

### **Список використаних джерел:**

1. Татарин Н.Б., Половко Д.М. Фінансовий ринок України: аналіз сучасного стану, загрози, проблеми та перспективи. *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ, 2023. Том 83. № 4. С. 78–88.
2. Теслюк С., Михальчук Б. Вплив трансформаційних тенденцій та стратегічних викликів у сфері фінтех-інновацій на фінансовий сектор України. *Економічний часопис ВНУ імені Лесі Українки*. 2024. 3, 35. 61–67.
3. Батрак О.В. Оцінювання системного ризику фінансового сектору країни. *European Scientific e-Journal. Actual Issues of Modern Science*. 2023. 24. 16-32. – URL: <http://tuculart.eu/journals/esej/articles/ecn>
4. Сундук Т. Ф., Бабенко-Левада В. Г., Скорба О. А., Чорновол А. О. Щодо розвитку цифрових технологій в фінансовому секторі (український кейс). *Академічні візії*. 2023. (17). URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/253>
5. Данилишин В., Синиця С. Діджиталізація на ринку фінансових послуг: сутність та значення для економіки України в умовах сьогодення. *Трансформаційна економіка*. 2023. (3 (03)). 16-20.
6. Гончаренко І. Кіберзагрози фінансового сектора в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-82>
7. Огляд небанківського фінансового сектору, листопад 2023 року (Національний банк України). URL: <http://surl.li/tnzli>.
8. Огляд банківського сектору, листопад 2023 року URL: <http://surl.li/tnzlm>
9. Звіт про фінансову стабільність, грудень 2023 року. URL: <http://surl.li/qmddn>
10. Облікова ставка Національного банку (Національний банк України). URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/archive-rish>).

## **2.1. Роль менеджменту та маркетингу у розвитку соціально-економічних систем**

*Лебедєва Н. А.,  
кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,  
в. о. завідувача кафедри менеджменту,  
Міжнародний гуманітарний університет*

Війна в Україні стала справжнім випробуванням потенціалу держави, її нації та народу. Військовий конфлікт вдарив по кожному без винятку громадянину країни, спричинив хаос у її життєдіяльності, що посприяло високому рівню злочинності, бідності, інфляції, безробіття та створення боргів. Після закінчення війни перед країною постає завдання реконструкції та відновлення її економічного потенціалу та соціального благополуччя. Україна, витримавши виклики війни, стоїть на критичному етапі своєї історії, готова

прокласти шлях до стабільності та процвітання. Ефективне врегулювання кризових ситуацій у поєднанні зі стратегічними ініціативами щодо відновлення є обов'язковими для відродження країни у післявоєнний період. У даній роботі розглядається роль кризового менеджменту у врегулюванні кризових ситуацій, відновлення України після війни, висвітлюються ключові стратегії та ініціативи, необхідні для сприяння стабільного та процвітаючого майбутнього нашої країни.

Кризовий менеджмент відіграє ключову роль у відновленні країни після війни шляхом оцінки потреб, мобілізації підтримки, відновлення основних послуг, сприяння економічному відновленню, відбудови інфраструктури, надання психосоціальної підтримки та сприяння процесам перехідного періоду. Завдяки цим зусиллям управління кризами допомагає відновити громади, підвищити стійкість і створити шлях до сталого миру та розвитку.

Аналіз літературних джерел науковців та експертів з менеджменту та маркетингу вказує, що ця проблема в сучасних умовах є актуальною і багато відомих західних і вітчизняних вчених присвятили їй свої праці. Зокрема, Ф. Котлер, М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, П. Друкер, А. В. Шегда, В. В. Стадник, С. О. Савченко, І. Б. Чудаєва та інші. Однак, залишилися питання стосовно впливу кризового менеджменту та маркетингу на розвиток соціально-економічних систем, саме цим питанням та невирішеним проблемам присвячується означена наукова робота.

Наслідки війни створили складні виклики для України, вимагаючи стратегічного планування, ефективного управління та надійного врегулювання криз. В цій роботі розглядається ключова роль кризового менеджменту у врегулюванні кризових ситуацій у відновленні України після війни, висвітлюються стратегії та ініціативи, необхідні для сприяння стабільного та процвітаючого майбутнього. Досліджуючи шляхи вирішення кризового стану нашої держави, слід першочергово дослідити саме значення «криза» та його природу.

З точки зору експертів, криза - це переломний етап функціонування будь-якої системи, коли вона піддається впливу ззовні або зсередини, що потребує від неї якісного нового реагування. Основна особливість кризи полягає в тому, що вона загрожує руйнацією системі (частково або повністю).

Криза не виникає раптово, і має власний механізм розвитку, головні характеристики якого полягають в наступному:

- існує не один, а декілька ланцюгів або шляхів, по яких поширюється імпульс-каталізатор кризи та кризові явища в межах підприємства як економічної системи;

- ланцюги розвитку кризи не є ізольованими один від одного, між ними існують зв'язки, через які імпульси розповсюджуються та взаємно посилюються;

- запуск імпульсу-каталізатора кризи зумовлений не лише впливом зовнішніх факторів, але переважно внутрішніми характеристиками господарської системи та якістю її управління;

- поглиблення кризи відбувається кумулятивно, що означає, що швидкість її розвитку посилюється.

