

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УЖГОРОДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет міжнародних економічних відносин

НАЦІОНАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ
СТРАТЕГІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ УКРАЇНИ

ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ В БРАТИСЛАВІ
Факультет міжнародних відносин

МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА
КОНФЕРЕНЦІЯ

**«СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО
ТА МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ
В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ
СУСПІЛЬСТВА»**

23–24 травня 2025 року



Львів-Торунь
Liha-Pres
2025

За загальною редакцією:

Палінчак М. М., доктор політичних наук, професор, декан факультету міжнародних економічних відносин Ужгородського національного університету.

Приходько В. П., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри міжнародних економічних відносин Ужгородського національного університету.

Химинець В. В., доктор економічних наук, доцент, завідувач відділу досліджень Західного регіону в місті Ужгород Національного інституту стратегічних досліджень України.

Людмила Ліпкова, Dr.h.c. prof. Ing., CSc., професорка, завідувачка кафедри міжнародних економічних відносин та економічної дипломатії.

Martin Grešš, PhD., doc. Ing.

Katarína Brocková, doc. Ing. JUDr., PhD., LL.M.

Рецензенти:

Мікловда В. П., доктор економічних наук, професор, член-кореспондент Національної академії наук України.

Ярема В. І., доктор економічних наук, професор.

Світове господарство та міжнародні економічні відносини в контексті
С 24 **глобальних викликів суспільства:** матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Ужгород, 23–24 травня 2025 року) / За заг. ред.: М. М. Палінчак, В. П. Приходько, В. В. Химинець та ін. – Львів-Торунь : Liha-Pres, 2025. – 248 с.

ISBN 978-966-397-499-6

У збірнику викладено матеріали доповідей учасників Міжнародної науково-практичної конференції «Світове господарство та міжнародні економічні відносини в контексті глобальних викликів суспільства» (23–24 травня 2025 року, м. Ужгород), у яких розглядаються проблеми міжнародних економічних відносин, готельно-ресторанної справи та туризму, фінансів, банківської справи та страхування, менеджменту, маркетингу, публічного управління та адміністрування та інші питання.

УДК 339.9:316.42(062.552)

ЗМІСТ

НАПРЯМ 1. ЕКОНОМІКА

ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ РАНЬОГО ПОПЕРЕДЖЕННЯ ЕКСПОРТНИХ РИЗИКІВ В КРИЗОВИХ УМОВАХ Вініченко О. М., Цяпа А. Г.	10
ЗМІСТОВЕ НАПОВНЕННЯ ЗОН ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТОП-КЕРІВНИКІВ ЗГІДНО З ЇХНІМИ КРІ Гармідер Л. Д., Куцинський А. В., Куцинська М. В.....	13
НОРМАТИВНИЙ АСПЕКТ МЕТОДИКИ ФОРМУВАННЯ ЛАНЦЮГА ВАРТОСТІ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ Грабек Я. А.	17
ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ВРАХУВАННЯ ВПЛИВУ ЗОВНІШНІХ ЧИННИКІВ НА ПРОЦЕС ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ Ємець В. В.	20
РОЗВИТОК СИСТЕМ МОВНОЇ АНАЛІТИКИ В ЕКОНОМІЧНІЙ КІБЕРНЕТИЦІ: ІСТОРІЯ, СУЧАСНИЙ СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ Жуковський Д. М.	22
ОПТИМІЗАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЯК ФАКТОР МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЕЛЕКТРОЕНЕРГЕТИКИ УКРАЇНИ Зробок О. О., Кінчєв О. І.....	25
ЦИФРОВІЗАЦІЯ В ІНВЕСТИЦІЙНОМУ ПРОЄКТУВАННІ Квас А. С.	29
АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ СТРАТЕГУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТА НАПРЯМКИ ЇХ ВИРІШЕННЯ Купріянов В. М.	33
МЕТОДИ КІЛЬКІСНОЇ ОЦІНКИ РИЗИКІВ У МІЖНАРОДНІЙ ЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ Левченко В. А.....	38
ЕНЕРГОЕФЕКТИВНІСТЬ ЯК ФАКТОР ПОДОЛАННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БІДНОСТІ В УМОВАХ ЗЕЛЕНОГО ПЕРЕХОДУ Науменкова С. В.	41

DIGITAL TRANSFORMATION AS A TRIGGER FOR THE EMERGENCE OF A NEW ECONOMIC GEOGRAPHY: CHALLENGES FOR DIGITAL URBANIZATION Kyrylo Oliinyk	45
SMART-ЕКОНОМІКА: ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЦИРКУЛЯРНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ Перегада Ю. А.	49
АНАЛІЗ СТАНУ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ УКРАЇНИ ДО ТА ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ Піріашвілі О. Б.	53
ВПЛИВ МІЖНАРОДНОЇ ФІНАНСОВОЇ ДОПОМОГИ НА СТІЙКІСТЬ ДЕРЖАВНИХ ФІНАНСІВ Плахотній Д. О., Шаповалов О. Б.	57
ЕКОНОМІЧНІ ЗМІНИ В ФУНКЦІОНУВАННІ ТРАНСПОРТНИХ КОМПАНІЙ ПІД ВПЛИВОМ ВІЙНИ Чечет О. О., Копилова О. В.	61
КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ Шатіло О. В.	65
ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ВПЛИВУ БОЙОВИХ ДІЙ НА ЗДАТНІСТЬ ТЕРИТОРІЙ АДАПТУВАТИСЯ ДО ЗМІН КЛІМАТУ Шевченко О. В., Пронь О. С.	68
НАПРЯМ 2. ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА ТА ТУРИЗМ	
ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ Лупіна Б. Р., Польова О. Л.	71
МІЖНАРОДНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО В ТУРИЗМІ: ПРАВОВІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ Пасєка С. Р., Павлюк А. А.	75
НАПРЯМ 3. ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ	
ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ Ясінська А. І., Река В. І.	79

НАПРЯМ 4. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ КРАЩИХ ПРАКТИК ФІНАНСУВАННЯ ПРИДБАННЯ МОРСЬКИХ СУДЕН Зотєєв Р. Є.	83
УПРАВЛІННЯ ВОЛАТИЛЬНІСТЮ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОРТФЕЛЯ В УМОВАХ РИНКОВОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ІНВЕСТОРІВ Іроденко Р. М.	87
ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ТА РЕГУЛЯТОРНІ ІНІЦІАТИВИ: СТРАТЕГІЧНА РОЛЬ НБУ У ТРАНСФОРМАЦІЇ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ Лапа І. В.	91
ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ТА ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК КЛЮЧОВІ ЧИННИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ Палінчак М. М., Буркуш І. І., Лапа І. В.	94
ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ДІЯЛЬНІСТЬ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ НІМЕЧЧИНИ Палінчак М. М., Медвідь М. М. Лапа І. В.	97
ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТІВ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ДЛЯ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ Ступа О. В.	100
ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ Тимошенко М. В.	104
СТРУКТУРНІ ПРІОРИТЕТИ В КРЕДИТУВАННІ ПІДПРИЄМСТВ У ЗАКАРПАТСЬКІЙ ОБЛАСТІ Чубарь О. Г., Траньович Ю. П.	108
ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ТА КРАЩА ПРАКТИКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД Ясенецький В. С.	111

НАПРЯМ 5. МЕНЕДЖМЕНТ

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ: ПЕРЕВАГИ ТА РИЗИКИ Кузьмук І. Я.	115
--	-----

РЕТРОСПЕКТИВНИЙ АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ	
Кутко Т. І., Яворський А. П.	119
МІЖНАРОДНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ІТ-КОМПАНІЙ	
Лахижа Р. М.	122
ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ЧИННИКІВ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА НА ЙОГО РОЗВИТОК В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	
Мариненко Н. Ю., Ерстенюк Т. М., Синоверський Н. І.	125
ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК КАТАЛІЗАТОР ЗМІН У СТРАТЕГІЧНОМУ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННІ В УМОВАХ ВИСОКОЇ КОНКУРЕНЦІЇ	
Орлова Н. В.	130
НАПРЯМ 6. МАРКЕТИНГ	
ЛАТЕРАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ВИД МАРКЕТИНГУ: СУТЬ І МЕТОДИ	
Громова О. Є., Надьоха Ю. О.	134
ПІДХОДИ ДО КЛАСИФІКАЦІЇ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ АКТИВІВ В ПОРТФЕЛІ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ	
Дубас В. О.	137
СУЧАСНІ МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ВПЛИВУ НА ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧІВ	
Кадирус І. Г.	141
ВИКОРИСТАННЯ СЕМАНТИЧНОГО МАРКЕТИНГУ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ФОРМУВАННІ ПЕРСОНАЛІЗОВАНИХ КОМУНІКАЦІЙ	
Ковбас Г. І., Чугасєвський Р. І.	143
ВИКЛИКИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПРОЕКТАХ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ	
Сербін В. І.	147
INCLUSIVE MARKETING TOOLS USAGE IN FORMATION OF POSITIONING STRATEGY OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS	
Dmytro Kharchenko	150
МОЖЛИВОСТІ ТА ЗАГРОЗИ ВИКОРИСТАННЯ ШІ В МАРКЕТИНГУ	
Чмерук Т. Ю., Оборіна А. Ю., Косенко О. П.	153

НАПРЯМ 7. ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

КЛЮЧОВІ ПРОБЛЕМИ ТА БАР'ЄРИ В СИСТЕМІ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦТВА	
Метла В. О.	156

THE ROLE OF INNOVATIONS AND FINANCIAL TECHNOLOGIES IN ENHANCING CORPORATE COMPETITIVE STRATEGIES	
Artem Skorobahatyi.....	160

INNOVATIVE DEVELOPMENT AND INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP: THEORETICAL ASPECTS OF RESEARCH	
Tetiana Stroiko, Oleksandr Kylnykevich, Mykola Volkovynskyi.....	162

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДТРИМКИ ІНВЕСТИЦІЙНИХ РІШЕНЬ В ПІДПРИЄМСТВАХ ТОРГІВЛІ НА ОСНОВІ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ ТА НАЦІОНАЛЬНИХ ПРІОРИТЕТІВ	
Суховсєв О. В.	165

НАПРЯМ 8. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ..... 170

TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF CIVIL PROTECTION IN TIMES OF WAR: CHALLENGES AND STRATEGIC PRIORITIES	
Mykola Andrienko, Petro Hama	170

ЕКОНОМІЧНА КУЛЬТУРА ЯК ВАЖЛИВИЙ ЧИННИК ДЕТІНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	
Борщук Т. Є.	174

РОЗВИТОК СИСТЕМИ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ У КОНТЕКСТІ ВСТУПУ УКРАЇНИ ДО ЄС	
Змисна І. І.....	177

УКРАЇНА: ЦІННІСНИЙ І ВІЙСЬКОВИЙ МУР БЕЗПЕКИ СВІТОВОГО ПОРЯДКУ	
Омельченко В. Ю.	180

НАПРЯМ 9. МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

РОЛЬ ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГІВ СТВОРЕННЯ ВАРТОСТІ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТІЙКОСТІ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ	
Абдула О. Ю.	185

КВАНТОВА ПЕРЕВАГА ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ВЛАСНИХ НАПІВПРОВІДНИКОВИХ РИНКІВ У КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН Андрусик В. В.	189
СІНГАПУР – ШЛЯХ ДО СОЮЗНИКІВ СЕРЕД КРАЇН ПІВДЕННО-СХІДНОЇ АЗІЇ Бірюков М. О., Рошко С. М.	193
CORPORATE DIPLOMACY AS AN ESSENTIAL COMPONENT OF CORPORATE BRAND IDENTITY: THE EXAMPLE OF SWISSQPRINT Anastasiia Volokhova	197
ОЦІНКА ТЕНДЕНЦІЙ МІГРАЦІЇ УКРАЇНСЬКОЇ МОЛОДІ ДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇН Ерфан Є. А., Цирик А. В.	201
ВИРОБНИЧИЙ ПОТЕНЦІАЛ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ Ковбатюк М. В., Дабіжа О. Ю.	205
ЕТАПИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО КРЕАТИВНОГО БІЗНЕСУ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ КОНТЕКСТ Любченко А. О.	209
ВПЛИВ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ЗМІН НА СТРУКТУРУ МІЖНАРОДНОЇ ТЕХНІЧНОЇ ДОПОМОГИ ЄС ДЛЯ УКРАЇНИ Олексюк О. М.	213
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ФАКТОР ПОГЛИБЛЕННЯ ГЛОБАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙНИХ АСИМЕТРІЙ Парубець С. О.	217
ЕКОНОМІЧНИЙ ВИМІР УГОДИ ПРО СТОРІЧНЕ ПАРТНЕРСТВО МІЖ УКРАЇНОЮ ТА ВЕЛИКОЮ БРИТАНІЄЮ Петруненко Я. В.	220
ТОРГОВЕЛЬНИЙ ТА ІНВЕСТИЦІЙНИЙ РЕЖИМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВСТУПУ В ЄС Поліщук Л. С.	225
ЄВРОПЕЙСЬКИЙ МОНЕТАРИЗМ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ Старченко А. В.	229
ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ Таранич О. В., Матвійчук В. В.	232

ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИЙ ПОСТУП УКРАЇНИ:
СУЧАСНИЙ СТАН

Токар П. В...... 236

FINANCIAL INSTRUMENTS FOR GREENING INTERNATIONAL
TRADE AS AN IMPERATIVE FOR GREENING GLOBAL
COOPERATION

Anastasia Tsybuliak 241

НАПРЯМ 1. ЕКОНОМІКА

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-499-6-1>

ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ РАНЬОГО ПОПЕРЕДЖЕННЯ ЕКСПОРТНИХ РИЗИКІВ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

Вініченко Олена Миколаївна

*доктор економічних наук,
професор кафедри економіки та права,
Український державний університет науки і технологій*

Цяпа Андрій Григорович

*аспірант кафедри економіки та права,
Український державний університет науки і технологій*

У сучасному глобалізованому світі, де економічні взаємозв'язки стають дедалі складнішими, підприємства-експортери стикаються з безліччю ризиків, що можуть суттєво вплинути на їхню фінансову стабільність та конкурентоспроможність. Особливої актуальності це питання набуває в кризових умовах, коли непередбачуваність подій, таких як геополітичні конфлікти, економічні рецесії, пандемії або технологічні збої, багаторазово зростає. Традиційні методи управління ризиками, що базуються на ретроспективному аналізі, виявляються недостатньо ефективними для швидкого реагування на виклики динамічного зовнішнього середовища.

Саме тому виникає нагальна потреба у розробці та впровадженні систем раннього попередження (СРП) експортних ризиків. Ці системи, що ґрунтуються на моделюванні та прогнозуванні, дозволяють підприємствам-експортерам завчасно ідентифікувати потенційні загрози, оцінити їхній вплив та розробити адекватні заходи реагування. Ефективне функціонування СРП забезпечує не лише мінімізацію втрат, а й відкриває можливості для оптимізації бізнес-процесів, підвищення гнучкості та адаптивності експортної діяльності до мінливих умов.

СРП експортних ризиків є критично важливим інструментом для забезпечення стійкості та адаптивності підприємств-експортерів, особливо в умовах постійних економічних, політичних та соціальних потрясінь. Теоретичною основою для їх розробки слугують концепції, що інтегрують елементи теорії ризику, системного аналізу, економічного прогнозування та теорії прийняття рішень.

В основі функціонування СРП лежить ідея про те, що певні індикатори або «сигнали», які передують настанню несприятливих подій,

можуть бути ідентифіковані та проаналізовані для завчасного виявлення потенційних загроз. Ці концепції включають [1]:

- теорія ризику. Розглядає ризик як невизначеність щодо можливого відхилення від очікуваного результату. У контексті СРП, це означає ідентифікацію, оцінку та мінімізацію ймовірності та наслідків несприятливих подій для експортної діяльності. Ключовим є не лише кількісна оцінка ризику, а й розуміння його природи та джерел;

- системний підхід. Розглядає підприємство-експортер як відкриту систему, яка постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем. СРП, відповідно, є підсистемою управління, яка моніторить, аналізує та реагує на зміни у цьому середовищі. Це дозволяє враховувати взаємозв'язки між різними типами ризиків (валютні, логістичні, політичні, кредитні тощо) та їхній кумулятивний вплив;

- концепція раннього попередження: Ґрунтується на припущенні, що чим раніше буде виявлено загрозу, тим більше часу та можливостей буде для розробки ефективних заходів реагування. Це вимагає постійного моніторингу ключових індикаторів та швидкої обробки інформації [2].

Для ефективної роботи СРП необхідно чітко розуміти та класифікувати експортні ризики, особливо в умовах криз:

1. Макроекономічні ризики. Зміни ВВП країн-імпортерів, інфляція, процентні ставки, динаміка світових цін на сировину, зниження купівельної спроможності споживачів на цільових ринках. У кризові періоди ці ризики різко зростають, оскільки світова економіка стає більш нестабільною та взаємозалежною.

2. Політичні та геополітичні ризики. Зміна політичного режиму, війни, торгові конфлікти, санкції, націоналізація активів, посилення протекціонізму. Ці ризики можуть призвести до повного блокування експортних операцій або значного підвищення їхньої вартості.

3. Валютні ризики. Значні коливання обмінних курсів валют, що можуть призвести до непередбачених втрат при конвертації експортної виручки. Кризи часто супроводжуються посиленням валютної волатильності.

4. Логістичні ризики. Перебої в ланцюгах постачання, закриття кордонів, обмеження на транспортні перевезення, зростання вартості фрахту, дефіцит транспортних засобів. Пандемії та воєнні конфлікти яскраво продемонстрували вразливість глобальних логістичних мереж.

5. Кредитні ризики. Неплатоспроможність або банкрутство контрагентів (покупців) на зовнішніх ринках, затримки платежів. У кризових умовах фінансова стабільність багатьох компаній погіршується, що підвищує ризик неповернення коштів.

6. Ринкові ризики. Зміна попиту на експортну продукцію, поява нових конкурентів, технологічні зміни, що роблять продукцію застарілою.

Функціонування СРП в умовах кризи має низку особливостей, що вимагають особливого підходу до їхнього проектування та експлуатації. Кризи характеризуються швидкими та часто непередбачуваними змінами. Це вимагає від СРП здатності до швидкого оновлення даних, оперативного аналізу та гнучкої адаптації до нових викликів. Традиційні моделі, побудовані на стабільних історичних даних, можуть виявитися неефективними. У кризових умовах ризики часто взаємопідсилюються. Наприклад, геополітична криза може спричинити валютні коливання, логістичні перебої та кредитні проблеми. СРП повинна враховувати цю взаємозалежність та аналізувати кумулятивний ефект. Окрім стандартних економічних показників (ВВП, інфляція, ставки), СРП у кризових умовах має включати моніторинг менш очевидних, але важливих індикаторів: настрої споживачів, політичні новини, соціальні індекси, кіберзагрози, інформація з відкритих джерел (OSINT). Час на прийняття рішення в кризових умовах різко скорочується. СРП повинна не лише ідентифікувати загрозу, а й забезпечити швидке доведення інформації до осіб, які приймають рішення, та надати рекомендації щодо можливих дій. У кризових умовах зростає ймовірність настання малоймовірних, але катастрофічних подій (так званих «чорних лебедів»). СРП повинна включати елементи сценарного планування та стрес-тестування для оцінки здатності підприємства вистояти перед такими подіями. Для ефективного функціонування в умовах високої динаміки та великих обсягів даних, СРП потребують використання сучасних технологій: Big Data, штучний інтелект (машинне навчання для виявлення аномалій та прогнозування), блокчейн (для підвищення прозорості та безпеки транзакцій), геоінформаційні системи [3].

Таким чином, розробка та впровадження СРП для експортних ризиків у кризових умовах вимагає глибокого розуміння природи ризиків, інтеграції різноманітних аналітичних інструментів та постійної адаптації до мінливого зовнішнього середовища. Це дозволяє підприємствам-експортерам не тільки виживати в періоди нестабільності, але й знаходити нові можливості для розвитку та зміцнення своїх позицій на світових ринках.

Список використаних джерел:

1. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2003. 504 с.
2. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2004. 580 с
3. Stiglitz, J. E. (2012), *The Price of Inequality: How Today's Divided Society Endangers Our Future*, 2nd Edition, W.W. Norton & Company, New York, USA.

ЗМІСТОВЕ НАПОВНЕННЯ ЗОН ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТОП-КЕРІВНИКІВ ЗГІДНО З ЇХНІМИ КРІ

Гармідер Лариса Дмитрівна

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки та права,
Навчально-науковий інститут*

*«Український державний хіміко-технологічний університет»
Українського державного університету науки і технологій*

Кущинський Андрій Вадимович

*аспірант кафедри економіки та права,
Навчально-науковий інститут*

*«Український державний хіміко-технологічний університет»
Українського державного університету науки і технологій*

Кущинська Марія Володимирівна

*кандидат економічних наук,
незалежний фінансовий консультант*

У сучасних умовах стрімких змін у зовнішньому середовищі, зокрема, через технологічні прориви, геополітичну нестабільність, економічні коливання та зміну очікувань клієнтів, чітке визначення змістового наповнення відповідальності ТОП-менеджменту набуває ключового значення. Розмежування ролей таких керівників, як CEO, CFO і COO, дозволяє забезпечити сфокусованість, оперативність і стратегічну узгодженість у прийнятті рішень. Без чітко окреслених сфер відповідальності може виникати дублювання функцій, управлінська плутанина або, навпаки, прогалини, що призводять до втрати ефективності.

Узгодження відповідальності із системою метрик дає змогу зробити управління прозорим, вимірюваним і підзвітним. KPI, що відповідають кожній ролі, допомагають не лише відслідковувати успішність у реальному часі, а й коригувати дії у відповідь на зміни у зовнішньому середовищі. Наприклад, у часи нестабільності CFO повинен акцентувати увагу на ліквідності та ризиках, тоді як COO – на гнучкості операцій, а CEO – на адаптації стратегічного курсу компанії.

Крім того, чітко сформульовані обов'язки та метрики сприяють кращій комунікації всередині компанії, формують довіру серед працівників, акціонерів та інших зацікавлених сторін. Це створює основу для єдності управлінських зусиль і швидкої реакції на зміни. Особливо в умовах високої невизначеності важливо, щоб кожен ТОП-керівник розумів свою роль у загальній системі створення вартості компанії та мав

інструменти для ефективного управління відповідною ділянкою діяльності.

Отже, визначення сутності відповідальності та конкретних метрик не є формальністю – це стратегічний інструмент, який дозволяє компанії залишатися стійкою, гнучкою і результативною в динамічному світі.

Застосування системи KPI для оцінки ефективності та результативності діяльності ТОП-керівників, у загальному вигляді сформованої ще на початку XX сторіччя Фредеріком Тейлором [1], є розповсюдженою концепцією під час управління діяльністю компанії протягом вже досить тривалого періоду. Самі по собі KPI, як метрики оцінки та аналізу, є складовою системи відповідальності конкретних ТОП-керівників.

Продовжуючи дослідження у науково-практичній царині, зазначений у дослідженні [2], розглянемо змістове наповнення зон відповідальності трьох основних ТОП-керівників:

- генерального директора (CEO);
- операційного директора (COO);
- фінансового директора (CFO).

Так, CEO керує компанією, а саме:

- визначає стратегію, підходи до зростання та шляхи застосування інновацій;
- представляє компанію перед зацікавленими сторонами і є її публічним обличчям;
- формує корпоративні цінності;
- стимулює глобальну експансію;
- зосереджується на залученні клієнтів;
- визначає рівень ризику, на який готова йти компанія;
- розвиває бренд;
- визначає інвестиційну стратегію;
- керує розробкою продукту.

CFO відповідає за фінанси, а саме:

- забезпечує стабільність і встановлює дисципліну;
- звітує про фінанси перед радою директорів та акціонерами;
- встановлює фінансові орієнтири;
- зосереджується на утриманні клієнтів;
- управляє ризиками;
- відстежує ефективність;
- управляє інвестиційними портфелями;
- контролює прибутковість продукту.

COO відповідає за щоденні операції, а саме:

- впроваджує стратегічні ініціативи;
- координує роботу відділів для плавного виконання завдань;
- узгоджує операційні процеси з визначеними цінностями;

- керує операційними аспектами проникнення на ринок;
- покращує надання послуг для досягнення цілей;
- зменшує операційні ризики;
- оптимізує операційні процеси;
- розподіляє ресурси для досягнення стратегічних цілей;
- координує виробництво та доставку продукції.

Узагальнено змістове наповнення зон відповідальності наведених ТОП-керівників згідно з їхніми КРІ можливо охарактеризувати наступним чином, результати чого наведені у табл. 1.

Таблиця 1

**Змістове наповнення зон відповідальності охарактеризованих
ТОП-керівників відповідно до їхніх КРІ**

Критерії	CEO	CFO	COO
1	2	3	4
Сутність посади	найвища посадова особа в компанії	найвища фінансова посадова особа в компанії	керівник, відповідальний за щоденну операційну діяльність компанії
Сутність функціоналу посади	– визначає та спрямовує загальне бачення, стратегію і напрямки компанії; – очолює виконавчу команду; – відповідає за успішність, стабільність та довготривалу життєздатність компанії; – виступає головним комунікатором із акціонерами, громадськістю та командою;	– керує фінансами компанії, включаючи фінансове планування і звітність; – контролює управління ризиками та фінансову стратегію; – є хранителем фінансового здоров'я компанії; – забезпечує дотримання норм і ефективність;	– контролює поточні операції та процедури компанії; – забезпечує операційну ефективність і досконалість; – реалізує стратегічні плани; – керує операційними системами, процесами та політиками компанії;
Спрямованість функціоналу посади	– довгостроковий успіх та прийняття стратегічних рішень; – адаптація компанії до змін і підтримки конкурентоспроможності;	– оптимізація фінансових результатів компанії та забезпечення стабільного зростання; – формування фінансової інформації для балансу між ризиком та можливостями;	– реалізація стратегії компанії на щоденній основі; – забезпечення операційної ефективності і масштабованості; – сприяння узгодженості між різними підрозділами;

Продовження таблиці 1

1	2	3	4
Як формується цінність шляхом виконання функціоналу посади	– забезпечує лідерство та напрям; – забезпечує відповідність усіх дій цілям компанії; – будує взаємини із зацікавленими сторонами для покращення репутації компанії;	– забезпечує фінансову стабільність; – підтримує стратегічні рішення за допомогою фінансової аналітики; – підвищує прибутковість через оптимізацію витрат і управління фінансами;	– оптимізує операційні процеси; – підвищує продуктивність та ефективність; – реалізує ініціативи, що сприяють довгостроковому операційному успіху;
KPI [2]	– дохід; – прибутковість; – витрати; – боргове навантаження; – рентабельність бізнесу; – загальна частка ринку; – інноваційність; – індекс задоволеності клієнта; – вартість бізнесу.	– рентабельність капіталу; – коефіцієнти ліквідності; – грошовий потік за видами діяльності; – рівень заборгованостей; – співвідношення заборгованостей; – точність фінансового прогнозу.	– операційна ефективність; – собівартість одиниці продукції; – рівень браку; – середній час виконання замовлення; – плинність персоналу; – рівень запасів.

Список використаних джерел:

1. Taylor, F. W. (1911). The principles of scientific management. New York: Harper & Brothers.

2. Гармідер Л.Д. Розмежування зон відповідальності за KPI між ТОП-керівниками в процесі управління компанією / Л.Д. Гармідер, А.В. Куцинський, М.В. Куцинська // International scientific-practical conference “Current state and prospects for the development of science, education, society, and technology”: conference proceedings (Tampere, Finland, May 8, 2025). Tampere, Finland: Scholarly Publisher ICSSH, 2025. 71 pages. – P. 35–37.

НОРМАТИВНИЙ АСПЕКТ МЕТОДИКИ ФОРМУВАННЯ ЛАНЦЮГА ВАРТОСТІ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ

Грабек Ярослав Августович

аспірант,

Уманський національний університет

Нормативний аспект формування ланцюга вартості в аграрному секторі економіки України базується на загальноприйнятому підході до визначення факторів, умов та правил розрахунку доданої вартості. І такий підхід міститься в Системі національних рахунків Організації Об'єднаних Націй.

Система національних рахунків (СНР) – це узгоджений на міжнародному рівні стандартний набір рекомендацій щодо складання показників економічної діяльності. СНР описує узгоджений, послідовний та інтегрований набір макроекономічних рахунків у контексті набору міжнародно-узгоджених концепцій, визначень, класифікацій і правил бухгалтерського обліку [1]. Крім того, СНР надає огляд економічних процесів, записуючи, як виробництво розподіляється між споживачами, підприємствами, урядом та іноземними державами. Вона показує, як доходи, що виникають у виробництві, змінні податками та трансфертами, надходять до цих груп і як вони розподіляють ці потоки на споживання, заощадження та інвестиції [1].

СНР призначена для використання всіма країнами, оскільки вона була розроблена для задоволення потреб країн, які перебувають на різних етапах економічного розвитку. Вона також забезпечує основну основу для стандартів в інших галузях економічної статистики, сприяючи інтеграції цих статистичних систем для досягнення узгодженості з національними рахунками [1].

Як міжнародний стандарт системи національних рахунків, СНР була вперше опублікована в 1953 році. Її удосконалення відбувалися поетапно в 1968, 1993 та 2008 роках. Система національних рахунків у її різних випущених версіях, часто зі значними місцевими адаптаціями, була прийнята багатьма країнами. Вона продовжує розвиватися та підтримується ООН, Міжнародним валютним фондом, Світовим банком, Організацією економічного співробітництва і розвитку та Євростатом [2].

Метою СНР є забезпечення інтегрованої, повної системи рахунків, що дозволяє проводити міжнародні порівняння економічної діяльності країн. Ідея СНР полягає в тому, щоб окремі країни використовували її, як орієнтир у створенні власних національних систем бухгалтерського обліку, що сприятиме міжнародній порівняльності. Однак дотримання

міжнародного стандарту є цілком добровільним і не може бути суворо примусовим. Системи, які використовують деякі країни (наприклад, Франція, США, Китай), суттєво відрізняються від СНР. Саме по собі це не є серйозною проблемою, за умови, що кожна система надає достатньо даних, які можна переробити для складання національних рахунків відповідно до стандарту СНР [2].

Згідно з методологією СНР-2008, додана вартість - це внесок праці та капіталу у процес виробництва. Коли сума доданої вартості, присвоєної урядом у формі інших податків на виробництво, вираховується з доданої вартості та додається вартість субсидій, виявляється компенсація праці та капіталу. Проте капітал у формі основного капіталу має кінцеву тривалість життя. Тому певну частину доданої вартості слід розглядати як зменшення вартості основного капіталу внаслідок його використання у виробництві. Ця певна частина називається споживанням основного капіталу [3] або амортизацією.

Оцінка умов та факторів формування доданої вартості в аграрному секторі економіки України може здійснювати на основі різних підходів – у залежності від методики її визначення.

Першим підходом є вимірювання ВВП виробничим методом. Згідно із методологією СНР-2008:

$$GDP = \Sigma GVA + PT - PS,$$

де: GDP – валовий внутрішній продукт;

ΣGVA – сума валових доданих вартостей, створених усіма виробниками за визначений період часу в постійних цінах;

PT – усі податки на продукти;

PS – усі субсидії на продукти [3, с. 105].

Отже, в рамках даного підходу додану вартість слід розглядати в контексті виробничої функції.

Відповідно до другого підходу додана вартість визначається, як сума первинних доходів:

$$VA = CE + PT - PS + NOS + NMI,$$

де: VA – додана вартість;

CE – дохід найманих працівників у вигляді оплати праці;

NOS – дохід власників капіталу у вигляді чистого операційного прибутку;

NMI – нерозподілений дохід у вигляді чистого змішаного доходу;

$(PT - PS)$ – первинні доходи держави у вигляді чистих продуктових податків [3, с. 314].

На нашу думку, перший підхід найкраще розкриває умови та фактори утворення доданої вартості в аграрному секторі економіки, оскільки він дає чітке розуміння, що валова додана вартість, як виробнича функція, це результативна ознака мінливості якої залежить від факторів виробництва, як безальтернативних чинників її утворення. Натомість другий підхід

зосереджений на дослідженні структури уже створеної доданої вартості за її компонентами.

Список використаних джерел:

1. United Nations. *The System of National Accounts (SNA)*. URL: <https://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/sna.asp>
2. System of National Accounts. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/System_of_National_Accounts
3. *System of National Accounts 2008*. New York: European Communities, International Monetary Fund, Organisation for Economic Cooperation and Development, United Nations & World Bank, 2009. 722 p. URL: <https://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/docs/SNA2008.pdf>

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ВРАХУВАННЯ ВПЛИВУ ЗОВНІШНІХ ЧИННИКІВ НА ПРОЦЕС ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Ємець Вадим Вікторович

кандидат економічних наук,

докторант кафедри економічної теорії та конкурентної політики,

Державний торговельно-економічний університет

У сучасних умовах глобалізації країни, що розвиваються, включаючи Україну, перебувають у полі суперечливого впливу глобальних процесів. З одного боку, такі процеси відкривають нові можливості для участі в міжнародному поділі праці, з іншого – поглиблюють вразливість до зовнішніх шоків, створюючи фундаментальні протиріччя функціонування глобальної економічної системи. Глобальні економічні, політичні, військові, екологічні та демографічні процеси чинять потужний вплив на національні економіки через систему трансмісійних каналів. Дослідження впливу глобалізації на економічне відновлення в Україні має фокусуватися на зосередженні уваги на економіках із типовими характеристиками країн, що розвиваються: рівнем відкритості економіки, експортною орієнтованістю на сировинні товари, слабкістю фондових і грошових ринків, високим рівнем соціальної неоднорідності, зовнішнім борговим навантаженням та залежністю від іноземної валюти.

Процеси глобального рівня впливають на економіки таких країн через інфляційні імпульси, зміну облікових ставок, коливання зовнішнього попиту, валютні надходження, динаміку трудової міграції, а також через міжнародні політичні обмеження, санкції, відкриття чи закриття ринків. Зокрема, глобальні економічні зрушення можуть або стимулювати, або гальмувати економічне відновлення залежно від масштабу і характеру дії таких чинників. Водночас варто підкреслити, що сам процес відновлення не має виключно ринкової природи — він реалізується через адміністративні рішення на національному рівні. Так, зростання цін на експортну сировину може не призводити до інвестицій у відновлення інфраструктури, а натомість бути використане для нарошення резервів чи інших непродуктивних витрат.

Найважливішим ресурсом для відновлення є фінансові надходження, формування яких здійснюється завдяки зовнішній торгівлі, кредитів і прямих інвестицій. Глобальні шоки, як правило, звужують зону можливого економічного маневру, посилюючи вплив деструктивних чинників. Водночас лише ті країни, які забезпечують зростання ефективності та інноваційності економіки (напр. Китай, Польща,

Туреччина), здатні подолати наслідки деструктивного впливу і перейти до складного типу економічного відновлення.

У межах запропонованої теоретичної моделі, яка пов'язує вплив зовнішніх чинників та формування фінансового ресурсу відновлення, продемонстровано, що глобальні фактори зумовлюють коливання як сукупного попиту, так і сукупної пропозиції. Залежно від напрямку їх дії, точка макроекономічної рівноваги може зміщуватись у бік зростання чи падіння ВВП. Також проаналізовано вплив глобальних факторів на динаміку зовнішньої торгівлі, що для країн, які розвиваються, є ключовим каналом формування валютного ресурсу. Окрема увага приділена впливу глобальних фінансових умов (зміна світових ставок, доступ до кредитів) на внутрішній ринок позикових коштів.

Узагальнюючи, можна зазначити: глобальні процеси формують передумови для економічного відновлення, але не визначають його характер однозначно. Найчастіше вони сприяють звичайному або тотожному відновленню. Лише у разі сприятливої міжнародної кон'юнктури та внутрішніх зусиль держави можлива реалізація сценарію складного відновлення, який передбачає масштабні структурні зміни, інноваційний прорив і довготривале зростання.

Список використаних джерел:

1. Росола У.В., Гладинець Н.Ю., Петричко М.М. Вплив війни на економіку України: макроекономічний аспект. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. Вип 19. Т. 1. С. 226–234. С. 229.
2. Ткаченко А. Управління економічною діагностикою будівельного підприємства як основа його ризик-менеджменту. *Ефективна економіка*. 2012. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1756>
3. Ткаченко А., Пожусва Т. Діагностика як засіб для розробки стратегії розвитку суб'єкта господарювання. *Економічний вісник ДВНЗ УДХТУ*. 2020. № 2 (12). С. 95–103 С. 96.
4. Фаріон І.Д. Діагностика і економічний аналіз у сфері послуг: курс лекцій. І.Д. Фаріон, Л.І. Савчук, С.М. Жукевич за ред. д-р екон. наук, проф. І.Д. Фаріона. Тернопіль : Вид-во «Екон. Думка». 2005. 260 с. С. 8–9.
5. Ohlson J.A. Financial Ratios and the Probabilistic Prediction of Bankruptcy. *Journal of Accounting Research*, 1980, vol. 18, no. 1, pp. 109–138. URL: <https://math.ryerson.ca/ramlab/projects/crd/ohlson1980.pdf>
6. Shermatov G. Fundamentals of economic diagnostic and modeling in assessing the development of the economy. *Journal of survey in fisheries sciences*. 10 (2S). pp. 3703–3715 P. 3704.
7. Six Big Questions for the Global Economic Recovery: The UN High-level Advisory Board Q&A Compendium Published by the United Nations, Department of Economic and Social Affairs (2022) p. 104. P. 48. URL: https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/hlab-ii_qa_compendium_final.pdf
8. Why And How Efficiency Should Be Your Focus In A Changing Economy. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2023/05/17/why-and-how-efficiency-should-be-your-focus-in-a-changing-economy/?sh=a783fef3515f>

РОЗВИТОК СИСТЕМ МОВНОЇ АНАЛІТИКИ В ЕКОНОМІЧНІЙ КІБЕРНЕТИЦІ: ІСТОРІЯ, СУЧАСНИЙ СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Жуковський Дмитро Миколайович

аспірант кафедри економічної інформатики,

Український державний університет науки і технологій

Транскрибація мовлення, тобто перетворення усної мови в текст, є важливим інструментом в економічній кібернетичі. У контексті економічної інформатики, яка досліджує процеси управління та комунікації в економічних системах, транскрибаційні технології сприяють ефективному збору, обробці та аналізу інформації, що надходить у формі усного мовлення. Сучасні системи перетворення звукових даних у текст відіграють вирішальну роль у бізнес-аналітиці, автоматизації обслуговування клієнтів, створенні контенту, автоматизації контакт-центрів, а також в управлінні знаннями в корпоративному середовищі. Ці технології, зокрема автоматичне розпізнавання мовлення та аналітика мовлення, дозволяють компаніям отримувати цінні інсайти з голосових взаємодій, оптимізувати операційні процеси та підвищувати якість обслуговування клієнтів.

Метою дослідження є аналіз еволюційної траєкторії розвитку систем розпізнавання та аналізу мовлення, а також визначення основних напрямів застосування транскрибаційних технологій та методів обробки природної мови в контексті економічної кібернетики.

На початку 1980-х років розпочався активний процес впровадження систем розпізнавання аудіоданих, що стало можливим завдяки розробці перших комерційних технологій безперервного розпізнавання мовлення. У 1982 році компанія Dragon Systems представила одну з перших систем автоматичного перетворення голосу в текст, яка застосовувала базові принципи статистичного аналізу для підвищення точності розпізнавання мовлення.

Значний технологічний прогрес у 1990-х роках, пов'язаний із вдосконаленням апаратного забезпечення та алгоритмів обробки даних, сприяв створенню більш складних моделей розпізнавання мовлення, зокрема прихованих моделей Маркова, які значно підвищили точність транскрибації завдяки можливості розпізнавати складні акустичні сигнали. Ці моделі стали основою для багатьох комерційних продуктів, включаючи перші версії систем розпізнавання голосу від IBM, Philips і AT&T. Цей період також відзначався значним зростанням інтересу до мовної інженерії та розвитку алгоритмів мовної обробки, що створило фундамент для майбутніх рішень на основі штучного інтелекту.

З початку 2000-х років розвиток потужності комп'ютерних технологій та доступність великих обсягів мовних даних дали поштовх до створення нових поколінь транскрибаційних систем. Одним із перших значних досягнень стала розробка алгоритмів на основі глибоких нейронних мереж *deep neural networks* та рекурентних нейронних мереж *resurgent neural networks*, які могли розпізнавати аудіозаписи значно точніше, ніж традиційні статистичні моделі.

У 2014 році Google запустила першу систему штучного інтелекту транскрибації для комерційного використання, інтегровану в мобільні додатки та хмарні сервіси, такі як Google Speech API. Ця система використовувала великі мовні моделі та векторне представлення слів, що дозволяло досягти високої точності в розпізнаванні контексту.

Подальший розвиток моделей штучного інтелекту для перетворення аудіо в текст став можливим завдяки впровадженню нейронних мереж з трансформерною архітектурою, таких як BERT, GPT і Whisper, які забезпечують вищу точність та контекстну глибину розпізнавання мовлення [1, с. 1]. Whisper, розроблений OpenAI, став важливим проривом у транскрибаційних технологіях, оскільки він базується на масштабованих трансформерних моделях і може працювати з багатьма мовами, включаючи українську, що робить його надзвичайно корисним для міжнародних бізнесів.

Сучасні системи транскрибації використовуються в бізнесі для вирішення широкого спектру завдань, зокрема автоматична транскрибація дзвінків дозволяє створювати детальні записи взаємодії з клієнтами, що використовується для оцінки якості обслуговування, автоматизації роботи операторів та навчання персоналу [2, с. 7].

Автоматичний аналіз розмов із клієнтами допомагає виявляти найефективніші тактики продажів, покращувати скрипти та визначати тригери для успішного завершення угод.

Системи перетворення аудіозаписів у текст значно прискорюють процес обробки матеріалів ділових зустрічей, конференцій та семінарів, забезпечуючи оперативне створення текстових протоколів та документів [3, с. 1095].

Автоматична транскрибація відеоконтенту, подкастів та вебінарів забезпечує кращу індексацію контенту в пошукових системах, що сприяє збільшенню органічного трафіку.

Також у фінансовій сфері моделі для розпізнавання аудіозаписів використовуються для моніторингу розмов із клієнтами з метою дотримання нормативних вимог та запобігання шахрайству [4, с. 17].

У маркетингових дослідженнях транскрибаційні моделі використовуються для аналізу фокус-груп, інтерв'ю та опитувань, що дозволяє отримати точні інсайти про настрої та поведінку споживачів.

У сфері менеджменту персоналом транскрибаційні системи допомагають автоматизувати аналіз співбесід, що підвищує ефективність процесу рекрутингу та покращує якість найму.

Згідно виявлених в результаті проведених досліджень тенденцій, майбутній розвиток транскрибаційних технологій буде зосереджений на таких напрямках: розпізнавання емоцій і намірів в мовному цифровому контенті, інтеграція звітів з аналізу емоцій до комунікаційних систем для більш персоналізованої взаємодії з клієнтами, створення універсальних моделей, здатних розпізнавати різноманітні мови та діалекти, автоматичне створення записів у корпоративних системах управління та використання приватних моделей, що працюють локально для захисту конфіденційної інформації.

Системи розпізнавання звукової інформації пройшли значний еволюційний шлях від використання методів традиційного статистичного аналізу та лінгвістичного моделювання до сучасних технологій штучного інтелекту. Їх розвиток суттєво вплинув на науковий прогрес у галузі економічної кібернетики, створивши нові можливості для автоматизації та підвищення ефективності різноманітних бізнес процесів. Подальші дослідження в цій сфері можуть сприяти розробці ще більш точних, гнучких і безпечних транскрибаційних рішень, що забезпечать вищий рівень персоналізації та покращення клієнтського досвіду.

