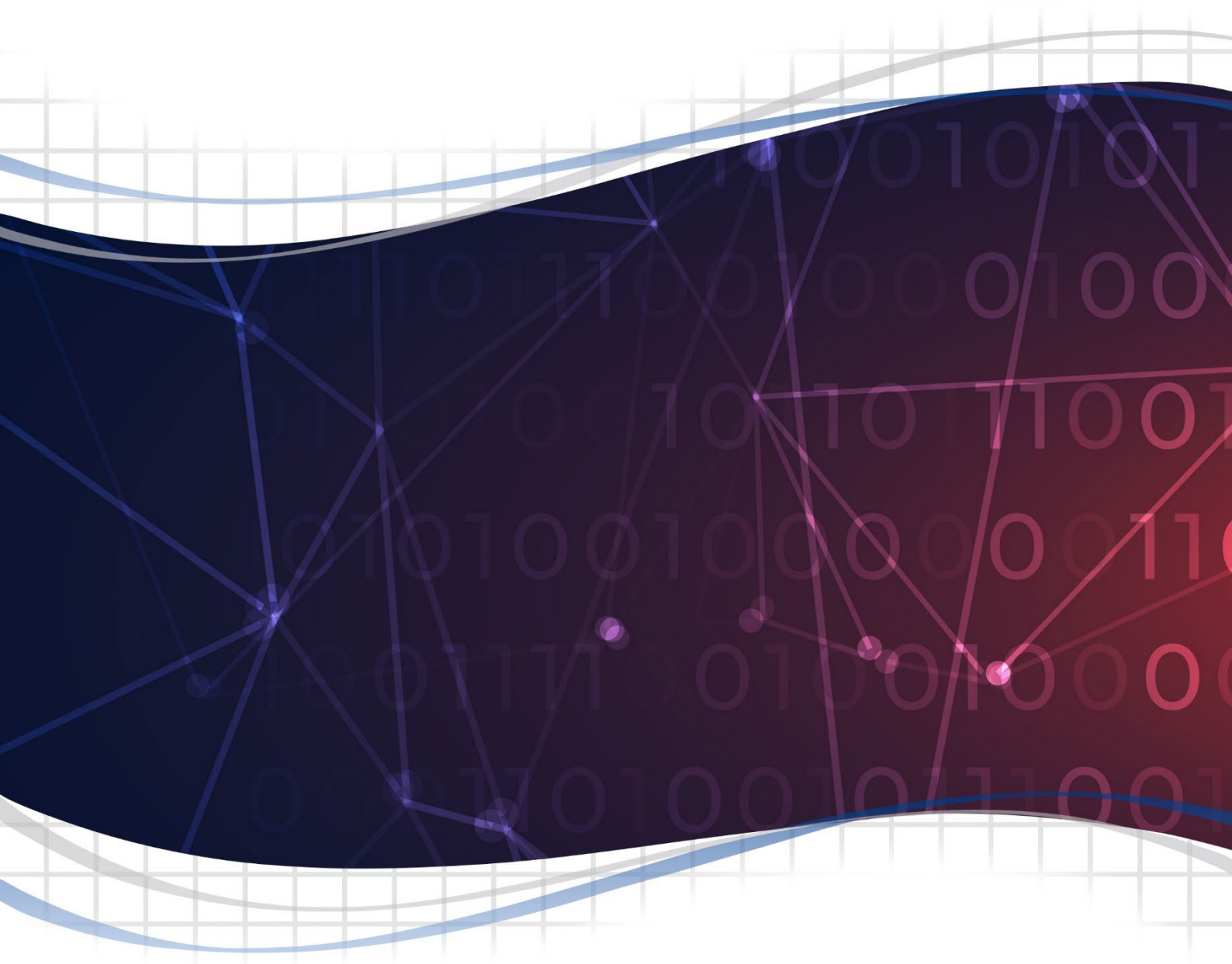
9. Національний стандарт № 1 "Загальні засади оцінки майна і майнових прав", затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 10 вересня 2003 р. № 1440. Дата оновлення 11.08.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1440-2003-%D0%BF> (Дата звернення 29.07.2025).

10. Система "Prozorro". URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3993809-obsag-publicnih-zakupivel-v-ukraini-torik-sagnuv-888-milardiv.html> (Дата звернення 29.05.2025).

11. Статистика Укрстату. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/fin/osp/ksg/ksg_u/arch_ksg_u.htm (Дата звернення 29.07.2025).

12. Обсяг конкурентних закупівель в Україні. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/b5e7fddf-e074-432d-9da9-61a5487ec5ff?lang=uk-UA&title=ObsiagKonkurentnikhZakupivelVUkrainiZrisZ616-8-MiliardaU2023-RotsiDo841-MiliardaGrivenU2024-Rotsi>.

13. Пилипенко Я., Нестеров Б. Чи стало більше злочинів у публічних закупівлях. Дзеркало тижня 29 серпня 2024. URL: <https://dozorro.org/blog/chi-stalo-bilshe-zlochiniv-u-publichnikh-zakupivlyah>.



**Research
Europe.org**