Управління в умовах кризової ситуації може бути визначене як процес здійснення діяльності під тиском обставин, за яких керівництво здатне аналізувати, планувати, організовувати, керувати та контролювати послідовні операції з метою прийняття швидких та обґрунтованих рішень у відповідь на невідкладні проблеми, що виникають перед підприємством. Кризовий менеджмент – це управління, у якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз його симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання його факторів для наступного розвитку [1]. Основні характеристики кризового менеджменту включають наступне:

- фокус на виведенні підприємства з кризового стану, заздалегідь прогнозуючи та запобігаючи неплатоспроможності, базуючись на реалізації програми для підвищення конкурентоспроможності та фінансового оздоровлення;

- здатність ефективно та оперативно реагувати на зміни, що загрожують нормальному функціонуванню підприємства;

- розробка оптимальних стратегій виходу з кризової ситуації, визначення пріоритетних цінностей, координація дій персоналу та досягнення ефективності в умовах кризи;

- передбачення можливих кризових ситуацій, розробка протидійних заходів та швидке реагування на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Кризовий менеджмент - це комплексна система управління підприємством, спрямована на розв'язання потенційних та існуючих проблем у діяльності, шляхом розроблення та впровадження спеціальної програми з використанням сучасних методів управління. Основні принципи цієї системи включають:

1. Ранню діагностику кризових ситуацій на підприємстві.
2. Термінове реагування на різноманітні кризові явища.
3. Адекватне реагування на ступінь реальної загрози для підприємства.

4. Максимальне використання внутрішнього потенціалу для подолання кризових ситуацій [2].

Ключовим фактором в успішному кризовому менеджменті є людський фактор. Усвідомлені дії працівників дозволяють виявляти шляхи виходу з кризових ситуацій, концентрувати зусилля на вирішенні найбільш складних проблем та використовувати накопичений досвід. Основною метою кризового менеджменту є досягнення планованих або випадкових результатів через ефективне управління, базоване на організованому управлінні персоналом та комунікаціями.

Кризовий менеджмент містить: розробку та впровадження заходів, спрямованих на зменшення кризового впливу, а також профілактику та вирішення кризових ситуацій.

Наслідки війни створюють величезні виклики для будь-якої нації, вимагаючи ретельного планування, координації та стійкості для відновлення зруйнованої інфраструктури, відновлення соціальної єдності та відновлення економіки. У випадку України, яка виходить з періоду конфлікту, ефективно врегулювання криз відіграє ключову роль у вирішенні складнощів реконструкції та закладанні фундаменту для сталого розвитку.

Експерти не намагаються достовірно спрогнозувати масштаби економічної кризи. Однозначної відповіді на це питання наразі ніхто не може надати. Вирішальним фактором у відповідь на це питання є тривалість війни. Залежно від тривалості активних конфліктів і їх закінчення можна прогнозувати відновлення і розвиток економіки регіонів і країни в цілому, однак деякі негативні наслідки вже очевидні. Проведемо аналіз деяких з них:

1. Рівень ВВП різко впав. Війна завжди поглинає велику кількість капіталу, що призводить до високого бюджетного дефіциту. Зруйновано великі промислові підприємства, які становлять високий відсоток ВВП країни.

2. Зменшився людський капітал. Сотні тисяч професіоналів у різних галузях залишили роботу та виїхали за кордон. Деякі території практично повністю обезлюдніли, і ці території ще довго не зможуть повернутися до процесу соціально-економічного та культурного розвитку країни.

3. Виникнення дефіциту продовольства. Значна частина території країни, яка завжди була основою сільськогосподарського комплексу, ніколи не використовувалася під час посіву і не вводилася в експлуатацію, на період оєнного стану.

4. Рівень безробіття збільшився через втрату підприємств, які забезпечували робочі місця, а також збільшення кількості біженців з

окупованих територій у більш ніж безпечні місця країни, і вони конкурують на ринку праці з місцевими жителями.

Кризове управління починається з комплексної оцінки збитків, завданих війною, включаючи руйнування інфраструктури, економічні втрати та соціальне переміщення. Необхідно розробити стратегічний план реконструкції, який би визначив першочергові нагальні потреби та заклав основу для довгострокового відновлення та розвитку. Взаємодія з міжнародними партнерами, неурядовими організаціями та місцевими громадами має важливе значення для формування інклюзивних та стійких стратегій реконструкції.

Відбудова основної інфраструктури, зокрема доріг, мостів, комунікацій та закладів охорони здоров'я, є наріжним каменем післявоєнної реконструкції. Управління кризою передбачає координацію зусиль для прискорення відновлення інфраструктури, використовуючи як внутрішні ресурси, так і міжнародну допомогу. Інноваційні підходи, такі як державно-приватне партнерство (ДПП) і використання технологій, можуть підвищити ефективність і результативність реконструкції інфраструктури.