Список використаних джерел:

1. Chaudhari, K., Dhuri, E., Yadav, V., Vanniyar, D. and Mathur, A., 2024, August. Audio Transcription of Meetings and Action Items using LLM's. In 2024 4th Asian Conference on Innovation in Technology (ASIANCON) (pp. 1-5). IEEE.
2. Getchell, K.M., Carradini, S., Cardon, P.W., Fleischmann, C., Ma, H., Aritz, J. and Stapp, J., 2022. Artificial intelligence in business communication: The changing landscape of research and teaching. *Business and Professional Communication Quarterly*, 85 (1), pp. 7–33
3. Cardon, P.W., Ma, H. and Fleischmann, C., 2023. Recorded business meetings and AI algorithmic tools: Negotiating privacy concerns, psychological safety, and control. *International Journal of Business Communication*, 60 (4), pp. 1095–1122.
4. Crawford Camiciottoli, B., 2019. Multimodality and financial communication: The case of earnings calls. *Ibérica*, 37 (Spring), pp. 17–38.

ОПТИМІЗАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЯК ФАКТОР МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЕЛЕКТРОЕНЕРГЕТИКИ УКРАЇНИ

Зробок Олексій Олегович

*аспірант кафедри міжнародної економіки,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

Кінчєв Олег Іванович

*аспірант кафедри економічної кібернетики,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

Міжнародну конкурентоспроможність підприємств електроенергетики України формують такі конкурентні переваги, як:

- 1) собівартість виробництва електроенергії (чим вона нижча за спотові ціни на європейських ринках електроенергії, тим вищою є конкурентна перевага);
- 2) система показників якості електроенергії;
- 3) надійність та прозорість продавця-експортера електроенергії;
- 4) позитивне сальдо обсягу виробництва, внутрішнього споживання та втрат електроенергії.

Кожну із зазначених вище міжнародних конкурентних переваг формують такі відповідні їм складові економічного потенціалу [1, с. 104]:

- 1) природно-ресурсний потенціал, інвестиційний потенціал, фінансовий потенціал, інноваційний потенціал;
- 2) інфраструктурний потенціал, інноваційний потенціал, кадровий потенціал, управлінський потенціал;
- 3) управлінський потенціал; комунікативний потенціал, потенціал транспарентності, іміджевий потенціал;
- 4) виробничий потенціал, що визначається потенціалом до нарощування виробничих потужностей; потенціал внутрішніх споживачів до енергозбереження; інфраструктурний потенціал (рівень розвитку та ефективності роботи енергетичної інфраструктури); інноваційний потенціал (інновації в модернізацію ЛЕП для зменшення втрат електроенергії); інвестиційний потенціал (інвестиції у виробничі потужності, інноваційні технології енергозбереження та зменшення втрат електроенергії).

Міжнародна конкурентоспроможність підприємств електроенергетики за своєю природою впливає з економічного потенціалу, який суб'єкти господарювання цієї сфери діяльності трансформують у

міжнародний конкурентний потенціал під час конкуренції на міжнародному ринку. Тобто міжнародний конкурентний потенціал електроенергетики – це її потенціал до конкуренції на міжнародному ринку як комплексної мезоекономічної системи, звідси – це сумарний потенціал до конкуренції суб'єктів господарювання електроенергетики як мікроекономічних систем. Іншими словами електроенергетика як економічна система має економічний потенціал, який її суб'єкти господарювання під час діяльності на міжнародному ринку завдяки, в першу чергу, інноваційним факторам трансформують у міжнародний конкурентний потенціал. Ключова роль інноваційних факторів у цій трансформації обумовлена тим, що вони сприяють розвитку міжнародного науково-технічного співробітництва у сфері електроенергетики через такі форми, як: міжнародний трансфер технологій, експорт/імпорт патентів, міжнародна інжинірингова діяльність, спільне інноваційне підприємство, обмін науковцями, спеціалістами, аспірантами, студентами тощо [2, с. 87–88].

За своєю суттю потенціал будь-якої економічної системи являє собою сукупність ресурсів та можливостей цієї системи, що використовуються задля досягнення певної економічної цілі (у випадку конкурентного потенціалу – це захоплення більшої частки ринку для максимізації прибутку). Оскільки економічна система має обмежені ресурси при необмежених потребах (що впливає із фундаментально економічного закону зростання потреб), то відповідно використання потенціалу економічної системи має бути оптимальним, тобто найкращим з можливих варіантів.

Звідси оптимізація використання потенціалу електроенергетики як мезоекономічної системи – це «унайкращення» його використання, критерії якого визначаються задачею оптимізації в математичному програмуванні. Суть цієї задачі полягає в тому, щоб максимізувати або мінімізувати цільову функцію при заданих умовах (обмеженнях). У контексті оптимізації використання потенціалу електроенергетики як економічної системи цільовими функціями можуть виступати: собівартість виробництва електроенергії (мінімізація), втрати при передачі електроенергії (мінімізація), ефективність використання ресурсів (максимізація), стабільність роботи енергетичної інфраструктури (максимізація), шкідливий екологічний вплив (мінімізація), наявні виробничі потужності (максимізація); якість електроенергії (максимізація). Умовами (обмеженнями) в цьому випадку можуть виступати: доступність ресурсів; технологічні можливості, зокрема знос основних засобів, обмеження виробничих потужностей; екологічні норми; фінансові обмеження; регуляторні вимоги; ринкові умови; воєнно-політичні умови тощо. Основними задачами оптимізації використання економічного потенціалу електроенергетики є мінімізація

собівартості виробництва електроенергії та максимізація обсягів її виробництва при врахуванні перелічених вище умов (обмежень).

З іншого боку, варто враховувати, що економічний потенціал схильний вичерпуватися. Зокрема, електростанції мають певний строк експлуатації, після якого потрібно припинити їх діяльність. Також зношується електромережа (лінії електропередачі, трансформатори, підстанції та ін.).

Україна стикається зі складною ситуацією у сфері електроенергетики при інтеграції в міжнародний оптовий ринок ЄС, і вирішити цю проблему буде вкрай складно. Головна перешкода – це війна та російський терор, які не дають можливості вести повноцінні ремонтні роботи та розвивати енергетичну систему, яка має значний ступінь зносу. Тим не менш, є кілька шляхів, які можуть допомогти полегшити ситуацію.

Для оптимізації економічного потенціалу підприємств електроенергетики важливо займатися пошуком та розвитком альтернативних джерел енергії, що дозволить зменшити залежність від традиційних джерел та забезпечити стійкість енергетичної системи. Зниження частки атомної енергетики (АЕС) та підвищення частки відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) може призвести до зростання загальної собівартості електроенергії через вищі витрати на будівництво та експлуатацію ВДЕ. Щоб зберегти міжнародну конкурентоспроможність, важливо шукати оптимальні шляхи зниження собівартості ВДЕ, такі як інвестиції у нові технології, оптимізація виробничих процесів та залучення додаткових джерел фінансування.

Перспективним напрямом є будівництво малих модульних реакторів. «Українська НАЕК «Енергоатом» та американська компанія Westinghouse Electric Company LLC у 2023 р. уклали меморандум про взаєморозуміння у сфері впровадження малого модульного реактора Westinghouse AP300 в Україні» [3]. Очікується, що малий модульний реактор буде введено в експлуатацію в Україні в 2030-х роках, що допоможе диверсифікувати джерела енергії.

Ще одним перспективним напрямком альтернативної електроенергетики є плавучі електростанції (ПЕС). Україна веде переговори з Туреччиною про оренду плавучих електростанцій (ПЕС), щоб частково компенсувати дефіцит електроенергії в країні, який виник через руйнування росією українських ТЕС [4]. ПЕС – це мобільні електростанції, які розміщені на баржах. Вони можуть працювати на різних видах палива, зокрема на зрідженому природному газі, дизелі, мазуті або біопаливі.

Список використаних джерел:

1. Балахонова О.В. Узагальнення складових економічного потенціалу підприємства і механізм його розвитку. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2021. № 20 (2(48)). С. 98–115. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.2\(48\).243683](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.2(48).243683)
2. Тонких О.Г., Ревенко А.Д. Теоретичні аспекти взаємозв'язку інноваційних факторів та міжнародного конкурентного потенціалу підприємства. *Стратегія розвитку України*. 2018. № 1. С. 87–91.
3. Енергоатом та Westinghouse домовилися про співпрацю у розгортанні в Україні малого модульного реактора AP300. *Новини АТ «НАЕК «Енергоатом»* : вебсайт. URL: <https://energoatom.com.ua/ua/post/730> (дата звернення: 22.05.2025).
4. Україна веде переговори з Туреччиною про оренду кораблів-електростанцій. *Редакція Цензор.нет* : вебсайт. URL: https://censor.net/ua/news/3493498/kipер_ukrayina_hoche_orenduvaty_plavuchi_elektrostantsiyi (дата звернення: 22.05.2025).

ЦИФРОВІЗАЦІЯ В ІНВЕСТИЦІЙНОМУ ПРОЄКТУВАННІ

Квас Анна Сергіївна

студентка,

Запорізький національний університет

У сучасному світі цифровізація стає невід’ємною складовою розвитку економіки. В умовах зростаючої конкуренції та постійної потреби в інноваціях цифрові технології починають відігравати ключову роль у плануванні, реалізації та супроводі інвестиційних проєктів. Цифровізація дає змогу ефективно аналізувати ринки, управляти ризиками, здійснювати прогнозування та забезпечувати прозоре управління ресурсами [5].

Інвестиційне проєктування — це процес розробки, оцінки, планування та реалізації інвестиційних проєктів. Включає техніко-економічне обґрунтування (ТЕО), аналіз ризиків, фінансове планування, планування ресурсів і термінів, юридичний супровід, оцінку ефективності (NPV, IRR, ROI)

Як зазначають Горох О.В., Остапенко Р.М., Осипова С.К., цифровізація в інвестиційному проєктуванні — це процес впровадження цифрових технологій для оптимізації всіх етапів розробки, оцінки та реалізації інвестиційних проєктів. Це дозволяє підвищити ефективність управління ресурсами, знизити ризики та прискорити прийняття рішень [1].

Сучасні інвестиційні проєкти неможливі без якісної та своєчасної аналітики. Big Data забезпечує аналіз великого обсягу економічної, ринкової, демографічної інформації, що впливає на проєкт. ВІ-системи (Business Intelligence) перетворюють складні масиви даних на візуалізовані аналітичні панелі (дашборди), що дозволяють керівникам швидко приймати обґрунтовані рішення. AI (штучний інтелект) і ML (машинне навчання) допомагають прогнозувати зміни вартості активів; виявляти приховані ризики; оптимізувати портфель інвестицій; оцінювати поведінку споживачів або користувачів.

Цифрове проєктування та моделювання. BIM (Building Information Modeling) — цифрове моделювання об’єктів будівництва, що поєднує архітектурні, інженерні, економічні й технічні дані в єдину інформаційну модель. Цифрові двійники (digital twins) дозволяють в режимі реального часу моніторити, тестувати та моделювати роботу об’єкта ще до його фізичного будівництва або запуску. ERP-системи (Enterprise Resource Planning) інтегрують всі процеси: фінанси, закупівлі, персонал, логістику — для централізованого управління ресурсами проєкту.

Онлайн-платформи та сервіси. Краудфандинг/краудінвестинг — цифрові платформи дозволяють залучати інвестиції від великої кількості малих інвесторів по всьому світу (Kickstarter, Indiegogo, Seedrs). Системи управління проєктами (MS Project, Trello, Jira) забезпечують контроль над термінами, задачами, етапами проєкту в реальному часі. Електронні платформи для держзакупівель і торгів (наприклад, Prozorro) дозволяють проводити тендери прозоро, з мінімальними витратами часу та зниженням корупційних ризиків.

Смарт-контракти на базі блокчейну автоматизують виконання умов угод без участі посередників. Наприклад, у будівельних проєктах такі контракти можуть автоматично виплачувати транші підрядникам лише після підтвердження виконаних робіт. Блокчейн також гарантує прозорість ланцюга постачань, фінансових операцій та обліку прав власності.

Сценарне моделювання дозволяє прораховувати альтернативні шляхи реалізації проєкту в разі зміни зовнішніх факторів. Когнітивна аналітика допомагає інтерпретувати неструктуровані дані (наприклад, новини або соціальні мережі), які впливають на репутаційний або політичний ризик проєкту.

Системи електронного документообігу (EDMS) прискорюють погодження проєктної документації, угод, актів виконаних робіт, дозволів тощо. Цифрові підписи та електронна ідентифікація гарантують юридичну силу підписаних документів. Кібербезпека має особливу вагу при роботі з конфіденційними інвестданими, інтелектуальною власністю та особистими даними клієнтів або партнерів.

На рис. 1 представлений розподіл цифрових технологій в інвестиційних проєктах у 2023 році.

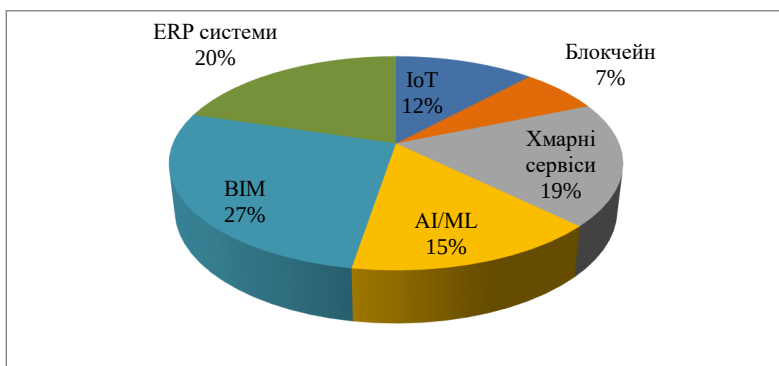


Рис. 1. Розподіл цифрових технологій в інвестиційних проєктах у 2023 році [2]

Отже, цифрові технології стають ключовим чинником ефективного управління інвестиційними проектами. Згідно з діаграмою найпопулярнішими технологіями є BIM та ERP-системи, що свідчить про їхню критичну роль у плануванні, ресурсному менеджменті та контролі процесів.

Слід зауважити, що за даними PwC близько 73% інвесторів у 2023 році надавали перевагу компаніям, що активно впроваджують цифрові технології у свою діяльність. Згідно зі звітом McKinsey, компанії, які використовували цифрові інструменти управління проектами, мали на 30–40% кращі показники продуктивності та швидше завершували проекти.

За даними Держстату України, частка цифрових інструментів у проектному менеджменті зросла з 25% у 2019 році до 52% у 2023 році серед підприємств середнього та великого бізнесу. Згідно з дослідженням KPMG Ukraine у 2023 році, 47% компаній в Україні впровадили системи електронного документообігу (EDMS); 35% компаній активно використовувала хмарні сервіси для управління інвестиційними проектами. В межах програми «Дія.Бізнес» з 2021 по 2023 рік цифровими сервісами для бізнесу скористалося понад 300 тисяч користувачів, з яких близько 20% — інвестори або підприємці, залучені в інвестиційні проекти.

Компанії, які інтегрували цифрові технології у процес інвестпроекткування, відзначають скорочення витрат на 10–20% завдяки оптимізації процесів, зменшення часу реалізації проектів на 25–30%, зниження ризиків на 15–25% завдяки використанню аналітики та цифрового моніторингу.

В таблиці 1 представлена порівняльна характеристика традиційної та цифрової моделі інвестиційного проектування.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика традиційної та цифрової моделі інвестиційного проектування [3]

Показник	Традиційна модель	Цифрова модель
Швидкість прийняття рішень	Повільна	Швидка, автоматизована
Прозорість	Обмежена	Висока, завдяки дашбордам і блокчейну
Участь інвестора	Обмежена	Онлайн-контроль і зворотний зв'язок
Оцінка ризиків	Статична	Динамічна, прогнозована
Документообіг	Паперовий	Електронний

Згідно даних термін реалізації скорочується приблизно на 25%, витрати знижуються до 85% від базового рівня, а ризики зменшуються на 20%.

Таким чином, цифровізація в інвестиційному проектуванні — це не просто модний тренд, а стратегічна необхідність для підприємств, які хочуть бути конкурентоспроможними, ефективними та гнучкими у відповідь на виклики часу. Її впровадження дозволяє підвищити якість управління проєктами, оптимізувати витрати, мінімізувати ризики та забезпечити прозорість усіх процесів.

Список використаних джерел:

1. Горох О.В., Остапенко Р.М., Осипова С.К. Цифрова трансформація інноваційно-інвестиційного розвитку підприємництва при виборі сучасних бізнес-моделей. *Збірник наукових праць Харківського державного біотехнологічного університету*, 2024. № 5. С. 34–41
2. Денчик І.С. Цифровізація та цифрова трансформація в контексті інноваційного розвитку та управлінських інновацій. *Business Inform*. 2024. № 3. С. 87–93.
3. Дикань В. Л. Управління реалізацією спільних інвестиційних проєктів за участю підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 69. С. 9–21.
4. Кравчук О.В. Роль цифровізації у зміцненні інвестиційного потенціалу ЄС та України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 8. С. 52–58.
5. Цифрова адженда України — 2020. URL: <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf> (дата звернення: 14.04.2025)

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ СТРАТЕГУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТА НАПРЯМКИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

Купріянов Владислав Михайлович

аспірант,

*Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця*

В умовах динамічного ринкового середовища та геополітичної нестабільності ефективне стратегування є критично важливим для сталого розвитку та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств. Багато підприємств стикаються зі значними труднощами на всіх етапах стратегування, що призводить до прийняття неефективних управлінських рішень, неповного використання потенціалу підприємства та втрати ринкових позицій. Доцільним є здійснення аналізу існуючих підходів до визначення поняття стратегування діяльності підприємства та формування власного визначення, а також дослідження актуальних проблем стратегування діяльності підприємств та напрямків їх подолання, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства загалом.

Питання стратегування діяльності підприємств досліджували у своїх працях такі вітчизняні і зарубіжні вчені, як Банар О. В., Петренко Н. О. [1], Батченко Л. В., Гончар Л. О., Гуль Є. А. [2], Кухарська Н. О. [3], Олівер Вільямсон, Джон МакГі, Джеф Малган, Джон Метьюз [4]. Проведено аналіз праць науковців, за результатами якого виділено ключові проблеми стратегування діяльності підприємств [1–3]. Виявлені проблеми згруповано за категоріями: методологічні, інституційні та організаційні, розробка та формування стратегії, реалізація та контроль стратегії, вплив середовища, ризиків та невизначеності, психологічні та поведінкові, адаптація та інновації (табл. 1).

Запропонована класифікація (табл. 1) враховує послідовність етапів процесу стратегування (від методологічного, інституційного та організаційного забезпечення, через безпосередню розробку та формування стратегії, до реалізації та контролю), фактори впливу (внутрішні – психологічні та поведінкові, зовнішні – вплив середовища, ризиків та невизначеності), необхідність постійного вдосконалення та розвитку (адаптація та інновації). Відповідно до виявлених проблем, на основі проаналізованих праць науковців узагальнено основні напрямки їх вирішення за тими ж категоріями (табл. 2) [1–3].

Таблиця 1

Основні проблеми стратегування діяльності підприємств [1–3]

Категорія проблем	Основні проблеми
Методологічні	1) Відсутність єдиної методології стратегування. 2) Недостатнє наукове обґрунтування стратегування в галузях (наприклад, у промисловості). 3) Низька увага до стратегування як основи управління соціально-економічним розвитком в Україні
Інституційні та організаційні	1) Відсутність якісного державного механізму стратегування. 2) Стратегічні документи на різних рівнях в Україні не систематизовані та не приведені до єдиної національної стратегії. 3) Відсутність узгодженості/інтеграції між стратегічними цілями та повсякденною операційною діяльністю працівників.
Розробка та формування стратегії	1) Відсутність чітких та реальних місії, цілей та задач та їх коригування відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовищ. 2) Недостатня підтримка стратегії з боку стейкхолдерів. 3) Надмірна складність планів, надмірна кількість стратегічних ініціатив
Реалізація та контроль стратегії	1) Ролі суб'єкта реалізації стратегії та стратега часто не збігаються, особливо у великих організаціях та на вищих рівнях, що може спричиняти проблеми з відповідальністю. 2) Успішні поточні показники можуть бути наслідком інерції і не гарантують досягнення стратегічних цілей при зміні умов. 3) Відсутність або неефективне використання системи ключових показників ефективності (KPI).
Вплив середовища, ризиків та невизначеності	1) Динамічні зміни чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ. 2) Складнощі врахування та оцінки впливу факторів невизначеності та ризиків. 3) Вплив глобальних криз (COVID-19, військові дії).
Психологічні та поведінкові	1) Вплив психологічної установки стратега на реалізацію стратегування. 2) Недостатня психологічна готовність менеджера та організації формувати власну стратегію. 3) Ігнорування необхідності осмислення стратегічних змін працівниками.
Адаптація та інновації	1) Необхідність адаптації до радикальних соціально-економічних та політичних змін. 2) Відсутність інноваційного стратегування.

Наявність різних підходів до визначення стратегування обумовлює необхідність власного сучасного визначення, яке б враховувало виявлені актуальні проблеми в стратегуванні. Таким чином, стратегування діяльності підприємства – це неперервний процес стратегічної управлінської діяльності, спрямований на побудову унікального довгострокового шляху розвитку – системи заходів та цілей, що

охоплюють методологічне забезпечення, інституційно-організаційні засади, етапи розробки, формування, реалізації та контролю стратегії, адаптивні механізми та інноваційний розвиток; процес стратегування здійснюється з урахуванням впливу динамічного середовища та непередбачуваності, а також психологічних та поведінкових факторів, і забезпечує прийняття раціональних управлінських рішень на кожному етапі для повного використання потенціалу підприємства.

Запроноване визначення відрізняється від існуючих кількома ключовими аспектами. По-перше, зроблено акцент на тому, що стратегування – це процес, спрямований на побудову унікального довгострокового шляху розвитку, що реалізується через систему заходів та цілей, які, в свою чергу, відображають ті категорії проблем, які виявлені в ході аналізу актуальної проблематики стратегування (табл. 1). По друге, прийняття раціональних управлінських рішень розглядається як ядро процесу стратегування. По третє, підкреслено, що результатом прийняття раціональних управлінських рішень є повне використання потенціалу, що передбачає максимально ефективне залучення усіх ресурсів підприємства.

Таблиця 2

Основні напрямки вирішення проблем стратегування діяльності підприємств [1-3]

Категорія проблем	Напрямки вирішення проблем
1	2
Методологічні	1) Розробка системи уніфікованих методичних рекомендацій. 2) Перехід від традиційного планування до системного стратегування.
Інституційні та організаційні	1) Впорядкування системи стратегічних документів на всіх рівнях національної економіки. 2) Формування дієвих організаційних структур для стратегування на всіх рівнях. 3) Використання циклічних моделей управління (наприклад, PDCA) для безперервного вдосконалення процесу стратегування.
Розробка та формування стратегії	1) Забезпечення коректності та чіткості у формулюванні стратегічних цілей і завдань (SWOT, PESTEL, VRIO, П'ять сил Портера, матриця BCG, модель McKinsey). 2) Активне залучення внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін (працівників, клієнтів, партнерів, інвесторів) на всіх етапах стратегування. 3) Чітке закріплення відповідальності за конкретними виконавцями або структурними підрозділами.

1	2
Реалізація та контроль стратегії	1) Забезпечення узгодженості між стратегією та операційною діяльністю. 2) Формування системи показників ефективності діяльності підприємства. 3) Використання інструментів управління проектами та виконання стратегії (Діаграми Ганта, ПЗ для управління проектами, платформи виконання стратегії, матриці RACI).
Вплив середовища, ризиків та невизначеності	1) Постійний моніторинг зовнішнього середовища (наприклад, PESTEL аналіз). 2) Визначення основних факторів впливу за допомогою економіко-математичного моделювання. 3) Своєчасне виявлення та оцінка ризиків.
Психологічні та поведінкові	1) Мотивація та стимулювання працівників до стратегічних змін. 2) Врахування психологічного типу стратега та його впливу на стратегування. 3) Впровадження системи внутрішньої комунікації для подолання психологічних бар'єрів.
Адаптація та інновації	1) Впровадження адаптивних механізмів реагування на ризики. 2) Розвиток інноваційного стратегування шляхом застосування сучасних технологій (ШІ, аналітика даних, хмарні технології), зокрема використання спеціалізованого програмного забезпечення для стратегічного планування (Quantive StrategyAI, Mooncamp, AchieveIt, Cascade тощо).

Отже, у результаті проведеного аналізу визначень поняття стратегування діяльності підприємства запропоновано власне теоретичне визначення. Виявлені ключові проблеми стратегування діяльності підприємства класифіковано за запропонованими категоріями: методологічні, інституційні та організаційні, розробка та формування стратегії, реалізація та контроль стратегії, вплив середовища, ризиків та невизначеності, психологічні та поведінкові, адаптація та інновації. Наявність визначених проблем свідчать про те, що стратегування є складним і багатогранним процесом, і відбувається в умовах непередбачуваності та викликів динамічного внутрішнього та зовнішнього середовищ. Запропонована класифікація охоплює ключові етапи, фактори впливу та аспекти розвитку процесу стратегування та дає структуроване уявлення про виклики, з якими стикаються підприємства. Для подолання цих проблем узагальнено напрямки їх вирішення за тими ж категоріями, що формує підґрунтя для подальших досліджень та розробки заходів, адаптованих до проблем стратегування діяльності конкретного підприємства.

Список використаних джерел:

1. Банар О. В., Петренко Н. О. Концепція стратегування в контексті стратегічного та адміністративного управління соціально-економічним розвитком держави. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9128> (дата звернення: 01.05.2025).
2. Батченко Л. В., Гончар Л. О., Гуль Є. А. Особливості економічного стратегування підприємств у сфері гостинності. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-86> (дата звернення: 01.05.2025).
3. Кухарська Н. О. Стратегування соціально-економічного розвитку регіону як новий підхід до розробки і реалізації стратегій регіонального розвитку. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2014. Вип. 3. С. 22–28.
4. Mathews J. Strategizing, Disequilibriu mand Profi. Stanford University Press. 2006. Маu 16. R. 2, 6, 9.

МЕТОДИ КІЛЬКІСНОЇ ОЦІНКИ РИЗИКІВ У МІЖНАРОДНІЙ ЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Левченко Владислава Андріївна

студентка,

Запорізький національний університет

Динамічність змін умов зовнішнього середовища під впливом глобалізації спричиняє виникнення не тільки великої кількості можливостей для активізації зовнішньоекономічної діяльності, а й призводить до появи ризиків, які її супроводжують. Саме тому для ефективного здійснення зовнішньоекономічної діяльності, необхідно правильно ідентифікувати ризики зовнішньоекономічної діяльності, оцінити ступінь їх впливу та здійснити аналіз і прогноз подальшого розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства із врахуванням впливів цих факторів, що і визначає актуальність обраної тематики.

Здійснення оцінки та управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства передбачає виявлення ймовірних наслідків зовнішньоекономічної діяльності підприємства і ймовірних негативних факторів для мінімізації втрат при їх настанні. Для здійснення оцінки ризиків проводиться аналіз бухгалтерської та економічної інформації.

Оцінка ризиків на основі масиву інформації, що його генерує система бухгалтерського обліку, є одним з аспектів управління такими ризиками. Окрім цього, необхідно з'ясувати можливості використання результатів фінансової звітності для оцінки ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Зарубіжні та вітчизняні науковці запровадили ряд методик для оцінки ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Розглянемо їх детальніше.

Одним із важливих інструментів аналізу ризиків у зовнішньоекономічній діяльності є метод аналізу доцільності витрат, що дозволяє оцінити можливі втрати підприємства і визначити його фінансовий стан. За допомогою цього методу підприємство може бути класифіковане в одну із кількох категорій: від абсолютної та нормальної стійкості до критичного і кризового стану. Така класифікація допомагає виявити межі фінансової стійкості підприємства і зони потенційного ризику, що можуть варіюватися від відсутності ризику до недопустимих значень, які загрожують існуванню бізнесу. Важливими критеріями для цього аналізу є розмір власних та позикових коштів, що визначають фінансові можливості підприємства для подолання кризових ситуацій.

Метод аналізу чутливості дає змогу дослідити, як зміна окремих вхідних параметрів впливає на ключовий результуючий показник – чисту

приведену вартість (NPV). Цей метод є особливо корисним для оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності в умовах невизначеності, адже дозволяє визначити, які фактори найбільше впливають на фінансовий результат та де зосереджувати увагу для мінімізації ризиків.

Ще одним поширеним підходом є метод аналогій, що базується на порівнянні поточних проєктів із вже реалізованими, що дозволяє прогнозувати ризики і ефективність на основі історичних даних. Цей метод особливо ефективний у випадках, коли підприємство має якісну інформаційну базу про схожі процеси, що періодично повторюються, і фактори впливу на них не зазнають значних коливань.

Метод експертних оцінок передбачає залучення групи фахівців, які володіють глибокими знаннями у відповідній галузі і можуть об'єктивно оцінити ризики зовнішньоекономічної діяльності. Такий підхід дозволяє врахувати не лише кількісні показники, а й якісні аспекти ризиків, що можуть бути непомітними для формальних методів аналізу [2, с. 34].

Метод імітаційного моделювання дозволяє оцінити можливі результати з врахуванням того, що величини факторів впливу на них можуть розподілятися випадковим чином завдяки дії механізму імітаційного експерименту. Використання нормативного методу передбачає розробку системи вимог із максимальними значеннями для наступних груп показників рівнів ризику, таких як:

- показники ліквідності;
- показники заборгованості;
- показники автономії;
- показники маневреності;
- показники іммобілізації;
- показники покриття.

Метод дерева рішень передбачає застосування схеми, яка відображає структуру задачі багатокрокового процесу прийняття рішень у вибраній сфері аналізу. Метод сценаріїв дозволяє розглянути альтернативи розвитку подій та встановити причинно-наслідковий зв'язок одержаних фінансових результатів підприємства з ризиками, які протидіють їх настанню [1, с. 137].

Метод теорії ігор використовується для оцінки впливів ризиків змін факторів зовнішнього та внутрішнього середовища за умов відсутності інформації про наміри інших учасників, тобто в умовах невизначеності. Виявленні альтернативи розвитку подій сприяють створенню платіжної матриці з метою оцінки ризиків прийнятих рішень відповідно до встановлених критеріїв оптимальності. Використання комбінованого методу передбачає поєднання декількох методів оцінки ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємства, що дозволяє використати їх переваги для мінімізації їх недоліків за рахунок досягнення синергетичного ефекту. Більшість із вищезазначених методів є

комбінованими, адже механізм реалізації одних вимагає застосування інструментарію іншого методу оцінки ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємства [3, с. 85].

Широкий спектр методів оцінки ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємств вимагає застосування системного підходу до їх вибору та комбінування. Лише комплексне використання різних методик дозволяє отримати всебічну та об'єктивну картину ризиків та ефективно керувати ними відповідно до наявної інформації. Під час оцінки ризиків здійснюється детальний аналіз бухгалтерської, статистичної та економічної інформації, що є базою для прийняття зважених управлінських рішень. Застосування методу доцільності витрат дає можливість співвіднести можливі фінансові втрати підприємства зі ступенем ризику та на основі фінансової звітності визначити алгоритми розрахунку параметрів рівня втрат. Саме тому цей метод заслуговує на статус одного з пріоритетних інструментів у системі оцінки ризиків зовнішньоекономічної діяльності.

Важливо враховувати, що динамічний характер міжнародного ринку та зміни зовнішніх умов вимагають постійного оновлення інформаційної бази та гнучкості у застосуванні методів оцінки. Лише такий підхід забезпечить адаптацію підприємства до нових викликів і сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності на світовому ринку. Ефективне управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності ґрунтується на правильному виборі та комплексному використанні методів оцінки, що дозволяє мінімізувати потенційні втрати та забезпечити стале розвиток підприємства в умовах глобальної нестабільності.

Список використаних джерел:

1. Дергачова В. В., Матіяш Д. О. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент*. 2024. № 25. С. 134–139.
2. Жукова Т. А., Басанець І. В., Плікус І. Й. Удосконалення фінансового аналізу та аудиту зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Вісник СумДУ*. 2022. № 2. С. 29–35.
3. Савків У. С., Сидор Г. В., Тимків А. О. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах війни. *Науковий вісник ІФНТУНГ*. 2022. № 2 (26). С. 79–88.
4. Томашков С. Б., Огерчук Ю. В. Оцінювання впливу ризиків зовнішньоекономічної діяльності. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2023. № 2 (9). С. 142–151.

ЕНЕРГОЕФЕКТИВНІСТЬ ЯК ФАКТОР ПОДОЛАННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БІДНОСТІ В УМОВАХ ЗЕЛЕНОГО ПЕРЕХОДУ

Науменкова Світлана Валентинівна

*доктор економічних наук, професор кафедри фінансів,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

У сучасних умовах зелений перехід та енергетичний перехід розглядаються як спільна основа для побудови сталої економіки. Важливим завданням енергетичного переходу є не лише відновлювання стабільного функціонування енергетичного сектору, стимулювання енергоефективності та розвитку відновлюваної енергетики, але і забезпечення доступу до стійкої енергії широких верств населення, подолання енергетичної бідності. До «Європейського стовпу соціальних прав» віднесено право доступу до енергії, яке має бути гарантовано кожній людині [1, с. 201].

Енергетична бідність визначається як ситуація, за якої домогосподарства не мають стійкого доступу до основних енергетичних послуг. Висока волатильність цін на енергоносії у поєднанні з низькою енергоефективністю будівель, значне руйнування житла та об'єктів соціальної інфраструктури, стрімке падіння доходів населення в умовах війни посилюють виклики стрімкого зростання енергетичної бідності в Україні. Водночас виникають складнощі у формуванні бази даних для аналізу енергетичної бідності в умовах війни, економічної кризи в Україні та посилення міграційних процесів, проте актуальність формування програми моніторингових дій є високою з огляду на актуальність цієї проблеми [1, 2, с. 392].

Крім того, дефіцит енергетичних потужностей посилює енергетичну залежність України, призводить до зростання цін на електроенергію та прискорює поширення енергетичної депривації. В цих умовах традиційна державна підтримка вразливих верств населення на основі надання енергетичних субсидій має позитивні соціальні наслідки, проте посилює бюджетний дефіцит та має певні обмеження.

Відповідно до зарубіжної практики, існують різні варіанти подолання енергетичної бідності в рамках енергетичної політики, соціальної політики або поєднання різних регуляторних рішень. На рівні країн використовують різні заходи - від регулювання цін та податкових пільг, до обмежень на відключення, застосування соціальних тарифів, підвищення енергоефективності та енергозбереження, реалізації програм розвитку альтернативної енергетики [3, с. 65; 4, с. 296].

Для вирішення системних викликів енергетичній системі та подолання енергетичної бідності в Україні доцільно зосередити увагу на реалізації довгострокових заходів. На наш погляд, одним з перспективних напрямів є перехід до розподіленої генерації та посилення заходів з енергоефективності на місцевому рівні на основі вдосконалення механізму проєктного фінансування та взаємодії з інвесторами [5, с. 147–148].

Особливої уваги заслуговують проєкти розподіленої генерації - це система виробництва і передачі електроенергії на основі використання невеликих локальних енергооб'єктів, яка базується на комбінуванні різних джерел енергії. Такими локальними джерелами енергії можуть стати сонячні панелі, вітряки, газопоршнєві установки, газові турбіни, акумулятори, когенерація. Принципом розподіленої генерації є активне залучення споживачів до встановлення власних генерувальних установок. В процесі розбудови системи розподіленої генерації в Україні основне завдання полягає у забезпеченні людей та бізнесу доступними фінансовими ресурсами для придбання енергетичного обладнання та максимально спростити процедури, пов'язані із будівництвом, введенням в експлуатацію та підключенням об'єктів генерації до мереж [6].

В умовах дефіциту державного фінансування для підтримки вразливих домогосподарств та відбудови об'єктів соціальної інфраструктури на засадах енергетичної сталості в Україні все активніше залучають приватні інвестиції на основі:

- участі у державно-приватному партнерстві;
- укладання *performance contracting* – контрактів між власниками будівлі і приватною енергосервісною компанією. Ці контракти широко використовуються місцевими органами влади для підвищення енергоефективності. При використанні таких схем розмір платежів підряднику залежить від реальної економії енергії, і відповідно, знижує витрати для домогосподарств;

- реалізації проєктів енергоефективності за рахунок коштів мешканців багатопверхових будинків, де створено ОСББ – це добровільні об'єднання мешканців будинків з метою належного утримання будинку та прибудинкової території, які є аналогами “homeowner association” (НОА), “property owners’ association” (РОА).

Прикладом підтримки фінансування енергоефективних заходів в житловому будівництві в Україні є реалізація програми «ЕнергоДім», яка була запроваджена через створений Фонд енергоефективності. Ця програма реалізується у співпраці з IFC та GIZ та фінансується Фондом енергоефективності, що формується за рахунок коштів Державного бюджету України, а також внесків Європейського Союзу та Уряду Німеччини. Програма розрахована для добровільних об'єднань

мешканців будинків з метою належного утримання будинку та прибудинкової території [1, с. 204].

Співвласники будинків подавали заявки на участь у Програмі «ЕнергоДім» через відділення банків-партнерів, діяльність яких активізується на ринку фінансування зелених проєктів [7, с. 708; 8, с. 75]. Участь у програмі дозволяла співвласникам житла відшкодовувати до 70% витрат на розробку та експертизу проєктної документації, проведення попереднього енергоаудиту, послуги з технічного та авторського нагляду, сертифікацію енергетичної ефективності після реалізації проєкту, обстеження інженерних систем будівлі, на яких здійснено заходи з енергомодернізації.

Реалізація проєктів енергомодернізації будівель знижує витрати на енергію та підвищує енергоефективність житла. Разом з тим фактичне скорочення викидів CO₂, як свідчать результати, значно нижче заявленого, що зумовлює необхідність вдосконалення екологічного аудиту проєктів та більш точної оцінки сукупних витрат та вигід. Проєкти енергомодернізації житла мають бути орієнтовані на використання ефективних технологій, а тому результати декарбонізації повинні оцінюватися більш точно.

Поряд з оцінкою економії витрат та економії енергії, вважаємо за доцільне посилити увагу до вуглецевої оцінки проєктів енергомодернізації будівель. Для цього пропонуємо використати такий критерій, як зменшення викидів CO₂ на одиницю житлової площі. Привабливість цього показника полягає у тому, що він не містить вартісної складової, що нівелює вплив цінового фактору при формуванні кошторису проєкту [1, с. 211].

Для запобігання використання низькоефективних технологій при проведенні термомодернізації житла та невиправданого збільшення кошторису при проведенні будівельних робіт нами також запропоновано використання коригуючого коефіцієнту для урахування вуглецевого ефекту при відборі проєктів для отримання грантової допомоги [1, с. 210]. Значення коефіцієнту залежить від зменшення CO₂ на м² опалюваної площі, що дозволяє встановити залежність фінансової підтримки обраних рішень щодо енергомодернізації будинків залежно від вуглецевої складової проєктного рішення. Застосування такого підходу потребує посилення вимог до енергоаудиту та запобігання “greenwashing”.

На нашу думку, реалізація програм енергоефективності в Україні набуває особливого значення для обмеження поширення енергетичної бідності та підтримки вразливих верств населення в умовах Зеленого переходу. Разом з тим, розширення програм енергомодернізації соціальної інфраструктури в Україні уповільнюється через брак фінансування, посилення економічної та політичної нестабільності,

відсутність належного контролю за цільовим витрачанням коштів при взаємодії з інвесторами.

Список використаних джерел:

1. Naumenkova S., Tishchenko I., Mishchenko V., Mishchenko S. Rethinking Energy Poverty Alleviation through Energy Efficiency: Evidence from Ukraine. *Environmental Economics*. 2024. № 15 (2). P. 198–214. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ee.15\(2\).2024.14](http://dx.doi.org/10.21511/ee.15(2).2024.14)
2. Naumenkova S., Mishchenko V., Mishchenko S. Key energy indicators for sustainable development goals in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2022. № 20 (1). P. 379–395. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20\(1\).2022.31](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20(1).2022.31)
3. Міщенко С. В., Науменкова С. В., Міщенко В. І. Управління ризиками зеленого фінансування в Україні. *Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. Серія «Економіка»*. 2023. Т. 28. Вип. 3 (97). С. 61–69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/3-97-11>
4. Науменкова С.В., Міщенко С.В. Інноваційні інструменти зеленого фінансування для України. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 291–299. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-51>
5. Науменкова С., Міщенко С., Тищенко Є. Проєктне фінансування в умовах реалізації “UKRAINE FACILITY PLAN”. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 142–153. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-24>
6. Енергетична стратегія. Міністерство енергетики України. 2022. URL: <https://www.mev.gov.ua/reforma/enerhetychna-stratehiya>
7. Naumenkova S., Mishchenko V., Chugunov I., Mishchenko S. Debt-for- nature or climate swaps in public finance management. *Problems and Perspectives in Management*. 2023. Vol. 21 (3). P. 698–713. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21\(3\).2023.54](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21(3).2023.54)
8. Naumenkova S., Tishchenko I., Mishchenko S., Mishchenko V., Ivanov V. Assessment and mitigation of credit risks in project financing. *Banks and Bank Systems*. 2020. Vol. 15 (1). P. 72–84. DOI: [https://doi.org/10.21511/bbs.15\(1\).2020.08](https://doi.org/10.21511/bbs.15(1).2020.08)

**DIGITAL TRANSFORMATION AS A TRIGGER FOR THE
EMERGENCE OF A NEW ECONOMIC GEOGRAPHY:
CHALLENGES FOR DIGITAL URBANIZATION**

Kyrylo Oliynyk

*Postgraduate Student,
Mariupol State University*

The development of the digital economy and the platform economy has a fundamental impact on traditional urbanization processes. The main feature of the digital economy is the technological specificity of economic relations, and the digital economy is the totality of these relations regarding the production, distribution, marketing, sale of goods and services. The techno-digital form of implementing economic relations has served to build the corresponding infrastructure affecting the social sphere of the economy. The digital platform economy creates new economic models that change the structure of employment, the geography of the location of productive forces and the nature of economic activity in cities.

The main transformational effects of digital platforms include: disintermediation and re-intermediation [1]; distributed production and consumption [2; 3]; gig economy and new forms of work [4; 5]. Disintermediation and re-intermediation are the elimination of traditional intermediaries and the emergence of new platform intermediaries in the urban economy. Platforms such as Uber, Airbnb, Delivery Club and other shared consumption services are changing traditional sectors of the urban economy (transport, hotel business, retail) and creating new opportunities for economic activity. Distributed production and consumption – digital platforms allow for the coordination of distributed production chains and provide customized production, which changes logistics flows in cities and contributes to the formation of a new spatial organization of production. Gig economy and new forms of work – the development of freelance and gig economy platforms (Upwork, TaskRabbit, YouDo) creates new employment models characterized by flexible labor relations and changing patterns of labor mobility. Platformization of urban services – the integration of digital platforms into the provision of urban services (transport, medicine, education, public services) transforms the interaction of citizens with urban infrastructure and institutions.

Digital platforms and services are transforming the spatial organization of cities and the relationship between the city and the suburbs. Decentralization and recentralization are taking place – simultaneous processes of distribution of economic activity (remote work, distributed production) and concentration of managerial and innovative functions in central business districts. The

possibilities of remote work are changing the requirements for housing and the location of residence, which affects real estate markets and settlement patterns. Public spaces are being transformed – the integration of digital services into public spaces changes the nature of their use and social functions [6; 7]. In the context of digital transformation, a new economic geography is emerging – a change in the spatial distribution of economic activity as a result of a decrease in the influence of traditional location factors (proximity to raw materials, transport hubs) and an increase in the role of digital infrastructure and human capital.

The digitalization of the economy is transforming the labor market, business models, and value chains, which can lead to the marginalization of rural areas and their residents who are not integrated into the digital economy. The loss of competitiveness of traditional rural industries, job losses as a result of automation and digitalization, limited access to new opportunities in the digital economy, and increased economic dependence on urban centers are among the potential consequences of the digitalization of the economy. The digitalization of social relations, public services, and public life creates risks of social isolation for rural residents who do not have full access to the digital environment. As a result, access to digital state and municipal services is limited, difficulties in obtaining education are becoming more acute, which increasingly integrates digital formats into learning processes, and barriers to access to telemedicine and other digital healthcare services are becoming more noticeable. Limited access to information resources and new forms of media can lead to information isolation of rural residents and limit their ability to make informed decisions. Unequal access to up-to-date information about the labor market, educational opportunities, government programs, as well as limited access to cultural and educational resources and difficulties in mastering new knowledge and technologies in the professional sphere exacerbate inequality within the country.