Подолання соціально-економічних наслідків війни вимагає цілеспрямованих втручань для підтримки засобів до існування, сприяння можливостям працевлаштування та сприяння економічному відродженню. Стратегії управління кризою мають включати ініціативи щодо стимулювання розвитку малого бізнесу, залучення інвестицій та сприяння підприємництву, особливо в регіонах, уражених конфліктом. Мережі соціального захисту, програми професійної підготовки та схеми мікрофінансування, а також гранти можуть надати людям і громадам можливість перебудувати своє життя та зробити внесок у загальні зусилля з відновлення.

Зміцнення структур управління та інституцій є життєво важливим для забезпечення прозорих, підзвітних та інклюзивних процесів реконструкції. Управління кризою передбачає реформування законодавчої бази, посилення спроможності державного управління та боротьбу з корупцією для зміцнення довіри та впевненості в процесі реконструкції. Розбудова стійких інституцій, здатних реагувати на майбутні кризи та сприяти сталому розвитку, є основною метою зусиль післявоєнної реконструкції.

Психологічні шрами війни глибокі та стійкі, вимагаючи спеціальних втручань для усунення травм, сприяння зціленню та сприянню примиренню. У стратегіях кризового менеджменту пріоритетом має бути надання послуг психосоціальної підтримки, включаючи консультування, громадські ініціативи та культурні заходи. Сприяння міжнаціональному діалогу, виховання

толерантності та вшанування пам'яті жертв є важливими складовими зусиль післявоєнного примирення.

Відбудова післявоєнної України потребує комплексної та послідовної стратегії, спрямованої на вирішення взаємопов'язаних викликів, що постають перед країною (рис.1).



Рис. 1. – Стратегія відновлення економіки та забезпечення стрімкого економічного зростання України на поствоєнному етапі  
Джерело: складено автором за даними [3, с. 10]

Ключові елементи стратегії реконструкції включають:

1. Розвиток інфраструктури: Інвестиції в відновлення та модернізацію інфраструктури мають важливе значення для покращення зв'язку, сприяння економічному зростанню та покращенню рівня життя. Це включає відновлення доріг, мостів, шкіл, лікарень та комунальної інфраструктури для задоволення потреб громад по всій країні.

2. Реінтеграція переміщених осіб: сприяння безпечному поверненню та реінтеграції внутрішньо переміщених осіб (ВПО) і біженців має вирішальне значення для відбудови громад і відновлення соціальної єдності. Надання підтримки для забезпечення житлом, освітою, охороною здоров'я та отриманням засобів до існування має важливе значення для того, щоб переміщене населення могло відновити своє життя та зробити свій внесок у процес відновлення.

3. Економічна диверсифікація: сприяння економічній диверсифікації та стійкості має важливе значення для зменшення залежності від нестабільних секторів і сприяння сталому розвитку. Інвестиції в такі сектори, як сільське господарство, відновлювані джерела енергії, інформаційні технології та виробництво, можуть створити можливості для працевлаштування, сприяти інноваціям і стимулювати економічне зростання.

4. Регіональний розвиток: усунення регіональних невідповідностей і сприяння інклюзивному розвитку має важливе значення для зменшення соціальної напруги та сприяння національній єдності. Реалізація стратегій регіонального розвитку, які віддають пріоритет інвестиціям в інфраструктуру, освіту, охорону здоров'я та економічний розвиток, може допомогти подолати розрив між міськими та сільськими територіями та сприяти збалансованому зростанню по всій країні.

5. Міжнародне співробітництво: залучення підтримки міжнародної спільноти має вирішальне значення для успіху зусиль з відновлення післявоєнної України. Зміцнення партнерства з країнами-донорами, міжнародними організаціями та гуманітарними установами може мобілізувати ресурси, досвід і технічну допомогу для підтримки проєктів реконструкції та ініціатив з розбудови потенціалу. Завдяки узгодженій міжнародній підтримці та непохитній відданості стійкості та примиренню Україна може подолати виклики війни та стати сильнішою та стійкішою, ніж будь-коли. Загалом допомогу Україні в тій чи іншій формі надають понад 30 іноземних компаній, а також низка міжнародних організацій. Фінансову підтримку надали Велика Британія, Данія, Канада, США, Латвія, Японія Німеччина та інші країни Європи, Азії, Північної та Південної Америки [6].

Український фонд солідарності (УСФ) дозволяє у майбутньому акумулювати кошти на грантових засадах. Спонсором цього фонду є Європейська рада. У короткостроковій перспективі кошти фонду можуть бути спрямовані на фінансування потреб державних органів, оборони, а також фінансування основних потреб громадян у сфері житла, харчування та охорони здоров'я. У довгостроковій перспективі уряд України спрямовує виділені кошти на масштабні інвестиції у відбудову економіки. Джерелом фінансування має бути Міжнародна конференція донорів.