Digital urbanization is a multidimensional process of socio-spatial transformation characterized by the integration of digital technologies and information systems into urban infrastructure, management, and everyday practices of residents, leading to the formation of new forms of social interaction, economic relations, and spatial organization under the dominance of digital services and platforms. Unlike classical urbanization, which is based mainly on industrialization and mechanical movement of the population from rural areas to cities, digital urbanization includes: (1) digitalization of urban systems (the introduction of “smart” solutions into urban infrastructure, transport management systems, energy, security, and other aspects of the urban economy); (2) platformization of the urban economy (the development of urban economic relations based on digital platforms and services); (3) virtualization of social interactions (the transfer of a significant part of communications and public activity to the digital environment); (4) hybridization of urban space

(creation of mixed physical-digital environments where physical objects are complemented by digital layers of information and functionality); (5) algorithmic governance (use of data, algorithms and artificial intelligence to make decisions regarding the development and functioning of urban systems).

One of the directions of digitization of the territory is the formation of a network of “smart” cities, namely, a complex innovative digital, social-technical, informational and communication system of the urban territory. A “smart” city is an innovative city that implements a complex of technical solutions and organizational measures aimed at achieving the highest possible quality of resource management and service provision at the present time, in order to create stable favorable conditions for living and staying, business activity of current and future generations. The smart city presupposes the development of a “digital twin” of the city. Digital Twins is a virtual model of any physical object or process that accurately reflects the shape, properties and behavior of the original in certain environmental conditions. The digital counterpart of the urban ecosystem must integrate the capabilities of most modern digital technologies: Big Data, artificial intelligence, new production technologies, sensors and robotics components, wireless communication technologies, neurotechnology, virtual and augmented reality technologies. Digital Twin City is a digital model of a real city, on the basis of which it is possible to analyze the life cycles of various urban infrastructure objects, its reaction to all kinds of changes and external influences. A digital twin of a city can solve the following issues: increasing the city population; providing residents with various benefits at an acceptable cost (rent, water, garbage removal, transport, energy); demolition or reconstruction of problem areas and infrastructure (issues related to the modernization of the territory; issues related to environmental pollution, climate change, consumption of natural resources, etc.); obtaining greater returns with a limited budget. The digital investment potential of the city is a set of information and communication technologies that contribute to improving the quality of investment decisions and increasing investment opportunities.

References:

1. Bulatova, O. V., Reznikova, N. V., & Ivashchenko, O. A. (2023). Tsyfrovy rozryv chy tsyfrova nerivnist? Novi vymiry hlobalnykh asymetrii sotsialno-ekonomichnoho rozvytku v umovakh tekhnohlobalizmu [Digital divide or digital inequality? New dimensions of global asymmetries in socio-economic development under technoglobalism]. *Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomika*, 25, 45–57. DOI: <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2023-13-25-45-57>
2. Reznikova, N. V., Bulatova, O. V., & Ivashchenko, O. A. (2023). Kolizii konkurentsii na didzhytalizovanykh rynkakh v umovakh tekhnohlobalizmu: Ryzkyk innovatsiinoho ta informatsiino-tsyfrovoho neoproteksionizmu dlia mizhnarodnoho biznesu ta elektronnoi komertsii [Collisions of competition in digitalized markets under technoglobalism: Risks of innovation and information-digital neo-protectionism for

international business and e-commerce]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 13, 13–21. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.13.13>.

3. Reznikova, N. V., Bulatova, O. V., Shlapak, A. V., & Ivashchenko, O. A. (2023). Platformizatsiia tsyfrovoy ekonomiky chy tekhnoglobalizm tsyfrovyykh platform? Transformatsiinyi potentsial didzhytalizovanykh ekosystem dlia mizhnarodnoho biznesu i torhivli [Platformization of the digital economy or technoglobalism of digital platforms? The transformation potential of digitalized ecosystems for international business and trade]. *Efektivna ekonomika*, (6). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.6.1>

4. Reznikova, N., Panchenko, V., Karp, V., Grod, M., & Stakhurska, S. (2024). The Relationship between the Green and Digital Economy in the Concept of Sustainable Development. *Economic Affairs*, 69 (Special Issue), 389–399. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.1.2024.41>

5. Reznikova, N., Bulatova, O., Chugayev, O. & Ptashchenko, O. (2023). Z-inequality in the conditions of the formation of a digital society: Peculiarities of Intergenerational Differences in Reproduction of Asymmetries of Economic Development. *Actual problems of international relations*, 1 (156), 46–58. DOI: <https://doi.org/10.17721/apmv.2023.156.1.46-58>

6. Panchenko, V. H., Reznikova, N. V., Ivashchenko, O. A., & Rusak, D. M. (2024). Gig economy as an environment for transformation of the international labor market. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 4, 12–18.

7. Desyatnyuk, O., Naumenko, M., Lytovchenko, I., & Beketov, O. (2024). Impact of Digitalization on International Financial Security in Conditions of Sustainable Development. *Problemy Ekorozwoju*, 19 (1), 104–114. DOI: <https://doi.org/10.35784/preko.5325>

SMART-ЕКОНОМІКА: ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЦИРКУЛЯРНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

Перегула Юлія Андріївна

доктор економічних наук, доцент,

доцент кафедри глобальної економіки,

Національний університет біоресурсів і природокористування України;

заступник завідувача кафедри організації туристичної діяльності,

доцент кафедри організації туристичної діяльності,

Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1434-2509>

У контексті глобального переходу до сталого розвитку дедалі більшої актуальності набуває концепція smart-економіки, що поєднує цифрові технології з екологічною раціональністю, енергоефективністю та ресурсною замкненістю. Одним із ключових інструментів такої економіки є циркулярні бізнес-моделі, що базуються на принципах повторного використання, продовження життєвого циклу продукції, зменшення відходів та екоінновацій. Проте повноцінна реалізація цих моделей у сучасному цифровому середовищі потребує трансформаційних змін як у внутрішніх бізнес-процесах, так і в підходах до створення цінності.

Цифрові технології – зокрема Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI), блокчейн і великі дані (Big Data) – відкривають нові можливості для моніторингу ресурсопотоків, оптимізації виробничих і логістичних ланцюгів, прозорого управління життєвим циклом продукції, а також для створення спільного споживання та платформних моделей. Таким чином, цифрова трансформація циркулярних бізнес-моделей є ключовим чинником побудови smart-економіки, що одночасно підтримує інноваційність, економічну ефективність та екологічну відповідальність.

На рисунку 1 проілюстровано структурний розподіл ключових цифрових технологій у сфері циркулярної економіки за 2024 рік. Найбільшу частку становить штучний інтелект – 55%, що свідчить про його провідну роль у трансформації бізнес-моделей. Інші технології мають приблизно рівні частки: великі дані – 17%, Інтернет речей та блокчейн – по 14%. Така структура підкреслює переважання аналітичних та автоматизованих рішень у впровадженні циркулярних підходів.

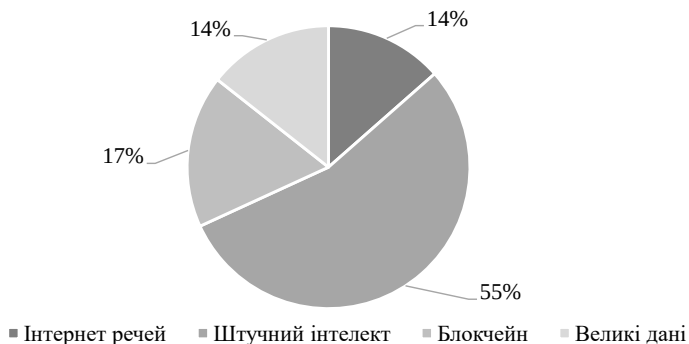


Рис. 1. Структурний розподіл ключових цифрових технологій у сфері циркулярної економіки за 2024 рік, %

Джерело: [1]

Питання цифрової трансформації циркулярних бізнес-моделей активно досліджується як зарубіжними, так і українськими науковцями. Зокрема, сутність і типологію циркулярних моделей, а також можливості їх цифровізації розглядають такі відомі дослідники, як M. Geissdoerfer, N. M. P. Bocken, M. Lewandowski, J. Kirchherr, P. Lacy, J. Rutqvist, A. Murray, J. Markard, M. P. P. Pieroni, P. Rosa. В українському науковому просторі питання інтеграції smart-технологій у циркулярну економіку, формування інноваційних моделей сталого виробництва та цифрових екосистем висвітлюють О. В. Омеляненко, С. М. Кравченко, А. О. Левченко, С. О. Соколенко, Т. В. Задорожна, В. М. Ігнатенко, Г. В. Черевко, О. О. Калінін, О. В. Литвин. Їхні дослідження створюють концептуальну базу для подальшого розвитку smart-економіки як форми ефективного поєднання цифровізації та циркулярності.

Одним із ключових аспектів формування smart-економіки є стратегічна підтримка цифрової трансформації циркулярних бізнес-моделей на міжнародному рівні. Провідні організації та регіональні політичні утворення, зокрема ОЕСР, ЮНКТАД та Європейська комісія, у своїх аналітичних та програмних документах окреслюють рамкові підходи до інтеграції цифрових технологій у моделі сталого виробництва та споживання. Нижче наведено узагальнення відповідних документів, які розкривають роль цифровізації в модернізації циркулярних стратегій (див. табл. 1).

У таблиці 1 узагальнено ключові міжнародні документи, що формують стратегічне бачення цифрової трансформації циркулярних бізнес-моделей. У них окреслено роль цифрових технологій як каталізаторів переходу до сталих і ресурсоефективних економік.

Особливу увагу приділено інструментам, які сприяють оптимізації життєвого циклу продукції, розвитку нових моделей створення цінності, а також підвищенню прозорості та інклюзивності бізнес-процесів. Такий нормативний базис створює основу для адаптації smart-рішень до національних і галузевих стратегій сталого розвитку.

Таблиця 1

**Міжнародні документи щодо цифрової трансформації
циркулярних бізнес-моделей**

Міжнародна організація	Документ	Питання цифрової трансформації бізнес-моделей
ОЕСР	Бізнес-моделі для циркулярної економіки / Business Models for the Circular Economy	Визначення п'яти типів циркулярних бізнес-моделей (циркулярне постачання, відновлення ресурсів, продовження життєвого циклу продукту, спільне використання, система продукт-послуга) та аналіз їх потенціалу для цифровізації.
ОЕСР	Цифровізація для переходу до ресурсоефективної та циркулярної економіки / Digitalisation for the Transition to a Resource Efficient and Circular Economy	Аналіз ролі цифрових технологій (Інтернет речей, штучний інтелект, блокчейн) у масштабуванні циркулярних бізнес-моделей та оптимізації ресурсних потоків.
ЮНКТАД	Звіт про цифрову економіку 2024 / Digital Economy Report 2024	Заклик до глобального переходу до циркулярної цифрової економіки з акцентом на дизайн, що враховує циркулярність, відповідальне споживання, повторне використання та стійкі бізнес-моделі.
ЮНКТАД	Підприємці, що рухають хвилю циркулярності / Entrepreneurs Riding the Wave of Circularity	Висвітлення прикладів підприємств, що впроваджують цифрові рішення для реалізації циркулярних бізнес-моделей, особливо в країнах, що розвиваються.
Європейська комісія	План дій щодо циркулярної економіки / Circular Economy Action Plan	Ініціативи щодо впровадження цифрових технологій у весь життєвий цикл продуктів, включаючи дизайн, виробництво, споживання та управління відходами.
Європейська комісія	Стратегія циркулярної економіки / Circular Economy Strategy	Підкреслення ролі цифрових інновацій у створенні циркулярних ланцюгів вартості та сприяння сталому споживанню.

Джерело: узагальнено автором

Цифрова трансформація циркулярних бізнес-моделей є ключовою умовою формування smart-економіки, орієнтованої на сталий розвиток,

ресурсну ефективність і інноваційність. Інтеграція таких технологій, як штучний інтелект, великі дані, блокчейн та Інтернет речей, не лише оптимізує управлінські процеси, а й формує нові підходи до створення цінності у замкнених циклах. Міжнародні стратегічні документи підтверджують зростання значущості цифрових рішень для реалізації циркулярних моделей, що створює методологічне підґрунтя для подальших досліджень і практичної імплементації в національних економіках.

Список використаних джерел:

1. Sinha S. State of IoT 2024: Number of connected IoT devices growing 13% to 18.8 billion globally. IoT Analytics, 2024. Available at: <https://iot-analytics.com/number-connected-iot-devices/> (дата звернення: 09.05.2025).
2. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Business Models for the Circular Economy. Paris: OECD Publishing, 2019. 60 p. Available at: https://www.oecd.org/en/publications/business-models-for-the-circular-economy_g2g9dd62-en.html (дата звернення: 09.05.2025).
3. Barteková E., Börkey P. Digitalisation for the Transition to a Resource Efficient and Circular Economy. OECD Environment Working Papers, No. 192. Paris: OECD Publishing, 2022. 64 p. Available at: https://www.oecd.org/en/publications/digitalisation-for-the-transition-to-a-resource-efficient-and-circular-economy_6f6d18e7-en.html (дата звернення: 09.05.2025).
4. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). Digital Economy Report 2024: Shaping an Environmentally Sustainable and Inclusive Digital Future. Geneva: UNCTAD, 2024. 144 p. Available at: <https://unctad.org/publication/digital-economy-report-2024> (дата звернення: 09.05.2025).
5. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). Entrepreneurs Riding the Wave of Circularity. Geneva: UNCTAD, 2023. 48 p. Available at: <https://unctad.org/publication/entrepreneurs-riding-wave-circularity> (дата звернення: 09.05.2025).
6. European Commission. Circular Economy Action Plan: For a Cleaner and More Competitive Europe. Brussels: European Commission, 2020. 24 p. Available at: https://environment.ec.europa.eu/strategy/circular-economy-action-plan_en (дата звернення: 09.05.2025).
7. European Commission. Circular Economy Strategy. Brussels: European Commission, 2015. Available at: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/research-area/environment/circular-economy/circular-economy-strategy_en (дата звернення: 09.05.2025).

АНАЛІЗ СТАНУ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ УКРАЇНИ ДО ТА ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ

Піріашвілі Олександр Борисович

кандидат економічних наук (PhD),

*старший науковий співробітник відділу розвитку інфраструктури,
Державна установа «Інститут економіки та прогнозування
Національної академії наук України»*

Нові принципи організації та управління транспортною логістикою в контексті сучасних викликів євроінтеграції, які базуються на концептуальних підходах та методах мислення, що об'єднані загальним терміном «транспортна логістика», все ще в більшій мірі застосовуються на практиці найбільш ефективно функціонуючими підприємствами, транспортними компаніями, фірмами та організаціями. Зазначимо, що методи транспортної логістики об'єднують організацію та управління різними етапами, фазами та аспектами економічної діяльності в сучасних непростих умовах.

Водночас з моменту повномасштабної російської агресії в Україні на початку 2022 року сфера транспортної логістики в країні зазнала значних матеріальних та фінансових втрат, а також втрат людських ресурсів. Що призвело, відповідно, до змін транспортних маршрутів, подорожчання логістичних послуг майже у двічі, збільшенню частки автомобільного та залізничного транспорту у транспортних перевезеннях по відношенню до інших видів транспорту.

Отже, розглянемо (проаналізуємо) декілька економічних показників, які характеризують стан розвитку сфери транспортної логістики в Україні (зокрема, на залізничному та автомобільному видах транспорту) за період з 2016–2023 рр. у довоєнний період та під час військових дій внаслідок повномасштабної військової російської агресії проти України, а саме:

- 1) обсяг перевезення вантажів за видами транспорту;
- 2) динаміка перевезень вантажів усіма видами транспорту;
- 3) обсяг вантажообігу за видами транспорту;
- 4) динаміка вантажообігу за видами транспорту;
- 5) розподіл вантажообігу за окремими видами транспорту за зазначений період;
- 6) довжина основних шляхів сполучення загального користування.

Можливо зазначений вище перелік економічних показників, що характеризують стан розвитку транспортної логістики України буде доповнено в процесі нашого дослідження іншими економічними

показниками, які в повній мірі будуть віддзеркалювати стан справ в сфері транспортної логістики країни в сучасних умовах.

Таблиця 1

**Обсяг перевезення вантажів за видами транспорту в Україні
за період з 2016–2023 рр.**

(у млн т)								
Вид транспорту	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Транспорт	1543	1582	1643	1579	1641	1518	902	878
залізничний ²	343	339	322	313	306	314	151	149
автомобільний – усього ³	1086	1122	1206	1147	1232	1121	695	677
у тому числі								
автопідприємства	123	126	134	190	152	180	79	91
водний	7	6	6	6	6	5	2	2
морський	3	2	2	2	2	2	1	0
внутрішній водний (річковий)	4	4	4	4	4	3	1	2
авіаційний ⁴	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	3	к/с	к/с
трубопровідний	107	115	109	113	97	3	к/с	к/с

Джерело: складено автором на основі даних [1, с. 35–45; 2, с. 22].

Так, як свідчать дані табл. 1 щодо обсягів перевезення вантажів за видами транспорту в Україні у 2016-2023 рр., то слід зазначити наступне, що загальний обсяг перевезення вантажів в Україні становив, зокрема: 1543 млн т – у 2016 р., 1582 млн т – у 2017 р., 1643 млн т – у 2018 р., 1579 млн т – у 2019 р. та 1641 млн т – у 2020 р., 1518 млн т – у 2021 р., 902 млн т – у 2022 р. та 878 млн т – у 2023 р., або на 765 млн т менше у 2023 р. ніж у 2020 р., що становило відповідно 53,5%. Тобто простежується тенденція до поступового зменшення обсягів перевезення вантажів за період з 2020-2023 рр. Водночас на залізничному транспорті країни спостерігалась чітка тенденція до зменшення обсягів перевезення вантажів до 2023 р. та невеличким зростанням у 2021 р., зокрема: 343 млн т – у 2016 р., 339 млн т – у 2017 р., 322 млн т – у 2018 р., 313 млн т – у 2019 р., 306 млн т – у 2020 р., 314 млн т – у 2021 р., 151 млн т – у 2022 р. та 149 млн т – у 2023 р., або на 157 млн. т менше у 2023 р. ніж у 2020 р., що становило відповідно 48,7%.

Разом із цим в Україні обсяг перевезення вантажів автомобільним транспортом становив за зазначений період усього: 1086 млн т – у 2016 р., 1122 млн. т – у 2017 р., 1206 млн т – у 2018 р., 1147 млн т – у 2019 р., 1232 млн т – у 2020 р., 1121 млн т – у 2021 р., 695 млн т – у 2022 р. та 677 млн т – у 2023 р., або на 555 млн. т менше у 2023 р. ніж у 2020 р., що становило відповідно 54,9%. За цим видом транспорту також

простежується поступова тенденція до зменшення обсягів перевезення вантажів за період з 2020–2023 роки.

В табл. 2 наведено дані щодо структури обсягів перевезень вантажів за видами транспорту в Україні за період у 2016–2023 рр. у відсотках до загального обсягу перевезень в країні.

Таблиця 2

**Структура обсягів перевезення вантажів за видами транспорту
в Україні у 2016–2023 рр.**

(у відсотках до загального обсягу)

Вид транспорту	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Транспорт	100	100	100	100	100	100	100	100
залізничний ²	22	22	20	20	19	21	17	17
автомобільний – усього ³	71	71	73	73	75	74	77	77
у тому числі								
автопідприємства	8	8	8	12	9	12	9	10
водний	0	0	0	0	0	0	0	0
морський	0	0	0	0	0	0	0	0
внутрішній водний	0	0	0	0	0	0	0	0
авіаційний ⁴	0	0	0	0	0	0	к/с	к/с
трубопровідний	7	7	7	7	6	5	к/с	к/с

Джерело: складено автором на основі даних [1, с. 35–45; 2, с. 22]

Як свідчать дані табл. 2, лівова частка перевезень вантажів за видами транспорту в Україні за зазначений період припадала на автомобільний транспорт і мала тенденцію до поступового збільшення, і становила, зокрема, 71% – у 2016 р., 71% – у 2017 р., 73% – у 2018 р., 73% – у 2019 р., 75% – у 2020 р., 74% – у 2021 р., 77% – у 2022 р. та 77% – у 2023 р. у відсотках до загального обсягу, або на 2 в.п. більше у 2023 р. ніж у 2020 р. Друге місце за обсягами перевезення вантажів в Україні займає залізничний транспорт, його частка становила, зокрема: 22% – у 2016 р., 22% – у 2017 р., 20% – у 2018 р., 20% – у 2019 р., 19% – у 2020 р., 21% – у 2021 р., 17% – у 2022 р. та 17% – у 2023 р. у відсотках до загального обсягу, або на 2 в.п. менше у 2023 р. ніж у 2020 р., що говорить про тенденцію до поступового зменшення.

Отже, як зазначає Д.Мальнов у своїй роботі, зокрема «З розвитком процесів глобалізації та інтенсивною інтеграцією транспортної галузі України в загальноєвропейський простір виникають нові ланцюги постачання, нові маршрути мультимодальних та інтермодальних перевезень, змінюється нормативно-правова база та особливості співпраці вітчизняних та зарубіжних учасників перевезень, створюються новітні програмно-інформаційні продукти. Ці зміни відбуваються швидко, відповідно до загальносвітових тенденцій і потребують додаткового дослідження» [3, с. 2].

Внаслідок військових дій на території України змінились маршрути транспортної логістики та відповідна структура видів транспорту, які забезпечують вантажні перевезення. Через закриття повітряного простору над Україною авіаційний транспорт не працює. Також в умовах військових дій спостерігаються складнощі з використанням водного транспорту в країні. У зв'язку із цим вимушена зміна логістичних маршрутів та видів транспорту призвела до збільшення терміну транспортування та здороження перевезень, що негативно впливає на процеси відновлення національної економіки в сучасних умовах.

У зв'язку із цим з метою інноваційного розвитку та «зеленого» відновлення транспортної інфраструктури, а також удосконалення сфери транспортної логістики в умовах реконструктивного відновлення економіки України необхідно при розробці та актуалізації (модернізації) стратегії розвитку транспорту (транспортної інфраструктури та сфери логістики) доцільно враховувати перспективи розвитку різних видів транспорту в сучасних умовах євроінтеграційних викликів. До того ж, необхідно враховувати сучасні світові тенденції щодо процесів декарбонізації на транспорті в контексті глобальних викликів суспільства.

Список використаних джерел:

1. Транспорт України. 2021 : статистичний збірник / Державна служба статистики України. Київ. 2022. С. 35-45.
2. Транспорт України. 2023 : статистичний збірник / Державна служба статистики України. Київ. 2024. С. 22.
3. Мальнов, Д. (2024). Особливості розвитку та функціонування транспортної інфраструктури України в контексті зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка та суспільство*. (64). С. 2. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-79> (дата звернення: 16.05.2025).

ВПЛИВ МІЖНАРОДНОЇ ФІНАНСОВОЇ ДОПОМОГИ НА СТІЙКІСТЬ ДЕРЖАВНИХ ФІНАНСІВ

Плахотній Дмитро Олександрович

аспірант,

ВНЗ «Національна академія управління»

Шаповалов Олександр Борисович

незалежний дослідник

Повномасштабна війна, яка триває в Україні з 2022 року, стала безпрецедентним викликом для національної економіки та соціальної стабільності. У відповідь на безпрецедентну гуманітарну, економічну та безпекову кризу міжнародна спільнота мобілізувала значні обсяги фінансової допомоги для підтримки української державності.

Міжнародна фінансова допомога, надана Україні, включає кредити, гранти, технічну допомогу, гарантії та інструменти макрофінансової стабілізації. Ключовими донорами стали Європейський Союз, Міжнародний валютний фонд, Світовий банк, уряди США, Канади, Японії, країн G7 та міжнародні фінансові інституції, розмір якої перевищив 90 млрд дол США [2; 4].

Основними механізмами фінансування стали макрофінансова допомога ЄС (MFA), Програма розширеного фінансування МВФ (EFF), грантові програми США та механізми гарантування боргових зобов'язань [1; 5]. Значна частина допомоги була спрямована на фінансування дефіциту державного бюджету, стабілізацію платіжного балансу, підтримку соціальних виплат, відновлення критичної інфраструктури та модернізацію енергетичної системи [1–2].

Ефективність міжнародної підтримки проявляється в кількох аспектах. По-перше, вона дозволила уникнути макрофінансового колапсу в умовах скорочення доходів бюджету та значного зростання військових витрат. Рівень золотовалютних резервів України утримувався на стабільному рівні (понад 40 млрд дол США [1; 4–5]), що забезпечило стійкість валютного ринку та дозволило уникнути гіперінфляції. По-друге, зовнішнє фінансування стало основою для стабільності банківської системи, підтримки кредитування малого і середнього бізнесу, фінансування гуманітарних програм.

Проте залучення міжнародної допомоги має і ризики. Серед ключових ризиків слід зазначити боргову вразливість [5]: хоча частина фінансування надається у формі грантів, значна частка має кредитний характер, що призводить до накопичення зовнішнього боргу. За нашими прогнозами, співвідношення державного боргу до ВВП може досягти

95 % у 2025 р., що вимагає жорсткої боргової стратегії на середньострокову перспективу.

Другий ризик пов'язаний із умовністю надання допомоги. Більшість програм містять вимоги щодо проведення структурних реформ у сферах боротьби з корупцією, управління державними фінансами, юстиції, енергетики. Невиконання цих вимог може призвести до затримок у наданні фінансування, що особливо небезпечно в умовах війни.

Ще один виклик полягає в координації допомоги. Велика кількість донорів, різноманітність механізмів надання ресурсів і вимог до звітності створюють ризик фрагментації зусиль. Для підвищення ефективності необхідно зміцнювати механізми координації допомоги під егідою уряду України та з активною участю міжнародних фінансових інституцій.

Грошово-кредитна політика у будь-якій країні є фундаментом макроекономічної стабільності. В умовах війни роль грошово-кредитної політики України набуває особливої ваги – вона стає не лише інструментом економічного балансу, а й гарантом виживання фінансової системи, підтримки державних фінансів та стимулювання економічної стійкості.

Одним із головних викликів для НБУ стала необхідність оперативного реагувати на безпрецедентні шоки. Блокування частини економіки, масове переміщення населення, різке падіння виробництва, розрив логістичних ланцюгів, зниження валютних надходжень – усе це створило колосальний тиск на фінансову систему. У цих умовах НБУ вдалося запобігти паніці на фінансових ринках та забезпечити базову функціональність банківської системи.

Ключовим рішенням стало встановлення облікової ставки на рівні 25 % у 2022 р., що було необхідним кроком для приборкання інфляційного тиску. Інфляція в Україні у 2022 р. сягнула понад 26 %, однак контрольована монетарна політика дозволила уникнути гіперінфляції [4]. Валютний ринок також зазнав суттєвих змін: НБУ запровадив фіксований курс гривні, який було змінено у липні 2022 р. для забезпечення більшої гнучкості та збереження резервів.

Система валютного регулювання пройшла значну трансформацію: було запроваджено валютні обмеження, спрямовані на стабілізацію курсу та захист міжнародних резервів. Обмеження виведення капіталу, регулювання операцій за кордоном та пріоритезація критичного імпорту стали тимчасовими заходами для стримання економічного дисбалансу.

Банківський сектор продемонстрував несподівану стійкість. Завдяки заходам попередніх років, зокрема докапіталізації банків, очищенню сектору від неплатоспроможних установ, рівень фінансової стійкості банків залишався прийнятним. Депозитна база збереглася на рівні понад 90 % довоєнних показників, що є свідченням довіри громадян до банківської системи.

Одним із важливих елементів адаптації грошово-кредитної політики стала реформа монетарного інструментарію. НБУ активізував операції з надання ліквідності банкам, використовуючи довгострокові рефінансування, що дозволило зменшити ризик ліквідної кризи. Операції на відкритому ринку залишалися обмеженими через складність прогнозування економічної ситуації.

У контексті фінансування бюджетного дефіциту НБУ певний час використовував пряме фінансування уряду через купівлю військових облігацій. Проте, розуміючи загрозу монетизації боргу, НБУ поступово згортав ці операції, намагаючись повернутися до стандартної монетарної політики.

Важливим напрямом є аналіз впливу грошово-кредитної політики на економічне зростання. З одного боку, жорстка монетарна політика знижує інфляційний тиск і підтримує макрофінансову стабільність. З іншого боку, високі ставки обмежують доступність кредитних ресурсів, що стримує інвестиційну активність. У воєнних умовах баланс між стабільністю і стимулюванням економіки стає надзвичайно делікатним завданням.

Адаптація грошово-кредитної політики України до умов війни характеризується кількома стратегічними підходами [2–4]: жорстка монетарна дисципліна для стримування інфляції, забезпечення стабільності валютного курсу для захисту резервів, підтримка банківської системи через рефінансування, гнучке регулювання валютного ринку з урахуванням обставин.

Надалі основними ризиками залишаються висока інфляційна вразливість, можливе загострення платіжного балансу через скорочення експорту та інвестицій, а також ризик погіршення якості банківських активів. Для забезпечення ефективної грошово-кредитної політики в післявоєнний період необхідно буде поступово переходити до режиму інфляційного таргетування, відновлювати гнучкість валютного курсу та підтримувати прозорість банківського сектору.

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт Державної казначейської служби України. URL: <https://www.treasury.gov.ua/>
2. Петруха Н., Клименко К., Петруха С. Українська незламність – стійкість державних фінансів в умовах війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 3. С. 56–72. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-56-72>
3. Петруха С. В., Палійчук Т. В., Петруха Н. М. Місцеві фінанси в умовах коронакризи: нова бюджетна архітектура та фінансова спроможність регуляції секторальних і соціально-економічних процесів. *Фінанси України*. 2020. № 12. С. 83–105. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2020.12.083> URL: https://finukr.org.ua/docs/FU_20_12_083_uk.pdf
4. Petrukha S. V., Petrukha N. M., Krupelnyska O. L. Sustainable Development Goals and Triggers for the Government Finance Modernization. *Російсько-українська війна*

(2014–2022): історичні, політичні, культурно-освітні, релігійні, економічні та юридичні аспекти. м. Рига, Латвія : Izdevniecība “Baltija Publishing”, 2022. С. 252–263. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-223-4-3>

5. Petrukha S., Petrukha N., Miakota R. Debt Policy of Ukraine in the Conditions of Modernization of Public Finances. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. Vol. 10 No. 3. P. 276–288. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-3-276-288>

ЕКОНОМІЧНІ ЗМІНИ В ФУНКЦІОНУВАННІ ТРАНСПОРТНИХ КОМПАНІЙ ПІД ВПЛИВОМ ВІЙНИ

Чечет Олексій Олександрович

магістрант,

Одеський національний морський університет

Копилова Ольга Володимирівна

кандидат економічних наук,

доцент кафедри економіки і фінансів,

Одеський національний морський університет

Економічна ситуація в Україні вимагає від працівників транспортної галузі та операторів ринку перевізників підвищеної уваги до вирішення питань організації і управління перевезеннями. На зараз необхідність підвищення точності планування, аналізу й економічної оцінки роботи як великих транспортних систем, так і окремих її елементів має велике значення для країни в цілому. У зв'язку з повномасштабними військовими діями з 2022 року на території України виникли логістичні збої, створилося додаткове навантаження на енергетичну та транспортну інфраструктуру, пов'язане з функціонуванням транспортних мереж, роботою морських та річкових портів, авіаліній, залізничного та автомобільного транспорту. Оскільки військові дії вже набули затяжного характеру, перспективи стабілізації економіки, як транспортної так і загальної, залишаються вкрай невизначеними. Транспортна система завжди була, є і буде основним об'єднуючим елементом без якого неможливе функціонування економіки будь якої держави [1, с. 200].

Низка питань, пов'язаних із вирішенням проблем в економіці транспортної системи, розглянуто у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема, А. П. Абрамова, І. М. Аксенова, И. В. Белова, А. В. Болотина, Б. А. Волкова, А. Е. Горєва, Ю. О. Давідіч, С. Н. Ларина, Я. Р. Корнійка, А. М. Редзюка, Д. О. Пруненко, Д. Кейнса, В. Ойкена, У. Стантона, та ін.

Особливими завданням в умовах війни постає визначення стану транспортної системи та основних напрямків її розвитку. В економічному житті країни транспорт посідає особливе місце. По-перше, він забезпечує зв'язок між різними галузями економіки. По-друге, здійснюється рух продукції зі сфери виробництва до сфери обігу, а тим самим транспортна діяльність виступає продовженням процесу виробництва в межах обігу. Без відповідного розвитку транспорту неможливе зростання економіки і культури країни, забезпечення обороноздатності держави.

Транспортна система є головною ланкою державної інфраструктури, яка, перш за все, забезпечує досягнення цілей соціально-економічного і геополітичного характеру. Ефективність реалізації інвестиційних проєктів з розбудови транспортної системи виходить далеко за межі транспортної галузі і має позитивний вплив на загальний стан країни та її регіонів. Для інвестицій у розвиток транспорту властиве продукування транспортного та позатранспортного ефектів [2, с. 632].

Наймасштабніших руйнувань інфраструктурі, як в абсолютному, так і у вартісному виразі, дістали об'єкти дорожньої інфраструктури. По-перше, з урахуванням того, що вони природньо стають об'єктами обстрілу під час артилерійських атак, а по-друге, через те, що саме російські танки активно пересуваються українськими дорогами протягом всього періоду воєнної агресії. Зокрема, автомобільними шляхами пролягали лінії комунікацій між російськими військами в Україні, та їхнім тилом на території росії та білорусі. З початку бойових дій в Україні було пошкоджено 19 аеропортів і цивільних аеродромів; щонайменше 126 залізничних вокзалів і станцій. За попередніми оцінками, загальний обсяг прямих збитків об'єктів транспортної інфраструктури в Україні склав \$36,8 млрд.

За попередніми оцінками, в цілому, внаслідок бойових дій, руйнувань зазнали 25,4 тис. км доріг та 344 мостів і мостових переходів державного, місцевого або комунального значення. За даними Міністерства інфраструктури, попередній огляд стану доріг у де-окупованих регіонах (Чернігівська, Київська, Сумська, Харківська області) підтверджують інформацію щодо попередніх оцінок значних руйнувань структури доріг внаслідок проходження танків та іншої важкої військової техніки, що вимагатиме реконструкції значної частини пошкоджених доріг.

За попередніми підрахунками, загальний обсяг пошкоджень авіаційної галузі (аеропортів, аеродромів, авіаційної техніки, аеронавігаційного обладнання) складає близько \$2,04 млрд. Прямі збитки портової інфраструктури та дотичних до неї підприємств оцінюються у \$0,85 млрд. Загальні прямі збитки поштових операторів оцінюються у \$13 млн [3, с. 14].

Повномасштабне вторгнення росії в Україну у 2022 році мало значний вплив на транспортну галузь та економіку країни. Конфлікт призвів до скорочення міжнародної торгівлі на 31%, вплинувши як на експорт, так і на імпорт. Вартість доставки контейнерів з Азії до Європи зросла вдвічі з початку вторгнення. Це призвело до зростання цін на товари, які транспортуються з Азії, такі як електроніка та одяг [4, с. 215].

Під кінець 2024 року Кабінет міністрів схвалив Національну транспортну стратегію на період до 2030 року. Також було ухвалено операційний план заходів з її реалізації у 2025–2027 роках. Відповідно до стратегії важливо звернути увагу на такі пункти як:

1) транспортна та інфраструктурна сфери міцно з'єднують Україну зсередини, а також забезпечать її повну інтеграцію до європейської та світової транспортної системи;

2) десять автобанів, побудованих за принципом концесійних доріг;

3) продуктивність автопарку (км перевезень/авто) зростає на 35%;

4) за умови успішної співпраці до 2030 року можна замінити 100% локомотивів та оновити вагонний парк на 100%;

5) морське «єдине вікно» в усіх українських портах (інформаційна система, що дасть можливість впорядковано збирати і аналізувати дані про судна);

6) smart-roads: будівництво інтелектуальних доріг для руху безпілотного транспорту [5, с. 1].

Фактор воєнних дій на території України також визначає домінуючу частину річного приросту інфляції. Економіка пристосовується до нових умов функціонування, змінюються ланцюги постачання, ринки збуту, відбувається перепрофілювання бізнесу. Частину товарів на ринку доводиться замінювати імпортом (наприклад сіль, паливо), що здійснює додатковий тиск на обмінний курс та призводить до імпорту інфляції. Вагома частина приросту споживчих цін пов'язана з передвоєнним підвищення цін в промисловості (+66%).

Зберігається суттєвий негативний вплив на відновлення економіки проблем із логістикою та втрати доступу до експорту морським транспортом. Найбільш негативним цей вплив виявляється для великих експортоорієнтованих підприємств, яким особливо важко швидко перебудувати ланцюги постачання: наприклад Металургійна компанія АрселорМіттал Кривий Ріг була змушена різко скоротити всі види витрат, включаючи зниження заробітної плати, через проблеми з експортом та підвищенням вартості залізничних перевезень [6, с. 1].

Для збереження конкуренції та функціонування транспортних підприємств, як і всієї галузі, було б доцільно впроваджувати наступні заходи:

- формування запасу імпортованих запчастин на складі підприємств з метою мінімізації курсових ризиків та девальвації гривні;

- оптимізація кадрової політики з метою максимального перенесення обслуговування в межі транспортних підприємств;

- перехід на авансову систему розрахунків з клієнтами з метою накопичення резервів на рахунках підприємства;

- формування резервів з метою переходу на електричні транспортні засоби та створення нових методів постачання вантажів таких як безпілотні системи, що набувають поширення;

- підписання контрактів про співпрацю між транспортними підприємствами (аналог єдиного квитку) для формування збірних вантажів з метою імплементації окремих пунктів нової транспортної стратегії.

Список використаних джерел:

1. Лоза С. Інвестування транспортної галузі – як відновлення економіки країни. *Науковий журнал Національний університет «Запорізька політехніка»*. 2023. №1. С. 200–211. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-28>
2. Іванілов О.С., Дмитрієв І.А., Шевченко І.Ю. Економіка підприємств автомобільного транспорту: підручник для студентів вищих навчальних закладів. ФОП Бровін О.В., 2017. С. 632.
3. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року. *KS Eindtitute*. 2024. С. 14–22. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf
4. Редько К. Ю., Ткаченко І. О. Аналіз стану міжнародної торгівлі України в умовах повномасштабного сторгнення. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. № 2 (81). С. 215–222. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.2.28>
5. Транспортна стратегія 2030: Що передбачено для сфери автомобільних перевезень. *Центр транспортних стратегій*. 2024. URL: https://cfts.org.ua/articles/transportna_strategiya_2030_scho_peredbacheno_dlya_sferi_avtomobilnikh_perevezen_2086
6. Данилишин Б. Випробування війною: ситуації в економіці та на фінансових ринках України. *LB.ua дорослий погляд на світ*. 2022. URL: https://lb.ua/blog/bogdan_danylysyn/523177_viprobuvannya_vinyoyu_situatsii.html

КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

Шатіло Оксана Вадимівна

докторка філософії з економіки, доцентка

В період технологічного прогресу цифрова трансформація є одним із головних критеріїв розвитку підприємства, адже відповідає потребам суспільства через якісно нові послуги та інноваційні продукти. Нині активне застосування цифрової трансформації в компаніях дозволяє виокремити ключові аспекти підвищення ефективності бізнесу, які створюють конкурентне середовище в довгостроковій перспективі.

Цифрова трансформація – це будь-які зміни в діяльності підприємства, що спрямовані на створення нових чи вдосконалення наявних бізнес-моделей, оптимізацію бізнес-процесів, корпоративної культури, покращення клієнтського досвіду з метою адаптації до умов цифрової епохи [1, с. 110].

Трьома ключовими сферами цифрової трансформації підприємства є [2]:

1) клієнтський досвід — робота над більш детальним розумінням клієнтів, використання технологій для сприяння зростанню клієнтів і створення нових точок взаємодії з клієнтами;

2) операційні процеси — удосконалення внутрішніх бізнес-процесів шляхом цифровізації та автоматизації, надання співробітникам цифрових інструментів і збір даних для моніторингу ефективності та прийняття більш стратегічних бізнес-рішень;

3) бізнес-моделі — трансформація бізнесу шляхом розширення фізичних пропозицій цифровими інструментами та послугами, впровадження цифрових продуктів і використання технологій для надання глобальних спільних послуг.

При цьому варто врахувати важливість застосування принципів цифрової трансформації підприємства [3, с. 110]:

- зміна цілковитої структури підприємства;
- переоснащення з метою автоматизації;
- процес переосмислення моделей управління;
- врахування при цифровій трансформації основних складових підприємства;
- впровадження сучасних технологій для підвищення ефективності діяльності підприємства;
- зміни моделі та процесу діяльності в організації підприємства;

– підхід до нових способів організації роботи: від переосмислення взаємовідносин до впровадження цифрових технологій у процес діяльності підприємства.

Наведені принципи забезпечують впровадження новітніх технологій, автоматизації та оптимізації діяльності підприємства, підвищення адаптивності до змін на ринку, отримання значної конкурентної переваги, мотивації персоналу, створення та диверсифікацію джерел прибутку.

Цифровізація підприємств є ключовим чинником сталого розвитку та економічної стабільності, яка пов'язана з становленням цифрових екосистем та співпрацею, в основі якої лежить створення цифрових платформ, тобто інтеграція підприємств у єдині цифрові екосистеми з метою обміну даними та спрощення взаємодії з партнерами; співпраця бізнесу та держави – розширення державно-приватного партнерства у сфері цифровізації; інтернаціоналізація цифрового бізнесу – вихід на міжнародні ринки через цифрові канали. Цифровізація підприємств є не просто тимчасовим трендом, а невід'ємною складовою глобальної економіки. Вона відіграє критичну роль у відновленні економіки після війни, допомагаючи бізнесу стати більш гнучким, ефективним та конкурентоспроможним [4, с. 16].

Водночас цифрова трансформація має здійснюватися на основі чіткого керівництва, контролю та співставленні контрольних та необхідних показників. Роль керівника передусім полягає у формуванні відповідної корпоративної культури та у співпраці з персоналом. Суттєві зміни часто викликають опір працівників, а впровадження технологій, які можуть замінювати ручну працю, перебудовувати бізнес-процеси, ущільнюючи їх, звужуючи функції та зливаючи окремі бізнес-процеси в один. Важливою є мотивація, переконання працівників у позитивній ролі трансформації, її необхідності для покращення показників діяльності та результативності. Окремо стоїть питання навчання співробітників, оскільки нові технології потребують зовсім іншого рівня знань, умінь, навичок роботи з ними. При цьому варто зазначити, що важливо виводити з роботи старі технології, оскільки це тягне зусилля по підтримці їх у робочому стані і по суті дублюванні затрат – фінансових, трудових, інтелектуальних [5, с. 287].

Отже, ключові аспекти цифрової трансформації підприємства полягають у необхідності забезпечення сталого розвитку та високої конкурентоздатності для підприємства, оскільки активне впровадження та використання новітніх технологій є не просто потребою, а необхідністю, що дозволяє створювати стратегічні зміни для ефективного функціонування у формуванні інноваційної та конкурентоспроможної економіки.

Список використаних джерел:

1. Саврас І. З., Фединець Н. І. Цифровізація та інноваційний розвиток підприємства: тенденції, проблеми та перспективи *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2023. № 74. С. 108–114. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1449/1364> (дата звернення: 17.05.2025).
2. Новак І. М. Трансформація менеджменту персоналу в цифровій екосистемі організації. Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціо-економічної реальності: виклики, шляхи розвитку: зб. тез доп. учасників Міжнар. наук.-практ. конф.; 11–12 листопада 2020 р. Київ: КНЕУ. С. 218–220.
3. Воржакова Ю. П., Хлебінська О. І. Сутність цифрової трансформації з різних позицій підприємців та науковців. *Економічна наука. Економіка та держава*. 2021. №9. С. 107–111. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/9_2021/19.pdf (дата звернення: 15.05.2025).
4. Воронкова В. Г., Ніколаєнко Є. А. Цифрова трансформація підприємств як стратегічний інструмент сталого розвитку та економічної стабільності в умовах війни та післявоєнного відновлення *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 1 (16) С. 9–17. URL: <http://www.dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/553/533> (дата звернення: 13.05.2025).
5. Дергачова Г. М., Колешня Я. О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2020. С. 280–290. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/0cc9924a-d2ca-4144-a2c4-a700b9f14bfa/content> (дата звернення: 11.05.2025).

ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ВПЛИВУ БОЙОВИХ ДІЙ НА ЗДАТНІСТЬ ТЕРИТОРІЙ АДАПТУВАТИСЯ ДО ЗМІН КЛІМАТУ

Шевченко Олександр Вікторович

кандидат економічних наук,

доцент кафедри геодезії та картографії,

Національний університет біоресурсів і природокористування України

Пронь Ольга Сергіївна

здобувачка магістратури факультету землевпорядкування,

Національний університет біоресурсів і природокористування України

Військові дії є однією з найбільш руйнівних форм людської діяльності, що несуть значні екологічні, економічні та соціальні наслідки на територіях, де вони відбуваються. Країна-агресор руйнує інфраструктуру, спричиняє втрату людських життів, міграції населення та серйозні екологічні збитки (забруднення повітря, земельних і водних ресурсів, знищення лісів та інших природних ландшафтів).

Для України дослідження впливу повномасштабних бойових дій на стійкість територій до кліматичних змін є критично важливим. Адже, дане дослідження має вагоме значення для забезпечення глобальної безпеки.

Сьогодні через військові або політичні мотиви російські війська умисно завдають шкоди навколишньому середовищу України. За підрахунками Держекоінспекції, за 11 місяців повномасштабного вторгнення російська агресія завдала збитків довкіллю на суму понад 1 трлн 743 млрд грн. Збитки від забруднення ґрунтів та засмічення земель перевищують 688 млрд грн, від забруднення атмосфери – 998 млрд грн, а від забруднення та засмічення водних ресурсів – понад 56 млн грн. Крім того, через бойові дії загинуло понад 6 млн сільськогосподарських тварин та близько 50 тис. дельфінів [1].

Наразі наслідки впливу російсько-української війни на екологію неоцінені, проте вже відома значна кількість терористичних актів країни-агресора, що завдали значної школи екосистемі України та світу в цілому. Окопи в Рудому лісі, обстріли на території АЕС, влучання ракет у хімзаводи та нафтобази, мінування Чорного моря, підри्व Каховської ГЕС, затоплення шахт та загибель флори й фауни – усе це має серйозні наслідки для довкілля України [2].

Деокуповані та прикордонні території України, зокрема, які межують з росією та білоруссю, систематично потерпають від артилерійських обстрілів, замінувань, бомбардувань, ракетно-авіаційних ударів тощо. У

зонах активних бойових дій країна-агресорка неодноразово використовувала тактику «випаленої землі», що має катастрофічні наслідки для навколишнього середовища й спричиняє довготривалу деградацію (рис. 1). Використання фосфорних бомб російськими військами, які заборонені міжнародними конвенціями для застосування проти військових цілей в житлових районах, мають дуже негативний вплив на довкілля. Адже, горіння фосфору призводить до загибелі флори, фауни й всього навколо, оскільки такі дії у реакції з киснем дуже швидко перетворюються у загоряння [2]. У результаті, це призводить до масштабних екологічних руйнувань, які впливають на всі компоненти екосистеми, насамперед безпосередньо на ґрунт.



Рис. 1. Карта бойових дій в Україні станом на початок 2024 року

Внаслідок збройної агресії росії, Україна стала однією з найбільш замінованих країн світу. Майже третина території держави непридатна для використання та небезпечна для життя. Для прикладу, якщо провести аналогію з іншими країнами, це прирівнюється половині площі Німеччини або чотири Естонії. За оцінками фахівців Рахункової палати України, росія перетворила український родючий чорнозем в найбільш вибухонебезпечні землі у світі. Станом на січень 2023 р. близько 30 % території країни потребуватиме розмінування, яке, за прогнозами, займе щонайменше 10 років [3].

Війна створює проблеми в усіх сферах життя країни, від знищення житлових будинків та інфраструктури до негативних економічних і серйозних екологічних наслідків, які відчуватимуться протягом багатьох

десятиліть. Ці взаємопов'язані сфери породжують системні проблеми, які жодна країна не може вирішити самотійно.

Таким чином, військові дії мають глобальний негативний вплив на екологію та стійкість територій до кліматичних змін. Руйнування інфраструктури, забруднення навколишнього середовища, знищення біорізноманіття можуть призвести до глобальних катастрофічних наслідків. Одним з найбільш помітних результатів зміни клімату є значне зниження якості повітря через масштабні пожежі, вибухи та використання важкої військової техніки.

Список використаних джерел:

1. Екоцид в Україні: за що росія виплачуватиме репарації? SaveDnipro: веб-сайт. URL: <https://www.savednipro.org/ekocid-v-ukrayini/> (дата звернення: 07.07.2024).

2. Панченко О. Як обстріли та бої впливають на наше довкілля. Запитуємо в українських та міжнародних фахівців. Наслідки ракетних ударів, обстрілів з артилерії та знищення військової техніки. The Village Україна: веб-сайт. URL: <https://www.village.com.ua/village/city/eco/326103-yak-strazhdae-ekologiya-cherez-obstrili> (дата звернення: 05.08.2024).

3. В Україні заміновано 30% території, на розмінування підуть десятки років – ДСНС. Суспільне новини: веб-сайт. URL: <https://suspilne.media/366982-v-ukraini-zaminovano-30-teritorii-na-rozminuvanna-pidut-desatki-rokiv-dsns/> (дата звернення: 15.07.2024).

НАПРЯМ 2. ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА ТА ТУРИЗМ

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-499-6-18>

ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Лупіна Богдан Русланович

студент,

*Навчально-науковий інститут економіки та управління
Вінницького національного аграрного університету*

Польова Олена Леонідівна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри бізнесу та сфери обслуговування,
Вінницький національний аграрний університет*

У сучасних умовах глобальної економічної та політичної нестабільності, посилення конкурентного тиску, зростання геополітичних та внутрішньоекономічних ризиків питання забезпечення економічної безпеки підприємств сфери готельно-ресторанного бізнесу (ГРБ) набуває особливої актуальності. Економічна безпека у цій сфері виступає не лише гарантією фінансової стабільності, а й необхідною умовою для сталого функціонування, стратегічного розвитку, адаптації до змін середовища та збереження конкурентних переваг.

Беручи до уваги аспект висвітлення сутності поняття «економічна безпека підприємств готельно-ресторанного бізнесу», під цим поняттям доцільно розуміти стан захищеності життєво важливих інтересів такого підприємства, що досягається шляхом гармонізації відносин із суб'єктами зовнішнього та внутрішнього середовища та дозволяє забезпечити надання якісних послуг при максимальній економічній ефективності [1].

Особливості готельно-ресторанного бізнесу — висока динаміка споживчого попиту, сезонність, залежність від туризму та інфраструктури, вплив локальних і глобальних подій (таких як пандемії, військові конфлікти, валютні коливання) — зумовлюють потребу у гнучких, адаптивних підходах до забезпечення економічної безпеки. В умовах війни та післявоєнного відновлення в Україні проблема набуває стратегічного значення, оскільки ГРБ не лише створює робочі місця, але й формує імідж країни на міжнародній арені.

У системі стратегічного управління готельно-ресторанним бізнесом (ГРБ) ключове місце займає аналіз та класифікація потенційних загроз економічній безпеці підприємства. Для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання цієї сфери важливо не лише ідентифікувати основні джерела ризиків, але й визначити характер їхнього впливу, причини виникнення та можливі шляхи мінімізації негативних наслідків (табл. 1).

Таблиця 1

**Основні загрози економічній безпеці підприємств
готельно-ресторанного бізнесу**

Категорія загроз	Конкретні загрози	Причини виникнення	Можливі наслідки	Механізми протидії
Фінансові	Зниження прибутковості, нестабільність готівкових потоків, зростання витрат	Зменшення попиту, інфляція, нестабільний курс валют, неефективне ціноутворення	Втрата платоспроможності, накопичення боргів, банкрутство	Бюджетування, фінансовий контроль, страхування, диверсифікація доходів, фінансова санація
Операційні	Перебої у постачанні, неякісні продукти, збої в обслуговуванні, сезонні коливання	Залежність від постачальників, погана логістика, нестабільність персоналу	Невдоволення клієнтів, втрата репутації, простої	Аутсорсинг, довгострокові контракти, багатоканальне постачання, оптимізація запасів
Кадрові	Висока плинність кадрів, брак кваліфікованих працівників	Низька мотивація, сезонність зайнятості, відтік за кордон	Зниження якості сервісу, витрати на навчання, зростання внутрішніх витрат	Навчання, система мотивації, корпоративна культура, кадрові резервування
Репутаційні	Негативні відгуки, скандали, низький рейтинг у мережі	Поганий сервіс, помилки персоналу, публічна критика	Втрата клієнтської бази, зменшення бронювань	Контроль якості, робота з відгуками, PR-стратегія, швидке реагування
Соціально-політичні	Воєнні дії, надзвичайні ситуації, мітинги, нестабільність	Зовнішньополітична ситуація, соціальна напруга, регіональні кризи	Падіння попиту, руйнування об'єктів, евакуація персоналу	Бізнес-континуїті, сценарне планування, децентралізація активів

Джерело: узагальнено автором на основі [2]

Ефективне забезпечення економічної безпеки має ґрунтуватися на принципах інтеграції стратегічного управління та антикризових інструментів, а також системного підходу до оцінки ризиків. Зокрема, впровадження системи ключових показників ризику (Key Risk Indicators – KRI) дає змогу оцінювати ступінь загроз і оперативно реагувати на їх зміну [3].

Пріоритетним завданням для підприємств готельно-ресторанної сфери в сучасних умовах є розроблення довгострокових стратегій економічної безпеки, які враховують не лише актуальні загрози, а й потенційні виклики майбутнього.

Особливу увагу варто приділити інституційному середовищу, в межах якого функціонує ГРБ. Середовище нормативно-правового регулювання, доступу до фінансів, фіскального навантаження, можливостей публічно-приватного партнерства має безпосередній вплив на рівень економічної стійкості підприємств. Саме тому одним із напрямів стратегічного забезпечення економічної безпеки є налагодження ефективної взаємодії з державними органами влади, галузевими асоціаціями, міжнародними донорами та освітніми установами.

Ефективне формування економічної безпеки у сфері готельно-ресторанного бізнесу потребує комплексного підходу, що включає стратегічне планування, управління ризиками, фінансову стабільність, правовий захист, кібербезпеку, розвиток партнерських відносин та системну кадрову політику. Важливу роль відіграє постійний моніторинг внутрішнього й зовнішнього середовища, що дозволяє своєчасно реагувати на потенційні загрози. Взаємодія цих елементів створює основу для стійкого функціонування й розвитку підприємства в умовах зростаючої конкуренції та динамічних змін на ринку послуг (рис. 1).

Формування економічної безпеки в системі стратегічного розвитку готельно-ресторанного бізнесу є комплексним завданням, що вимагає інтеграції ресурсних, фінансових, управлінських, інформаційних і технологічних компонентів. Саме забезпечення економічної стійкості стане основою не лише для відновлення окремих підприємств, а й для загального зростання сектору послуг і туристичної галузі в Україні.

Крім того, розвиток людського капіталу в готельно-ресторанному бізнесі є визначальним чинником економічної безпеки. Сучасні умови вимагають не лише професійно підготовлених працівників, але й високого рівня гнучкості, інноваційності, здатності до адаптації та командної взаємодії. У зв'язку з цим варто впроваджувати систему безперервного навчання персоналу, розвиток програм професійного вдосконалення, стажувань та управлінських тренінгів.



Рис. 1. Структура системи економічної безпеки підприємства

Джерело: створено автором самостійно

У контексті стратегічного розвитку необхідно враховувати й еколого-економічну складову. Формування екологічної безпеки (енерго-ефективність, зменшення відходів, екологічний менеджмент) не лише знижує витрати, а й відповідає запитам сучасного споживача, орієнтованого на відповідальні бізнес-моделі [4]. Таким чином, екологічна й економічна безпека дедалі частіше розглядаються як взаємопов'язані складові стійкого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Ніколайчук О., Заманов В. Економічна сутність та особливості формування системи економічної безпеки підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Modeling the development of the economic systems*, 2023. № 4. С. 41–47.
2. Клим Н. Н., Новак У. П. Управління ризиками у сфері гостинності під час дії воєнного стану в Україні. *Управління розвитком соціально-економічних систем: Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції (присвячена пам'яті професора Григорія Євтіювича Мазнева)*. (м. Харків, 06–07 березня 2025 року). Харків: ДБТУ. 2025. Ч. 3. С. 261.
3. FERMA. Financial Models for Risk Management. In: *Essentials and Assessment of Risk Management*. Emerald Publishing Limited, 2025. С. 209–216.
4. Борисяк О., Побережний Л. Кліматично-нейтральна іманентність сталого ресурсокористування підприємств: методологічні передумови для формування агроенергетичних кластерів. *Журнал європейської економіки*. 2024 № 23 (2). С. 337–351.

МІЖНАРОДНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО В ТУРИЗМІ: ПРАВОВІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ

Пасска Станіслава Раймондівна

доктор економічних наук, професор,

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

Павлюк Анатолій Анатолійович

аспірант,

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

Міжнародне співробітництво є важливим елементом державної політики та способом соціально-економічного розвитку. Особливого значення міжнародне співробітництво набуває в туристичній сфері, при чому сам туризм теж є стимулятором міждержавних взаємодій.

Для України міжнародне співробітництво в туристичній сфері дозволяє розкрити її природний та історико-культурний потенціал, підтвердити її національну ідентичність, що так важливо у час російсько-української війни та прагнення іншої держави окупувати українські території.

Міжнародне співробітництво, за визначенням ООН, це відносини між суб'єктами для досягнення спільних цілей шляхом взаємного розподілу завдань [12]. Згідно з Декларацією про принципи міжнародного права, яка була прийнята ООН 1970 року, визначено правові основи (принципи) міжнародного співробітництва, спрямовані на підтримання безпеки. Серед них – незастосування сили, мирне розв'язання конфліктів, невтручання у внутрішні справи держав, рівноправність, самовизначення [12]. З переліку зрозуміло, наскільки повномасштабне російське вторгнення в Україну руйнує визначені підходи для держав-членів ООН та вказує на їхню недієвість у випадку безкарної агресії. Огляд літературних джерел дав змогу зробити певні акценти у визначенні змісту міжнародного співробітництва:

– міжнародне співробітництво повинно мати правову та організаційно-діяльнісну основи, що формуються з врахуванням звичаєвого права (з взаємодій первісних держав) та сучасних досягнень – наявності міжнародних організацій, потреб держав у співробітництві з іншими державами [7, с. 604];

– міжнародне співробітництво потребує досвіду, що формується зміцненням дво- і багатостороннього співробітництва, особливо з сусідніми державами, приєднанням до багатосторонніх договорів, розширенням зв'язків з міжнародними організаціями, реалізацією домовленостей, визначених у договорах [4, с. 62];

– міжнародне співробітництво має сприяти розвитку територій учасників завдяки активізації й залученню їхнього потенціалу [1, с. 16];

– міжнародне співробітництво має бути спрямованим на розвиток і покращення підприємництва, ринків праці, добробуту населення, рівня економічного розвитку держави з можливістю її переходу від інертного промислового розвитку до інноваційного, від сировинної економіки до інтелектуальної [9, с. 38];

– в основі міжнародного співробітництва мають бути зв'язки та договірні відносини, побудовані на повазі до міжнародних зобов'язань і норм національних законодавств [10, с. 225];

– міжнародне співробітництво має підтримувати світовий правопорядок на основі укріплення міжнародних зобов'язань та сприяти мирному співіснуванню держав [3, с. 106];

– міжнародне співробітництво з дотриманням принципів взаємної поваги, рівноправності, спільної вигоди зміцнює міжнародну солідарність [5, с. 3].

У теорії міжнародного співробітництва його розуміння варіюється від основи й гаранта безпеки та стабільності (науковий напрям політичного реалізму) до елемента світового політичного й економічного простору, що постійно змінюється (напрямок лібералізму) [6, с. 75].

Отже, міжнародне співробітництво є процесом функціонування системи відносин між представниками різних держав або їх об'єднаннями з метою вирішення спільних проблем та поєднання ресурсів для виконання поставлених завдань розвитку, що виключають будь-яку агресію.

Розвиток міжнародного співробітництва часто спричиняє залежності одних держав від інших – продовольчі (постачання продукції), фінансові (кредити і позики), міграційні (потреби у робочій силі) та ін. Це може бути певним ризиком через виникнення конфліктів, а також унаслідок вимушених обмежень міжнародних контактів, як це було в час пандемії Covid-19. Тоді багато держав почали говорити про деглобалізацію та необхідність відновлення автаркічної моделі принаймні в продовольчій сфері [2].

Разом з тим, очікування деглобалізації внаслідок зростання націоналізму, протекціонізму, територіального розширення, нового етапу геополітичних протистоянь, повномасштабного російського вторгнення в Україну поки є невизначеними, через що фахівці більше говорять не про глобалізацію, а про «урізану глобалізацію» (“truncated globalization”) [13]. Що стосується автаркії, то її антипод «відкрита економіка» є ефективнішою: це доведено вченими емпірично, що відкриті, експорто-орієнтовані економіки в другій половині XX ст. розвивались зі значно вищими темпами, ніж економіки, орієнтовані на внутрішній ринок [8, с. 257].

Інституційні механізми міжнародного співробітництва в туристичній галузі, власне представлені (1) міжнародними організаціями – широкої спеціалізації, профільними, галузевими, суміжних сфер; (2) національними туристичними організаціями і владними інститутами суміжних сфер (культури, економіки, міграції та ін.); (3) посольствами, консульствами, закордонними туристичними представництвами; (4) різними формами діяльності та співробітництва туристичних організацій держав між собою (укладення меморандумів про взаєморозуміння).

Фінансові механізми міжнародного співробітництва в туристичній галузі передбачають погодження (скасування):

- туристичних податків – одноразової чи поденної плати за визначеною ставкою, що може різнитись залежно від місця проживання, часу резервування поїздки, сезону, способу прибуття в державу, окремий регіон чи громаду;

- екологічних (зелених) податків – плати за визначеною ставкою для підвищення обізнаності туристів про проблеми довкілля, фінансування збереження природних об'єктів;

- страхування при міжнародних подорожах – для покриття медичних витрат, втрати багажу, скасування чи затримання авіарейсу, ДТП та ін.;

- оплату членства у міжнародних організаціях, зокрема Європейській туристичній комісії.

Економічні механізми міжнародного співробітництва в туристичній галузі передбачають:

- розвиток міжнародного бізнесу та різні форми його співробітництва – залучення іноземних інвестицій у розвиток туристичної галузі;

- розробку туристичних продуктів у «тематичних сегментах» – для туристів з окремих держав, з якими є спільне історичне минуле (населення яких проживало на території раніше;

- міжнародні конкурси, гранти для туристичного бізнесу;

- міжнародні програми підтримки туристичного бізнесу.

Соціальні механізми міжнародного співробітництва в туристичній галузі тісно пов'язані з економічними. Міжнародні програми, конкурси ставлять за базову перевагу внесок у досягнення цілей сталого розвитку. Також соціальні механізми включають: міжнародний обмін кадрами; академічну мобільність фахівців з туризму (навчання, стажування); міжкультурний обмін; спільні розробки туристичних продуктів з врахуванням потреб цільових сегментів іноземних туристів; відновлення соціокультурного середовища та прав корінних народів.

Таким чином, у практиці міжнародного співробітництва в туристичній галузі добре розробленими є правові і організаційні механізми. Інші механізми мають потенціал нарощування у випадку посилення єдності сучасного світу та збереження спільних інтересів у

розвитку міжнародного туризму. Міжнародне співробітництво через розроблені правові, інституційні, організаційні та інші механізми має значний потенціал впливу на стимулювання розвитку туризму, якщо держава реалізує ефективну діяльність у даному плані. Для цього мають бути створені дієві інститути, які б представляли національні інтереси на міжнародному рівні.

Список використаних джерел:

1. Ключник А. В., Полівода К. І. Роль міжнародного співробітництва в розвитку регіонів України. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. № 4 (36). С. 13–17.
2. Кундєєва Г. О. Інтеграційна модель забезпечення продовольчої безпеки за принципами автаркії. *Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки*. 2017. Вип. 4 (1). С. 40–47.
3. Месхія О. Н. Принцип міжнародного співробітництва як основа мирного співіснування держав. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2014. № 4. С. 105–110.
4. Ніколаєв К. Д. міжнародне співробітництво та його вплив на політику екологічної безпеки в Україні. *Публічне урядування*. 2023. № 3 (36). С. 60–65. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-3\(36\)-7](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-3(36)-7)
5. Прокопів М. В. Зміст та вектори міжнародного співробітництва територіальних громад. *Академічні візії*. 2024. № 37. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14185345>
6. Седляр Ю. О., Кравченко Н. В. Міждержавне співробітництво: концептуальні засади дослідження та підходи до класифікації. *S.P.A.C.E. Society, Politics, Administration in Central Europe*. 2017. Вип. 3. С. 72–76.
7. Степаненко К. В. Принцип міжнародного співробітництва в сучасних міжнародних відносинах. *Аналітичне-порівняльне правознавство*. 2023. № 4. С. 602–606. <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.04.93>
8. Тіпанов В. В. Особливість та проблематика відкритості національних економічних систем. *Формування ринкової економіки*. 2013. № 29. С. 255–262.
9. Удовичка Є. А. Міжнародне співробітництво в аерокосмічній сфері. *Науковий огляд*. 2017. № 5 (37). С. 38–47.
10. Яременко О. Ф. Транскордонне співробітництво як напрям сучасної зовнішньоекономічної політики. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. №1. С. 225–231.
11. Declaration on Principles of International Law concerning Friendly Relations and Cooperation among States in accordance with the Charter of the United Nations. UN. General Assembly (25th sess.: 1970). URL: <https://digitallibrary.un.org/record/202170?v=pdf>
12. International cooperation: UN Environment. URL: <https://globalpact.informea.org/glossary/international-cooperation>
13. Paul T. V. The Specter of Deglobalization. *Current History*. 2023. № 122 (840). P. 3–8. <https://doi.org/10.1525/curh.2023.122.840.3>

НАПРЯМ 3. ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-499-6-20>

ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Ясінська Алла Іванівна

кандидат економічних наук,

доцент кафедри обліку та аналізу,

Національний університет «Львівська політехніка»

Река Володимир Іванович

аспірант кафедри обліку та аналізу,

Національний університет «Львівська політехніка»

Управлінський облік на підприємствах будівельній галузі є невід'ємною частиною ефективного ведення бізнесу, оскільки забезпечує контроль витрат, планування ресурсів і аналіз прибутковості проектів. Враховуючи складні і динамічні умови ринку, змінні ціни на будівельні матеріали та необхідність контролювати виконання кількох проектів одночасно, роль управлінського обліку постійно зростає. Він дозволяє оперативно отримувати важливу фінансову інформацію, ухвалювати виважені рішення та мінімізувати ризики.

З огляду на масштабність і складність будівельних проектів, використання сучасних інформаційних систем є обов'язковою умовою ефективного управлінського обліку. Автоматизовані системи допомагають здійснювати бюджетування, вести оперативний контроль фінансових потоків, аналізувати економічну ефективність проектів та своєчасно формувати звітність. Завдяки цифровим технологіям процес управління будівельною діяльністю стає більш прозорим і передбачуваним, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Однією з ключових особливостей будівельної сфери є тривалість виробничого циклу, який включає кілька етапів: планування, проектування, закупівлю матеріалів, виконання будівельних робіт і здачу об'єкта в експлуатацію. Кожен із цих етапів потребує окремого контролю витрат і ефективності використання ресурсів. Для цього важливо визначати ключові фінансові параметри: маржинальну вартість об'єкта, рівень рентабельності проекту, відхилення від бюджету, витрати на автопарк, роботу субпідрядників, потребу в техніці та обсяг закуплених матеріалів (табл. 1).

Ключові параметри управлінського обліку в будівництві

Ключові параметри управлінського обліку	Значення в будівництві
Маржинальна вартість об'єкта	Оцінка прибутковості проекту з урахуванням величини витрат
Відхилення від бюджету	Контроль перевищення або економії витрат
Рентабельність проекту	Аналіз прибутковості кожного окремого проекту
Витрати на будматеріали	Моніторинг закупівель та складських залишків
Необхідність техніки	Оцінка потреби у власній або орендованій спецтехніці
Витрати на автопарк	Контроль витрат на паливо, амортизацію, обслуговування техніки
Робота субпідрядників	Оцінка ефективності аутсорсингу та контроль витрат
Тривалість будівництва	Планування та оптимізація виробничих процесів

Варто зазначити, що сучасні інформаційні технології відіграють ключову роль в оптимізації управлінського обліку будівельних підприємств. Автоматизація основних процесів сприяє зниженню ризиків, підвищенню точності аналізу та оперативності прийняття рішень. Одним із найефективніших рішень є впровадження ERP-систем (Enterprise Resource Planning), які інтегрують фінансовий, матеріальний, технічний і кадровий облік в єдину інформаційну базу, що дозволяє керівництву компанії отримувати повну картину про стан справ у режимі реального часу і приймати обґрунтовані рішення.

Загалом, аналіз наукових публікацій [1–5] підтверджує, що цифрові технології відкривають нові можливості для покращення управлінського обліку на будівельних підприємствах. Однак, для їх ефективного впровадження необхідно враховувати фінансові, технічні та організаційні аспекти, а також рівень підготовки персоналу. Науковці зазначають, що впровадження цифрових технологій в системі управлінського обліку будівельних підприємства має значні переваги, зокрема:

- впровадження автоматизованих ERP-систем у будівництві дозволяє значно скоротити витрати часу на обробку фінансових даних і підвищити точність прогнозування бюджетів;

- використання хмарних платформ для ведення управлінського обліку, забезпечує гнучкий доступ до фінансових показників у режимі реального часу, що є актуальним для великих інфраструктурних проєктів, де потрібен оперативний контроль за фінансовими потоками та ресурсами;

- цифровий документообіг та інтеграція технологій штучного інтелекту можуть значно зменшити рівень помилок у фінансовій звітності та підвищити ефективність управлінських рішень;

- інтеграції аналітичних інструментів і штучного інтелекту для прогнозування ризиків і оптимізації витрат;

– інтеграція CRM-систем із управлінським обліком дозволяє будівельним компаніям точніше прогнозувати попит і формувати клієнтоорієнтовані стратегії;

– використання роботизованих процесів для складання фінансових звітів дає змогу скоротити операційні витрати на 15-20%, що є суттєвим для будівельних підприємств із великим обсягом фінансових даних.

– впровадження Інтернету речей (IoT) у будівельних організаціях, зокрема, інтеграція даних із сенсорів у системи управлінського обліку забезпечує точний моніторинг витрат і ефективніше управління ресурсами на будівельних майданчиках, що сприятиме зменшенню втрат матеріалів та підвищенню рентабельності.

Будівельна галузь є однією з ключових сфер економіки, яка відзначається високою капіталомісткістю, складною організаційною структурою та значним рівнем фінансових ризиків. В складних умовах функціонування будівельної галузі та стрімкому розвитку цифрової трансформації ефективне управління неможливе без впровадження сучасних інформаційних технологій в систему управлінського обліку. Цифрові рішення дозволяють підвищити точність і швидкість обробки фінансової інформації, оптимізувати процеси планування та контролю витрат, а також забезпечити ефективну комунікацію між учасниками будівельних проєктів [1].

Попри значні можливості, багато будівельних компаній зіштовхуються з труднощами впровадження та адаптації сучасних інформаційних рішень. Серед основних проблем – високі витрати на цифровізацію, необхідність навчання персоналу та складнощі з інтеграцією нових технологій у вже існуючі бізнес-процеси. Крім того, відсутність єдиних стандартів та низький рівень автоматизації облікових процесів у будівельних підприємствах стримують розвиток галузі. Водночас успішні приклади використання інформаційних технологій, таких як ERP-системи, хмарні платформи та цифровий документообіг, демонструють значний потенціал для покращення ефективності управління та зниження ризиків у будівництві.

Список використаних джерел:

1. Semaniuk V., Zhukevych S. Management accounting as an information component of the diagnostics of the financial security of enterprises. *World of Finance*, no. 1 (74), Aug. 2023, pp. 133–44. DOI: <https://doi.org/10.35774/sf2023.01.133>
2. Богінська Л.О. Стан та перспективи розвитку будівельної галузі України. *Економічні студії*. 2018. № 2 (20). С. 22–28. URL: <https://journalsindexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/533556.pdf>
3. Хаустова В.С., Крячко Є.М., Бондаренко Д.В. Моделювання впливу факторів цифровізації на економічний розвиток країн світу. *Проблеми економіки*. 2024. № 2 (60). С. 61–73. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-61-73>

4. Марченко О., Коляденко Р. Цифрова трансформація будівельного бізнесу: тенденції та перспективи. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 4 (04). С. 20–26. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.4-4>

5. Садов'як М.Б., Мазник Ю.І., Секретар І.В., Старецький А.О., Волос М.В. Цифровізація як фактор інтенсивного розвитку виробничого потенціалу підприємств будівельної індустрії. *Академічні візії*. 2024. Вип. 28. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.1066733212>

НАПРЯМ 4. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-499-6-21>

ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ КРАЩИХ ПРАКТИК ФІНАНСУВАННЯ ПРИДБАННЯ МОРСЬКИХ СУДЕН

Зотсєв Ростислав Євгенович

*науковий співробітник відділу ринку транспортних послуг,
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»*

Фінансування судноплавства – це широкий термін, який включає в себе корпоративне фінансове управління судноплавними компаніями та верфями, а також фінансування будівництва нових суден. Вочевидь, судноплавні компанії потребують коштів для рефінансування своїх боргів, підтримання оборотного капіталу та придбання суден. Суднобудівні верфі також потребують фінансування оборотного капіталу до виконання замовлень і отримання повної оплати за побудовані судна.

Враховуючи той факт, що морська галузь є дуже капіталомісткою, а також депресивний вплив глобальної пандемії 2020 року на світову економіку та міжнародну торгівлю, фінансування стало критично важливим для суднобудівного сектору та судноплавних компаній у всьому світі. Наявність в країні морського флоту дає можливість розвиватись національній науці, промисловості (у т.ч. машинобудуванню, металургії, радіоелектроніці), зв'язку, новим конструкційним матеріалам, ресурсозбереженню, охороні навколишнього середовища та іншим галузям, що пов'язані із забезпеченням діяльності судноплавства та суднобудування [1]. Все це вкрай необхідно під час повоєнної відбудови України.

Також і Стратегічні рекомендації UNCTAD прямо передбачають, що «...для стимулювання інвестицій у збільшення провізної спроможності флоту... необхідно вивчати тенденції в галузі фінансування судноплавної галузі з метою як оновлення флоту, так і здійснення «зелених» інвестицій, а також збільшити обсяги фінансування та інвестицій» [2].

Практично всі країни світу проводили і проводять ту чи іншу фінансову підтримку національних судновласників. Зокрема, індійські судноплавні компанії, урядові та приватні, при купівлі нових або вживаних суден отримували кредити уряду в національній валюті за пільговою ставкою у 4.5% річних. Розмір кредитів сягав 95% вартості нового судна, побудованого на індійській верфі, а для нового або

second-hand судна, побудованого або купленого за кордоном, до 90% і 75% відповідно [3].

Згідно Морської Доктрини України на період до 2035 року, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 7 жовтня 2009 р. № 1307 (у редакції постанови Кабінету Міністрів України від 18 грудня 2018 р. № 1108) до пріоритетних національних інтересів на морі віднесено:

- провадження морегосподарської діяльності з розвитку торговельного мореплавства, морського і внутрішнього водного транспорту в цілому;

- створення та розвиток національних судноплавних компаній і національного торговельного флоту;

- відродження суднобудування і судноремонту.

Цього пропонується досягти через розроблення та запровадження ефективного фінансово-кредитного механізму фінансування розширеного відтворення у суднобудуванні. На жаль, джерела фінансування цих заходів в Морській Доктрині України не наведені.

Як відомо, до традиційних схем фінансування придбання суден належать: банківське кредитування; лізинг суден; власний капітал (Equity); суднобудівні та експортно-кредитні агентства; приватні інвестиції і фонди прямих інвестицій; державні субсидії та пільги.

Існують також інноваційні фінансові джерела [4] які, на жаль, фактично не використовуються в Україні:

- зворотний лізинг – передбачає, що судовласник продає судно фінансовій компанії, а потім повертає його в лізинг на довгостроковий період;

- краудфандинг – капітал збирається за рахунок невеликих внесків великої кількості інвесторів, як правило, через онлайн-платформи;

- ісламські фінанси – через те, що закони шаріату забороняють нарахування відсотків, такі інструменти, як «сукук», що є ісламським еквівалентом облігацій, пропонують власникам кораблів і флоту спосіб залучення капіталу через фінансування під заставу активів;

- зелене фінансування – на придбання обладнання чи нових типів суден, що є більш екологічними за наявні;

- вендорне фінансування – постачальник судна або обладнання пропонує покупцеві кредити або відстрочку платежу. Цей метод вигідний для власників суден і флоту, які можуть не мати негайних коштів, але можуть управляти платежами протягом певного часу;

- секьюритизація активів – передбачає об'єднання різних фінансових активів і продаж їх спеціалізованій компанії, яка потім випускає цінні папери, забезпечені цими активами;

– синдиговані кредити – коли кілька кредиторів об'єднують ресурси, щоб надати позичальнику великий кредит, розподіляючи ризик між собою;

– кредити, пов'язані зі сталим розвитком – покликані стимулювати прихильність позичальників до досягнення узгоджених екологічних, соціальних та управлінських цілей (ESG) для судновласників, які інвестують у стійкі операції та технології, узгоджуючи фінансові та екологічні цілі;

– фінансування за рахунок роялті – залучення капіталу від інвесторів, які отримують відсоток від доходу компанії протягом певного періоду, для судновласників це означає, що їм не потрібно відмовлятися від власного капіталу або брати кредити – замість цього вони платять частину свого прибутку від конкретних суден або маршрутів.

В той же час банківський сектор України, який є надприбутковою галуззю порівняно з іншими секторами економіки [5], все ще недостатньо розвинений для більшості цих операцій – в Україні практично не використовуються ці схеми – автору вдалося знайти чи не єдину компанію в Україні, яка пропонує лізинг суден [5], та єдиний банк, що надавав кредит судноплавному підприємству [6]. Зрозуміло, що це потребує суттєвого підвищення кваліфікації працівників банківських установ та банківської культури в цілому.

Виходячи з наведеного, як можливі заходи державної політики підтримки підприємств морегосподарського комплексу України можна запропонувати:

– визнання галузі стратегічною для української експортно-орієнтованої економіки;

– стимулювання «зеленого фінансування» та впровадження кредитів пов'язаних зі сталим розвитком (ESG), на рівні НБУ;

– безмитний (або з нульовою ставкою) імпорт необхідних комплектуючих/вузлів/агрегатів для суднобудування/судноремонту за спрощеною процедурою (через спеціальний координуючий орган за затвердженим переліком укрупненої номенклатури);

– дозволити підприємствам залучення кредитів в іноземній валюті на зовнішньому ринку та спростити умови їх оформлення;

– надання державних гарантій за кредитами (позиками), що залучаються для придбання чи побудови морських суден.

Список використаних джерел:

- 1 Буркинський Б.В., Котлубай М.І. Амортизація як джерело інвестування у морський транспорт. Одеса: ІПРЕД НАН України, 2001. 122 с.
2. UNCTAD – Review of Maritime Transport 2024. URL: <https://unctad.org/publication/review-maritime-transport-2024>
3. Shipbuilding Policy and Market Developments in Selected Economies OECD Science, Technology and Industry Policy Papers, September 2021,

No. 119. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/09/shipbuilding-policy-and-market-developments-in-selected-economies_68652eac/5872e0cf-en.pdf

4. 2025 Financial Shifts in Maritime Shipping, SHIPUNIVERSE, January 24, 2025. URL: <https://www.shipuniverse.com/2025-financial-shifts-in-maritime-shipping/>

5. Банки зберігають прибутковість завдяки кредитуванню та інвестиціям в ОВДП. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/banki-zberigayut-pributkovist-zavdyaki-kredituvannyu-ta-investitsiyam-v-ovdp-19734>

6. Лізинг морських і річкових суден. URL: <https://tekom-lease.com.ua/lizing-mors-kih-i-richkovih-suden>

7. Розподіл кредитів, наданих суб'єктам господарювання в національній та іноземній валютах за видами економічної діяльності... станом на 1 березня 2025 року. URL: https://bank.gov.ua/files/stat/Loans_MSE_KVED_2025-04-01.xlsx

УПРАВЛІННЯ ВОЛАТИЛЬНІСТЮ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОРТФЕЛЯ В УМОВАХ РИНКОВОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ІНВЕСТОРІВ

Іроденко Роман Мирославович

*аспірант кафедри фінансових ринків і технологій,
Державний податковий університет*

Останні періоди на світових фінансових ринках характеризуються підвищеною волатильністю та невизначеністю, що значною мірою зумовлено геополітичною напруженістю та непередбачуваною політикою ключових економічних гравців (наприклад, події, пов'язані з торговою політикою США). Такі умови створюють значні виклики для індивідуальних інвесторів, які прагнуть зберегти та примножити свій капітал. Різкі коливання ринкових цін можуть призвести до значних втрат, викликаючи занепокоєння та спонукаючи до прийняття емоційних, а не раціональних інвестиційних рішень. У цьому контексті особливої актуальності набуває розробка та застосування ефективних стратегій управління волатильністю інвестиційного портфеля, що дозволяють підвищити його стійкість до ринкових потрясінь.

Серед основних стратегій управління волатильністю інвестиційного портфеля доцільно виділити наступні [1]:

1. Довгострокова інвестиційна стратегія. Однією з фундаментальних стратегій управління ринковою волатильністю є орієнтація на довгостроковий горизонт інвестування. Історичні дані свідчать про те, що, незважаючи на короткострокові коливання, фінансові ринки в довгостроковій перспективі демонструють тенденцію до зростання. Спроби постійно реагувати на короткострокові ринкові коливання та здійснювати часті торгові операції призводять до гірших результатів через високі транзакційні витрати та ризик пропустити періоди відновлення ринку. Регулярний перегляд портфеля (наприклад, раз на місяць або квартал) при збереженні довгострокових орієнтирів дозволяє інвесторам уникати емоційних рішень, зумовлених короткостроковою волатильністю, та зосереджуватися на фундаментальних факторах зростання обраних активів.

2. Диверсифікація активів. Диверсифікація є ключовим принципом зниження несистематичного ризику в інвестиційному портфелі. Розподіл інвестицій між різними класами активів, ціни яких мають низьку або негативну кореляцію (наприклад, акції, облігації, золото, інфраструктурні проєкти), дозволяє зменшити загальну волатильність портфеля. У періоди падіння одного класу активів, інші можуть демонструвати стабільність

або зростання, компенсуючи таким чином частину втрат. Інвестування у диверсифіковані фонди, які вже включають широкий спектр різних інвестицій, може бути ефективним способом реалізації цієї стратегії, особливо для інвесторів з обмеженим часом або знаннями для самостійного формування диверсифікованого портфеля.

3. Зниження загального ризику портфеля. Для інвесторів з низькою толерантністю до ризику або тих, хто наближається до своїх фінансових цілей, стратегія зниження загального ризику портфеля може бути пріоритетною. Це може бути досягнуто шляхом збільшення частки низькоризикових активів, таких як державні облігації або фонди загального доходу (total return funds), які прагнуть забезпечити стабільний дохід при меншій волатильності цін порівняно з акціями [2]. Важливо зазначити, що інвестиції з нижчим ризиком, як правило, мають і нижчу потенційну прибутковість, тому вибір такої стратегії має відповідати індивідуальним фінансовим цілям та горизонту інвестування.

Виходячи з цих стратегій можливо сформувати такі рекомендації для інвесторів у періоди волатильності:

інвестування в індексні фонди (ETF) або пайові інвестиційні фонди, що відстежують широкі ринкові індекси (наприклад, S&P 500, MSCI World), дозволяє отримати диверсифікований доступ до ринку з відносно низькими комісіями та орієнтацією на довгострокове зростання;

розподіл капіталу між акціями різних секторів та географічних регіонів, інвестування в облігації з різними термінами погашення та кредитними рейтингами, а також включення до портфеля альтернативних активів, таких як золото або інфраструктурні фонди;

інвестування в державні облігації, корпоративні облігації з високим кредитним рейтингом, фонди грошового ринку або консервативні фонди загального доходу, що дозволяє мінімізувати втрати в періоди ринкових спадів.

В якості прикладу фондів, які пропонують низько ризиковану інвестиційну стратегію, можна згадати наступні [3].

Ninety One Diversified Income Клас I – Накопичення (GBP) Фонд Ninety One Diversified Income є фондом загального доходу, що прагне забезпечити дохідність шляхом інвестування переважно в облігації, меншою мірою – в акції. Його консервативна стратегія спрямована на захист капіталу в умовах нестабільності ринку, хоча і не гарантує прибутків. Фонд інвестує в облігації ринків, що розвиваються, високодохідні облігації та використовує деривативи, що може підвищувати рівень ризику. Характерною особливістю є стягнення комісій з капіталу, що збільшує виплачений дохід, але може обмежувати потенціал зростання капіталу. Орієнтація на дохід забезпечує диверсифікацію в портфелі порівняно з фондами, орієнтованими на

зростання. Станом на кінець березня поточна прибутковість фонду становила 4,92% [3].

Троу Троjan (Клас Х) Клас Х – Накопичення. Фонд Троу Троjan використовує диверсифікований підхід, розподіляючи інвестиції між чотирма ключовими «стовпами»: великими стабільними компаніями, облігаціями (включаючи індексовані на інфляцію облігації США), інвестиціями, пов'язаними із золотом (включаючи фізичне золото), та готівкою. Метою фонду є досягнення стабільного довгострокового зростання капіталу з одночасним обмеженням потенційних втрат під час ринкових спадів. Хоча фонд охоплює широкий спектр активів, він є концентрованим, що означає значний вплив кожної інвестиції на загальну прибутковість, але також може збільшувати ризик. Фонд також може інвестувати в менші компанії, що несе додатковий ризик [3].

Pyrford Global Total Return Клас С – Накопичення (GBP). Pyrford Global Total Return є фондом загального доходу, який прагне забезпечити прибутковість, що перевищує інфляцію, у довгостроковій перспективі. Фонд орієнтований на помірно довгострокове зростання капіталу з меншою волатильністю, ніж інвестиції, повністю зосереджені на фондовому ринку. Стратегія фонду передбачає гнучке інвестування переважно в акції, державні облігації та готівку по всьому світу, включаючи можливість інвестування в ринки, що розвиваються, що може підвищувати ризик. Важливо зазначити, що цей фонд є офшорним, що може впливати на право інвесторів на компенсацію через британську Схему компенсації фінансових послуг.

Для вибору інвестиційного фонду, цілі якого відповідають обраній інвестиційній стратегії потрібно розуміти ризики фонду і переконатися, що будь-яка нова інвестиція є частиною диверсифікованого портфеля. Для отримання більш детальної інформації про кожен фонд та його ризики, доцільно аналізувати їхні інформаційні бюлетені та ключову інформацію для інвесторів.

В умовах підвищеної ринкової волатильності та невизначеності, індивідуальним інвесторам необхідно застосовувати обдумані та дисципліновані стратегії управління своїми інвестиційними портфелями. Дотримання довгострокової перспективи, диверсифікація активів та зниження загального ризику є ключовими підходами, які можуть допомогти мінімізувати негативний вплив ринкових коливань та підвищити стійкість портфеля. Вибір конкретних інвестиційних інструментів та стратегій повинен ґрунтуватися на індивідуальних фінансових цілях, горизонті інвестування та толерантності до ризику. У разі недостатньої впевненості у прийнятті інвестиційних рішень, рекомендується звернутися за професійною фінансовою консультацією.