Очікувані середньострокові результати для України у післявоєнний період також представлені у Проєкті відновлення України від Національної ради відновлення України від наслідків війни [5]:

- Збільшення виробництва товарів (особливо промислових) та послуг, будівництво нових інноваційних підприємств.

- 
- Розвиток сировинної бази.
  - Розширення логістичних потужностей.
  - Розвиток експорту.
  - Модернізація виробничих потужностей.
  - Підвищення наукової якості продукції.
  - Збільшення зайнятості населення.
  - Збільшення іноземних інвестицій.
  - Розширення доступу до фінансування для малих та середніх підприємств.
  - Легалізація трудових відносин.
  - Імплементация європейського економічного права.
  - Досягнення всіх економічних передумов для відкриття чотирьох свобод для України (вільний рух товарів, послуг та капіталу, вільний рух робочої сили, підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС).

Ці результати вимагатимуть наполегливих зусиль та співпраці всіх сфер суспільства для досягнення стабільності, розвитку та процвітання, а отже ефективного застосування методів та принципів кризового менеджменту.

В умовах ринкової економіки неможливе ефективне функціонування соціально-економічних систем без застосування інструментів менеджменту та маркетингу. Філософія управління маркетингом ототожнюється з орієнтацією на споживача. Вона розуміє, що будь-яка організація повинна поставити потреби та бажання клієнтів у центрі своїх маркетингових рішень. Орієнтація на споживачів включає розуміння та аналіз їх потреб, створення цінності для споживачів, встановлення довгострокових відносин і задоволення їх очікувань. Загалом управління маркетингом полягає в створенні основного комплексу завдань з покращення роботи насамперед маркетингового відділу, розробки стратегій, аналізу ефективності, а також розподілу бюджету. Одне з основних завдань успішного управління полягає в проведенні систематичного маркетингового контролю обсягу запиту, з метою того, щоб компанія змогла досягти своїх стратегічних цілей. Систематичному мають контролю підлягати основні маркетингові показники, які в свою чергу можуть варіюватися в залежності від поставлених конкретних цілей та формування розвитку стратегій бізнесу. Серед основних маркетингових показників, які часто використовуються можна виділити: зростання продажів; кількість нових клієнтів; долю ринку; затрати на залучення клієнта; середній чек; конверсію та деякі інші. Насамперед, необхідно визначити найбільш значимі показники, які будуть важливими саме для такого конкретного бізнесу. До них можуть бути віднесені такі показники, як зростання продажів, кількість нових клієнтів, доля

---

ринку тощо, а тому необхідно переконатися, що саме ці показники виражені в вимірювальних і кількісних значеннях. Оптимальним в цьому випадку є використання аналітичних інструментів, таких як дані Google Analytics або інші CRM-системи, з метою отримати доступ до маркетингової інформації та показників. Застосування таких та інших інструментів надає змогу контролювати трафік на веб-сайті, конверсії та інші показники, пов'язані з маркетинговими дослідженнями. Ефективний менеджмент полягає також в створенні плану та проведенні моніторингу в режимі реального часу маркетингових показників, саме розробка такого плану надає змогу визначити, які показники і як часто необхідно буде відслідковувати. Це також допоможе організувати процес перевірки і отримання своєчасної інформації. Ефективність інструментів менеджменту також полягає в розробленні плану мотивації, який може включати різні фактори, які враховують його професійні досягнення, результати роботи та вклад у компанію. Саме до таких можливих складових схеми мотивації також можна віднести базову зарплату, фіксовану суму, яка виплачується маркетологу за його основну роботу; бонуси за досягнення цілей, адже маркетолог може отримувати бонуси або премії за досягнення конкретних цілей; комісійні, в залежності від специфіки роботи маркетолога, йому можуть виплачуватися комісійні для залучення нових клієнтів, укладання договорів або досягнення певних показників, частина від прибутку, деяким маркетологам можуть надаватися долі від прибутку, які компанія отримує завдяки своїм маркетинговим зусиллям. Необхідною умовою успішного функціонування бізнесу в сучасних умовах сьогодення є професійний розвиток, маркетолог може бути стимульований мотивацією через можливості професійного розвитку, такі як оплачувані тренінги, участь у конференціях, сертифікації, а також кар'єрний зріст, що надає можливості для кар'єрного просування всередині компанії і може також бути одним із факторів мотивації.

Таким чином, менеджмент та маркетинг відіграють важливу роль у формуванні соціально-економічних систем, ефективно управління маркетинговими інструментами допомагає встановити унікальний ідентифікаційний бренд і підкреслити його особливості. В свою чергу, бренд дозволяє компаніям виділитися на фоні конкурентів, створювати відомість і викликати позитивні асоціації у споживачів. Крім того, менеджмент та маркетинг дозволяють ефективно аналізувати ринок, вивчати потреби споживачів та здійснювати моніторинг конкурентів в режимі реального часу. Менеджмент, а також організація та проведення маркетингових досліджень в

---

соціально-економічних системах поєднують в собі практику використання всіх наявних ресурсів для досягнення поставлених цілей і завдань.