Список використаних джерел:

1. Kaufmann C. Series Investment funds, monetary policy, and the global financial cycle Working Paper European Central Bank December 2022. URL: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecb.wp2489~26b7eca600.en.pdf>
2. Muneer S., Waris M., Kanwal S. Dynamic co-movements of stock markets and implications for portfolio managers: evidence from wavelet approach International Journal of Emerging Markets April 2025. DOI: 10.1108/IJOEM-04-2024-0737
3. Hasler V. How to invest during stock market uncertainty – Plus 3 fund ideas. Hargreaves Lansdown 25.04.2025. URL: <https://www.hl.co.uk/news/how-to-invest-during-stock-market-uncertainty-plus-3-fund-ideas>

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ТА РЕГУЛЯТОРНІ ІНІЦІАТИВИ: СТРАТЕГІЧНА РОЛЬ НБУ У ТРАНСФОРМАЦІЇ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ

Лапа Ігор Володимирович

*Державний вищий навчальний заклад
«Ужгородський національний університет»*

З початку повномасштабної війни у 2022 році банківська система України зазнала безпрецедентних викликів. Незважаючи на це, Національний банк України (НБУ) продовжує реалізовувати стратегічні ініціативи, спрямовані на забезпечення фінансової стабільності, підтримку економічного відновлення та інтеграцію до ЄС. У 2025 році ці зусилля набули нових форм через оновлення стратегічних документів та впровадження інноваційних регуляторних механізмів.

На хвилі економічних викликів та геополітичної напруженості Україна розпочала комплексну реформу фінансового сектору. Центральне місце в цій трансформації займає НБУ, який прийняв стратегічний підхід до реформування банківської системи, зміцнення фінансової стабільності та приведення її у відповідність до міжнародних стандартів.

Теорії економічного регулювання дають змогу зрозуміти мотиви та результати державного втручання в роботу ринків. Теорія «суспільного інтересу» стверджує, що регулювання слугує для виправлення провалів ринку та сприяння суспільному добробуту, в той час як теорія «захоплення» припускає, що на регулювання можуть впливати зацікавлені сторони галузі, які прагнуть просуванню своїх інтересів [1].

Інституції відіграють вирішальну роль в економічному розвитку, формуючи правила, норми та механізми примусу, які регулюють економічну діяльність. Надійна інституційна база підвищує передбачуваність, знижує транзакційні витрати та сприяє підвищенню довіри інвесторів. В контексті України зміцнення інституційної спроможності є важливим для ефективного регулювання та сталого економічного зростання [2].

НБУ сформулював чітке бачення розвитку фінансового сектору у Стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 року. Стратегія окреслює п'ять стратегічних цілей: макроекономічна стабільність, фінансова стабільність, підтримка економічного відновлення, модернізація фінансових послуг та зміцнення інституційної спроможності [3].

Ключові ініціативи включають:

- Макроекономічна стабільність. Реалізація монетарної політики для забезпечення цінової стабільності та стійкості державних фінансів.

- Фінансова стабільність. Удосконалення практики управління ризиками та наглядової бази для пом'якшення системних ризиків.

- Підтримка економічного відновлення. Полегшення доступу бізнесу до фінансування та сприяння розвитку ринків капіталу.

- Сучасні фінансові послуги. Розвиток цифрового банкінгу, фінтех-інновацій та фінансової інклюзії.

- Розбудова інституційної спроможності. Удосконалення структур управління, прозорість регулювання та залучення зацікавлених сторін.

Ці ініціативи покликані привести фінансовий сектор України у відповідність до найкращих міжнародних практик та підвищити його стійкість до зовнішніх шоків.

У травні 2025 року Рада з фінансової стабільності схвалила зміни до Стратегії розвитку фінансового сектору України. Серед ключових оновлень:

1. Розширення цілей щодо європейської інтеграції фінансового сектору.

2. Розробка стратегії розвитку іпотечного кредитування.

3. Посилення цифрової стійкості фінансової інфраструктури.

Ці зміни відображають адаптацію НБУ до нових викликів та його прагнення досягти відповідності європейським стандартам.

НБУ активно просуває цифровізацію фінансового сектору. У грудні 2024 року було запущено оновлену систему електронних платежів SEP 4.1 з функцією миттєвих переказів, що сприяє розвитку безготівкової економіки та фінансової інклюзії.

Крім того, НБУ впроваджує інновації у сфері фінансових технологій, включаючи розвиток системи BankID, QR-кодів для платежів та електронного архіву, що підвищує ефективність та безпеку банківських операцій.

НБУ також активно співпрацює з міжнародними партнерами для обміну знаннями та координації політики. Зокрема, Щорічна наукова конференція з питань трансформації центрального банкінгу слугує платформою для обговорення викликів та інновацій у центральному банкінгу [4].

Така співпраця посилює спроможність НБУ впроваджувати ефективні реформи та інтегруватися у світову фінансову систему.

Стратегічні реформи НБУ мають значні наслідки для інтеграції України у світову економіку. Приведення нормативно-правової бази у відповідність до міжнародних стандартів дозволить Україні залучати іноземні інвестиції, ефективніше брати участь у світових фінансових ринках та зміцнювати економічні зв'язки з іншими країнами. Крім того,

стабільна та прозора банківська система підвищує авторитет України та сприяє зміцненню довіри серед міжнародних партнерів [5].

Отже, Національний банк України відіграє стратегічну роль у трансформації банківської системи країни через комплексні політичні та регуляторні ініціативи. Ґрунтуючись на теоріях економічного регулювання та спираючись на міцну інституційну базу, зусилля НБУ спрямовані на досягнення фінансової стабільності, сприяння економічному відновленню та інтеграції у світову економіку. Подальша відданість цим реформам матиме вирішальне значення для довгострокового економічного процвітання України та її міжнародної активності.

В умовах економічної турбулентності, вимушеного переміщення населення, зниження обсягів інвестицій та торговельних потоків НБУ довелося оперативнo адаптувати регуляторну політику, забезпечити стійкість банків та зберегти довіру населення до фінансової системи. Кризова ситуація прискорила цифровізацію та сприяла розробці гнучкіших механізмів валютної політики, що стали фундаментом для відбудови фінансового сектору у післявоєнний період.

Список використаних джерел:

1. Financial Stability Council Approves Amendments to the Strategy of Ukrainian Financial Sector Development // Ministry of Finance of Ukraine. – 2025. URL: https://mof.gov.ua/en/news/rada_z_finansovoi_stabilnosti_skhvalila_zmini_do_strategii_rozvitku_finansovogo_sektoru_ukraini-5163
2. Ukrainian national bank introduces investment-linked currency liberalization // Dentons. – 2025. URL: <https://www.dentons.com/en/insights/articles/2025/may/20/ukrainian-national-bank>
3. In 2024 SEP Continued Smooth Operations and Innovative Development // National Bank of Ukraine. – 2025. URL: <https://bank.gov.ua/en/news/all/u-2024-rotsi-sep-prodovjuvala-bezperebiyno-pratsyuvati-ta-innovatsiyno-rozvivatisya>
4. Digital Transformation of Ukraine's Banking Sector // ResearchGate. – 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/385539744_DIGITAL_TRANSFORMATION_OF_UKRAINE%27S_BANKING_SECTOR
5. Ukraine's NBU updates Macroprudential Policy Strategy // Interfax. – 2025. URL: <https://interfax.com/newsroom/top-stories/108986/>

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ТА ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК КЛЮЧОВІ ЧИННИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ

Палінчак Микола Михайлович

*доктор політичних наук, професор,
професор кафедри міжнародної політики,
Державний вищий навчальний заклад
«Ужгородський національний університет»*

Буркуш Іван Іванович

*аспірант кафедри міжнародних економічних відносин,
Державний вищий навчальний заклад
«Ужгородський національний університет»*

Лапа Ігор Володимирович

*Державний вищий навчальний заклад
«Ужгородський національний університет»*

У сучасних умовах глобалізації та технологічного прориву банківська система зазнає докорінних змін, спричинених активним впровадженням інновацій та цифрових технологій. Ці процеси не лише змінюють традиційні моделі ведення банківської діяльності, а й стають ключовими чинниками сталого розвитку, забезпечуючи підвищення ефективності, прозорості та доступності фінансових послуг. У цьому контексті особливого значення набуває аналіз ролі цифровізації та інноваційних підходів як інструментів досягнення цілей сталого розвитку банківського сектору.

В епоху стрімкого технологічного прогресу банківська галузь стикається з необхідністю адаптуватися та впроваджувати інновації. Діджиталізація, що охоплює такі технології, як штучний інтелект (ШІ), блокчейн та аналіз великих даних, стала каталізатором сталого розвитку у фінансовому секторі. Ці технології не лише спрощують операції, але й сприяють прозорості, інклюзивності та екологічному управлінню.

Цифрова трансформація дозволяє банкам пропонувати більш доступні та ефективні послуги, сприяючи тим самим фінансовій інклюзії. Наприклад, платформи мобільного банкінгу розширили фінансові послуги для населення, яке раніше не мало доступу до банківських послуг, сприяючи скороченню бідності та розширенню економічних можливостей. Крім того, цифрові інструменти полегшують збір та аналіз екологічних, соціальних та управлінських даних (ESG), що дозволяє банкам приймати обґрунтовані рішення, які відповідають цілям сталого розвитку [1].

Інтеграція штучного інтелекту в банківські операції покращує управління ризиками та обслуговування клієнтів. Алгоритми штучного інтелекту можуть точніше оцінювати кредитоспроможність, знижуючи рівень дефолтів і сприяючи відповідальному кредитуванню [2].

Технологія блокчейн забезпечує безпеку та прозорість транзакцій, що має важливе значення для зміцнення довіри та підзвітності у фінансових системах. Крім того, токенизація активів за допомогою блокчейну може демократизувати інвестиційні можливості, підтримуючи інклюзивне економічне зростання [3].

Регуляторні органи в усьому світі визнають важливість діджиталізації для досягнення сталого фінансування. Базельський комітет з банківського нагляду оновив свої керівні принципи, включивши в них міркування щодо цифрових ризиків і фінансових ризиків, пов'язаних з кліматом [4].

Крім того, такі ініціативи, як Мережа екологізації фінансової системи (NGFS), сприяють міжнародній співпраці з метою інтеграції сталого розвитку у фінансову практику.

Незважаючи на переваги, перехід до стійкої банківської системи, керованої цифровими технологіями, пов'язаний з певними викликами. Ризики кібербезпеки, проблеми з конфіденційністю даних та цифровий розрив є значними перешкодами, які необхідно подолати. Банки повинні інвестувати в надійну інфраструктуру безпеки та розробляти стратегії для забезпечення рівного доступу до цифрових послуг. Постійні дослідження та співпраця між зацікавленими сторонами мають важливе значення для ефективного подолання цих викликів [5].

Отже, інноваційні підходи та діджиталізація є невід'ємною частиною сталого розвитку банківської системи. Впроваджуючи технологічні досягнення та розвиваючи культуру інновацій, банки можуть підвищити свою стійкість, інклюзивність та екологічну відповідальність. Подальші зусилля в цьому напрямку матимуть вирішальне значення для приведення фінансового сектору у відповідність до глобальних цілей сталого розвитку.

Впровадження інноваційних фінансових технологій сприяє не лише внутрішньому вдосконаленню банківських процесів, а й формує нові підходи до взаємодії з клієнтами, створюючи більш прозору, адаптивну та стійку екосистему. Така трансформація дозволяє банкам не лише відповідати на глобальні виклики, пов'язані зі змінами клімату, соціальною нерівністю та цифровим розривом, а й відігравати проактивну роль у формуванні сталого економічного розвитку на міжнародному рівні.

Список використаних джерел:

1. Nguyen D. Digital transformation the key to sustainable development // *EY*. 2023. URL: https://www.ey.com/en_vn/insights/digital-strategy/digital-transformation-the-key-to-sustainable-development
2. Bi S., Bao W. Innovative Application of Artificial Intelligence Technology in Bank Credit Risk Management // *arXiv preprint*. 2024. arXiv:2404.18183. URL: <https://arxiv.org/abs/2404.18183>
3. Tian Y., Wang C., Asutosh A., Woo J., Adriaens P. Blockchain-enabled tokenization for sustainable and inclusive infrastructure investment // *arXiv preprint*. 2022. arXiv:2208.04709. URL: <https://arxiv.org/abs/2208.04709>
4. Global Basel Committee bolsters rules for supervising banks // *Reuters*. 2024. URL: <https://www.reuters.com/business/finance/global-basel-committee-bolsters-rules-supervising-banks-2024-04-25/>
5. Digital Transformation for the Sustainable Development Goals // *World Bank / ADB*. 2023. URL: <https://www.adb.org/publications/digital-transformation-sustainable-development-goals>

ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ДІЯЛЬНІСТЬ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ НІМЕЧЧИНИ

Палінчак Микола Михайлович

*доктор політичних наук, професор,
професор кафедри міжнародної політики,
Державний вищий навчальний заклад
«Ужгородський національний університет»*

Медвідь Микола Миколайович

*аспірант кафедри міжнародних економічних відносин,
Державний вищий навчальний заклад
«Ужгородський національний університет»*

Лапа Ігор Володимирович

*Державний вищий навчальний заклад
«Ужгородський національний університет»*

У сучасних умовах глобалізації банківські інституції стикаються з новими викликами та можливостями, які значно впливають на характер їх функціонування, організаційну структуру та стратегії розвитку. Особливо актуальним є вивчення цих процесів у контексті Німеччини - країни з однією з найстабільніших і найрозвиненіших банківських систем Європи. Вплив глобалізаційних процесів на німецькі банки проявляється як у розширенні міжнародної присутності та інтеграції у світові фінансові ринки, так і в необхідності адаптації до нових технологій, змін у регуляторному середовищі та трансформації клієнтських очікувань.

Банківська система Німеччини, що характеризується унікальною трирівневою структурою, яка складається з приватних комерційних банків, державних ощадних кас (Sparkassen) та кооперативних банків (Volksbanken Raiffeisenbanken), довгий час була наріжним каменем економічної стабільності країни. Однак глобалізація привнесла нову динаміку, змусивши ці установи адаптуватися до дедалі більш взаємопов'язаного та конкурентного світового фінансового середовища.

Лібералізація фінансових ринків та зменшення транскордонних бар'єрів сприяли експансії німецьких банків на міжнародні ринки. Такі установи, як Deutsche Bank, скористалися глобалізацією, щоб зайняти значне місце у міжнародному фінансовому секторі, беручи участь у транскордонному кредитуванні, інвестиційному банкінгу та управлінні активами. Ця міжнародна інтеграція дозволила німецьким банкам диверсифікувати свої портфелі та отримати нові джерела доходів [1].

Однак ця експансія також зробила німецькі банки вразливими до глобальної фінансової нестабільності. Фінансова криза 2008 року

висвітлювала вразливість, пов'язану з великими міжнародними ризиками, що призвело до значних втрат для найбільших німецьких банків і спонукало до переоцінки практик управління ризиками [2].

Глобалізація прискорила технологічні інновації в банківському секторі, змушуючи німецькі банки впроваджувати цифрові рішення, щоб залишатися конкурентоспроможними. Поява фінтех-компаній та зростаючий попит на банківські послуги онлайн спонукали традиційні банки інвестувати в цифрові платформи, посилювати заходи кібербезпеки та розробляти мобільні банківські додатки. Ця цифрова трансформація підвищила операційну ефективність та якість обслуговування клієнтів, але також посилила конкуренцію та вимагала значних капіталовкладень [3].

У міру того, як німецькі банки все глибше виходять на міжнародні ринки, вони повинні орієнтуватися в складній мережі регуляторних вимог у різних юрисдикціях. Відповідність міжнародним стандартам, таким як Базель III, а також дотримання правил боротьби з відмиванням грошей (AML) стають все більш важливими. Ці регуляторні вимоги вимагають надійної інфраструктури дотримання вимог і призвели до збільшення операційних витрат німецьких банків [4].

Глобалізація також стимулювала дискусії навколо транскордонних злиттів і консолідацій в європейському банківському секторі. Яскравим прикладом є спроба поглинання німецького Commerzbank італійським UniCredit, яка зіткнулася зі значним політичним і громадським опором у Німеччині. Занепокоєння щодо національного економічного суверенітету, потенційної втрати робочих місць та впливу на місцевий бізнес зробили такі транскордонні угоди суперечливими, підкреслюючи напруженість між глобальною інтеграцією та внутрішніми інтересами [5].

Отже, глобалізація глибоко вплинула на діяльність банківських установ у Німеччині, пропонуючи можливості для зростання та інновацій, а також створюючи значні виклики. Німецькі банки розширили свою глобальну присутність, впровадили технологічні досягнення та адаптувалися до складного регуляторного середовища. Однак вони також стикаються із загостренням конкуренції, посиленням регуляторного навантаження та внутрішнім опором транскордонним консолідаціям. Навігація в цих умовах вимагає стратегічного балансу між використанням глобальних можливостей і захистом національних економічних інтересів.

Список використаних джерел:

1. Güven C. International Banking in Germany: A Contributing Force to the Global Economy. URL: <https://www.cigdemguven.com/blog/international-banking-in-germany-a-contributing-force-to-the-global-economy/>

2. Behr P., Schmidt R. H. The German Banking System: Characteristics and Challenges. – Frankfurt am Main: SAFE Policy Center, 2015. – 23 p. URL: <https://safe->

frankfurt.de/fileadmin/user_upload/editor_common/Policy_Center/Behr_Schmidt_German_Banking_System.pdf

3. Stefanelli V., Manta F., Toma P. Digital Financial Services and Open Banking Innovation: Are Banks Becoming Invisible? // arXiv. – 2022. URL: <https://arxiv.org/abs/2210.01109>

4. International Monetary Fund. Germany: Financial System Stability Assessment. – Washington, D.C.: IMF, 2022. – 89 p. URL: <https://www.elibrary.imf.org/view/journals/002/2022/231/article-A001-en.xml>

5. The Times. ECB Signals It's Open to UniCredit Buying Commerzbank – 2024. URL: <https://www.thetimes.co.uk/article/ecb-signals-its-open-to-unicredit-buying-commerzbank-6bsg8lgp9>

ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ДЛЯ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Ступа Оксана Василівна

студентка,

*Київський національний університет
імені Тараса Шевченка*

Сьогодні Україна відчуває нагальну потребу у значних фінансових інвестиціях, що зумовлено як масштабними руйнуваннями, спричиненими повномасштабним вторгненням російської федерації 24 лютого 2022 року, так і євроінтеграційними прагненнями держави.

Так, відповідно до Швидкої оцінки завданої шкоди та потреб на відновлення (RDNA4), яка охоплює за період з 24 лютого 2022 року до 31 грудня 2024 року, здійсненої Урядом України, Групою Світового банку, Європейською Комісією та Організацією Об'єднаних Націй, станом на 31 грудня 2024 року загальна вартість відбудови та відновлення в Україні становить 524 мільярди доларів США (506 мільярдів євро) впродовж наступного десятиліття, що приблизно у 2,8 рази перевищує прогнозований номінальний ВВП України за 2024 рік [1].

Крім цього, фінансові ресурси необхідні для приведення об'єктів інфраструктури у відповідність до вимог стандартів Європейського Союзу, що стосується, наприклад, інтеграції в європейську енергетичну мережу ENTSO-E (European Network of Transmission System Operators for Electricity), в єдину транспортну мережу TEN-T (The Trans-European Transport Network), забезпечення стандартів ЄС у сфері цивільного будівництва [2].

Тож, залучення ресурсів приватного сектору насамперед на засадах державно-приватного партнерства (ДПП) набуває все більшої актуальності.

За своєю суттю ДПП має дуалістичну природу й розглядається і як механізм залучення фінансування, і як механізм надання суспільних послуг, що традиційно постачаються державою. В результаті ефективного розподілу між партнерами ризиків, відповідальності, вигід від реалізації проєктів, а також поєднання фінансових, управлінських і технологічних можливостей партнерів виникає синергетичний ефект, що призводить до підвищення ефективності реалізації проєктів ДПП.

Характеризуючи перевагу більш ефективного надання публічних послуг через механізм ДПП, важливо звернути увагу на емпіричні дослідження. Так, у 2008 році Університет Мельбурна провів

дослідження щодо порівняння витрат 25 австралійських проектів ДПП із витратами 42 проектів, що були реалізовані на основі публічних закупівель. Результати показали, що медіанне перевищення 13 кошторисних витрат у проектах із публічними закупівлями становило 10,1%, тоді як у проектах ДПП це значення складало 5,6% [3].

Крім цього, до переваг ДПП також належить можливість фінансувати ті проекти, які держава в іншому випадку профінансувати б не змогла через відсутність фінансових ресурсів; зниження навантаження на бюджет; підвищення ефективності надаваних послуг; створення можливостей для впровадження нових технологій та інновацій та інше.

Усвідомлюючи потенціал державно-приватного партнерства, уряд України розглядає його як один із ключових інструментів післявоєнного відновлення, що знаходить відображення як у заявах високопосадовців, так і в стратегічних документах держави. Так, під час міжнародної конференції в Лугано прем'єр-міністр України Денис Шмигаль зазначив, що серед джерел для відбудови країни важливу роль відіграватиме залучення приватних інвестицій через проекти ДПП.

У Плані для реалізації програми Ukraine Facility протягом 2024–2027 років зазначається, що ДПП може відіграти ключову роль у забезпеченні достатніх ресурсів для реконструкції та відновлення [4; 5, ст. 60].

Прагнення уряду розвивати та використовувати механізм ДПП для залучення фінансування інфраструктурних інвестицій також закріплені в таких стратегічних документах, як Національна економічна стратегія на період до 2030 року, Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки, Стратегія національної безпеки України, Програма діяльності Кабінету Міністрів України, затверджена постановою Кабінету Міністрів України № 471, Указ Президента України № 722/2019 «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року», Стратегії розвитку оборонно-промислового комплексу України та інших стратегічних документах.

Уряд активно працює в напрямку розбудови інституційного забезпечення реалізації проектів ДПП. Так, у 2019 році було прийнято новий Закон України «Про концесію» від 03.10.2019 № 155-IX, який був розроблений з метою реформування концесійного законодавства, узгодження законодавства про концесії із рамковим законом про ДПП, впровадження ключових принципів ЄС у цій сфері та врегулювання всіх складових концесійної діяльності [6]. У цьому ж році було створено Агенцію з питань підтримки державно-приватного партнерства, яка спрямована на здійснення заходів для реалізації в Україні якісних та інвестиційно-привабливих проектів ДПП у різних сферах економіки.

Протягом 2020–2023 років Агенцією ДПП було здійснено ідентифікацію 162 потенційних проєктів ДПП, з яких 40 відібрано, як інвестиційно-привабливі проєкти для реалізації на умовах ДПП; розроблено 16 концептуальних записок, 5 техніко-економічних обґрунтувань; проведено 29 навчальних заходів [7].

Впроваджені зміни були позитивно оцінені міжнародними фінансовими організаціями. Так, за Індексом готовності, що розраховується Європейським банком реконструкції та розвитку спільно з аналітичним відділом журналу “Economist” та вимірює здатність країни до створення і реалізації проєктів ДПП за такими критеріями, як нормативно-правові засади, інституціональна структура, функціональна готовність, інвестиційний клімат, фінансові механізми, загальний бал України складає 69 зі 100 можливих, і визначає Україну як розвинену країну у сфері готовності до реалізації проєктів ДПП. При цьому середнім значенням серед 71 країни є 59 балів [2].

Відповідно до рейтингу Світового банку за 2023 рік Benchmarking Infrastructure Development, що оцінює якість правового регулювання в частині можливості впровадження великих інфраструктурних проєктів із залученням приватного сектору, Україна суттєво покращила свої показники у порівнянні з 2020 роком. Зокрема, у тематичному напрямі «підготовка проєктів» оцінка зросла з 68 до 73 балів, у сфері «державних закупівель» – з 65 до 74, «управління контрактами» – з 66 до 71, а за напрямом «ініціативи приватного сектору» – з 75 до 83 балів [9].

Крім цього, у 2022 році було розроблено законопроект №7508, покликаний підвищити ефективність реалізації проєктів ДПП, який, крім іншого, передбачає спрощення процедури підготовки проєктів із відновлення та невеликих проєктів (до 5,3 млн євро), що дозволить вдвічі скоротити строк для прийняття рішення про реалізацію таких проєктів; розширення сфер застосування ДПП, переліку державних партнерів, джерел фінансування проєктів ДПП; встановлення додаткових видів державної підтримки проєктів ДПП; діджиталізація процесу підготовки і здійснення проєктів ДПП через проведення конкурентних процедур в електронній торговій системі [2].

Водночас рівень реалізації проєктів ДПП в Україні залишається низьким (див. табл. 1).

Гальмування реалізації проєктів на засадах ДПП зумовлено наслідками повномасштабного вторгнення РФ, що визначає потребу в подальшому зміцненні інституційних та нормативних засад впровадження ДПП у відповідь на сучасні виклики.

Таблиця 1

Стан реалізації проєктів ДПП за період з 01.01.2020 по 01.01.2025

Тип договорів / Стан реалізації	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024	01.01.2025
Укладено договорів	192	193	193	198	200
Всього реалізується, з них:	39	31	18	22	22
<i>Концесійні договори</i>	29	22	9	10	9
<i>Договори про спільну діяльність</i>	6	5	5	6	6
<i>Інші договори</i>	4	4	4	6	7
Не реалізується (всього), з них:	153	162	162	166	167
<i>Договори про спільну діяльність</i>	118	119	116	115	114
<i>Договори про спільну діяльність</i>	35	43	46	51	53
Призупинені через війну	0	0	13	10	11
Рівень реалізації, %	20%	16%	9%	11%	11%

Джерело: складено автором на основі даних [7]

Список використаних джерел:

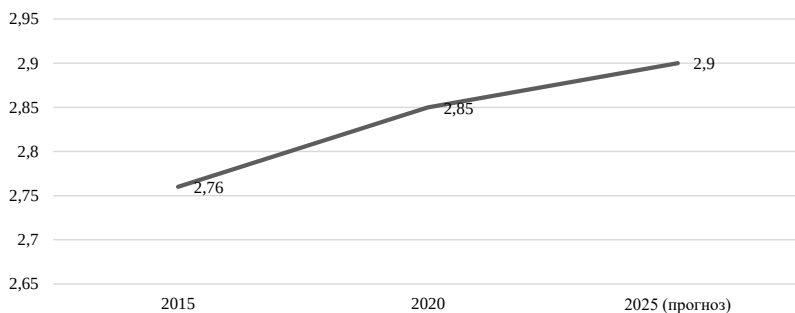
1. World Bank Group. Оновлена оцінка потреб України на відновлення та відбудову. *World Bank*. URL: <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2024/02/15/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>
2. Державно-приватне партнерство як інструмент відбудови України. *Transparency International Ukraine*. URL: <https://ti-ukraine.org/research/derzhavno-pryvatne-partnerstvo-yak-instrument-vidbudovy-ukrayiny/>
3. Посібник APMG з сертифікації в сфері державно-приватного партнерства (ДПП) / ADB та ін. ; ред.: І. Новікова, Т. Бойчук ; пер. з англ. К.-infra. 2016. 196 с. URL: <https://ppp-certification.com/sites/www.ppp-certification.com/files/documents/%D0%93%D0%BB%D0%B0%D0%B2%D0%B0%201.pdf>.
4. Науменкова С., Міщенко С., Тіщенко Є. Проєктне фінансування в умовах реалізації “UKRAINE FACILITY PLAN”. *Економічний простір*. 2024. №191. С. 142–153. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-24>
5. План для України: *Ukraine Facility*. – К.: Міністерство економіки України, 2024. – 380 с. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf>

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Тимошенко Марина Вікторівна

*доцент кафедри обліку, фінансів та банківської справи,
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»*

У сучасних умовах високої динаміки фінансових ринків, цифрової трансформації та зростання регуляторного навантаження питання ефективного банківського менеджменту набуває особливої актуальності. Банківські установи, з одного боку, виступають ключовими елементами фінансової стабільності, а з іншого – змушені адаптуватися до нових викликів, пов'язаних з ризик-менеджментом, кібербезпекою, зміною клієнтських очікувань та інтеграцією інновацій. Трансформація банківського менеджменту охоплює як стратегічні, так і операційні аспекти – від впровадження штучного інтелекту та автоматизації процесів до оновлення підходів до управління персоналом і корпоративної культури. У цьому контексті вивчення перспектив розвитку банківського менеджменту дозволяє окреслити напрями інституційної модернізації, інноваційної активності та підвищення конкурентоспроможності банківської системи в цілому.



**Рис. 1. Динаміка обсягу ринку банківських послуг
за 2015–2025 рр., трлн дол США**

Джерело: [1]

Упродовж зазначеного десятиліття спостерігається стабільне зростання обсягів ринку: з 2,76 трлн дол. США у 2015 році до 2,85 трлн дол. у 2020 році, з подальшим прогнозованим підвищенням до 2,9 трлн дол. у 2025 році. Така динаміка свідчить про поступове розширення банківського сектора, що зберігає позитивну траєкторію

розвитку попри турбулентність макроекономічного середовища, вплив кризових чинників та цифрову трансформацію фінансових послуг.

Відносна стабільність темпів зростання обсягів ринку за останнє десятиріччя може інтерпретуватись як ознака структурної адаптивності банківської системи до нових викликів, включаючи зростання ролі необанків, посилення регуляторного тиску, зміну поведінки споживачів та вимог до операційної ефективності. Такий тренд також вказує на збереження високого рівня довіри до банків як ключових фінансових інститутів у глобальному масштабі.

Диджиталізація виступає одним із ключових векторів трансформації банківського менеджменту в умовах сучасної економіки знань. Вона охоплює впровадження цифрових технологій в усі аспекти діяльності банків – від фронт-офісних операцій до стратегічного планування, ризик-менеджменту, управління персоналом і клієнтського сервісу. Упровадження інтернет- та мобільного банкінгу, автоматизованих платформ для обслуговування клієнтів, використання великих даних (Big Data), штучного інтелекту (AI), хмарних обчислень і блокчейн-рішень кардинально змінює управлінську логіку банківських установ, орієнтуючи їх на гнучкість, оперативність і клієнтоцентричність.

На рисунку 2 відображено динаміку зростання рівня диджиталізації у сфері банківських послуг за період 2015–2025 рр.

У 2015 році цифровими каналами активно користувалися близько 48% клієнтів банків, тоді як у 2020 році цей показник досяг 68%, а до 2025 року прогнозується його збільшення до 85%. Така тенденція свідчить про стрімке розширення цифрових каналів доступу до банківських продуктів і послуг, що зумовлює необхідність перегляду традиційних управлінських моделей.

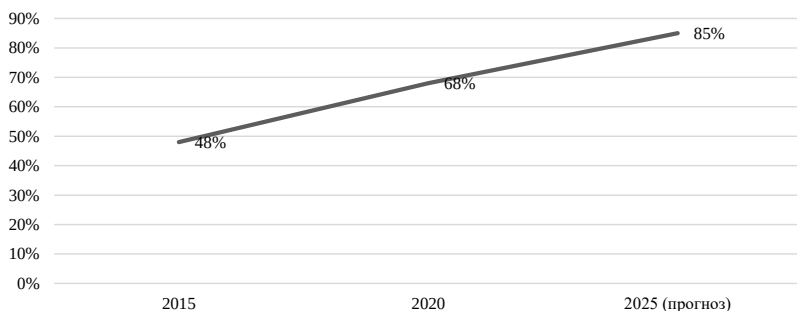


Рис. 2. Динаміка зростання рівня диджиталізації у сфері банківських послуг за 2015–2025 рр., %

Джерело: [2]

Цифровізація не лише оптимізує операційні процеси, а й вимагає від банківських менеджерів нових компетентностей у сфері технологічного управління, кібербезпеки, аналітики даних та інноваційної політики. Зростання рівня диджиталізації, як видно з графіка, підкреслює інтенсивність цього переходу та роль цифрової трансформації як стратегічного драйвера розвитку банківської системи в цілому.

У сучасних умовах цифрової трансформації фінансового сектора диджиталізація банківського менеджменту охоплює низку стратегічно важливих напрямів, які суттєво змінюють підходи до управління банківськими установами. Насамперед, мова йде про цифрову трансформацію системи клієнтського обслуговування, що включає широке впровадження інтернет- та мобільного банкінгу як основних каналів взаємодії з клієнтами. Це забезпечує зростання оперативності, зниження транзакційних витрат та підвищення рівня персоналізації банківських продуктів шляхом застосування технологій обробки великих масивів даних (Big Data) та машинного навчання [3].

Другим важливим вектором є автоматизація внутрішніх управлінських процесів, яка охоплює впровадження інтелектуальних систем управління ризиками, цифрових платформ для управлінського обліку та фінансового контролінгу, а також використання хмарних сервісів для організації документообігу та комунікації між підрозділами. Це сприяє підвищенню ефективності операційної діяльності та оптимізації ресурсного забезпечення.

Окрему роль відіграє розвиток технологій цифрової ідентифікації та кібербезпеки, що є ключовими умовами забезпечення надійності електронних фінансових операцій, відповідності нормативним вимогам та захисту персональних даних. Запровадження технологій біометричної аутентифікації, блокчейн-рішень та мультифакторної авторизації підвищує рівень довіри до цифрових каналів.

Крім того, значущими є напрями, пов'язані з аналітикою та прогнозуванням. Використання систем штучного інтелекту для оцінки платоспроможності клієнтів, моделювання кредитного ризику, формування сценарних прогнозів та підтримки ухвалення управлінських рішень на основі даних забезпечує більш точне стратегічне планування та адаптацію до мінливих ринкових умов.

Загалом диджиталізація банківського менеджменту є не лише інструментом підвищення ефективності, а й ключовою умовою конкурентоспроможності банків у цифровій економіці.

Список використаних джерел:

1. Global Commercial Banks – Market Research Report (2015–2030). URL: <https://www.ibisworld.com/global/industry/global-commercial-banks/1750/> (дата звернення: 21.05.2025).
2. Accenture. The Future of Banking 2025. URL: <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/industry/banking/document/Accenture-Future-Banking-Business-Models.pdf> (дата звернення: 21.05.2025).
3. Deloitte. 2023 banking and capital markets outlook. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/us175544_cfs-fsi-outlook-banking/DI_CFS_FSI_Outlook-Banking.pdf (дата звернення: 21.05.2025).

СТРУКТУРНІ ПРІОРИТЕТИ В КРЕДИТУВАННІ ПІДПРИЄМСТВ У ЗАКАРПАТСЬКІЙ ОБЛАСТІ

Чубарь Оксана Геннадіївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів і банківської справи,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»;
старший науковий співробітник,*

*Закарпатський регіональний центр соціально-економічних
і гуманітарних досліджень НАН України*

Траньович Юлія Петрівна

*молодший науковий співробітник,
Закарпатський регіональний центр соціально-економічних
і гуманітарних досліджень НАН України*

Доступні за ціною, обсягами та строками банківські кредити є важливим джерелом фінансування розвитку, структурних змін, реалізації інноваційних стратегій та відбудови національної економіки. Військова агресія росії гостро поставила потребу спрямування банківських ресурсів на підтримання економічного зростання, а ще більш гостро на інвестування у «критичні для забезпечення військових потреб та перспективні галузі економіки» [1].

Майже десятилітня динаміка кредитів, наданих банками нефінансовим корпораціям, а в тому числі і різним підприємствам у Закарпатській області (табл. 1), відображає доволі різновекторні тенденції: позитивний тренд зростання загальних обсягів кредитування у період 2015–2018 років, скорочення кредитування в умовах пандемії та перших двох років великої війни. Проте вже у 2022 та 2024 роках спостерігалась зростаюча динаміка: у 2024 році обсяги кредитів сягнули допандемічного та довоєнного рівня.

В цілому за проаналізований період обсяги кредитування зросли в 1,6 рази, проте найбільше зростання притаманно для галузей транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності (у 8,4 рази), будівництва (у 6,4 рази), сільського, лісового та рибного господарства (у 4,4 рази). При цьому обсяги кредитування підприємств з постачання електроенергії, газу, пари та кондиціонування повітря, а також підприємств оптової та роздрібною торгівлі знизились, причому таке зниження відбулося як за сумою, так і за часткою.

Галузева структура кредитування відображає певні пріоритети кредитної діяльності банків на території регіону, а також впливає на підтримку важливих для області видів економічної діяльності. За

досліджуваний період відбулись певні зміни цієї структури: більше як вдвічі зросла частка кредитів, наданих підприємствам переробної промисловості – з 12,96% у 2015 році до 28,25% у 2024 році, майже в три рази зросла частка кредитів підприємствам сільського, лісового та рибного господарства. Суттєво зросла також і частка підприємств транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності.

Таблиця 1

Кредити, надані депозитними корпораціями (крім НБУ) нефінансовим корпораціям у Закарпатській області у 2015-2024 роках у розрізі основних видів економічної діяльності (залишки коштів на кінець року, млн грн)*

Рік	Всього		В тому числі											
			С/г, лісове та рибне господарство		Переробна промисловість		Постач. електроенергії, газу, пари та кондиц. повітря		Буд-во		Опт. та роздр. торгівля; ремонт авто і мотоциклів		Транспорт, складське госп-во, поштова та кур'єрська д-сть	
	сума	%	сума	%	сума	%	сума	%	сума	%	сума	%	сума	%
2015	1659	100	73	4,40	215	12,96	261	15,73	9	0,54	898	54,13	38	2,29
2016	1960	100	73	3,72	309	15,77	394	20,10	10	0,51	1007	51,38	42	2,14
2017	2465	100	118	4,79	363	14,73	630	25,56	11	0,45	1137	46,13	85	3,45
2018	2739	100	147	5,37	396	14,46	724	26,43	11	0,40	1215	44,36	134	4,89
2019	2553	100	155	6,07	304	11,91	887	34,74	10	0,39	956	37,45	125	4,90
2020	2040	100	104	5,10	354	17,35	957	46,91	9	0,44	412	20,20	95	4,66
2021	2008	100	168	8,37	382	19,02	535	26,64	22	1,10	600	29,88	133	6,62
2022	2145	100	249	11,61	438	20,42	528	24,62	37	1,72	608	28,34	143	6,67
2023	2092	100	353	16,87	381	18,21	316	15,11	25	1,20	727	34,75	176	8,41
2024	2598	100	320	12,32	734	28,25	166	6,39	58	2,23	837	32,22	319	12,28
Зміни 2024 до 2015, разів; в.п.	+1,6	0	+4,4	+7,9	+3,4	+15,3	-1,6	-9,3	+6,4	+1,7	-1,1	-21,9	+8,4	+10,0

Джерело: складено авторами за даними [2]

Традиційно високий відсоток та великі обсяги кредитів припадають на торгівлю, хоча її частка з 2018 року постійно знижувалась, а обсяги у 2024 році майже дорівнювали значенню 2015 року. Також можна констатувати доволі суттєве зростання обсягів кредитування сфери будівництва, і хоча сума у 58 млн грн не може вважатись великою навіть для маленької Закарпатської області, проте порівняно з 2015 роком вона зросла у 6,4 рази.

Проаналізувавши головні тенденції динаміки кредитування суб'єктів економіки банками в Закарпатській області, можна виділити позитивні тенденції зростання інтересу до переробної промисловості, сільського та

лісового господарства, сфери транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності.

Зазначені структурні зміни слід оцінювати позитивно, оскільки, зокрема, переробна промисловість є важливим видом економічної діяльності для Закарпатської області з урахуванням більшої частки доданої вартості в її продукції, вищого техніко-технологічного рівня виробництва та рівня заробітної плати. Зростання ролі сільського, лісового та рибного господарства в кредитних «інтересах» банків відображає посилення значимості цих галузей для економіки регіону як в контексті продовольчого забезпечення, так і важливого напрямку експортної діяльності.

Подальший моніторинг і аналіз кредитної активності банків та її галузевої спрямованості доцільно проводити з метою відслідковування динаміки цих процесів та їх впливу на якісні структурні зміни регіональної економіки.

Список використаних джерел:

1. Крупка М.І., Ванькович Д.В., Кульчицький М.І. Банківське кредитування пріоритетних галузей економіки в механізмі реалізації фінансової політики України. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-21>

2. Основні показники грошово-кредитної та фінансової статистики щодо діяльності депозитних корпорацій (банків). Регіональний зріз. Закарпатська область. Сайт НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial>

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ТА КРАЩА ПРАКТИКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Ясенецький Володимир Станіславович

аспірант кафедри публічних фінансів,

Державний податковий університет

Важливе значення для зміцнення фінансової спроможності територіальних громад в Україні є вивчення та адаптація досвіду іноземних країн, що демонструє ключову роль ресурсного забезпечення. Мова йде про активну мобілізацію фінансових, організаційних та інвестиційних ресурсів, що сприяє розширенню спектру та якості муніципальних послуг. Як наслідок, зростають надходження до місцевих бюджетів, зокрема за рахунок податку на прибуток підприємств, податку на нерухомість, туристичних зборів та інших фіскальних платежів.

Для обґрунтованого відбору країн, чий досвід є найбільш релевантним для України, доцільно використовувати декілька ключових критеріїв. Перш за все, це частка місцевих бюджетів у загальній структурі доходів країни та економіці в цілому. Наприклад, співвідношення доходів місцевих бюджетів до ВВП дозволяє оцінити фіскальний вплив територіальних громад на економіку тієї чи іншої країни. Показник частки доходів місцевих бюджетів у доходах загального сектору державного управління ілюструє рівень бюджетної децентралізації.

Представлені в таблиці дані дають змогу оцінити частку доходів місцевих бюджетів у структурі ВВП та у загальному секторі державного управління окремих країн.

Таблиця 1

Частка доходів місцевих бюджетів у ВВП окремих країн та в системі публічних фінансів

№	Країна	Доходи місцевих бюджетів до ВВП, %	Доходи місцевих бюджетів у секторі загального державного управління, %
1.	Данія	30,1	62,3
2.	Ісландія	12,7	29,2
3.	Канада	14,4	29,9
4.	Латвія	10,1	28,2
5.	Литва	9,1	25,3
6.	Нідерланди	13,1	30,1
7.	Польща	13,4	33,2
8.	Фінляндія	22,0	41,6
9.	Швеція	23,7	48,7
10.	Україна	10,7	31,1

Джерело: OECD [1]

Як видно з таблиці, співвідношення обсягів доходів місцевих бюджетів до обсягів доходів у секторі загального державного управління є найбільшим у Данії (62,3%), Фінляндії (41,6%) та Швеції (48,7%). При цьому за часткою доходів місцевих бюджетів у ВВП ці ж країни помітно випереджають інші. Це свідчить про результативність цілеспрямованої політики бюджетної децентралізації та ефективність системи фінансової автономії місцевого рівня. У зазначених країнах місцеві бюджети забезпечують значну частину витрат на освіту, охорону здоров'я, соціальні послуги, інфраструктуру та інші ключові функції. Крім того, високі частки місцевих бюджетів у загальнодержавних фінансах дозволяють органам місцевого самоврядування самостійно приймати рішення щодо вибору пріоритетів розвитку своїх територій. Для порівняння, в Україні цей показник є нижчим – 10,7% до ВВП і 31,1% у секторі загально державного управління, що вказує на необхідність посилення стратегій розвитку та підтримки фінансової спроможності територіальних громад.

У Швеції доходи муніципалітетів формуються переважно за рахунок податків, плати за послуги та державних грантів. Основним джерелом надходжень є муніципальний податок. Уряд країни запровадив ефективну систему податкового вирівнювання, яка збалансовує відмінності у податкових надходженнях між муніципалітетами. Ця система працює у двох напрямках: вирівнює різницю у податковій базі на душу населення та розподіляє кошти муніципалітетам зі складнішою структурою витрат та несприятливим демографічним складом. Бюджетна політика Швеції враховує демографічні, економічні та географічні відмінності між муніципалітетами, створюючи умови для фінансової стійкості, спирається на використання показників ефективності місцевого економічного розвитку для покращення реалізації муніципальних програм [2].

Однією з ключових особливостей фінансової моделі муніципального сектору Фінляндії є законодавчо закріплена неможливість дефолту муніципалітетів (Закон «Про банкрутство» [2]), що забезпечує високий рівень кредитної надійності. Це дозволяє муніципалітетам ефективно брати участь у фінансових ринках та отримувати фінансування на пільгових умовах. Важливим елементом фінансової автономії є необмежене право муніципалітетів підвищувати ставку місцевого податку на доходи фізичних осіб. Для забезпечення фінансовими ресурсами муніципальних компаній та установ, створених органами місцевого самоврядування, вони мають право на кредитування за умови повної гарантії з боку засновника. Така гарантія дозволяє кредиторам напряму звертатися до гаранта у разі необхідності. Фінська система також передбачає створення спільних муніципальних об'єднань для здійснення

делегованих повноважень або регіональних функцій, що зміцнює фінансову стійкість через розподіл відповідальності [2].

У Фінляндії діє Консультативний комітет з питань місцевих фінансів при Міністерстві фінансів, до складу якого входять представники різних міністерств та Асоціації муніципалітетів і регіонів Фінляндії (AFLRA) [3]. Блок заходів з планування фінансів тісно пов'язаний із системою макроекономічного управління, що сприяє кращій інтеграції місцевих фінансів до загальної системи державних фінансів. Окремо виділено блок питань мікроекономічного управління, що регламентують оцінку фінансового стану громад та покриття дефіциту, спрямований на підтримку фінансової стабільності муніципалітетів. Система передбачає чіткі правила для зменшення ризиків та прозорі механізми державної підтримки.

Для системи державних фінансів Фінляндії характерною є «Програма фінансів місцевих органів влади», що формується Міністерством фінансів у співпраці з іншими інституціями. Програма ґрунтується на принципі достатності фінансових ресурсів та враховує пропозиції місцевого самоврядування. Вона є важливим інструментом для забезпечення прозорості моніторингу місцевих фінансів та досягнення визначеного рівня дефіциту. У Фінляндії також діє Державний центр спільних послуг по фінансам та кадрам, який надає уряду послуги з адміністрування. Центр впроваджує автоматизацію процесів із застосуванням штучного інтелекту для оптимізації рутинних завдань [3].

У Данії кожного року уряд та Асоціація муніципалітетів Данії (KL) укладають економічну угоду, яка визначає загальні рамки для видатків, пільгові позики та орієнтири для місцевих податків. З 2013 р. ці рамки стали частиною законодавства про бюджетне планування, визначивши чотирирічні ліміти на поточні витрати муніципалітетів. Основним фінансовим інструментом підтримки громад є Блокова дотація, яка регламентує покриття значної частини їхніх потреб. У Данії впроваджено принцип прозорості в системі бюджетування, тому відповідна інформація регулярно публікується на офіційних сайтах. До системи місцевих бюджетів Данії входять 98 муніципалітетів, які щорічно укладають бюджетні угоди з національним урядом, визначаючи ключові пріоритети бюджетної політики у контексті соціально-економічних завдань [4]. До ключових пріоритетів відноситься розвиток охорони здоров'я, підтримка літніх людей та оптимізація адміністративного управління.

З січня 2025 року в Польщі набув чинності закон про доходи місцевих органів влади, який змінив модель їхнього фінансування у напрямі зміцнення та стабілізації місцевих фінансів [5]. Ключовим нововведенням є зміна механізму розрахунку доходів від загальнодержавних податків. Базою для розрахунку стане частка у загальному доході платників податків, зареєстрованих на території відповідного органу місцевого

самоврядування, що усуває залежність місцевих доходів від змін у загальнодержавній податковій політиці та стимулює місцеві органи до активної участі в економічному розвитку. Також в Польщі запроваджується новий механізм корекції заможності органів місцевого самоврядування, який передбачає автоматичне зменшення обсягу приросту доходів від РІТ та СІТ для найбагатших муніципалітетів [6]. Корекція застосовується, якщо індекс заможності JST перевищує 120% середнього індексу заможності відповідної категорії, і становить 50–70% надлишку. Нова модель є непрямою та здійснюється автоматично на етапі розподілу податкових надходжень, що підвищує передбачуваність доходів та стимулює економічний розвиток без ризику втрати стабільності місцевих бюджетів.

Вивчення зарубіжного досвіду провідних європейських країн, таких як Швеція, Фінляндія та Данія, а також реформ у Польщі, надає цінні інсайти для зміцнення фінансової спроможності територіальних громад в Україні. Успішні моделі бюджетної децентралізації, системи податкового вирівнювання, законодавче забезпечення фінансової стабільності, механізми співпраці між органами влади та залучення громадськості, а також прозорість бюджетних процесів можуть бути адаптовані до українських реалій.

Список використаних джерел:

1. Subnational government revenue in 2022. OECD. 2022. URL: <https://data-explorer.oecd.org/>
2. Vanhuysse F., Nilsson A., Arra V., Requena A., Agerström M. Municipal Finance in Sweden. URL: <https://www.sei.org/wp-content/uploads/2021/05/factsheet-municipal-finance.pdf/>
3. Funding strategy in Finland; MuniFin's guarantee. URL: https://www.kuntarahoitus.fi/wpcontent/uploads/2024/07/MuniFin_Onepager_2023_FINAL.pdf
4. Budget 2025: Kommunalpolitikere vil have mere offentlig-privat samarbejde og velfærdsteknologi. URL: <https://www.danskindustri.dk/offentlig-privatsamarbejde/nyheder/nyheder---arkiv/nyhedsarkiv/2024/11/budget-2025/>
5. Majchrzak A. Zmiany w dochodach jst od 2025 r. Absolwentka Wydziału Administracji Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego. 2025. URL: <https://www.woltersklower.com/pl-pl/expert-insights/dochody-jst-zmiany>
6. Reforma dochodów jednostek samorządu terytorialnego – szczegółowe rozwiązania i ich skutki Ministry of finance of Poland. URL: https://www.sgipw.wlkp.pl/wp-content/uploads/2024/08/5.prezentacja-MF_reforma-systemu-dochodow-JST_projekt_maj-2024.pdf

НАПРЯМ 5. МЕНЕДЖМЕНТ

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-499-6-30>

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ: ПЕРЕВАГИ ТА РИЗИКИ

Кузьмук Ігор Ярославович

*кандидат економічних наук, доцент,
асистент кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича*

У сучасному світі адміністративне управління зазнає суттєвих змін під впливом цифрової трансформації. Інноваційні технології дедалі активніше впроваджуються в управлінські процеси як у державному, так і в приватному секторах. Вони дозволяють автоматизувати рутинні завдання, підвищувати ефективність управлінських рішень, забезпечувати прозорість діяльності органів влади, а також розширювати доступ громадян до адміністративних послуг. Така трансформація стає особливо актуальною в умовах глобалізації, зростання інформаційних потоків та потреби в оперативному реагуванні на соціальні виклики.

Проблеми кібербезпеки, цифрової нерівності, недостатньої підготовленості кадрів та нормативно-правових бар'єрів потребують глибокого аналізу і системного підходу до впровадження технологічних новацій.

На сьогоднішній день чимало країн, зокрема Україна, вже демонструють приклади вдалого використання цифрових інструментів в управлінні – таких як платформа «Дія», електронний документообіг, автоматизовані реєстри та інші сервіси. Однак поряд із цими досягненнями залишаються питання, які потребують подальшого вивчення, узагальнення досвіду та формування комплексних рішень для їх подолання.

Інноваційне управління в адміністративній сфері – це процес впровадження новітніх технологічних, організаційних та інформаційних рішень задля підвищення ефективності функціонування управлінських структур. У контексті адміністративного менеджменту інновації виступають не лише як засіб модернізації, але і як необхідна умова адаптації управлінських систем до динамічних умов середовища та зростаючих суспільних очікувань.

До інноваційних технологій у сфері адміністративного управління належать цифрові платформи для надання послуг, електронний документообіг, хмарні обчислення, технології штучного інтелекту, великі

дані (Big Data), блокчейн, системи управління знаннями тощо. Вони дозволяють органам державної влади та місцевого самоврядування не лише оперативно обробляти інформацію, а й створювати передумови для прийняття обґрунтованих, аналітично підкріплених рішень [1, с. 252].

Однією з головних переваг є прозорість – цифрові системи дозволяють громадськості відстежувати прийняття управлінських рішень і підвищують підзвітність органів влади. Також варто виокремити оперативність і доступність, що забезпечуються через онлайн-сервіси, електронні черги та електронний документообіг. Інновації також сприяють централізації інформації, що зменшує ризики дублювання даних і спрощує міжвідомчу координацію.

Нижче подано узагальнену таблицю основних переваг впровадження інноваційних технологій:

Таблиця 1

**Переваги впровадження інноваційних технологій
в адміністративному управлінні**

Перевага	Сутність
Прозорість та підзвітність	Зменшення корупційних ризиків, відкритий доступ до публічної інформації
Оперативність управління	Прийняття рішень на основі актуальних даних у режимі реального часу
Доступність послуг	Надання електронних адміністративних послуг без необхідності фізичного візиту
Оптимізація ресурсів	Економія часу, коштів, зменшення паперового документообігу
Підвищення аналітичних можливостей	Використання великих даних для стратегічного планування

Джерело: сформовано автором самостійно

Таким чином, інновації значною мірою змінюють характер управлінської діяльності, роблячи її більш клієнтоорієнтованою, прозорою та ефективною. Успішні приклади таких змін уже реалізуються в Україні, зокрема завдяки розвитку платформи «Дія», електронних реєстрів та інтеграції державних послуг в єдині цифрові системи.

Попри очевидні переваги, впровадження інноваційних технологій в адміністративне управління супроводжується низкою серйозних ризиків і викликів, які можуть звести нанівець очікувані результати або навіть погіршити якість управлінських процесів. Успішна цифрова трансформація можлива лише за умови системного підходу до подолання цих проблем.

Одним із найгостріших викликів є кібербезпека та захист персональних даних. Використання електронних реєстрів, баз даних, онлайн-сервісів потребує надійного захисту від кібератак, витоків інформації та несанкціонованого доступу. Недостатній рівень

інформаційної безпеки може не лише поставити під загрозу особисті дані громадян, а й дестабілізувати роботу органів влади. Прикладами таких загроз є масштабні кібератаки на державні установи, які фіксувалися у багатьох країнах, включно з Україною [2, с. 895].

Іншим суттєвим викликом є цифрова нерівність. Впровадження інновацій може посилити соціальну нерівність між тими, хто має доступ до цифрових технологій, і тими, хто з об'єктивних причин (вік, освіта, місце проживання) залишається осторонь. У сільських регіонах чи серед малозабезпечених верств населення доступ до якісного інтернету й цифрових пристроїв залишається обмеженим, що ускладнює повноцінне використання е-сервісів.

Недостатня цифрова компетентність персоналу також становить серйозну проблему. Багато управлінців не мають достатніх навичок для ефективної роботи з новими технологіями, що знижує їхню ефективність і спричиняє опір змінам. Впровадження інновацій без паралельного навчання та мотивації працівників часто стикається з бюрократичним саботажом або неефективним використанням цифрових рішень.

Не менш важливою проблемою є правова неврегульованість. Багато аспектів цифровізації (наприклад, використання штучного інтелекту у прийнятті рішень) ще не мають чіткої нормативно-правової бази. Це створює правову невизначеність, ускладнює інтеграцію нових інструментів у систему управління і може стати причиною зловживань.

Також існує ризик надмірної технологічної залежності, коли органи управління занадто покладаються на автоматизовані системи, втрачаючи стратегічну гнучкість. Технології можуть вийти з ладу або дати збій, що при відсутності резервних сценаріїв створює критичну вразливість системи.

Таким чином, ефективне впровадження інновацій у сфері адміністративного управління потребує не лише технічного забезпечення, але й соціальної, кадрової, правової та інформаційної підтримки. Усі ризики мають бути заздалегідь ідентифіковані, а шляхи їх мінімізації – інтегровані у стратегії цифрової трансформації. Для цього важливо заздалегідь передбачити та реалізувати низку стратегічних заходів, спрямованих на посилення безпеки, доступності, правової визначеності та кадрової спроможності управлінських структур [3, с. 116].

1. Розробка та вдосконалення нормативно-правової бази. Необхідно забезпечити правове регулювання процесів цифрової трансформації, захисту персональних даних, використання штучного інтелекту та автоматизованих рішень. Наприклад, в Україні діє Закон «Про захист персональних даних», але в умовах нових технологічних реалій постає потреба в його оновленні згідно з європейськими нормами

(GDPR). Також активно розробляється законопроект щодо використання ШІ в управлінні.

2. Підвищення цифрової грамотності кадрів. Запровадження системної підготовки та перепідготовки державних службовців у сфері цифрових технологій.

3. Забезпечення цифрової інклюзії. Для подолання цифрової нерівності важливо забезпечити доступ до інтернету та цифрових послуг навіть у найвіддаленіших громадах. В Україні діє проєкт «Інтернет-субвенція», у межах якого громади отримують кошти на розвиток цифрової інфраструктури. Крім того, варто поширювати практику цифрових хабів у бібліотеках, ЦНАПах та інших публічних просторах.

4 Розвиток системи кібербезпеки. Потрібне посилення захисту державних інформаційних систем. Україна створила Національний центр оперативно-технічного управління мережами телекомунікацій, який координує захист критичної інфраструктури. Крім того, активно розвивається система кіберполіції та співпраця з партнерами з ЄС і НАТО в межах програми з кіберзахисту.

5. Застосування резервних сценаріїв. Інновації не повинні бути єдиним засобом управління. Необхідно передбачати альтернативні способи виконання функцій на випадок відмови цифрових систем. Наприклад, в Естонії, де рівень цифровізації найвищий у світі, передбачено офлайн-альтернативи для всіх основних державних послуг у разі кібератак або технічних збоїв.

Загалом, ефективне управління ризиками цифрової трансформації потребує інтегрованого підходу: поєднання технічних, освітніх, правових і організаційних заходів. Лише за умови такої комплексної роботи інновації справді зможуть підвищити якість і довіру до адміністративного управління.

Список використаних джерел:

1. Сkochиляс-Павлів О., Ліщинська Ю. Сучасні тенденції цифровізації публічного адміністрування. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: «Юридичні науки»*. 2023. Т. 4. С. 250–256. DOI: <https://doi.org/10.23939/law2023.40.250>
2. Юсіфбейлі Р.Р.О. (2023). Вплив блокчейн-технології на вдосконалення електронного врядування в Україні. *Публічне управління та регіональний розвиток*, (21), 887–903. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2023.21.13>
3. Бондар Н. (2021). Цифрова трансформація уряду України, відкриті дані (open data) та електронні послуги. *Публічне управління та регіональний розвиток*, (11), 887–903. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2021.11.05>

РЕТРОСПЕКТИВНИЙ АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ

Кутко Тарас Ігорович

аспірант,

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Яворський Андрій Петрович

аспірант,

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Повномасштабні військові дії спричинили руйнування транспортної та логістичної інфраструктури, і, як наслідок зміни в глобальних ланцюгах постачання продукції, що негативно позначилося на позиціях України у міжнародних рейтингах логістичної ефективності та конкурентоспроможності. Через бойові дії, блокування морських портів, знищення автомобільних і залізничних шляхів було істотно ускладнено як внутрішні, так і зовнішні ланцюги постачання. Відсутність можливостей для стабільної міжнародної торгівлі та експорту призвела до втрати логістичних переваг України, які напрацьовувалися впродовж останніх років.

Негативним проявом війни із РФ також стала масштабна релокація різногалузевих підприємств, обумовивши зміщення основних акцентів у ланцюгах постачання, зокрема переміщення виробництв із зони бойових дій, зміну географічної структури логістичних потоків, переорієнтацію на нові транспортні коридори та посилення ролі окремих регіональних вузлів.

Для кращого розуміння сучасної специфіки глобальних ланцюгів постачання слід здійснити ретроспективний аналіз їх розвитку.

Побудова глобальних ланцюгів постачання у світовій економіці охоплює кілька ключових етапів, кожен з яких визначався технологічними інноваціями, змінами в організації виробництва та розвитком міжнародної торгівлі:

1. Початковий період (до 1950-х років): локалізовані ланцюги. Виробництво, постачання та збут товарів здійснювалися в межах окремих країн або регіонів, з обмеженим використанням міжнародних ресурсів. Технологічні обмеження та високі транспортні витрати стримували розвиток глобальних ланцюгів.

2. Індустріалізація та стандартизація (1950–1970-ті роки): початок глобалізації. Після Другої світової війни відбувся стрімкий розвиток індустріалізації, що супроводжувався стандартизацією виробничих процесів та логістики. Впровадження контейнеризації у 1956 році

революціонізувало морські перевезення, значно зменшивши витрати та час доставки товарів, сприяючи формуванню перших глобальних ланцюгів постачань.

3. Інформаційна революція (1980–1990-ті роки): інтеграція та координація. З розвитком інформаційних технологій у 1980–1990-х роках з'явилася можливість для інтеграції та координації складних ланцюгів постачань. Впровадження систем управління ресурсами підприємства (Enterprise Resource Planning, ERP) та електронного обміну даними (Electronic Data Interchange, EDI) дозволило компаніям ефективніше управляти поставаннями, зменшувати запаси та покращувати обслуговування клієнтів.

4. Глобалізація виробництва (1990–2000-ті роки): аутсорсинг і офшоринг. У цей період компанії активно переносили виробництво до країн з нижчими витратами на робочу силу, таких як Китай, Індія та країни Південно-Східної Азії. Аутсорсинг і офшоринг стали ключовими стратегіями для зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності, що призвело до формування складних, багаторівневих глобальних ланцюгів постачань.

5. Цифровізація та стійкість (2010-ті роки – дотепер): адаптація до викликів. Сучасні глобальні ланцюги постачань характеризуються високим рівнем цифровізації, використанням великих даних, штучного інтелекту та Інтернету речей (IoT) для оптимізації процесів. Події, такі як пандемія COVID-19, військові конфлікти, розвиток Індустрії 4.0. та початкові прояви Індустрії 5.0 виявили вразливість глобальних ланцюгів і підкреслили необхідність підвищення їхньої стійкості та гнучкості. Глобальні компанії почали переосмислювати свої стратегії, зосереджуючись на локалізації, диверсифікації постачальників та впровадженні стійких практик

Вивчення ролі та місця нашої країни у глобальних ланцюгах постачання дозволяє оцінити її економічні можливості та виявити напрями для підвищення ефективності міжнародної співпраці, що є предметом подальших наукових досліджень.

Список використаних джерел:

1. The History and Evolution of the Global Supply Chain. URL: <https://www.blumeglobal.com/learning/the-history-and-evolution-of-the-global-supply-chain/> (дата звернення: 11.04.2025)
2. History and Evolution of the Global Supply Chain. URL: <https://www.ajgtransport.com/ajg-blog/2022/8/25/history-and-evolution-of-the-global-supply-chain> (дата звернення: 11.04.2025)
3. The History of Global Supply Chains. URL: <https://www.allthingsupplychain.com/the-history-of-global-supply-chains/> (дата звернення: 11.04.2025)
4. History of Supply Chain Management. URL: <https://flashglobal.com/infographic-the-evolution-and-history-of-supply-chain-management/> (дата звернення: 12.04.2025)

5. Mehmeti G. A literature review on supply chain management evolution. Conference: 14th International Scientific Conference on Economic and Social Development. At: Belgrade (May 2016). URL: https://www.researchgate.net/publication/317886743_A_LITERATURE_REVIEW_ON_SUPPLY_CHAIN_MANAGEMENT_EVOLUTION (дата звернення 13.04.2025).

МІЖНАРОДНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ІТ-КОМПАНІЙ

Лахижа Роман Миколайович

аспірант,

Полтавський університет економіки і торгівлі

Впродовж останніх десятиліть ІТ-індустрія стає все більше глобалізованою за характером своєї діяльності. Компанії формують мультинаціональні команди та транснаціональні партнерства, працюють у полікультурному середовищі, орієнтовані на міжнародні ринки й мають клієнтів по всьому світу. У цьому контексті їхня корпоративна культура набуває особливого змісту, адже вона формується під впливом різноманітних національних культур та, водночас, сама впливає на ефективність міжнародної взаємодії. Виявлення та аналіз міжнародних аспектів корпоративної культури дозволяє глибше зрозуміти чинники, що впливають на ефективність управління персоналом, інноваційність та конкурентоспроможність ІТ-компаній у глобальному просторі.

Як відомо, корпоративна культура – це система цінностей, норм, традицій і моделей поведінки, які поділяються всіма працівниками компанії. В ІТ-сфері вона набуває особливого значення, оскільки фахівці мають достатньо високу автономію, працюють у креативному середовищі, а запорукою їх ефективності є сильне внутрішнє мотивування. Саме корпоративна культура забезпечує згуртованість команди, формує лояльність та впливає на залученість співробітників. У міжнародному контексті вона також слугує засобом інтеграції працівників із різних культурних середовищ в єдину ефективну систему.

Внаслідок транснаціональності персоналу, ІТ-компанії часто використовують дистанційні та гнучкі формати праці. У таких умовах культура підтримується вже не через фізичну присутність, а завдяки цифровим інструментам, визначеним й загальноприйнятим цінностям та регулярним комунікаціям.

Саме культурне різноманіття, пов'язане з розподіленістю проєктних команд, створює, на наш погляд, як можливості, так і виклики. З одного боку, мультикультурність сприяє формуванню різних поглядів, креативності та адаптивності персоналу. Варто погодитися з науковцями [1], які зазначають такі переваги крос-культурного менеджменту у міжнародних компаніях:

- більш ефективні реалізація потреб гетерогенних цільових груп та захоплення закордонних ринків;

- місцеві працівники більшою мірою здатні розробляти продукти відповідно до локальних потреб;
- використовуючи політику міжнародного набору персоналу, компанія позиціонує себе як гравець глобальних ринків;
- компетенція компанії зростає внаслідок постійного збільшення культурного розмаїття персоналу;
- міжнародні проєктні групи є більш ефективними у вирішенні глобальних завдань;
- використання мультинаціонального персоналу уможливорює впровадження нових моделей мислення і поведінки;
- скорочується кількість конфліктів, викликаних культурними відмінностями, відповідно, зростає задоволеність співробітників.

З іншого боку, мультикультурність здатна спричиняти комунікаційні бар'єри, непорозуміння та конфлікти через різні уявлення співробітників про систему управління, лідерство, дисципліну і навіть етичні норми. Притаманне сучасним ІТ-компаніям формування гнучких та інноваційних корпоративних культур, які заохочують експерименти, швидке прийняття рішень та горизонтальні комунікації, може вимагати адаптації для ефективної взаємодії з місцевими командами, партнерами та клієнтами.

Дослідження Герта Хофстеде, нідерландського соціального психолога та співробітника IBM, є класичним прикладом аналізу впливу національної культури на корпоративну. Визначені ним шість культурних вимірів – дистанція влади, індивідуалізм проти колективізму, мотивація до досягнення та успіху, уникнення невизначеності, довгострокова орієнтація проти короткострокової та поблажливості проти стриманості – дають ґрунтовну основу для розуміння того, як національні культурні особливості здатні впливати на корпоративну культуру ІТ-компаній [2]. Зокрема, у країнах з високою дистанцією влади більш прийнятними можуть бути ієрархічні структури, тоді як в культурах з низькою дистанцією влади заохочується більш рівноправна взаємодія. Можна навести й інший приклад: пряма та відкрита комунікація, що цінується в одних культурах, сприйматиметься як грубість в інших, де більш прийнятними є непрямі та контекстуальні підходи [3].

Відповідно, міжнародний контекст діяльності ІТ-компаній вимагає змін у стилі комунікацій, підходах до управління проєктами, навіть у способах відзначення успіхів та вирішення конфліктів. Зокрема, компанія GitLab, яка працює повністю дистанційно й має співробітників у понад 60 країнах, створила публічно доступний посібник з корпоративної культури, який містить більш ніж дві тисячі сторінок [4]. Він охоплює все – від етичних норм до практик спілкування у такому корпоративному месенджері, як Slack. Таке корпоративне зведення необхідної для працівників інформації дозволяє забезпечити єдність культури попри

фізичну віддаленість співробітників. У свою чергу, компанія SAP активно впроваджує програми з розвитку інклюзивності та культурної чутливості серед своїх працівників, що сприяє ефективнішій міжкультурній взаємодії. Наприклад, співробітники проходять тренінги з інтеркультурної комунікації, а також використовують внутрішні платформи для обміну досвідом між офісами у різних країнах [5].

Таким чином, процес адаптації корпоративної культури до міжнародного контексту є складним і потребує уважного ставлення до культурних відмінностей, гнучкості та відкритості до навчання. Компанії, які ігнорують ці аспекти, можуть зіткнутися з проблемами у комунікації, управлінні командами та налагодженні відносин з міжнародними партнерами. Одночасно, ті, хто активно працюють над інтеграцією різних культурних альтернатив у свою корпоративну культуру, можуть отримати значні конкурентні переваги, оскільки створення робочого середовища, в якому цінуються та враховуються відмінності між співробітниками з різним культурним походженням, є ключем до успішної міжнародної співпраці та інновацій. ІТ-компанії, які ефективно управляють культурною різноманітністю, часто мають перевагу в залученні та утриманні талановитих фахівців з усього світу, а також краще розуміють потреби різноманітних міжнародних ринків.

Підсумовуючи, зазначимо, що корпоративна культура ІТ-компаній у міжнародному вимірі є складним, але надзвичайно важливим інструментом стратегічного управління. Вона має бути гнучкою, відкритою до змін та інклюзивною, щоб забезпечити ефективну взаємодію між співробітниками різного культурного походження. Успішні міжнародні ІТ-компанії не просто формують цінності, вони створюють середовище, в якому ці цінності реалізуються на практиці. Саме така культура стає основою інноваційності, згуртованості та стабільного розвитку в умовах глобальної конкуренції.

Список використаних джерел:

1. Мешко Н. П., Буланкіна О. Є. Крос-культурний менеджмент у корпоративних стратегіях міжнародних компаній. *Ефективна економіка*. 2012. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1274>
2. Hofstede G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind : Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. Columbus, OH : McGraw-Hill, 1991. 296 p.
3. Калюжна Н. Г., Мамітько Ю. С. Кластеризація країн на національними культурними особливостями як інструмент розвитку корпоративної культури міжнародних компаній. *БізнесІнформ*. 2022. № 6. С. 100–108.
4. The GitLab Handbook. URL: <https://handbook.gitlab.com/handbook/>
5. SAP. Inclusion and Equality. URL: <https://www.sap.com/ukraine/about/inclusion.html>

ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ЧИННИКІВ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА НА ЙОГО РОЗВИТОК В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Мариненко Наталія Юріївна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки та фінансів,*

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Ерстенюк Тарас Миколайович

аспірант,

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Синоверський Назар Іванович

аспірант,

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Важливе значення у діяльності будь-якого підприємства має комплексне дослідження середовища його функціонування (бізнес-середовища), оскільки основним завданням є визначення сприятливих і несприятливих для бізнесу чинників впливу, а також ідентифікація існуючих та прогнозування майбутніх тенденцій змін, які мають значення в контексті досягнення стратегічних цілей суб'єктів господарювання, які працюють в умовах нестабільності й невизначеності.

У сучасній практиці виділяють дві групи чинників, які впливають на особливості діяльності підприємства: зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні).

Порівняння впливу цих факторів у звичайних умовах функціонування і розвитку підприємства, та в умовах нестабільності політичного й економічного середовища, представлено у таблиці 1.

Результати дослідження дають змогу зробити висновок про суттєве посилення негативного впливу вище відзначених факторів на функціонування підприємств в умовах політичної та економічної нестабільності.

Тому підприємствам доцільно на постійній основі здійснювати діагностику впливу факторів середовища їх функціонування за допомогою наступних методів та інструментів [2; 6–9; 11]:

1. Методи прогнозування та моделювання – застосовують для визначення майбутніх подій і розробки різноманітних сценаріїв їх розвитку на основі існуючої статистичної інформації (методи екстраполяції, множинної регресії, побудови кривої тренду, розробки сценаріїв, метод «Дельфі», асимптотичного аналізу, аналізу втрат і

можливостей, а також методи економетричного, стохастичного, кібернетичного моделювання, GAP- і STR-аналіз).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика зовнішніх і внутрішніх чинників впливу на функціонування підприємств у звичайних умовах та умовах нестабільності

Група чинників	Прояв в аспекті звичайних умов функціонування підприємства	Прояв в умовах нестабільності
1	2	3
Зовнішні (екзогенні) чинники впливу		
Економічні	Стабільні темпи економічного зростання, прогнозованість фінансових потоків, доступність кредитних ресурсів, низька інфляція	Зниження темпів економічного розвитку, девальвація національної валюти, зростання інфляції, обмежений доступ до фінансових ресурсів, падіння купівельної спроможності
Політичні	Прогнозованість державної політики, стабільність законодавства, сприятливий інвестиційний клімат	Зміна політичного курсу, часті законодавчі зміни, посилення бюрократичного тиску, зростання регуляторних ризиків
Соціальні	Високий рівень соціального захисту, стабільність зайнятості, довіри до влади та бізнесу, передбачувані споживчі тенденції	Зростання соціальної напруги, безробіття, зниження рівня довіри до влади та бізнесу, зміна споживчих пріоритетів
Демографічні	Збалансована структура населення, передбачувані демографічні тренди, стабільні міграційні процеси	Прискорення міграції працездатного населення, скорочення трудових ресурсів, демографічна криза, зміни в структурі споживчого попиту
Ринкові	Стабільний попит і пропозиція, прогнозованість конкурентного середовища, рівномірний розвиток галузей економіки	Деформація ринкової структури, зниження попиту, банкрутство підприємств, посилення конкуренції за ресурси та клієнтів
Науково-технічні	Постійний розвиток технологій, стабільне фінансування інновацій, доступність технічних нововведень	Скорочення фінансування наукових розробок, відставання у впровадженні нових технологій, технологічна деградація підприємств
Внутрішні (ендогенні) чинники впливу		
Фінансові	Стабільні фінансові потоки, доступ до кредитних ресурсів, прогнозованість доходів та витрат	Дефіцит фінансових ресурсів, зниження ліквідності, зростання кредитного навантаження та фінансових ризиків

Продовження таблиці 1

1	2	3
Організаційні	Впорядкована організаційна структура, ефективна система управління, чіткий розподіл обов'язків	Дезорганізація управлінських процесів, потреба в оперативній перебудові організаційної структури, зниження управлінської ефективності
Трудові	Стабільність персоналу, висока продуктивність праці, мотивованість працівників	Масові скорочення, зростання рівня безробіття, демотивація працівників, відтік кваліфікованих кадрів
Операційні	Стабільне функціонування виробничих процесів, ефективне використання ресурсів, висока продуктивність праці	Порушення виробничих процесів, зниження ефективності операційної діяльності, зростання виробничих витрат і втрат
Інноваційні	Розвиток та впровадження нових технологій, активізація дослідницької діяльності	Скорочення інвестицій в інновації, уповільнення модернізації виробництва, зниження технологічного розвитку
Екологічні	Виконання екологічних норм, контроль за екологічним впливом діяльності підприємства	Відсутність можливості дотримуватися екологічних стандартів через фінансові обмеження, загроза посилення екологічних ризиків
Природно-ресурсні	Рациональне використання природних ресурсів, оптимізація витрат на сировину	Дефіцит сировини через порушення логістики, зростання витрат на ресурси, необхідність пошуку альтернативних джерел постачання
Маркетингові	Стабільна маркетингова стратегія, ефективне позиціонування на ринку, прогнозований попит	Зниження попиту, необхідність зміни ринкової стратегії, пошук нових каналів збуту, посилення конкуренції
Логістичні	Налагоджені ланцюги постачання, своєчасне забезпечення сировиною та матеріалами, оптимізація транспортних витрат	Перебої в постачанні ресурсів, підвищення витрат на логістику, необхідність пошуку альтернативних постачальників і транспортних маршрутів

Джерело: сформовано та удосконалено авторами на основі [1; 3–5; 10]

2. Методи оцінки наслідків – дають змогу провести аналіз очікуваних результатів будь-яких змін для визначення ефективності діяльності підприємства у прийнятті рішень за допомогою таких інструментів: аналіз прямого та перехресного впливу, дедуктивний аналіз, аналіз балансу зацікавлених сил, оцінка можливого зростання та зміни ефективності стратегічних зон господарювання.

3. Експертні методи – їх застосування передбачає експертне формування переліку параметрів, які визначають зміни стану бізнес-середовища та їхній вплив на діяльність підприємства; дають можливість оцінити ступінь невизначеності середовища та його основні джерела (метод «5х5», метод «чотирьох питань», побудова матриці «вірогідність посилення чинника-його вплив на організацію», PESTEL-, ETOM-, EFAS-, EFE-, IFE-, IE-, VRIO-, SNW- і SWOT-аналізи).

4. Методи структурного аналізу – спрямовані на визначення ключових структурних елементів бізнес-середовища та їх взаємозв'язку, а також дають змогу оцінити рівень конкуренції, ринкову позицію підприємства та можливі загрози з боку конкурентів (модель п'яти сил Портера, аналіз галузевих ланцюгів вартості, аналіз ключових факторів успіху).

5. Методи когнітивного та сценарного аналізу – допомагають моделювати різні варіанти розвитку подій, з урахуванням ймовірних змін у середовищі функціонування підприємства, при цьому є досить корисними для прогнозування його довгострокових стратегій (когнітивне моделювання, аналіз імітаційних сценаріїв, метод морфологічного аналізу).

Слід відзначити, що жоден із вищеперелічених методів не забезпечує всебічної та об'єктивної оцінки середовища функціонування підприємства. У зв'язку з цим, для підвищення ефективності аналізу доцільним є інтегроване застосування кількох методичних підходів одночасно, що дає змогу отримати більш комплексне уявлення про вплив екзо- та ендегенних факторів на діяльність суб'єктів господарювання для уможливлення їх швидкої адаптації до змін середовища і нових реалій функціонування.

Список використаних джерел:

1. Григорян Р. Х. Теоретичні основи виникнення та розвитку кризових явищ в економічних системах. *Економіка та управління АПК*. 2024. № 1. С. 59–73.

2. Долгальова О., Пугач М. Оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність управління підприємством. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 4 (89). С. 120–128.

3. Дробишева О.О., Коваленко О.В. Сутність, причини виникнення та систематизація кризових факторів діяльності промислових підприємств. Трансформація практики управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем: колективна монографія / під заг. ред. Храпкіної В. В., Пічик К. В. ; Національний університет «Києво-Могилянська академія». Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. Підрозділ 3.4. С. 323–333.

4. Карковська В. Я., Хомин Р. М., Якимець М. М., Судомир Н. Ю. Причини впливу кризових ситуацій на діяльність підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління. 2019. Вип. 3. С. 36–43. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2019.03.036>

5. Мошківська Д. В. Криза на підприємстві: типи та причини. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: зб. тез доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф.,

м. Київ, 20 квіт. 2023 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2023. С. 169–170.

6. Нижник В. М., Полінкевич О. М. Методи оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на бізнес-процеси промислових підприємств. *Економічні науки. Сер.: Економіка та менеджмент*. 2012. Вип. 9 (2). С. 334–345.

7. Решетняк Т. І., Бабіч Ю. Е. Методи аналізу зовнішнього середовища підприємства: ключові акценти та обмеження. *Функціональна економіка*. 2016. № 17. С. 74–82.

8. Семенюк І. Ю. Оцінка впливу факторів на розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств машинобудівної галузі України. *European cooperation*. 2017. Vol. 4 (23). Р. 38–50.

9. Фатенок-Ткачук А. О., Харчук М. А. Методичні основи аналізу зовнішнього середовища підприємств птахівництва. *Ефективна економіка*. 2015. №12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4673> (дата звернення: 16.02.2025).

10. Хринюк О. С., Очеретяна О. В. Фактори виникнення кризових явищ та забезпечення сталого розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/355/340>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-47> (дата звернення: 13.02.2025).

11. Rayevnyeva O. V., Brovko O. I., Zhui Su. A study of the influence of environmental factors on the economic behavior of the enterprise. *Бізнес Інформ*. 2023. № 8. С. 193–198. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-193-1981>.

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК КАТАЛІЗАТОР ЗМІН У СТРАТЕГІЧНОМУ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННІ В УМОВАХ ВИСОКОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

Орлова Наталія Володимирівна

кандидат економічних наук,

доцент кафедри економіки та підприємництва,

Одеський національний університет імені І.І. Мечникова

Цифровізація сьогодні стала не просто трендом, а вимогою часу для підприємницьких структур, особливо в умовах високої конкуренції та нестабільного середовища. Зміни в зовнішньому середовищі, викликані пандемією, повномасштабною війною та економічною турбулентністю, змусили підприємства переосмислити стратегії виживання й розвитку. Сьогодні цифрові технології – це ключ до гнучкого, адаптивного та ефективного стратегічного бізнес-планування. Особливу актуальність це набуває для українських компаній, які в процесі післявоєнної розбудови повинні будуть адаптувати традиційні моделі стратегічного бізнес-планування до принципових нових економічних вимог для досягнення стійкої переваги.

Компанії, які діють у висококонкурентних галузях, змушені швидко адаптувати свої бізнес-моделі, щоб зберегти гнучкість, інноваційність та конкурентоспроможність. Цифрові рішення суттєво змінюють підхід до стратегічного планування – від збору та аналізу даних до розробки прогнозів і моделювання сценаріїв розвитку.

Цифрова трансформація є комплексним і багатоаспектним явищем, яке можна аналізувати з кількох точок зору. З технічної сторони – це впровадження новітніх інформаційних технологій; з боку стратегії – це включення цифрових інструментів у загальну систему управління компанією; з позиції соціальної перспективи – це вивчення впливу цифровізації на суспільні процеси та взаємодії. Для успішної реалізації цього трансформаційного процесу потрібен комплексний підхід, який об'єднує технологічні інновації, стратегічне планування та врахує соціальні аспекти.

Кожна галузь економіки відіграє важливу роль у формуванні добробуту держави та суспільства. Уряд України визначив пріоритетні, висококонкурентні сектори, які мають значний потенціал для подальшого розвитку та приваблюють інвесторів. До них належать: енергетика, аграрно-продовольчий комплекс, транспорт і логістика, критична інфраструктура, інформаційні технології та машинобудування [1].

Цифрові технології докорінно трансформують конкурентні галузі, забезпечуючи вищу ефективність, скорочення витрат і збільшення продуктивності. Їхні переваги проявляються у ключових секторах наступним чином [2]:

1. Аналітика великих даних, розподілені системи, цифрові двійники – аналіз масивів даних дозволяє прогнозувати урожай, ефективніше використовувати ресурси (воду, добрива), а також враховувати погодні зміни. У фінансовому секторі такі інструменти використовуються для передбачення ринкових тенденцій, управління ризиками та виявлення шахрайських дій.

2. Точне землеробство, прогнозування, автоматизація та роботизація – сільськогосподарські підприємства використовують цифрові інструменти для моніторингу стану ґрунту та погоди, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень. Використання дронів та автоматичних обприскувачів дозволяє зменшити витрати ресурсів і підвищити врожайність. Роботизовані машини з GPS-навігацією забезпечують більш точну обробку полів.

3. Автоматизоване управління логістикою, аналітика даних, автономний транспорт – впровадження безпілотних транспортних засобів, дронів і автономних кораблів дозволяє оптимізувати логістичні ланцюги, скоротити витрати на персонал і пришвидшити доставку. Аналітика допомагає прораховувати оптимальні маршрути, передбачати затори та оцінювати попит на перевезення.

4. Кібербезпека, цифрові двійники, Інтернет речей (IoT) та системи моніторингу – завдяки автоматичному контролю кіберзагроз підвищується безпека IT-середовища. Системи трекінгу вантажів у режимі реального часу й моніторинг технічного стану транспорту покращують прозорість та ефективність операцій.

5. Хмарні обчислення, штучний інтелект, машинне навчання, RPA (роботизована автоматизація процесів) – хмарні сервіси забезпечують легкий доступ до навчальних платформ. Штучний інтелект допомагає лікарям завдяки автоматичному аналізу медичних зображень, що прискорює процес діагностики.

6. Цифрові двійники, 3D-моделювання, IoT, предиктивне обслуговування та автоматизоване виробництво – дають змогу точно моделювати інфраструктурні проекти, враховуючи вплив навколишнього середовища та раціонально використовуючи ресурси на етапі будівництва.

Сьогодні одна з провідних компаній України Компанія Kernel активно впроваджує цифрові технології в свою стратегію, трансформуючи агробізнес у високотехнологічну екосистему. Це дозволяє підвищити ефективність, зменшити витрати та забезпечити конкурентоспроможність на глобальному ринку.

Так, в сфері цифрової трансформації агровиробництва, компанія Kernel створила власну цифрову платформу, яка об'єднує всі етапи агровиробництва – від аналізу ґрунтів до логістики. Це дозволяє приймати обґрунтовані рішення на основі даних та оптимізувати процеси. Власна система управління господарством включає модулі для планування, контролю та аналітики, а також мобільні додатки для агрономів, що забезпечує ефективний облік та моніторинг. А цифровий «паспорт поля» об'єднує дані про вегетаційні індекси, погодні умови, звіти з оглядів та іншу інформацію, що дозволяє здійснювати глибоку просторову аналітику та приймати точні агрономічні рішення.

Компанія широко використовує інновації на основі штучного інтелекту та Big Data. Для прогнозування врожайності Kernel розробила алгоритми, які аналізують супутникові знімки, погодні умови та історичні дані для точного прогнозування врожайності, що дозволяє ефективно планувати логістику та реалізацію продукції. Застосування комп'ютерного зору дозволяє автоматично визначати кількість зерен у качанах кукурудзи або насіння у кошиках соняшника за фотографіями, що значно економить час агрономів.

Цифрові технології активно використовуються для цифровізації логістики та управління ресурсами. Так, проєкт TransitHub дозволяє оптимізувати транспортні маршрути та управляти логістичними процесами, забезпечуючи надійне постачання продукції навіть в умовах війни. Завдяки інтелектуальному управлінню чергами забезпечується онлайн-доступ до інформації про плановані поставки, що дозволяє ефективно керувати чергами при доставці продукції на заводи або в порти.

Цифрова трансформація типова і для сфери корпоративного навчання через E-learning платформи. А завдяки реалізації безстрокового проєкту Open Agribusiness компанія впроваджує культуру партнерства між його учасниками, забезпечуючи використання найкращих практик на своїх полях та сприяючи розвитку агроіндустрії України в цілому, демонструючи приклад успішної цифрової трансформації.

Цифрові технології виступають потужним каталізатором змін у стратегічному плануванні, особливо в умовах високої конкуренції. Вони забезпечують гнучкість, оперативність ухвалення рішень, точнішу аналітику й можливість швидкої адаптації до змін ринку. Використання цифрових інструментів дозволяє компаніям ефективніше прогнозувати ризики, оптимізувати ресурси та створювати інноваційні бізнес-моделі, що підвищує їхню конкурентоспроможність у динамічному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Кучмійова Т. С. Вплив цифрових технологій на сучасне суспільство: трансформаційні аспекти. *Modern Economics*. 2023. № 41 (2023). С. 67–72. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V41\(2023\)-10](https://doi.org/10.31521/modecon.V41(2023)-10)
2. Орлова, Н. В., Беспалюк, Х. М., Томах, В. В. (2024). Вплив цифрових технологій на стратегії бізнес-планування для фірм у висококонкурентних галузях. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, (12). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14244543>

НАПРЯМ 6. МАРКЕТИНГ

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-499-6-35>

ЛАТЕРАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ВИД МАРКЕТИНГУ: СУТЬ І МЕТОДИ

Громова Ольга Євгеніївна

доктор економічних наук,

доцент кафедри маркетингу та реклами,

Вінницький торговельно-економічний інститут

Державного торговельно-економічного університету

Надьоха Юлія Олегівна

здобувач вищої освіти,

Вінницький торговельно-економічний інститут

Державного торговельно-економічного університету

У сучасних умовах глобалізації, насичення ринку товарами та зростання конкурентної боротьби традиційні методи маркетингу вже не завжди забезпечують бажані результати. У зв'язку з цим дедалі більшої уваги набувають нові підходи до просування продуктів і створення попиту. Одним із таких прогресивних напрямів став латеральний маркетинг, який ґрунтується на творчому переосмисленні звичних моделей і створенні інновацій, що не просто вдосконалюють існуюче, а змінюють саму суть пропозиції. Цей тип маркетингу дозволяє виходити за межі шаблонного мислення і генерувати ідеї, здатні суттєво змінити конкурентне середовище.