Головним завданням ефективного функціонування різних форм соціально-економічних систем є визначення головних цілей, створення ефективних стратегій і оптимальний розподіл ресурсів. Ефективний менеджер з управління маркетингом завжди передбачає координацію, моніторинг та прогресивне забезпечення результативної роботи всіх співробітників компанії. Менеджмент та маркетинг є важливими інструментами для розвитку сучасних соціально-економічних систем, оскільки саме ефективне ринкове управління допомагає досягати поставлених цілей і завдань, а також максимально ефективно використовувати всі наявні ресурси: виробничі, фінансові, людські, технологічні та інші для отримання максимального прибутку. Крім того, такий розвиток допомагає розвивати відносини зі споживачами товарів та послуг, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами. Напрямки менеджменту в соціально-економічних системах включають стратегічне управління, операційне управління, фінансове управління та управління людськими ресурсами. Управління ризиками в бізнесі також важливе, саме воно направлене на мінімізацію ризиків, втрат і оптимізацію всього потенціалу для отримання прибутку та успіху.

У сучасному світі все чіткіше проявляється тенденція до інтеграції в міжнародний економічний простір. Це проявляється в тісній взаємозалежності виробництва і міжнародної торгівлі. Сьогодні більшість товарів потрапляє на ринок через зовнішню торгівлю або виробляється з сировини, що імпортується з-за кордону.

Процес економічної інтеграції є неоднозначним. Ефективність виробництва зростає завдяки поглибленню спеціалізації. Розширення торгівлі стимулювало економічну активність у багатьох країнах.

Процес входження України в систему світогосподарських зв'язків значною мірою залежить від якості управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Міжнародна підприємницька діяльність, як і внутрішня, є результатом специфічних управлінських дій, таких як прогнозування та планування, організація, мотивація, керівництво та контроль. Звичайно, всі ці управлінські функції у зовнішньоекономічній діяльності мають важливі особливості. Наприклад, процес планування повинен враховувати міжнародні відносини, які впливають на вибір партнерів. Маркетинг зовнішньоекономічної діяльності базується на вивченні міжнародних ринків і специфічних вимог іноземних клієнтів, а зовнішнє просування товарів і послуг враховує місцеві традиції та низку обмежень. Функції організацій у

зовнішньоекономічній діяльності різноманітні. Наприклад, компанія, яка виходить на зовнішній ринок, одразу ж стикається з питанням, чи варто їй створювати власний підрозділ за кордоном, чи шукати іноземного посередника. Це особливість організації зовнішньоекономічної діяльності, тоді як внутрішню діяльність організувати набагато простіше і менш ризиковано. Подібні проблеми виникають і в інших аспектах управління зовнішньоекономічною діяльністю. Як наслідок, рано чи пізно, зі збільшенням обсягів міжнародних операцій, відносно самостійні підсистеми управління зовнішньоекономічною діяльністю стануть відокремленими від загальної системи управління. Управління зовнішньоекономічною діяльністю пов'язане із застосуванням загальних ідей і концепцій менеджменту в усіх формах зовнішньоекономічної діяльності (імпорт та експорт товарів і послуг, лізингові операції, прямі інвестиції тощо). Сутність менеджменту зовнішньоекономічної діяльності полягає в поєднанні всебічного вивчення і моделювання міжнародного середовища та налагодженої взаємодії всіх підрозділів і персоналу організації для продуктивного досягнення конкретної зовнішньоекономічної стратегії. У світлі вищезазначеного, зосередимо увагу на наступних моментах:

По-перше, управління зовнішньоекономічною діяльністю - це певний процес, який, насамперед, передбачає вивчення та проектування елементів міжнародного середовища, тобто іноземних партнерів, рівня цін, митних правил, міжнародних норм і практик тощо. Ця частина процесу зосереджена не лише на аналізі та оцінці майбутніх міжнародних операцій, але й на проектуванні взаємовідносин на основі певних процедур. На цю управлінську складову припадає майже половина факторів успіху в міжнародному бізнесі.

По-друге, необхідно досягти ефективної взаємодії не тільки між співробітниками зовнішньоекономічного сектору, а й між усіма службами компанії, які визначають її успіх на міжнародному ринку. Тому управління ЗЕД неодмінно включає в себе зусилля інших співробітників, спрямовані на просування товарів компанії на зовнішніх ринках. Наприклад, керівник відділу технічного менеджменту організовує систему перевірки відповідності експортованих товарів умовам зовнішньоторговельних контрактів, що є важливою ланкою управлінської функції контролю ЗЕД. У разі успіху на міжнародному ринку особа, відповідальна за відповідний адміністративний підрозділ, повинна отримувати такий самий рівень винагороди, як і працівник відділу зовнішньоекономічної діяльності.