Латеральний маркетинг був запропонований як концепція у 2002 році Філіпом Котлером у співавторстві з Фернандо Тріасом де Бесом у книзі «Латеральний маркетинг: нова техніка створення проривних ідей». Однак передумови для його виникнення формувалися задовго до цього. У другій половині XX століття розвиток економіки привів до різкого збільшення кількості товарів, а ринок поступово перейшов від ринку продавця до ринку покупця. Зростаюча конкуренція змусила компанії шукати нестандартні способи залучення уваги клієнтів [1].

У цей період основою маркетингових стратегій став вертикальний або традиційний маркетинг, який передбачав аналіз потреб споживачів, їх сегментацію, позиціонування продукту та визначення цільової аудиторії. Проте з часом стало очевидно, що цей підхід не завжди дозволяє створити принципово нові продукти або радикально змінити ринкову ситуацію. Тоді й виникла ідея латерального мислення в маркетингу, що базується на концепції латерального (бічного) мислення, розроблений психологом

Едвардом де Боно. Замість покрокового логічного аналізу латеральне мислення передбачає творче «перескакування» з одного контексту в інший, що й стало основою нового маркетингового підходу [2].

На відміну від вертикального маркетингу, який діє в межах заданої структури, латеральний маркетинг працює з цією структурою на рівні змін. Його головний принцип – створення нових ідей шляхом навмисного порушення стандартних схем. Основна технологія латерального маркетингу полягає у тому, щоб на певному етапі маркетингового процесу (товар, ринок, просування тощо) застосовувати спеціальні інструменти, які дозволяють генерувати нові концепції [3].

Одним із ключових елементів є техніка «відсування» або «вилучення», коли з продукту усувається важлива його характеристика, що змушує шукати нові шляхи його використання або просування. Наприклад, вилучення шнурів з телефона породило концепцію мобільного зв'язку. Іншим прикладом є «об'єднання» – поєднання елементів, які раніше не взаємодіяли, як-от годинник і телефон, що згодом вилилося в появу смартгодинників.

Ще однією технологією є «перестановка» – зміна послідовності, способу подачі або функцій. Наприклад, зміна місця споживання продукту (їжа «на виніс») стала основою швидкого харчування. Такі інструменти дозволяють дивитися на звичні продукти або ринки під іншим кутом, відкриваючи нові можливості для розвитку [4].

Латеральний маркетинг використовує декілька основних методів, які мають на меті дестабілізувати усталені рамки мислення й стимулювати креативність. Серед них найпоширенішими є:

1. Елімінація (усунення) – свідоме виключення ключових компонентів продукту або послуги. Це змушує переглянути саму природу товару. Наприклад, створення бюджетних авіакомпаній передбачало відмову від харчування на борту та зменшення комфорту.

2. Інверсія – перевертання звичних елементів або послідовності дій. Наприклад, замість спочатку створити продукт, а потім шукати споживача – спочатку вивчається новий сценарій використання, а потім розробляється відповідний продукт.

3. Модифікація цільового сегменту – перенесення товару на інший ринок або зміну цільової аудиторії. Так, дитячі продукти іноді адаптують для літніх людей (як-от м'яка зубна паста).

4. Комбінація – поєднання різних елементів, функцій чи послуг. Прикладом є банківські продукти, які об'єднують рахунок, кредитну лінію та систему бонусів.

5. Переміщення контексту – зміна середовища або способу використання товару. Класичним прикладом є адаптація товарів для нових ситуацій – як-от використання смартфонів не лише для дзвінків, а як платформи для навчання або розваг.

Завдяки цим методам латеральний маркетинг дозволяє компаніям не лише виділитися на ринку, а й створювати нові категорії продуктів або навіть формувати нові ринки. Його застосування особливо ефективне в умовах високої конкуренції та ринкового перенасичення, коли традиційні стратегії втрачають ефективність [5].

Латеральний маркетинг є важливою інноваційною стратегією, що дозволяє компаніям виходити за межі звичних ринкових моделей і створювати проривні ідеї. Його історичне коріння пов'язане з латеральним мисленням, а принципи й технології базуються на творчих підходах до зміни продукту, ринку або споживчого досвіду. Методи, що застосовуються в межах цього підходу, є потужним інструментом для генерації нових концепцій та адаптації до змін у споживчій поведінці. Латеральний маркетинг не заперечує вертикальний підхід, але доповнює його, відкриваючи нові горизонти для інноваційного розвитку бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Котлер Ф., Тріас де Бес Ф. Латеральний маркетинг. Нова техніка створення проривних ідей. Київ : Основи, 2003. С. 21–43, 88–107.
2. De Bono E. Lateral Thinking: Creativity Step by Step. Harper&Row, 1970. Р. 5–24, 89–10.
3. Герасимчук В. Г., Кальченко А. Г. Інноваційні підходи до формування маркетингових стратегій підприємств. Київ: НАУ, 2019. С. 64–70.
4. Иванов С. М., Иванова Н. В. Інноваційний маркетинг: навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. С. 112–126.
5. Прокопенко Ю. В. Інноваційний розвиток маркетингових стратегій у сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 75. С. 155–157.

ПІДХОДИ ДО КЛАСИФІКАЦІЇ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ АКТИВІВ В ПОРТФЕЛІ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ

Дубас Владислав Олексійович

*аспірант кафедри міжнародної торгівлі та маркетингу,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана*

Зі збільшенням частки нематеріальних активів в портфелі міжнародних компаній [1], питання їх оцінки та класифікації стає дедалі більше актуальним для гравців глобальних ринків та допомагає в оцінці впливу даного типу активів на капіталізацію компанії. Класифікація нематеріальних активів забезпечує точне відображення їх економічної сутності у фінансовій звітності, що сприяє прозорості діяльності міжнародної компанії на глобальних ринках. Вона дозволяє ефективно управляти активами, оцінювати їхню дохідність та приймати обґрунтовані стратегічні рішення для розвитку компанії. Високий ступінь уніфікації наявних на сьогодні класифікацій стане основою для міжнародного порівняння, трансферного ціноутворення та податкового планування в умовах глобалізації бізнесу. Сучасна наука виокремлює чотири основні підходи до класифікації нематеріальних активів: правовий, бухгалтерський, економічний та управлінський [2–4]. Кожен з підходів ґрунтується на сфері наукової діяльності, до якої належить.

Найбільш поширеним є правовий підхід, який ґрунтується на наявності юридично визнаних прав на об'єкт, що дозволяє його ідентифікувати та захистити на законодавчому рівні. У цьому підході активи поділяються за критерієм правового захисту: формалізовані (захищені правом) активи, такі як патенти, авторські права, торгові марки та ліцензії, і неформалізовані активи, такі як ноу-хау, репутація, внутрішні знання, які не мають офіційного реєстраційного підтвердження, але є цінними для компанії. Такий підхід є особливо важливим у міжнародних операціях, ліцензуванні, трансфері технологій та судовому захисті прав на нематеріальні активи, оскільки визначає, чи має компанія легальні підстави для володіння, використання і передачі активу іншим учасникам глобального ринку.

Згідно дослідження Амброзіні та Боумана [2], правовий підхід представляє класифікацію нематеріальних активів за трьома основними групами: права, економічні цінності та економічні переваги. У межах кожної групи активи поділяються на ті, які можна ідентифікувати (наприклад, торгові марки, технічне ноу-хау, зареєстровані проекти) та ті, які не можна ідентифікувати (наприклад, витрати на навчання, витрати

поза договірними відносинами). Такий підхід поєднує правовий і функціональний аспекти, підкреслюючи значення формального правового захисту та можливості обліку й управління активами міжнародних компаній.

Бухгалтерський підхід до класифікації нематеріальних активів ґрунтується на вимогах облікових стандартів, зокрема Міжнародного стандарту бухгалтерського обліку (МСБО) 38 «Нематеріальні активи» [3], та спрямований на достовірне відображення активів у фінансовій звітності. Згідно з цим підходом, нематеріальні активи поділяються за ознаками ідентифікованості, контрольованості компанією та наявності очікуваних економічних вигід. Це дозволяє компаніям відображати у звітності лише ті нематеріальні ресурси, які мають реальну цінність для бізнесу, знижуючи ризик суб'єктивного завищення активів. Крім того, орієнтація на економічну сутність, а не лише на юридичну форму, забезпечує більш об'єктивне уявлення про фінансовий стан компанії. Завдяки уніфікації облікових принципів, підхід МСБО 38 підвищує прозорість і порівнянність фінансової звітності між країнами, що є особливо важливим для міжнародних компаній та інвесторів. Основні класифікаційні групи включають: придбані активи (наприклад, ліцензії, патенти), створені власними силами (наприклад, програмне забезпечення) та гудвіл, який виникає під час об'єднання бізнесу. Також активи можуть класифікуватися за терміном корисного використання – з визначеним або невизначеним терміном служби. Цей підхід забезпечує об'єктивність оцінки нематеріальних активів та уніфікацію їх обліку для потреб внутрішнього і зовнішнього користувача фінансової інформації.

Економічний підхід до класифікації нематеріальних активів зосереджений на оцінці їхньої здатності приносити економічні вигоди компанії в майбутньому, зокрема через збільшення доходів, зменшення витрат або підвищення ефективності. Важливим аспектом цього підходу є визначення строку корисного використання нематеріальних активів, який може бути обмеженим (наприклад, для патентів, ліцензій або авторських прав) чи необмеженим (як у випадку з торговими марками, корпоративною репутацією чи брендом). Оцінка таких активів передбачає врахування як їхньої ринкової вартості, так і потенційних майбутніх грошових потоків, які вони можуть генерувати, а також витрат на їх створення чи набуття.

У рамках економічного підходу також важливе значення має амортизація нематеріальних активів. На відміну від амортизації матеріальних активів, яка пов'язана із втратою ефективності в процесі використання фізичного активу, у випадку нематеріальних активів, вона проводиться на основі періоду, протягом якого актив приносить економічні вигоди компанії, що дозволяє відображати їхню поступову втрату вартості з часом. Однак для активів з необмеженим терміном

служби (наприклад, бренди або корпоративна репутація) амортизація може не проводитись, і в такому випадку їхня вартість залишається незмінною.

Економічний підхід дозволяє більш точно оцінювати не тільки поточну вартість нематеріальних активів, а й їхній потенціал для розвитку бізнесу на довгострокову перспективу, зокрема в контексті фінансової стабільності та стратегії розвитку компанії. Врахування економічної вигоди від нематеріальних активів допомагає визначити їхню роль у загальній стратегії компанії, що в свою чергу сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Основними критеріями класифікації згідно економічного підходу є: факт використання активу у господарській діяльності; строк корисного використання активу; амортизованість активу; оцінка вартості активу; джерела надходження та вибуття активу.

Управлінський підхід до класифікації нематеріальних активів орієнтований на їх використання для досягнення стратегічних цілей компанії. Він фокусується на тому, як нематеріальні активи можуть впливати на процеси управління, організаційну ефективність і конкурентоспроможність компанії. Згідно з цим підходом, нематеріальні активи класифікуються залежно від їхньої ролі в управлінській діяльності: для підтримки інноваційної активності (наприклад, патенти, технології), для брендуння та маркетингу (бренди, торгові марки, репутація), а також для організаційного розвитку (ноу-хау, корпоративна культура) [4]. Важливими критеріями є їх здатність покращувати внутрішнє управління, підтримувати стійкий розвиток та створювати додану вартість для компанії в довгостроковій перспективі. Управлінський підхід також враховує, як ефективно використовувати ці активи для досягнення конкурентних переваг на глобальних ринках.

Отже, підходи до класифікації нематеріальних активів мають важливе значення для міжнародних економічних відносин, оскільки забезпечують основи для прозорості фінансової звітності, ефективного управління активами та оцінки їхньої вартості на глобальному рівні. Кожен з чотирьох основних підходів – правовий, бухгалтерський, економічний і управлінський – має свою специфіку, що дозволяє з різних точок зору підходити до класифікації нематеріальних активів. В умовах глобалізаційних процесів, важливу роль відіграє уніфікація критеріїв, які дозволяють забезпечити порівнянність фінансової звітності між країнами, що є необхідним для трансферного ціноутворення, податкового планування та зниження юридичних ризиків у міжнародних операціях. Бухгалтерський підхід, зокрема, сприяє встановленню чітких стандартів для визнання та оцінки нематеріальних активів, що підвищує рівень довіри інвесторів і дозволяє здійснювати ефективний контроль за активами на міжнародних ринках. Економічний підхід забезпечує

комплексний аналіз потенційних вигод, які нематеріальні активи можуть принести в майбутньому, і є важливим інструментом для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. Водночас управлінський підхід зосереджується на використанні нематеріальних активів для досягнення конкурентних переваг на міжнародних ринках, зокрема через підтримку інновацій і розвитку бренду. Усі ці підходи взаємопов'язані і взаємодіють у середовищі міжнародних відносин, забезпечуючи компаніям можливість ефективно здійснювати управління своїми нематеріальними активами та зміцнювати свої позиції на глобальних ринках.

Список використаних джерел:

1. Aon.com, 2019. “2019 Intangible Assets Financial Statement Impact Comparison Report”. [online]. p. 1–3. URL: <https://www.aon.com/getmedia/60fbb49a-c7a5-4027-ba98-0553b29dc89f/Ponemon-Report-V19.aspx>
2. Ambrosini V., Bowman C. 2009. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*. Vol. 11 (1). P. 29–49.
3. IFRS Foundation. 2021. IAS 38 “Intangible Assets”. URL: <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/pdf-standards/english/2021/issued/part-a/ias-38-intangible-assets.pdf>
4. Reilly R. Shweih R. Valuing Intangible Assets. N.Y. : McGraw-Hill, 1999. 518 p.

СУЧАСНІ МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ВПЛИВУ НА ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧІВ

Кадирус Ірина Григорівна

*кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

У динамічному ринковому середовищі маркетинг відіграє вирішальну роль у формуванні поведінки споживачів. З розвитком цифрових технологій та зміною споживчих уподобань, підприємства змушені адаптувати свої стратегії, використовуючи як традиційні, так і інноваційні маркетингові інструменти для ефективного впливу на цільову аудиторію.

Незважаючи на велику кількість досліджень поведінки споживачів, вивчення впливу маркетингових інструментів на їх поведінку є дуже важливими. Підприємствам, компаніям і брендам беззаперечно відомо, що маркетинг може неймовірно впливати на купівельну спроможність і поведінку споживачів. Такі маркетингові інструменти, як реклама, стимулювання збуту, персональний продаж, та public relations, залишаються на сьогодні досить актуальними. Вони спрямовані на інформування споживачів про товари і послуги, формування позитивного іміджу компанії та стимулювання купівельної активності. Проте, з огляду на зростаючу конкуренцію та насиченість ринку аналогічними товарами, їх ефективність часто потребує підсилення за рахунок інтеграції з інноваційними цифровими технологіями.

Серед сучасних маркетингових інструментів особливе місце займає цифровий маркетинг, який включає в себе використання соціальних мереж, пошукової оптимізації (SEO), контент-маркетингу та електронної пошти (e-mail). Ці інструменти дозволяють підприємствам точно таргетувати свою аудиторію, досліджувати її поведінку та адаптувати маркетингові повідомлення відповідно до індивідуальних потреб споживачів. Зокрема, соціальні мережі стали потужним каналом для взаємодії з клієнтами, де компанії можуть не лише просувати свої товари, але й отримувати зворотний зв'язок зі споживачами та будувати з ними довготривалі відносини.

Іншим важливим інструментом є використання штучного інтелекту та машинного навчання для аналізу великих обсягів даних про споживачів. Це дозволяє прогнозувати поведінку клієнтів, персоналізувати пропозиції та оптимізувати маркетингові кампанії в реальному часі. Наприклад, системи рекомендацій, що базуються на попередніх покупках або переглядах, можуть значно підвищити ймовірність повторної покупки.

Також, варто відзначити, зростаючу популярність інфлюенсер-маркетингу, де впливові особи в соціальних мережах просувають товари або послуги серед своєї цільової аудиторії. Цей інструмент дозволяє компаніям охопити нові сегменти ринку та сформувати довіру споживачів через особисті рекомендації. Однак, ефективність такого підходу залежить від автентичності та релевантності інфлюенсера для цільової аудиторії.

Крім того, стрімкий розвиток мобільних технологій відкрив нові можливості для геолокаційного маркетингу, де споживачі отримують персоналізовані пропозиції на основі їхнього місцезнаходження. Це особливо актуально для роздрібної торгівлі та сфери послуг, де своєчасне повідомлення може стимулювати споживача до негайної купівлі.

Важливо також враховувати етичні аспекти використання маркетингових інструментів, особливо щодо збору та обробки персональних даних споживачів. Підприємства повинні забезпечувати прозорість своїх дій та дотримуватися норм законодавства про захист персональних даних, щоб зберегти довіру клієнтів та уникнути репутаційних ризиків.

Для ефективного впливу на поведінку покупців, при використанні маркетингових інструментів слід дотримуватися таких вимог:

- врахування специфіки, поведінкових характеристик та потреб цільової аудиторії;
- систематичне проведення маркетингових досліджень з метою оцінки доцільності використання певних маркетингових інструментів впливу на поведінку споживачів;
- передбачення можливих змін в споживчих пріоритетах, що можуть як посилити, так і послабити дію тих чи інших маркетингових інструментів;
- формування чіткої програми використання маркетингових інструментів, яка б враховувала всі зазначені чинники [1].

Крім того, доцільним є використання комплексного підходу, який поєднує традиційні маркетингові інструменти з інноваційними цифровими технологіями. Це дозволяє підприємствам не лише задовольняти поточні потреби споживачів, але й передбачати їхні майбутні очікування, забезпечуючи тим самим сталий розвиток та високий рівень конкурентоспроможності на ринку.

Список використаних джерел:

1. Головчук М.І. Маркетингові інструменти впливу на поведінку споживачів. Світ наукових досліджень. Випуск 15: матеріали Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції, (м. Тернопіль, Україна – м. Переворськ, Польща, 19–20 грудня 2022 р.) / [редкол.: О. Патряк та ін.]; ГО «Наукова спільнота»; WSSG w Przeworsku. Тернопіль: ФОП Шпак В.Б. 195 с. URL: https://www.economy-confer.com.ua/data/downloads/file_1674213963.pdf

ВИКОРИСТАННЯ СЕМАНТИЧНОГО МАРКЕТИНГУ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ФОРМУВАННІ ПЕРСОНАЛІЗОВАНИХ КОМУНІКАЦІЙ

Ковбас Галина Іванівна

*кандидат економічних наук,
асистент кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича*

Чугасівський Ростислав Ігорович

магістр з архітектури та містобудування

Одним із найдинамічніших напрямів розвитку сучасного маркетингу є застосування штучного інтелекту для створення персоналізованого контенту. Технології AI дозволяють виходити за межі традиційного підходу до персоналізації, де зміни обмежувалися лише ім'ям користувача в листі чи географічною прив'язкою. Натомість сьогодні йдеться про глибоку контекстуалізацію повідомлень створення змісту, що відповідає поведінковому профілю, емоційній реакції, історії взаємодії з брендом і навіть індивідуальному стилю споживача [4].

На перетині NLP (обробки природної мови), аналізу тональності та кластеризації даних формуються унікальні текстові продукти, здатні «розмовляти» мовою цільової аудиторії. Наприклад, генеративні моделі GPT здатні не лише писати тексти за шаблоном, а й імітувати стиль бренду, дотримуючись при цьому вподобань конкретного користувача. Це відкриває нові можливості у сфері email-маркетингу, чат-ботів, лендингів і навіть динамічного відеоконтенту [6].

Візуальні генеративні інструменти, такі як DALL·E або Midjourney, також інтегруються у маркетингові платформи, дозволяючи адаптувати графічні елементи під культурні контексти та естетичні уподобання користувачів. Рекомендаційні системи, своєю чергою, забезпечують зв'язок між споживацьким досвідом і контентом, що пропонується щоразу точніше вгадуючи не лише потребу, а й момент, коли ця потреба актуалізується [3]. Особливу роль відіграє так звана гіперперсоналізація, коли контент змінюється не лише на основі профілю користувача, а й у реальному часі під впливом зовнішніх чинників: місцезнаходження, погоди, часу доби або активності в соціальних мережах. Усе це дозволяє не просто комунікувати з клієнтом, а буквально «вести діалог» на рівні індивідуального сприйняття і таким чином зміцнювати лояльність та підвищувати конверсію [5].

Інтеграція семантичного аналізу в алгоритми штучного інтелекту відкриває новий вимір у персоналізації маркетингових стратегій,

дозволяючи переходити від базового таргетингу до створення інтелектуальних систем комунікації, здатних адаптувати повідомлення до глибинних смислових очікувань аудиторії. В основі цієї взаємодії поетапний алгоритм, що об'єднує лінгвістичну інтерпретацію контенту зі здатністю AI до навчання й прогнозування.

Перший етап алгоритму передбачає семантичне зчитування інформаційного середовища, у якому функціонує бренд. Застосовуються інструменти лінгвістичного аналізу, що дозволяють ідентифікувати ключові смислові поля, частотні словосполучення, фрейми та метафори, які переважають у комунікаціях цільової аудиторії. На цьому етапі актуалізуються методики NLP, які дозволяють виявити емоційну забарвленість, контекстні зв'язки між поняттями та ступінь релевантності повідомлень [1].

На другому етапі AI-моделі використовують ці дані для кластеризації споживачів за смисловими профілями. Замість традиційної демографічної або поведінкової сегментації формується система семантичного портретування: кожен користувач ідентифікується не лише за діями, а й за «мовною поведінкою» стилем комунікації, улюбленими темами, реакцією на певні формулювання. З'являється можливість моделювати не просто те, що споживач зробить, а чому він це зробить.

Наступним кроком є генерація контенту, що враховує семантичну модель і використовує алгоритми AI для побудови адаптивних повідомлень як текстових, так і візуальних. Генеративні моделі, навчені на семантично класифікованих даних, здатні автоматично формулювати маркетингові повідомлення у стилі, що найбільш імовірно ініціює позитивну реакцію. Контент динамічно адаптується до змін у поведінці або інформаційному полі, що є характерною ознакою гіперперсоналізації [3].

Завершальним етапом є зворотний семантичний аналіз реакції користувачів, який дозволяє системі самонавчатися. Відстежуючи, які повідомлення викликають найвищу залученість, AI коригує як формати комунікації, так і смислові акценти, що підвищує ефективність наступних ітерацій. Формується замкнене адаптивне коло: від збору семантичних даних до створення персоналізованого контенту і назад, до реінтерпретації нової поведінкової реальності.

У контексті зростання ролі даних та автоматизації комунікацій, синергія семантичного маркетингу та штучного інтелекту розглядається як перспективний напрям розвитку сучасних маркетингових стратегій. Водночас окреслене поєднання не позбавлене суперечностей: воно поєднує гуманітарний підхід до аналізу змісту з алгоритмічною обробкою масивів інформації, що створює як потужні можливості, так і низку практичних викликів.

Поєднання семантичного маркетингу з алгоритмами штучного інтелекту надає унікальні можливості для побудови смислово релевантних і технологічно ефективних комунікацій. Однією з найсильніших переваг цього симбіозу є здатність AI не лише аналізувати поведінкові патерни, а й адаптувати контент до глибинних смислових очікувань користувача. Це створює передумови для так званого «маркетингу значень», у якому повідомлення не просто продає продукт, а резонує з внутрішніми цінностями аудиторії [2].

Водночас надмірне покладання на алгоритми створює ризик втрати індивідуальності комунікацій. AI схильний оптимізувати під «усереднений успіх», уникаючи творчих відхилень, які нерідко й створюють емоційний зв'язок з аудиторією. Гіперперсоналізація, хоч і ефективна у короткостроковій перспективі, може викликати дискомфорт через відчуття «стеження» або вторгнення в особистий простір користувача [5].

Ключовим обмеженням залишається складність забезпечення узгодженості між глибоким лінгвістичним аналізом та технологічною структурою алгоритмів. AI-системи, зокрема генеративні моделі, часто функціонують як «чорні скриньки», що ускладнює їхню інтеграцію в стратегічні управлінські рішення, де потрібна інтерпретованість і чітка логіка [6]. Ефективність поєднання семантики та AI значною мірою залежить не стільки від технологічного рівня рішень, скільки від гнучкості маркетингової системи до інтерпретації та модифікації контенту у відповідь на зворотний зв'язок. Тобто мова йде не про заміну людини машиною, а про підвищення інтелектуального рівня самої маркетингової екосистеми. Результати проведеного дослідження дозволяють констатувати, що поєднання семантичного маркетингу та технологій штучного інтелекту створює концептуально нову парадигму персоналізованих комунікацій. Застосування методів семантичного аналізу у поєднанні з можливостями AI забезпечує якісно вищий рівень релевантності маркетингових повідомлень, що, у свою чергу, сприяє зростанню залученості споживачів і підвищенню ефективності маркетингових стратегій.

Список використаних джерел:

1. Burcea R.G. The marketing discourse. A semantic perspective. *Linguistic and Philosophical Investigations*. 2014. Vol. 30. P. 606–617.
2. Burkovskaia A., Burkovska A. Semantic approach to food marketing: the influence of sustainable development narratives on the Ukrainian market. 2025. Vol. 11, No. 1. Pp. 317–347. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/21363/1/978-Article%20Text-1960-1-10-20250404.pdf>
3. Зрибнєва І.П., Шевчук Ю.А., Царук І.М. Використання штучного інтелекту в персоналізації маркетингових комунікацій. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 9. С. 379–384. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/download/379/384>

4. Мироненко В. Використання штучного інтелекту в маркетингових комунікаціях: можливості та виклики. *Соціальні комунікації в умовах глобалізаційних процесів: стан, тенденції, перспективи*, збірник тез за матеріалами Міжнародної наукової конференції. Тернопіль : ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2023. С. 71–73. URL: https://www.researchgate.net/profile/Vladlena-Myronenko/publication/375146304_Vikoristanna_stucnogo_intelektu_v_marketingovih_komunikaciah_mozlivosti_ta_vikliki/links/65424eb5ff8d8f507ce1e16d/Vikoristanna-stucnogo-intelektu-v-marketingovih-komunikaciah-mozlivosti-ta-vikliki.pdf

5. Суружій І.С., Леонова С.В., Таранський І.П. Штучний інтелект у процесі трансформації інтегрованих маркетингових комунікацій інноваційно активних підприємств. *Актуальні питання економічних наук*, 2024, Вип.5. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/download/33/32>

6. Ліганенко І.В., Боденчук П.С., Москалюк В.І. Штучний інтелект в цифровому маркетингу. *Трансформаційна економіка*. 2024. Вип. 2. С. 33–38. URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/download/97/95>

ВИКЛИКИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПРОЕКТАХ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

Сербін Віталій Ігорович

аспірант кафедри маркетингу,

Національний університет «Одеська політехніка»

Штучний інтелект (ШІ) трансформує електронну комерцію, забезпечуючи персоналізацію, автоматизацію обслуговування клієнтів та оптимізацію логістики. Проте впровадження ШІ супроводжується низкою викликів, які потребують ретельного аналізу та вирішення. Ця стаття розглядає основні проблеми, пов'язані з використанням ШІ в електронній комерції, та пропонує шляхи їх подолання.

Ефективність функціонування систем штучного інтелекту безпосередньо залежить від якості даних, які використовуються на етапах навчання та експлуатації. Дані є основою для формування моделей машинного навчання, тому наявність помилкової, неповної або нерелевантної інформації може призвести до упереджених висновків, неправильних прогнозів або навіть до повної нефункціональності системи. Особливої складності набуває робота з неструктурованими даними, такими як текст, зображення, відео, що часто використовуються в електронній комерції – наприклад, у відгуках клієнтів, фотографіях товарів або коментарях у соціальних мережах. Застарілі дані також становлять серйозну загрозу для ефективності ШІ, оскільки трендові зміни в поведінці споживачів або оновлення інформації про продукцію можуть не враховуватись у моделях, побудованих на основі старих вибірок. Як наслідок, система може рекомендувати нерелевантні товари або надавати неточні персоналізовані пропозиції, що негативно впливає на користувацький досвід. Щоб запобігти подібним проблемам, компанії повинні впроваджувати комплексні стратегії управління даними, які охоплюють етапи збору, валідації, очищення, структурування, зберігання та оновлення інформації. Особливу увагу слід приділяти стандартизації форматів даних і регулярному моніторингу їхньої актуальності. Крім того, важливо створити систему внутрішнього контролю якості даних, що включає аудити, аналіз відхилень і виявлення аномалій. Такий підхід дозволяє забезпечити надійність і точність роботи ШІ-систем, зменшити ризики бізнес-помилки та підвищити загальну ефективність електронної комерції [1, с. 686].

Алгоритмічна упередженість може виникати через використання нерепрезентативних даних, що призводить до дискримінації певних груп користувачів. Наприклад, системи розпізнавання обличчя можуть мати

нижчу точність для людей з темним кольором шкіри [2]. Для запобігання таким ситуаціям необхідно забезпечити різноманітність даних та впроваджувати етичні принципи в розробку ШІ.

Однією з найбільш серйозних проблем при впровадженні штучного інтелекту в електронну комерцію є низький рівень прозорості алгоритмічних рішень. Багато сучасних ШІ-систем, особливо побудовані на глибокому навчанні (deep learning), функціонують як так звані «чорні скриньки» – вони видають результати без зрозумілого пояснення логіки або причин, що стоять за тим чи іншим рішенням. Це означає, що ані кінцеві користувачі, ані самі розробники іноді не можуть достеменно сказати, чому саме система рекомендувала певний товар, запропонувала конкретну ціну чи заблокувала користувача. Наслідком такої «непрозорості» є зниження рівня довіри з боку клієнтів, а також ризик юридичних та етичних конфліктів. Наприклад, якщо покупцеві відмовляють у наданні кредиту на онлайн-покупку, а компанія не може пояснити, чому ШІ прийняв таке рішення – це може спричинити претензії щодо дискримінації або несправедливості. Крім того, у сфері захисту персональних даних (наприклад, відповідно до GDPR) прозорість алгоритмів є не лише бажаною, а обов'язковою умовою.

У відповідь на ці виклики в науковому та практичному середовищі активно розвивається напрям explainable AI (XAI) – пояснюваний штучний інтелект. Його мета полягає в тому, щоб створювати моделі, рішення яких можна інтерпретувати, перевірити та обґрунтувати. Це досягається або спрощенням самих моделей, або використанням додаткових методів візуалізації та аналізу рішень – наприклад, heatmap-карт, важливості ознак (feature importance), дерев рішень, локальних моделей-інтерпретаторів (LIME, SHAP тощо) [3].

Впровадження ШІ в існуючу інфраструктуру електронної комерції може бути складним через технічні обмеження та необхідність адаптації бізнес-процесів. Необхідно забезпечити сумісність нових ШІ-рішень з наявними системами та провести навчання персоналу для ефективного використання нових технологій [4, с. 684].

Розробка та впровадження ШІ-рішень вимагає значних фінансових інвестицій та наявності висококваліфікованих фахівців. Малий та середній бізнес може стикатися з труднощами у фінансуванні таких проектів та залученні необхідних кадрів [5].

Використання ШІ в електронній комерції повинно відповідати законодавству щодо захисту персональних даних, таким як GDPR. Компанії мають забезпечити прозорість у зборі та обробці даних, а також впровадити заходи для захисту конфіденційності користувачів [1, с. 685].

Довіра користувачів до ШІ є критичною для його успішного впровадження. Дослідження показують, що сприйняття корисності та довіри до ШІ впливає на готовність користувачів взаємодіяти з такими

системами. Компаніям слід активно інформувати користувачів про переваги ІІІ та забезпечити прозорість його використання [6].

Отже, штучний інтелект має потенціал значно покращити електронну комерцію, проте його впровадження супроводжується низкою викликів. Для успішного використання ІІІ компаніям необхідно:

- Забезпечити якість та управління даними.
- Враховувати етичні аспекти та уникати упередженості алгоритмів.
- Підвищувати прозорість та пояснюваність рішень ІІІ.
- Забезпечити ефективну інтеграцію ІІІ в існуючі системи.
- Інвестувати в навчання персоналу та залучення кваліфікованих кадрів.
- Дотримуватися нормативних вимог щодо захисту даних.
- Працювати над підвищенням довіри користувачів до ІІІ.

Тільки комплексний підхід до вирішення цих питань дозволить повною мірою реалізувати потенціал ІІІ в електронній комерції.

Список використаних джерел:

1. Kaur, K. (2024). *Artificial intelligence in e-commerce: Applications, implications, and challenges*. YUGATO. <https://www.researchgate.net/publication/380003766>
2. Ethics of artificial intelligence. (2025). *Wikipedia*. https://en.wikipedia.org/wiki/Ethics_of_artificial_intelligence
3. Explainable artificial intelligence. (2025). *Wikipedia*. https://en.wikipedia.org/wiki/Explainable_artificial_intelligence
4. Challenges in implementing AI in e-commerce and how to overcome them. (2024). *Online Scientific Research*. <https://www.onlinescientificresearch.com/articles/challenges-in-implementing-ai-in-ecommerce-and-how-to-overcome--them.html>
5. Artificial intelligence in e-commerce management: Benefits and challenges. (2021). *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 12 (7), 683–693. <https://www.tojqi.net/index.php/journal/article/view/8270>
6. Nagy, S., & Hajdu, N. (2022). Consumer acceptance of the use of artificial intelligence in online shopping: Evidence from Hungary. *arXiv preprint*, arXiv:2301.01277. <https://arxiv.org/abs/2301.01277>

INCLUSIVE MARKETING TOOLS USAGE IN FORMATION OF POSITIONING STRATEGY OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Dmytro Kharchenko

*Postgraduate Student of Marketing Department,
Sumy State University*

Inclusive marketing is an approach focused on addressing the needs of different population groups, ensuring equal opportunities for everyone, regardless of social, cultural, physical, or other factors. In the context of education, this means creating an environment where every learner, regardless of their background, physical or psychological characteristics, feels part of the educational community. To analyze the tools of inclusive marketing and their application in the field of education, methods and methodologies from scientific works of domestic and foreign scholars, as well as experiments and information from other open sources [1–9], were reviewed.

Inclusive marketing is an approach focused on addressing the needs of different population groups, ensuring equal opportunities for everyone, regardless of social, cultural, physical, or other factors. In the context of education, this means creating an environment where every learner, regardless of their background, physical or psychological characteristics, feels part of the educational community.

Current problems of Ukrainian society, such as war, temporary occupation of territories, significant migration, and demographic changes, not only create new challenges but also provide opportunities for the education system. Educational institutions must adapt their marketing and communication strategies to be open to all.

The use of inclusive marketing tools will allow educational institutions to communicate with a broader audience. Educational institutions implementing inclusive marketing demonstrate their commitment to the principles of equality, fairness, and respect for all members of society.

Inclusive marketing can help educational institutions build a positive image and attract students, their families, and society in general. For example, creating programs to support war veterans, people with physical disabilities, orphans, and children from temporarily occupied territories will demonstrate the institution's social responsibility. For these individuals, education can become a tool for professional retraining and psychological rehabilitation.

War veterans need support in transitioning back to civilian life. In this regard, education can serve as an important tool for rehabilitation and retraining. Educational institutions can communicate with war veterans by offering specialized programs and support, such as psychological events,

adaptation courses, and professional training aimed at helping veterans find new opportunities in civilian life.

An inclusive approach to attracting prospective students also contributes to the economic sustainability of educational institutions, expanding their target audience and increasing competitiveness in both the local and global educational services market. Engaging foreign students and students from various social groups will allow educational institutions to increase their revenue and invest in the further development of infrastructure and educational programs.

Let's outline some specific marketing tools and strategies that could contribute to the implementation of an inclusive approach in the marketing and positioning of educational institutions:

- Development of inclusive advertising campaigns and creation of creatives reflecting the diversity of the student body, including people with physical disabilities, various ethnic backgrounds, ages, etc.;
- Adaptation of websites and online resources for people with different needs, implementation of technologies to facilitate navigation for visually impaired people, subtitles for videos for hearing-impaired individuals, etc.;
- Creation of informational materials in accessible formats, such as brochures, booklets, and other materials in Braille, as well as creation and distribution of audio versions of informational materials;
- Organization of inclusive events and open days for all categories of potential students, taking into account various physical needs.

It should be noted that migration issues and population decline also lead to the necessity for educational institutions to broaden their audience search horizons. Educational institutions should consider the possibility of attracting foreign students. In this process, inclusive marketing will play a key role, as this approach helps create an attractive image of an educational institution that cares about diversity and inclusion. The development of multilingual materials, adaptation of educational programs to international standards, and provision of support to foreign students become an integral element of positioning educational institutions.

References:

1. Alzahrani, N. (2020). The development of inclusive education practice: A review of the literature. *International Journal of Early Childhood Special Education*, 12 (1), 68–83. doi:10.20489/intjecse.722380.
2. Arsel Z., Crockett D., Scott M. L. Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) in the Journal of Consumer Research: A Curation and Research Agenda // *Journal of Consumer Research*. 2022. Vol. 48, Issue 5. P. 920–933. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucab057>.
3. Bennett R., Vijaygopal R., Kottasz R. Attitudes towards autonomous vehicles among people with physical disabilities // *Transportation Research Part A: Policy and Practice*. 2019. Vol. 127. P. 1–17. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2019.07.002>.
4. Boyle, C., & Anderson, J. (2020). The justification for inclusive education in Australia. Springer. <https://doi.org/10.1007/s11125-020-09494-x>

5. Crittenden, V., Davis, C., & Perren, R. (2020). Embracing diversity in marketing education. *Journal of Marketing Education*, 42(1), 3–6. doi:10.1177/0273475319897230.
6. Haug, P. (2017). Understanding inclusive education: Ideals and reality. *Scandinavian Journal of Disability Research*, 19 (3), 206–217. <https://doi.org/10.1080/15017419.2016.1224778>.
7. Inclusive Marketing Guide: Definition, Strategy & Examples - Apiary Digital. URL: <https://apiarydigital.com/resources/inclusive-marketing/>.
8. Description of the Current State of Affairs, Trends, and Identification of Key Issues that Led to the Adoption of the National Strategy for the Development of Inclusive Education for the Period up to 2029. <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/uploads/public/666/708/6b4/6667086b45e39610646063.pdf>.
9. ORDER from June 7, 2024, No. 527-p on the Approval of the National Strategy for the Development of Inclusive Education for the Period up to 2029 and the Approval of the Operational Plan of Measures for Its Implementation for 2024–2026. <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-natsionalnoi-stratehii-rozvytku-inkliuzyvnoho-navchannia-na-period-do-2029-roku-ta-zatverdzhennia-operatsiinoho-planu-zakhodiv-z-ii-realizatsii-na-20242026-roky-527r-070624>.

МОЖЛИВОСТІ ТА ЗАГРОЗИ ВИКОРИСТАННЯ ШІ В МАРКЕТИНГУ

Чмерук Тарас Юрійович

*здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»*

Оборіна Анастасія Юріївна

*здобувачка вищої освіти ступеня доктора філософії,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»*

Косенко Олена Петрівна

*докторка економічних наук, професорка,
професорка кафедри маркетингу,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»*

Штучний інтелект в останні роки набув великої популярності у користувачів по всьому світі: починаючи від школярів та студентів, які використовують його для домашніх завдань та написання рефератів, до комп'ютерної інтерпретації медичних зображень (рентгенів) з подальшим аналізом, розробки плану лікування та створення лікарських засобів. Можливості штучного інтелекту – зокрема розпізнавання об'єктів і звуків, розуміння мови та здатність до самонавчання – відкривають нові горизонти для його застосування у військовій сфері [1, с. 3].

Так само ШІ користується популярністю і у маркетологів. Основними перевагами використання ШІ сучасні маркетологи виділяють такі [2, с. 2]:

Аналіз великих даних

Завдяки своїй здатності до аналізу величезних обсягів даних, ШІ може це зробити набагато швидше і точніше, ніж людина. Це допомагає маркетологам виявляти тенденції та уподобання аудиторії, автоматизують процеси опрацювання інформації, що дозволяє залучати більшу кількість користувачів або покупців.

Персоналізація реклами

На основі аналізу поведінки попередніх дій та вподобань, Штучний інтелект має змогу персоніфікувати рекламний контент. Саме тому користувачі будуть бачити саме ті продукти, сервіси чи інформацію, яку найбільш очікувано їм може знадобитись. Таким чином, ефективність комунікації з цільовою аудиторією зростає, що і впливає на зростання конверсії. Таким чином, стратегія індивідуального маркетингу вже є

сучасними реаліями, які застосовуються навіть такими гігантами, як Netflix, Meta, Microsoft та інші [3, 4].

Оптимізація рекламних кампаній

Завдяки інтринентам ШІ управління рекламних кампаній можна робити в реальному часі: реагувати на зміни, регулювати витрати чи оптимізувати ключові запити. Таким чином, скорочуються витрати та забезпечується краща віддача вкладених інвестицій.

Прогнозування споживчої поведінки

ШІ оперує великим обсягом даних і може прогнозувати поведінку клієнтів, тим чином можна заздалегідь спрогнозувати споживчу поведінку та адаптувати її під маркетингові стратегії підприємства. Завдяки ШІ можна проаналізувати тренди, сезонність, закласти дані зовнішніх впливів та змін ринку. На основі цих даних ШІ може вчасно реагувати на будь-які зміни для покращення запланованої рекламної кампанії. Ці дії дозволяють залишатись конкурентоспроможними на ринку.

З іншої сторони, інструменти ШІ можуть нести загрози, як наприклад, заміщення людської праці на користь ШІ [5, с.36], особливо що стосується аналітичної роботи. Це може призвести до великої кількості кваліфікованих безробітних працівників. Наприклад, вже зараз тільки в компанії Microsoft було схвалено звільнення приблизно 6000 працівників, з яких 40 % були програмісти, замість яких код буде писати ШІ [6].

Іншою загрозою є відсутність персонального «голосу бренду», так як ШІ може використовувати ту інформацію, що існує в його базах даних та в Інтернеті. Тут полягає ще одна проблема – дуже багато сайтів використовують ШІ для генерації контенту, як текстового, так і для візуального. Потім на основі цього згенерованого контенту ШІ генерує новий і так далі, запускаючи ланцюжок згенерованого контенту на основі вже раніше згенерованого. Якість такого контенту, звісно втрачається. Пошукові системи постійно оновлюють свої алгоритми, щоб запобігти тільки генеративному контенту [7]. Тому задля того, щоб створити креативний бренд та постійно його покращувати, поки що потрібна допомога людини.

Наступною загрозою використання ШІ – є відсутність критичного мислення. Часто ШІ може робити помилки і тільки після того, як попросити перевірити інформацію, подається вже правильна інформація. Потрібно постійно аналізувати подані дані, а не сліпо користуватись згенерованим контентом, а для цього потрібно бути гарним фахівцем в своїй справі. Застосовуючи свої знання та маючи конкретні цілі, можна навчити моделі ШІ під свої потреби.

Найбільшим же ризиком використання генеративного ШІ в маркетингу є складна ситуація щодо інтелектуальної власності та авторського права. Тому насамперед використовувати ШІ краще для

досліджень, аналізу, натхнення, а не сліпого споживання згенерованих текстів, зображень, аудіоконтенту тощо.

Як висновок, можна сказати, що інструменті ШІ можуть допомогти у багатьох сферах людської праці, від дрібних доручень до важких аналітичних завдань та координування процесів. Він відкриває широкі можливості для маркетингу, зокрема в аналізі великих даних, персоналізації реклами, оптимізації кампаній і прогнозуванні поведінки споживачів, що дозволяє підвищити ефективність та конкурентоспроможність компаній, проте кожного разу потрібно перевіряти інформацію і ставити правильні цілі, щоб налаштувати ШІ під свої потреби. Водночас існують і загрози, такі як витіснення людської праці, відсутність унікального бренду, помилки через нестачу критичного мислення та проблеми з авторським правом. Отже, ефективне використання ШІ у маркетингу потребує обережності, чітких цілей і обов'язкового людського контролю.