По-третє, акцент має бути зроблений на продуктивному досягненні обраних зовнішньоекономічних цілей організацією в цілому. Іншими словами, критерієм якості в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю є не тільки

успішність досягнення самих цілей, але й ціна цього успіху, тобто споживання і продуктивність ресурсів.

Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності тісно пов'язаний з міжнародним менеджментом. Останній є нічим іншим, як управлінням багатонаціональними підприємствами. Зовнішньоекономічна діяльність передбачає взаємодію між національними підприємствами, тобто взаємодію між зовнішньоекономічними одиницями та міжнародними філіями. Водночас, віддають перевагу універсальному міжнародному підходу, і їхні дії в кожній країні є результатом цього підходу. У цьому відношенні зовнішньоекономічна діяльність має суперечливі характеристики. Основна з них полягає в тому, що вона представляє внутрішні операції підприємства, тоді як міжнародна діяльність є результатом успіху на внутрішньому ринку. Що стосується таких категорій, як міжнародні фінанси, міжнародна логістика та міжнародне право, то кожна з них має власну функціональну основу та закономірність. Міжнародний вимір відіграє важливу роль.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємств будь-якої країни не може ігнорувати закономірності кожної з вищезгаданих функцій міжнародного бізнесу (фінанси, логістика, право, людські ресурси тощо). Тому управління зовнішньоекономічною діяльністю базується на функціональних складових міжнародного бізнесу в тій мірі, в якій вони мають відношення до діяльності даного підприємства. Водночас, сам менеджмент зовнішньоекономічної діяльності також базується на певних принципах. Управлінська діяльність завжди ґрунтується на базових правилах, яких дотримуються керівники та експерти в органах управління в процесі прийняття тих чи інших рішень. Ці правила можуть бути задекларовані в спеціальному документі або бути своєрідною традицією, нормою чи звичаєм. Часто вони є поєднанням того й іншого. Розрізняють три рівні принципів зовнішньоекономічної діяльності: загальні принципи, індивідуальні принципи та національні принципи. Загальні принципи зовнішньоекономічної діяльності - це невелика кількість правил, які є загально визнаними в усьому світі і стали свого роду відомою істиною, якої повинні дотримуватися всі учасники міжнародної торгівлі. Ці принципи можуть відрізнятися в різних виданнях, але в кінцевому підсумку їх можна узагальнити. Науковість зовнішньоекономічної діяльності означає, перш за все, що ця діяльність повинна розвиватися відповідно до об'єктивних економічних законів. Для дотримання цього принципу в практиці управління міжнародними бізнес-операціями організаціям необхідно визначити співвідношення між попитом і пропозицією на свою продукцію за кордоном, рівнем цін і витратами в країні-експортері. Знання існуючої теорії міжнародної торгівлі може

допомогти бізнес-менеджерам уникнути серйозних прорахунків та обґрунтовано передбачити зміни на міжнародних ринках. Цей принцип особливо важливий у міжнародних фінансових розрахунках, які повинні враховувати коливання валютних курсів. Сучасна теорія пропонує низку теоретичних моделей, які є корисними для прогнозування валютних курсів. На основі цих моделей на практиці розроблено безліч корисних і різноманітних інструментів для управління валютним ризиком: операційні, трансляційні та економічні. Використання цих та інших інструментів в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю є незаперечним доказом застосування наукових принципів. Системний характер зовнішньоекономічної діяльності означає, перш за все, наявність тісних взаємозв'язків між окремими її складовими. Складові самої зовнішньоекономічної діяльності можна виокремити за різними критеріями. Одним з найважливіших, безсумнівно, є договір (контракт) зовнішньоекономічної діяльності. Виходячи з цієї ознаки, необхідно забезпечити належний взаємозв'язок між усіма договірними положеннями, такими як якість товару, базисні умови поставки і ціна, валюта ціни, валюта розрахунків і форма платежу, умови поставки і транспортування, предмет контракту і арбітраж.

Системні відносини також існують між укладанням та виконанням контрактів. Принцип системності також означає, що керівники підприємств повинні розуміти, що зовнішня торгівля - це лише частина їхнього бізнесу. І якщо внутрішні операції організовані недостатньо ефективно, вони можуть загрожувати міжнародним операціям. Помилки, прорахунки та збитки компанії у внутрішніх операціях є серйозним сигналом для її міжнародних бізнес-партнерів. Керівництво завжди має пам'ятати, що міжнародні партнери оцінюватимуть діяльність компанії насамперед за її поведінкою на внутрішньому ринку. За інформацію з таких питань відповідні експерти отримують значні гонорари, які відносяться до категорії "консультаційні послуги". Принцип узгодженості зовнішньоекономічної діяльності також передбачає взаємозв'язок міжнародних операцій компанії з міжнародним бізнесом загалом. Навіть великі підприємства (не кажучи вже про малі підприємства в Україні) повинні адаптуватися до законів цього бізнесу, оскільки вони становлять незначну частину від загального обсягу міжнародного бізнесу. Система зовнішньоекономічної діяльності підприємств є лише невеликою частиною міжнародного бізнесу як більшої мега системи. На перший погляд, принцип взаємної вигоди у зовнішній торгівлі не здається особливо складним. Однак тривалість часу, необхідного для здійснення операцій, коливання валютних курсів, наявність різноманітних зв'язків між

окремими зовнішньоекономічними операціями та використання бартерних угод роблять дотримання цього принципу непростим. Тому дотримання принципу взаємної вигоди вимагає ретельного аналізу і розгляду, а також розмежування різних потоків доходів і витрат.

Крім цих загальних принципів управління зовнішньоекономічною діяльністю, існує низка специфічних принципів, яких необхідно дотримуватися. Специфічні принципи зовнішньоекономічної діяльності закріплені у відповідних міжнародних правових актах, які є обов'язковими для виконання всіма країнами, що підписали той чи інший закон.

Продукція, вироблена в країнах, що розвиваються, має преференційний режим порівняно з аналогічною продукцією з розвинених країн; торговельні поступки країнам-членам, таким як ЄС, не поширюються на країни, що не є членами; немає зобов'язання надавати режим найбільшого сприяння країнам, які вживають довільних дискримінаційних заходів щодо продукції певних країн. Винятки також запроваджуються під час війни або підвищеної міжнародної напруженості. Слід також додати, що ГАТТ надала світові основні принципи, на яких ведуться торговельні переговори та контролюється їх виконання. На регіональному рівні застосовується низка специфічних принципів.

Нижче наведено деякі з найважливіших аспектів нової структури: контроль та адміністрування транскордонних товарів; свобода пересування осіб з метою працевлаштування або постійного проживання в будь-якій країні; гармонізація технічних норм і стандартів; відкриття споживчих ринків; лібералізація фінансових послуг; поступове відкриття ринків інформаційних послуг; лібералізація транспортних послуг; створення сприятливих умов для промислової кооперації з урахуванням законодавства про права інтелектуальної власності та права промислової власності; а також створення сприятливих умов для промислової кооперації з урахуванням законодавства про права інтелектуальної власності та права промислової власності, а також усунення фінансових бар'єрів. Принципи кожної країни щодо зовнішньоекономічної діяльності закріплені в законодавчих актах кожної країни. В усіх країнах тією чи іншою мірою прийнята система державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності, тому існує відповідна правова база для таких дій. Для зовнішньоекономічної діяльності українських компаній принципи закріплені у статті 2 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність». Крім того, ці принципи поширюються і на діяльність іноземних компаній в Україні. Сукупність цих принципів включає суверенітет, свободу, юридичну рівність і недискримінацію, верховенство права, захист ділових інтересів та

еквівалентність обміну. Законодавство інших країн також містить принципи, яких повинні дотримуватися як вітчизняні, так і іноземні підприємства. Принцип суверенітету означає, що громадяни України можуть самостійно здійснювати зовнішньоекономічну діяльність на власній території та неухильно виконувати всі міжнародні договори та зобов'язання. Свобода зовнішньоекономічної діяльності передбачає добровільність дій у цій сфері суб'єктів такої діяльності, різні форми дотримання вимог законодавства та виключну власність суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності на всі отримані результати. Принципи юридичної рівності та недискримінації включають такі правила, як рівність перед законом усіх учасників зовнішньоекономічної діяльності, включаючи державу, та заборона будь-яких обмежень, не передбачених законом, незалежно від форм власності, місцезнаходження тощо. Верховенство права покликане усунути вплив підзаконних актів, які негативно впливають на зовнішньоекономічну діяльність порівняно з українським законодавством. Захист інтересів суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності означає захист цих інтересів державою відповідно до норм міжнародного права та положень усіх ратифікованих міжнародних договорів, а також відповідно до національного законодавства України та інших країн. Принцип рівного обміну виключає демпінг при імпорті та експорті товарів.

Зовнішньоекономічна діяльність охоплює комерційні операції, вона включає імпорт та експорт, а також купівлю та продаж іноземної валюти. Зовнішньоекономічна діяльність охоплює відносини між суб'єктами господарської діяльності України та іноземними суб'єктами господарської діяльності і може здійснюватися як на території України, так і за її межами (ст. 1 Закону «Про зовнішньоекономічну діяльність»). Зовнішньоекономічна діяльність включає такі операції (ст. 4 Закону про ЗЕД): імпорт та експорт товарів, капіталів та робочої сили; надання консультаційних, страхових, транспортно-експедиторських, виробничих, юридичних та інших послуг іноземним суб'єктам господарської діяльності та отримання таких послуг від іноземних суб'єктів господарської діяльності; науково-технічне співробітництво з іноземними суб'єктами господарської діяльності, в тому числі кредитні операції міжнародні фінансові операції; спільна діяльність з іноземними суб'єктами господарювання в Україні та за її межами. Прикладами є створення спільних підприємств, спільна діяльність без створення юридичної особи, товарообмінні (бартерні) операції з іноземними суб'єктами господарювання. Зовнішньоекономічна діяльність також може здійснюватися без ввезення товарів в Україну та вивезення їх з території України. Це впливає з пункту 12 статті 1 Закону про ЗЕД. Наприклад, товар купується за межами

України в одного нерезидента і продається іншому нерезиденту, також за межами України. Метою управління підприємством є кінцевий бажаний результат, який досягається не тільки внутрішніми факторами економічного зростання, а й зовнішніми (міжнародними) факторами. Управління зовнішньоекономічною діяльністю, яке є невід'ємною частиною управління підприємством, має з ним деякі спільні риси. Перш за все, це стосується загальної стратегії підприємства. Принципи та функції менеджменту, техніка прийняття рішень та основні методи управління також є спільними як для внутрішнього, так і для зовнішнього менеджменту.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю - це систематичний вплив на об'єкт (виробничу структуру, підприємство, організацію, колектив людей) з метою забезпечення його життєздатності, узгодженості роботи та досягнення кінцевих результатів. Під управлінням зазвичай розуміють вплив системи, якою управляють (суб'єкта управління), на систему, якою управляють (об'єкт управління), з метою досягнення запланованих результатів. Зміст менеджменту визначається, по-перше, його сферою, тобто предметом, про який йдеться. До цієї сфери належать виробництво, транспорт, торгівля, фінанси, інвестиції та зовнішньоекономічна діяльність. По-друге, рівнем управління, тобто рівнем, на якому здійснюється управління цим об'єктом або сферою. Цей рівень може бути національним, регіональним, галузевим або рівнем виробничого підприємства. Якщо сфера управління визначає певний тип управління, то рівень управління привносить свою специфіку в цей тип управління.

Маркетингова діяльність: дослідження ринків купівлі-продажу товарів; імпорт та експорт товарів; облік показників діяльності конкурентів на внутрішньому та зовнішньому ринках; прогнозування світових тенденцій в економіці, міжнародних відносинах та зовнішньоекономічній діяльності; виставкова діяльність; підготовка та реклама своєї продукції; дослідження цінової політики та кон'юнктури ринку; збір інформації про ціни, якість та обсяги продажу товарів конкурентів та її обробка, укладання контрактів; зовнішньоторговельні фірми є посередницькими організаціями для фірм та інших підприємств. Вони мають юридичну незалежність і надають широкий спектр послуг, пов'язаних з імпортом та експортом товарів.

Таким чином, ефективне застосування інструментарію менеджменту, маркетингу та розвиток зовнішньоекономічних зв'язків у складі соціально-економічних систем сприятимуть формуванню та залученню іноземних інвестицій для відбудова повоєнної України. Це є складною справою, яка вимагає скоординованих зусиль на національному, регіональному та міжнародному рівнях. Дотримуючись принципів ефективного врегулювання

кризових ситуацій і впроваджуючи комплексну стратегію відновлення, яка включає такі заходи, як розвиток інфраструктури, економічні реформи та соціальні програми, спрямовані на відбудову громад і відновлення засобів до існування, Україна може подолати кризу та стати сильнішою, витривалішою та краще оснащеною для реалізації своїх прагнень до мирного та процвітаючого майбутнього. Одним із основних важелів відновлення країни є також міжнародна підтримка. Визначено, що більшість країн підтримують Україну та надають фінансову допомогу, технічну експертизу, гуманітарну допомогу, зусилля з розбудови миру та політичну підтримку, щоб допомогти Україні відновити економіку від руйнівних наслідків конфлікту.

**Список використаних джерел:**

1. Дука, А. П., Г. В. Старченко. "Світовий досвід повоєнного відновлення економіки: уроки для України." *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління* №6. 2022. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-03-06/2022-6-03-06>
2. Пухальська, Я. П. *Особливості функціонування механізму кризового менеджменту. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки* 4 (2), 2015. С. 108-111.
3. Сунгуровський М. *Перспективи кризового менеджменту в Україні. Центр Разумкова. Кризовий менеджмент.* URL: [https://razumkov.org.ua/upload/1434698994\\_file.pdf](https://razumkov.org.ua/upload/1434698994_file.pdf)
4. *Проект Плану відновлення України / Національна рада з відновлення України від наслідків війни, Київ. 2022.* URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/economic-recovery-and-development.pdf>
5. Обіход, Т. В., О. М. Бородіна. "Трансформація економіки України після війни." *Трансформаційні процес в умовах війни та післявоєнного періоду.* 2022. С.41-43. URL: <http://surl.li/tnzsy>
6. Сухарський В. С., Сухарський В. В., Охота В. І. *Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності, 2020.* - 465с.
7. Хмарська, І., Кучерява, К., Клімова, І. *Особливості післявоєнного відновлення економіки України. Економіка та суспільство, 2022.* С - 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-31>