Список використаних джерел:

1. Штучний інтелект у військовій сфері / О. Трофименко, Н. Логінова, А. Соколов, П. Чукунов, Г. Ахметєєва. DOI: <https://doi.org/10.28925/2663-4023.2024.25.161176>
2. Кобернюк С., Струнгар А., Завгородня Л. Аналіз ролі та ефективності використання штучного інтелекту у вдосконаленні персоналізованої реклами та взаємодії з аудиторією. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-112>
3. Щербань О. Netflix почав використовувати штучний інтелект для підбору фільмів. URL: <https://investory.news/netflix-pochav-vikoristovuvati-shtuchnij-intelekt-dlya-pidboru-filmiv/> (дата звернення: 22.05.2025).
4. Владислав Гринів «Meta та ШІ: як компанія вирішує проблему дезінформації». URL: https://cases.media/en/article/meta-ta-shi-yak-kompaniya-virishuye-problemu-dezinformaciyi?srsId=AfmBOoowB_QWbAQ2AVA5Tcm_amOiHuDFP8VqiSrJ7ePt5JZGNDqy7nlc
5. Nurm K.-M. The Possibilities and Potential Risks Of Using Artificial Intelligence In Marketing – A Literature Review. URL: https://www.researchgate.net/publication/336899450_The_Possibilities_and_Potential_Risks_Of_Using_Artificial_Intelligence_In_Marketing_-_A_Literature_Review (дата звернення: 22.05.2025).
6. Microsoft is cutting 3% of workers across the software company. URL: <https://www.cnbc.com/2025/05/13/microsoft-is-cutting-3percent-of-workers-across-the-software-company.html> (дата звернення: 22.05.2025).
7. Google Search and AI-generated content. URL: <https://developers.google.com/search/blog/2023/02/google-search-and-ai-content> (дата звернення: 20.05.2025).

НАПРЯМ 7. ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-499-6-42>

КЛЮЧОВІ ПРОБЛЕМИ ТА БАР'ЄРИ В СИСТЕМІ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Метла В'ячеслав Олексійович

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Навчально-науковий інститут*

«Українська інженерно-педагогічна академія»

Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна

У сучасних умовах господарювання цифровізація торговельних підприємств стала невід'ємною частиною забезпечення їх конкурентоспроможності. В умовах стрімкого поширення інформаційних технологій особливу увагу привертають бізнес-процеси, які охоплюють маркетингово-логістичні аспекти діяльності підприємств торгівлі. Разом із тим впровадження інноваційного управління, спрямованого на цифровізацію бізнес-процесів, супроводжується численними проблемами та бар'єрами, які гальмують розвиток підприємств. Серед основних проблем слід визначити відсутність єдиного підходу до системної інтеграції цифрових технологій, недостатню кваліфікацію персоналу та значні витрати на технічне переоснащення торговельних компаній.

Однією з важливих проблем є невідповідність темпів цифрової трансформації рівню розвитку підприємницьких навичок і компетентностей працівників у торговельній сфері. Це пояснюється тим, що підприємства малого та середнього бізнесу часто не мають фінансових ресурсів і людського капіталу для швидкого й ефективного впровадження інноваційних технологій. За таких умов виникає нагальна потреба в формуванні адаптивної системи управління бізнес-процесами, що дозволяє швидко реагувати на ринкові зміни та забезпечувати ефективну інтеграцію цифрових технологій.

Крім того, ключовим бар'єром цифрової трансформації є низький рівень довіри підприємців до новітніх цифрових рішень через ризики безпеки інформації. Часто керівництво підприємств відмовляється від використання цифрових платформ, побоюючись втрати конфіденційних даних, витоку комерційної інформації та нездатності контролювати бізнес-процеси після цифровізації. Для подолання цих бар'єрів необхідно запропонувати підприємствам ефективну й безпечну систему

впровадження цифрових технологій, яка дозволить поетапно здійснювати трансформацію та адаптацію персоналу до нових умов.

У сучасних дослідженнях цифрових трансформацій особлива увага приділяється проблематиці адаптації підприємств малого та середнього бізнесу до використання цифрових маркетингово-логістичних платформ, які стають базовими інструментами електронної комерції. Так, згідно результатів аналізу, представленого Івановою Н. та Кубліцькою О. [1], недостатня адаптованість бізнес-процесів малих і середніх торговельних підприємств до цифрових змін є значним бар'єром, який гальмує їхню ефективну діяльність. Зокрема, автори наголошують, що одним із найбільших викликів є невідповідність організаційної структури підприємств торгівлі вимогам динамічного цифрового середовища, що суттєво знижує здатність компаній до оперативного реагування на потреби ринку. Внаслідок цього, підприємства втрачають можливість використати потенціал електронної комерції у повному обсязі, що негативно впливає на фінансові результати та позиції на ринку.

Наступним серйозним бар'єром цифровізації виступає невизначеність щодо вибору конкретних цифрових інструментів для оптимізації бізнес-процесів торговельних компаній. Відсутність чітких критеріїв оцінки ефективності цифрових інструментів створює ситуацію, коли підприємства витрачають значні ресурси на впровадження технологій, ефективність яких залишається сумнівною. Як показують дослідження Бужимської К. О. та Царук І. М. [2], ефективність цифровізації торговельних підприємств значною мірою залежить від комплексності підходу до впровадження технологій. Авторки зазначають, що важливим елементом такого підходу є не тільки вибір відповідних технологічних платформ, але й системний підхід до перебудови внутрішніх бізнес-процесів. Зокрема, пропонується впроваджувати цифрові технології паралельно з реінжинірингом бізнес-процесів, що забезпечує синергійний ефект і дозволяє оптимально використовувати потенціал цифрових інновацій у практичній діяльності підприємств торгівлі.

Значні труднощі також виникають на етапі інтеграції цифрових технологій у зовнішні бізнес-процеси підприємств торгівлі, особливо у взаємодії з постачальниками, партнерами та споживачами. Наявність різних технологічних стандартів та відсутність єдиних протоколів обміну інформацією призводять до складнощів у побудові ефективних комунікаційних каналів. Для вирішення цієї проблеми важливо створити уніфіковані платформи взаємодії та стандартизувати процеси передачі й обробки інформації між учасниками торговельних ланцюгів. Це дозволить забезпечити ефективну інтеграцію бізнес-процесів підприємств торгівлі в єдиний цифровий простір та мінімізувати витрати часу й ресурсів на координацію дій.

Нарешті, критичною проблемою, яка уповільнює цифровізацію торговельних підприємств, є складність оцінки економічної ефективності цифрових проєктів на початкових етапах їх реалізації. Це пов'язано з тим, що багато підприємств орієнтуються на короткострокові фінансові результати, у той час як цифровізація бізнес-процесів часто вимагає тривалих інвестицій із перспективою отримання вигоди лише у середньостроковому періоді. Дослідження Сташенка Ю. та Гавриловського О. [3] підтверджують, що невміння підприємств правильно оцінювати перспективність цифрових проєктів часто призводить до їхнього передчасного згортання, незважаючи на потенційно високий рівень майбутньої ефективності. Отже, необхідно розробляти спеціальні інструменти прогнозування економічних ефектів цифровізації, які дозволять більш точно оцінювати ризики й вигоди проєктів цифрової трансформації ще на етапі планування.

Варто підкреслити, що ефективність впровадження цифрових інструментів на торговельних підприємствах залежить не тільки від технологічної складової, але й від управлінських компетентностей керівників та готовності персоналу використовувати цифрові рішення в повсякденній роботі. У зв'язку з цим автором пропонується комплексний підхід до цифрової трансформації бізнес-процесів торговельного підприємства, який включає системну оцінку готовності підприємства до змін, формування критеріїв вибору цифрових інструментів, поетапне впровадження технологій та контроль результатів реалізації проєкту (табл. 1).

Таблиця 1

**Комплексний підхід до впровадження цифрових технологій
у бізнес-процеси торговельних підприємств**

Етап впровадження	Зміст етапу	Цифрові інструменти та технології
1. Оцінка готовності	Діагностика ресурсів підприємства, аналіз потреб персоналу, оцінка технічних можливостей	CRM-системи, цифровий аудит
2. Вибір рішень	Визначення оптимальних цифрових інструментів відповідно до бізнес-процесів та потреб компанії	Хмарні сервіси, ERP-системи
3. Поетапне впровадження	Поступове впровадження інструментів за пріоритетністю та інтеграція у робочі процеси	Agile-платформи, автоматизовані системи управління маркетингом
4. Моніторинг результатів	Оцінювання ефективності та оперативне внесення коректив у процеси цифровізації	Big Data-аналітика, системи бізнес-інтелекту

Джерело: розроблено автором.

Запропонований підхід дозволяє знизити ризики впровадження цифрових рішень, а також підвищити готовність персоналу до роботи в умовах цифрових змін. Важливою перевагою є гнучкість системи, яка забезпечує підприємствам торгівлі можливість швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, зберігаючи при цьому контроль за процесами та інформацією.

Разом із цим, у процесі практичного впровадження інноваційного управління торговельними підприємствами можуть виникати додаткові труднощі, пов'язані з опором персоналу до нововведень. Тому особливу увагу необхідно приділяти формуванню корпоративної культури, орієнтованої на безперервний професійний розвиток та мотивацію співробітників до освоєння цифрових навичок.

Не менш актуальною є проблема взаємодії торговельних підприємств із зовнішніми партнерами в умовах цифровізації. Інтеграція різних цифрових платформ, які використовуються торговельними мережами, постачальниками, логістичними компаніями, потребує уніфікації стандартів обміну даними та синхронізації бізнес-процесів.

Таким чином, ефективне впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси торговельних підприємств потребує комплексного вирішення низки управлінських, організаційних і технологічних проблем. Запропонований системний підхід створює необхідні умови для подолання існуючих бар'єрів і підвищення адаптивності підприємств до цифрових змін. Реалізація визначених рекомендацій забезпечить торговельним компаніям стійкі конкурентні переваги на динамічному ринку.

Список використаних джерел:

1. Іванова, Н., & Кубліцька, О. (2023). Цифровізація малого та середнього підприємництва: маркетингово-логістичні рішення в сфері електронної комерції. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, (2 (34)), 101–116. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-101-116](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-101-116)
2. Бужимська, К. О., & Царук, І. М. (2025). Управління бізнес-процесами торговельного підприємства в умовах цифровізації. *Економіка, управління та адміністрування*, (1(111)), 44–50. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-44-50](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-44-50)
3. Сташенко, Ю., & Гавриловський, О. (2024). Впровадження цифрової трансформації в торгівлі та особливості обліку. *Економіка та суспільство*, (65). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-20>

THE ROLE OF INNOVATIONS AND FINANCIAL TECHNOLOGIES IN ENHANCING CORPORATE COMPETITIVE STRATEGIES

Artem Skorobahaty

*Doctor of Philosophy (PhD) Candidate,
Sumy State University*

In an era marked by digital transformation and rapidly evolving global markets, the integration of cutting-edge innovations and financial technologies (fintech) has become a critical factor in strengthening corporate competitiveness. Modern enterprises increasingly rely on these tools not merely to optimize internal operations but to reshape entire strategic models, enabling greater responsiveness to market shifts and evolving customer expectations. Fintech solutions offer a dual advantage: they simultaneously reduce operational expenses and open up new avenues for delivering value-added services.

Leveraging Artificial Intelligence for Data-Driven Strategy. Artificial intelligence (AI) has emerged as a game-changer in the analysis of vast datasets, allowing companies to identify subtle trends, forecast behaviors, and make real-time decisions. By implementing AI-powered algorithms, businesses can enhance customer segmentation, predict purchasing patterns, and personalize interactions across digital platforms. For instance, AI chatbots and virtual financial advisors streamline service delivery while reducing human error. Moreover, AI facilitates risk modeling, enabling companies to anticipate financial fluctuations or detect early warning signs of systemic vulnerabilities.

Blockchain for Operational Trust and Process Integrity. The decentralized and tamper-proof nature of blockchain technology provides a robust infrastructure for secure, transparent, and verifiable transactions. Beyond cryptocurrency, blockchain applications in corporate finance now include smart contracts, supply chain verification, and digital identity management. These innovations eliminate intermediaries, shorten transaction times, and build trust among stakeholders—particularly in sectors with stringent compliance requirements. By embedding transparency directly into the system architecture, blockchain enhances both internal governance and external reputation.

Automation and Robotics in Financial Workflows. The automation of repetitive and time-intensive tasks—ranging from payroll processing to regulatory reporting—allows organizations to redeploy talent toward high-impact activities such as strategic planning and innovation. Robotic Process Automation (RPA) reduces the likelihood of manual errors and ensures compliance with financial regulations through standardized workflows.

Companies adopting automation often experience faster processing times, improved audit trails, and more agile budgeting cycles. In the long term, this contributes to sustainable cost savings and operational scalability.

Mobile-First and Digital Service Delivery. With the proliferation of smartphones and the growing demand for on-the-go financial solutions, mobile-first strategies have become imperative. Organizations that invest in seamless, intuitive digital interfaces are better positioned to engage modern consumers who prioritize convenience, speed, and real-time access. Fintech pioneers like Revolut and Nubank have demonstrated how user-centric design and mobile infrastructure can rapidly scale customer acquisition while maintaining lean operating models. In parallel, cloud-based platforms empower companies to deliver consistent services across channels, ensuring a unified customer experience.

Big Data and Hyper-Personalization. Advanced data analytics has transformed customer engagement from reactive service to proactive experience design. By mining customer data across touchpoints, companies can tailor offers, predict churn, and create loyalty programs aligned with individual preferences. Big data enables dynamic pricing, real-time feedback loops, and micro-targeted campaigns that significantly outperform traditional marketing efforts. This data-driven personalization fosters long-term relationships, enhances lifetime customer value, and strengthens competitive resilience.

Incorporating modern financial technologies into corporate strategy is no longer optional – it's essential. These innovations empower businesses to operate with greater agility, precision, and customer focus. Companies that swiftly adopt and effectively implement fintech tools position themselves at the forefront of industry transformation. Through intelligent automation, real-time data insights, and customer-centric design, organizations gain the strategic flexibility needed to thrive in today's hypercompetitive landscape. As such, fintech is not merely a technological upgrade – it is a strategic imperative for long-term success.

References:

1. K. Kajatazi, G. Rexhepi, A. Sharif, I. Ozturk. (2023). Business model innovation and its impact on corporate sustainability. *Journal of Business Research*. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S014829632300440X>
2. KPMG. (2024). Global analysis of fintech funding. *Pulse of Fintech*. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2024/02/pulse-of-fintech-h2-2023.pdf>
3. Deloitte. (2023). *A Financial Services Industry Perspective*. Deloitte Research Reports. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/financial-services/us-hc-trends-2023.pdf>
4. Silicon Valley Bank. (2023). *Future of Fintech. SVB's Outlook on Innovation in the Fintech Industry*. URL: https://www.svb.com/globalassets/trendsandinsights/future-of-fintech-report-2023_final.pdf

INNOVATIVE DEVELOPMENT AND INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP: THEORETICAL ASPECTS OF RESEARCH

Tetiana Stroiko

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Admiral Makarov National University of Shipbuilding*

Oleksandr Kylnykevich

*Postgraduate Student,
Admiral Makarov National University of Shipbuilding*

Mykola Volkovynskyi

*Postgraduate Student
Admiral Makarov National University of Shipbuilding*

The concept of ‘innovative development’ is considered not only at the macroeconomic level, but also applied in microeconomic research. However, there are only a few studies of innovative development through the prism of the micro level. This situation complicates the process of comprehensive and thorough study of existing theoretical foundations for understanding the economic content of the concept of ‘innovative development of an enterprise,’ especially in the context of compliance with the established business environment and globalised economic space [1, pp. 24–27].

Innovative entrepreneurship is the process of creating new ideas, products, services or business models that will bring significant value to the market. It is not limited to the development of new technologies, but also includes changes in organisational approaches, marketing and other aspects of business.

The main aspects of innovative entrepreneurship include the following components:

- creative process – innovative entrepreneurship begins with creativity and the generation of new ideas. This may include market research, consumer needs analysis, technological research and experimentation;
- idea development – once an idea has emerged, the next step is to develop it. This may include prototyping, concept testing and defining an implementation strategy;
- market launch – Once a product or service has been developed, it must be launched on the market. This includes developing marketing strategies, seeking investment and partners, and establishing customer relationships;
- scaling and development – Innovative enterprises that successfully launch their ideas on the market can grow and expand. This may include expanding the product line, opening new markets, or developing new technologies;

– risk management – Innovative entrepreneurship involves significant risks, as new ideas may not be accepted by the market or may require significant investment. Effective risk management includes market analysis, competitor assessment, and financial planning.

Innovative entrepreneurship plays a key role in stimulating economic growth, developing new technologies, and solving social problems. It is the engine of innovation and technological progress in the modern world.

Innovative development has several directions, including technical, economic, social, and organisational development. Technical and economic development is the process of transitioning to a new, modern, high-quality technical and economic level through the improvement of the technical and technological base for the manufacture of products (services). The main directions of technical and economic innovative development of an enterprise are: the introduction of progressive technologies, the renewal of physically worn-out and morally obsolete production facilities, the improvement of the quality of production (provision of services), the improvement of the production management system, the introduction of resource-saving technologies, etc. [2].

The emergence of the innovation market should be considered in connection with the development of entrepreneurship in the field of innovation. At the beginning of this path, it was necessary to abandon direct management of production in favour of entrepreneurship and adapt to new market conditions. Finally, active independent market players have emerged who are engaged in innovative activities, the essence of which lies in the continuous search for innovations and diversification of production, actively involving financial capital and intellectual potential in this process.

Currently, the innovative activity of Ukrainian enterprises is characterised by rather low indicators. If we look at a typical innovation process, there are many problems today, the main one being, of course, a lack of funding. The main problems begin, if we are talking about the innovation process, with the start of production. Banks do not always invest money in the development of production. Today, they can make profits much more easily from other operations not related to production. The lack of full funding increases the time required to implement competitive projects, reducing the quality of innovations. The solution to this problem for state-owned enterprises depends entirely on the planned distribution of Ukraine's budget [3].

The theoretical foundations of innovative entrepreneurship research include a number of key aspects that help to understand the essence and role of innovation in entrepreneurial activity. The main ones include the concept of innovative entrepreneurship, which is usually interpreted as the introduction of new ideas, products, processes or business models with the aim of creating value and benefits for the enterprise and society as a whole [4]. The structure and characteristics of innovative entrepreneurship are important through the

study of organisational forms, structures and processes that contribute to the creation and implementation of innovations.

The study of different approaches to understanding and predicting innovation processes, such as the product life cycle model, the technology adoption model, the innovation ecosystem model, etc.; research on strategic planning, organisational culture, risk management and other aspects of management that influence the success of the innovation process; understanding the impact of innovative entrepreneurship on economic development, employment, competitiveness and social change are all important components of theoretical research on innovative entrepreneurship.

Research into these aspects helps to develop strategies and policies aimed at supporting innovative entrepreneurship, which in turn contributes to sustainable economic growth and social progress.

References:

1. Telyshevska L.I., Koliedina K.O. Teoretychni zasady innovatsiinoho rozvytku. Problemy rozvytku finansovykh posluh: materialy Vseukr. nauk.- prakt. konf. (m. Kharkiv, 19 lystopada 2014 r.): u 3-kh ch. Kharkiv: KhNUBA, 2014. Ch. 3. S. 24–27.
2. Pozhuieva T.O. Innovatsiyni rozvytok pidpriemstva v konkurentnomu sere dovys hchi. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*. 2013. № 1 (2). S. 103–106.
3. Zhavoronok, A., & Marych, A. (2021). Teoretychni osnovy rozvytku innovatsiinoho pidpriemnytstva u natsionalnii ekonomitsi. *Ekonomichnyi dyskurs*, 1 (4), 104–110. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2020-4-11>
4. Stroiko T.V., Konstantynov V.A. Teoretyko-metodolohichni osnovy formuvannia startap-pidpriemnytstva. *Derzhava ta rehiony. Serii Ekonomika ta pidpriemnytstvo*. №2 (132), 2024, S 104–109. DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2024-2-18>

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДТРИМКИ ІНВЕСТИЦІЙНИХ РІШЕНЬ В ПІДПРИЄМСТВАХ ТОРГІВЛІ НА ОСНОВІ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ ТА НАЦІОНАЛЬНИХ ПРІОРИТЕТІВ

Суховесів Олексій Володимирович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

Навчально-науковий інститут

«Українська інженерно-педагогічна академія»

Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна

Цифровізація стала ключовим чинником трансформації інвестиційної діяльності, особливо у динамічних секторах, таких як торгівля. Підприємства цієї галузі, що постійно адаптуються до змін у споживчій поведінці, високої конкуренції та коротких інноваційних циклів, потребують ефективних механізмів для ухвалення обґрунтованих рішень. Такі рішення все частіше базуються на цифрових інструментах, які дають змогу оперативно обробляти дані, прогнозувати зміни, оцінювати ризики й оптимізувати капіталовкладення відповідно до стратегічних цілей підприємства.

Загальносвітовою тенденцією є стрімке зростання обсягів інвестицій у цифрову інфраструктуру підприємств торгівлі, включаючи системи бізнес-аналітики, хмарні платформи для управління ланцюгами постачання, рішення з автоматизації фінансового аналізу, платформи оцінки клієнтського досвіду та інтегровані CRM. У країнах ЄС і Північної Америки ці інструменти вже є стандартом для ухвалення інвестиційних рішень, у той час як країни Азії – зокрема Сінгапур, Південна Корея та Китай – активно розвивають власні екосистеми цифрових сервісів, орієнтовані на інвесторів малого та середнього бізнесу.

На макrorівні цифровізація інвестиційної діяльності формується під впливом трьох ключових чинників: державної політики стимулювання інновацій, відкритості ринку до іноземного капіталу та інституційної підтримки впровадження цифрових технологій. Згідно з дослідженням Федулової Л. І. та Смельяненко Л. М., в Україні процеси цифрового інвестування ще не мають сталого системного характеру й часто відбуваються спонтанно, без чіткої інтеграції в довгострокові стратегії підприємств [1]. Такий стан справ обмежує можливості торговельних підприємств в ефективному залученні та розподілі капіталу, особливо за умов високої волатильності ринку.

Особливу роль у цифровізації інвестиційної діяльності відіграє внутрішня структура прийняття рішень у торговельному підприємстві. Проекти з модернізації логістики, запуску нових каналів збуту чи омніканального формату потребують складних цифрових інструментів для моделювання результатів, порівняння альтернатив і прогнозування ринку. У такій системі бізнес-аналітика виконує не допоміжну, а провідну функцію.

Цифрові інструменти дозволяють аналізувати сценарії інвестування в режимі реального часу з урахуванням ризиків і поведінки споживачів. Як підкреслюють Кашена Н. Б. та Янчева Л. М., сучасні системи бізнес-аналітики на основі ШІ й машинного навчання створюють інформаційні панелі для підтримки стратегічних і тактичних рішень [2]. Торгівля, працюючи з великими обсягами транзакцій і клієнтських даних, отримує від цього найбільшу користь.

З метою систематизації впливу цифрових інструментів на інвестиційне планування в підприємствах торгівлі, автором було розроблено типологію цифрових рішень відповідно до функцій інвестиційного циклу. Вона представлена в таблиці 1.

Таблиця 1

**Типологія цифрових інструментів підтримки інвестиційних рішень
в підприємствах торгівлі**

Фаза інвестиційного циклу	Мета цифровізації	Приклади цифрових інструментів
Ідентифікація можливостей	Визначення напрямів зростання	BI-системи (Power BI, Tableau), сканери трендів
Оцінка ефективності	Аналіз вигід і витрат	ERP-модулі інвестпланування, Excel-надбудови з макросами
Ухвалення рішення	Порівняння альтернатив, узгодження з ризиками	AI-платформи, системи сценарного аналізу (Crystal Ball)
Реалізація проєкту	Контроль і управління виконанням	Asana, Trello, цифрові Gantt-схеми
Моніторинг і коригування	Вимірювання результатів, уточнення планів	BI-дашборди, KPI-моніторинг

Джерело: розроблено автором

Ефективність цифрових інструментів в інвестуванні залежить від їхньої інтеграції в управлінську структуру підприємств торгівлі. Це стосується не лише технічних аспектів, а й оновлення підходів до прийняття рішень, делегування повноважень і розподілу відповідальності. Централізовані моделі управління інвестпроєктами поступово змінюються на децентралізовані, де рішення ухвалюються на основі доступних даних у спільному цифровому середовищі.

Особливо важливо інтегрувати цифрові маркетингові технології в інвестиційну стратегію торговельних підприємств. Як зазначає Забарна Е. М., ефективна взаємодія між маркетингом і інвестуванням можлива за умов використання даних про поведінку та вподобання споживачів [3]. Інвестиційні рішення щодо асортименту, каналів збуту чи форматів торгівлі мають ґрунтуватися на цифровій аналітиці – від CRM до платформ моніторингу клієнтської активності.

Ще одним ключовим аспектом цифрової трансформації інвестування є управління ризиками. Торговельні підприємства, що діють в умовах ринкової невизначеності, валютних коливань, змін законодавства та політичної нестабільності, змушені балансувати між прибутковістю та безпекою вкладень. Як зазначають Разумова Г. В. та Курносова О. І., цифрові інструменти дають змогу моделювати ризикові сценарії, будувати теплові карти ризиків, виявляти відхилення показників і запускати автоматичну реакцію на загрози [4]. Такі механізми не лише знижують втрати, а й сприяють формуванню зрілої інституційної основи для ухвалення інвестиційних рішень.

Окрему увагу слід приділити проектному управлінню інвестиціями, що дедалі частіше здійснюється на цифрових платформах. У процесі реалізації інвестпроектів підприємства торгівлі потребують високої точності планування, ресурсної оптимізації, контролю строків і бюджетів. Як зазначають Македон В. В. та Ковнір О. О., цифровізація управління інвестпроектами дозволяє реалізовувати підхід «data-driven project management» – тобто управління, засноване на даних, з використанням візуалізації, прогностичної аналітики та автоматизованої документації [5]. Це особливо актуально для підприємств, які реалізують масштабні інфраструктурні проекти або впроваджують нові технології в роздрібній торгівлі.

З метою систематизації основних напрямів використання цифрових інструментів в управлінні інвестпроектами у торговельному секторі, автором було розроблено концептуальну модель цифрової підтримки життєвого циклу інвестиційного проекту (табл. 2).

Таким чином, цифровізація інвестиційної діяльності в підприємствах торгівлі не є лише технічним процесом, а комплексною трансформацією управлінської логіки, яка охоплює всі рівні прийняття рішень. Вона вимагає від підприємств стратегічного мислення, гнучких підходів до управління, здатності до аналітичної інтерпретації даних і готовності до зміни усталених бізнес-моделей. Дослідження Декалюка О. В. і Нянька В. М. підтверджують, що саме ті торговельні компанії, які впровадили цифрові принципи в управлінні інноваціями, мають вищі показники ефективності реалізації інвестпроектів [6].

Цифрові інструменти підтримки інвестиційних рішень виступають сьогодні ключовим фактором підвищення стійкості, передбачуваності та

ефективності діяльності підприємств торгівлі. Використання аналітики, автоматизованих систем планування, ризик-менеджменту та проєктного управління дозволяє підприємствам адаптувати інвестстратегії до мінливих умов ринку. Запропоновані типологія цифрових рішень і модель підтримки життєвого циклу інвестпроекту формують практичну основу для розвитку цифрового інвестування в національному торговельному секторі.

Таблиця 2

Модель цифрової підтримки життєвого циклу інвестиційного проєкту в підприємствах торгівлі

Стадія проєкту	Ціль цифровізації	Приклади інструментів	Очікувані ефекти
Ініціація	Формування ідеї, попередній аналіз	Модулі BI, Google Trends, галузеві бази даних	Швидка генерація релевантних напрямів розвитку
Планування	Розробка техніко-економічного обґрунтування	Excel із макросами, ERP, прогностичні модулі	Обґрунтоване визначення бюджету і ресурсів
Реалізація	Контроль за ходом проєкту	Gantt-платформи, MS Project, Trello	Зменшення затримок, контроль витрат
Завершення	Аналіз результатів, оцінка ефективності	KPI-дашборди, автоматизовані звіти	Прозорість результатів і можливість масштабування
Постінвестиційний супровід	Оптимізація функціонування після впровадження	CRM, моніторинг касових систем, аналітика клієнтів	Підвищення задоволеності споживача і дохідності

Джерело: розроблено автором

Список використаних джерел:

1. Федулова Л. І., Смеляненко Л. М. Інвестування в цифрову економіку: глобальні тенденції та практика України. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 6–13. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.4.6>
2. Декалюк, О.В., Нянько, В.М. Управління інноваційною діяльністю торговельних підприємств. *Інноваційна економіка*. 2023, № 4 (96). С. 148–153. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.4.21>
3. Кашена Н. Б., Янчева Л. М. Екосистема бізнес-аналітики як мастихв інформаційно-аналітичного сервісу управління підприємствами торгівлі. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наукових праць*. Харків: ДБТУ, 2024. Вип. 1 (35). С. 44–55. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/54668>
4. Забарна Е.М. Інтеграція цифрових маркетингових технологій в інвестиційну стратегію сталого розвитку України. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2024. Том 35 (74). № 2. С. 60–64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/74-2-11>

5. Разумова Г. В., Курносова О. І. Управління ризиками інвестиційної діяльності в умовах цифрової трансформації. *Бізнес інформ.* 2024, № 3. С. 96–101. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-96-101>

6. Македон В.В., Ковнір О.О. Цифрова трансформація процесу управління інвестиційними проектами підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.* 2024. № 3 (133). С. 76–82. DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2024-3-11>

НАПРЯМ 8. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-499-6-46>

TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF CIVIL PROTECTION IN TIMES OF WAR: CHALLENGES AND STRATEGIC PRIORITIES

Mykola Andrienko

*Doctor of Sciences in Public Administration, Professor,
Honored Healthcare Worker of Ukraine,
Recipient of the Order of Merit of the III Degree,
Leading Researcher at the Research Department of Engineering
and Technical Measures of the Civil Protection Research Center
of the Institute of Civil Protection Research of the National University
of Civil Protection of Ukraine
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1881-0397>*

Petro Haman

*Doctor of Science in Public Administration, Professor,
Honored Healthcare Worker of Ukraine,
Recipient of the Order of Merit of the III Degree,
Leading Researcher at the Research Department of Engineering
and Technical Measures of the Civil Protection Research Center
of the Institute of Civil Protection Research of the National University
of Civil Protection of Ukraine
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1881-0397>*

The full-scale military operations in Ukraine that have been underway since 2022 have become an unprecedented challenge for the entire public administration system. One of the key areas that has experienced a significant burden is the civil protection system, a set of measures aimed at protecting the life, health and safety of citizens in emergency situations. The current war, which is accompanied by massive shelling, destruction of critical infrastructure, and forced displacement of the population, requires a rethinking of both the functional and strategic approach to managing this area [1].

Thus, the study of the transformation of public administration in the field of civil protection in wartime is extremely important from both scientific and theoretical and practical points of view, as it contributes to the development of comprehensive approaches to strengthening the security capabilities of the state in conditions of long-term instability.

In the process of transformation of public administration in the field of civil protection in wartime, special attention should be paid to identifying the key problems that hinder the effective implementation of management decisions, so the analysis of the main challenges allows for a deeper understanding of the systemic constraints faced by the authorities and determining the vectors of further changes in the regulatory, organizational and resource dimensions [2].

The main challenges of transformation of public administration in the field of civil protection in the conditions of war:

1) Low institutional readiness for crisis response – most public authorities were not structurally, staffed and resourced to fulfill their tasks in the context of large-scale hostilities. The absence of pre-rehearsed response scenarios led to complications in the coordination and management of civilian protection.

2) Insufficient level of interagency and vertical coordination – uncoordinated interaction between central, regional and local authorities, as well as with law enforcement agencies, humanitarian organizations and volunteer initiatives, makes it difficult to form a single management space in the field of public security.

3) Fragmented legal framework – the existing legal framework in many cases does not meet the realities of modern hybrid warfare, which complicates prompt decision-making, distribution of powers and resources, and implementation of preventive measures.

4) Limited resource potential – the shortage of financial, material and human resources at the local level, especially in communities affected by hostilities, significantly reduces the effectiveness of civil protection measures, including evacuation, medical care, sheltering and infrastructure restoration.

5) Low level of digital integration and cybersecurity – in times of war, information security and digital resilience of public authorities are of particular importance. At the same time, many structures do not have the proper hardware, software, or trained personnel to deal with cyber challenges.

6) Lack of a proper system of strategic communications – the lack of clear, coordinated, transparent communication with the public makes it difficult to build trust in the government, spreads panic, promotes disinformation and weakens the mobilization readiness of the population.

7) Insufficient involvement of civil society – despite the active role of volunteers and non-governmental organizations, their participation in systemic public administration and decision-making remains limited. The lack of mechanisms for partnership and integration of civic initiatives weakens the overall effectiveness of civil protection [3].

The identified challenges demonstrate the systemic vulnerability of the existing model of public administration in the field of civil protection, which makes it impossible to respond effectively to war threats. In this context, it is of particular importance to identify strategic priorities, the implementation of which should become the basis for modernizing governance mechanisms and

ensuring the sustainability of the state in a protracted military crisis. Understanding the large-scale challenges faced by the system of public administration in the field of civil protection in times of war necessitates the identification of strategic priorities aimed at its deep transformation and adaptation to modern security realities. Strategic priorities for the transformation of public administration in the sphere of civil protection in time of war:

1) Strengthening the institutional capacity of public authorities – formation of an effective, adaptive and sustainable management vertical in the civil protection system. Particular attention should be paid to the development of crisis management, improvement of the organizational structure and professional development of personnel at all levels of public administration.

2) Decentralization of civil protection management – expanding the powers and resources of local governments in the field of public safety, creating conditions for effective response to emergencies at the level of territorial communities, and introducing mechanisms of local crisis management.

3) Reforming the regulatory framework for civil protection – updating the legislative framework to take into account the challenges of hybrid warfare and the standards of the European Union. It is necessary to create a comprehensive system of legal regulation that will clearly define the powers, areas of responsibility and tools for interagency cooperation [4].

4) Integration of digital technologies into management processes – implementation of intelligent monitoring, early warning, risk management and coordination systems. The development of digital infrastructure, cyber defense and information interaction between civil protection actors are key conditions for modern response to threats.

5) Development of partnership mechanisms between the state, civil society and international organizations – formation of a resilience network through the involvement of the public, volunteer associations, business and international partners in the implementation of civil protection measures. It is important to ensure institutionalization of such interactions and their regulatory consolidation.

6) Formation of an effective system of strategic communications – establishment of transparent, targeted and crisis-resistant channels of communication between the authorities and the population. Ensuring timely information, countering disinformation, and strengthening public trust in public authorities are essential for national security.

7) Development of the system of training and education in the field of civil protection – institutionalization of continuous training, professional development of employees, implementation of training programs for the population focused on actions in crisis situations. An important aspect is also training taking into account modern military and technological threats [5].

Thus, the conditions of a full-scale war have become a powerful catalyst for transformation processes in the public administration system, especially in such a critical area as civil protection. An analysis of the functioning of state institutions under martial law has revealed numerous challenges: institutional unpreparedness, insufficient interagency coordination, fragmented legal and regulatory framework, limited resource potential, poor digital integration, and low efficiency of strategic communications. At the same time, the war also revealed a significant potential for renewing public administration. The main priorities include strengthening the institutional capacity of public authorities, decentralization of governance, updating the regulatory framework, digitalization of management processes, developing partnerships with civil society and international organizations, creating an effective system of strategic communications, and forming a comprehensive system of education and training.

The implementation of these priorities is possible only if there is political will, targeted state policy, interagency cooperation and broad public participation. The transformation of public administration in the field of civil protection should be seen not only as a response to the threats of war, but as a foundation for building a new, sustainable, flexible and human-centered system of public administration in the post-war future.

References:

1. Masyk, M. Z., & Dmytrenko, H. V. (2022), "Institutional stability of public administration in war conditions", *Naukovi perspektyvy*, vol. 12 (30), pp. 41–54.
2. Koval, Ya. S., & Dudetskyi, D. V. (2024), "Improving mechanisms of public administration in the context of digitalization", *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, vol. 6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.6.14>
3. Halenda, R. (2024), "Peculiarities of public administration of the civil protection system of population and territories in Ukraine", *Naukovi perspektyvy*, 2 (44), 45–52. Available at: <https://perspectives.pp.ua/index.php/np/issue/view/215>
4. Soloviova, O. M., Kovalchuk, D. R., & Kundii, A. Yu. (2022), "Administrative services under martial law in Ukraine", *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*, 5, 421–424. Available at: http://lsej.org.ua/5_2022/99.pdf
5. Gryban, V. (2024), "Civil protection in Ukraine: Creation and functioning", *Visnyk Dniprovskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav*, vol. 2, pp. 133–140. Available at: <https://visnik.dduvs.edu.ua/index.php/visnyk/article/download/130/112/222>

ЕКОНОМІЧНА КУЛЬТУРА ЯК ВАЖЛИВИЙ ЧИННИК ДЕТІНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Борщук Тарас Євгенович

*аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,
Національний лісотехнічний університет України*

На початку ХХІ ст. однією з найбільш актуальних проблем світової економіки постає проблема зменшення обсягів тінізації економічних процесів. Боротьба з тіньовою економікою стала першорядним завданням для урядів всіх країн світу. За даними провідних учених світу на початку ХХІ ст. обсяг тіньової економіки в Європі перевищує 2 трлн євро. Розмах тіньового ринку різний у різних країнах – від 7–8% ВВП в розвинених країнах до 30% і більше в країнах Центральної та Східної Європи. Уряди всіх без винятку країн докладають зусиль для скорочення обсягу «неофіційного» ринку, але з цілої низки об'єктивних і суб'єктивних причин, це завдання виявляється винятково складним для виконання.

Формування ефективної конкурентоспроможної економіки, поєднання соціального та економічного розвитку суспільства, побудова в Україні економіки європейського зразка неможливі без суттєвого зниження рівня тінізації і української економіки. Великі обсяги тіньової національної економіки спричиняють посилення процесів криміналізації економічних відносин, заміну державного контролю кримінальним, поширення корупції в органах державної влади, підриваючи довіру до держави та обумовлюючи розквіт правового нігілізму. В основі функціонування тіньових економічних процесів лежить корупція [1].

Аналіз останніх джерел і публікацій показав, що корупцію, як багатовекторне явище, досліджують багато фахівців різних галузей науки які пропонують своє бачення суті цього негативного явища, привносять своє розуміння у процес вивчення природи і особливостей корупції у різних сферах життєдіяльності суспільства, пропонують шляхи протидії корупційним проявам у системі державного управління. Необхідно зазначити, що корупція, як хронічна хвороба, супроводжує людство майже весь час його існування, деформуючи основні соціальні процеси, які відбуваються в державі та суспільстві, руйнуючи цивілізовані соціальні регулятори поведінки людей. Будучи породженням усієї системи суспільних відносин, корупція пронизує різноманітні сфери суспільного життя, деформує людські стосунки і соціальні цінності, порушує нормальний порядок речей у суспільстві, що призводить врешті-решт до «корозії» влади, тобто її роз'єднання й руйнування, деструктивний вплив якої призводить до деформації функцій державних

органів, їх безсилля й атрофії, втрати керованості не тільки в державі, а й у суспільстві [2].

За даними опитування населення, корупція посідає 3-тє місце серед основних проблем України (після високої вартості життя та воєнних дій), перелік яких пропонувався респондентам, 68,6% населення вважають корупцію дуже серйозною проблемою. Аналіз даних в динаміці свідчить, що наприкінці 2021 року, порівняно з 2020 роком, проблема корупції перемістилася в рейтингу проблем з 2-го місця на 3-тє на тлі зростаючих цін та очікування загострення воєнного конфлікту з РФ. За даними опитування бізнесу, корупція посідає 2-є місце – 73,3% опитаних підприємців вважають корупцію дуже актуальною проблемою для національної економіки [3].

В переважаючій більшості випадків головні зусилля дослідників процесів тіньової економіки зосереджуються на економічних аспектах функціонування корупційних процесів. Характерною ознакою суспільства є рівень культурного розвитку, система норм і цінностей, які лежать в основі взаємозв'язків між людьми. Водночас, сьогодні не викликає сумнівів те, що культура, етика, доброчесність є важливими аспектами розвитку суспільства і які дуже тісно пов'язані між собою. Культура і суспільство взаємопов'язані між собою – оскільки одне без одного не можуть існувати. Культура формує наші переконання, звичаї та поведінку, задає напрям розвитку нації. Через мистецтво, мову, релігійні та соціальні інститути культура передає цінності та етичні норми від покоління до покоління. У контексті суспільної доброчесності та антикорупційної діяльності культура має важливу роль у формуванні уявлень про те, що є допустимим і недопустимим у громадському житті. Якщо в культурі закріплені ідеї чесності, взаємоповаги та справедливості, то ймовірність поширення корупції значно знижується.

В цілому культуру можна трактувати як цілеспрямовану діяльність людини, результатом якої є сукупність матеріальних і духовних цінностей, створених протягом історії існування людства, а також взаємовідносини, що склалися в процесі споживання, відтворення цих цінностей та їх розподілу і обміну. Українська культура – продукт праці нашого народу в галузі духовної творчості і матеріального виробництва, система наукових, художніх, релігійних набутоків, в яких втілено його історичний та духовний досвід. культура виступає як система цінностей, матеріальних і духовних, або ідеальних. Цінність це те, що має сенс для людини, тому культура – це світ, наповнений сенсом людського буття; 3) культура через осмислену діяльність людини визначає міру людського в самій людині та суспільстві. Культура формує членів суспільства, значною мірою регулює їх поведінку і водночас формуються культурні цінності, на основі відбору певних видів поведінки і досвіду людей.

Економічна культура є важливою частиною національної культури. На думку вітчизняних вчених економічну культуру суспільства слід розглядати в інституціональному та особистісному аспектах. Інституціональний аспект – це ті цінності і соціальні норми, які характеризують функціонуючі всередині економіки інститути, а також цінності і норми, які породжені не економічними, а іншими соціальними інститутами суспільства, що знаходяться поза економікою, але безпосередньо взаємодіють з нею [4]. Вона формується в процесі загальнооекономічної практики і приводить до утворення стійких норм і правил економічної взаємодії, які сприяють передачі нагромадженого досвіду. Завдяки цьому економічна культура є механізмом відтворення і розвитку економічних відносин суспільства в цілому і окремої особистості в різноманітних діяльнісних та предметних формах. Економічна культура розчинена у всій сукупності економічних відносин, які є не лише формою прояву, але й способом існування культури. Тому сутність економічної культури полягає не в рівні економічного розвитку людини чи її діяльності, а в економічних відносинах, які обумовлюють природу самої людини та способи її діяльнісного існування [5; 6].

Як зауважила колишня держсекретар адміністрації президента США Обама Хілларі Клінтон, «корупція – це політична воля. Якщо влада корумпована від початку до кінця, вона робить вигляд, що в країні все нормально. Якщо чиновники переконуються, що є політична воля і санкції, що покарання неминуче піде, то перестануть займатися корупцією. А зараз корупція повсюди, тому що безкарна».

Без суттєвого оновлення економічної культури неможливе подолання факторів незбалансованості розвитку економіки на шляху її перетворення в соціально орієнтовану сталу економіку з мінімальними негативними наслідками соціально-економічних процесів, якими є тіньова економіка і корупція.

Список використаних джерел:

1. Мельник М. І. Корупція – корозія влади (соціальна сутність, тенденції та наслідки, заходи протидії) : Монографія. Київ : Юридична думка, 2004. 400 с.
2. Волощенко А. В. Корупція: історичні витоки та сучасні прояви А. В. Волошин. *Економічна теорія та історія економічної думки*. 2015. № 3 (165). С. 8–16.
3. Корупція в Україні 2021: розуміння, сприйняття, поширеність. URL: https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/07/2071711358087925173_total_rev4_final_.pdf
4. Ахновська І. О., Формування економічної культури суспільства. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/3-2017/UKR/akhnovska.pdf>
5. Пилипенко В. Є. Людина в ринковому суспільстві: орієнтації, поведінка, культура: Монографія. Київ : ПЦ «Фоліант», 2005. 224 с.
6. Матвеев С. О., Лясота Л. І. Економічна соціологія: Підручник. Суми : Університетська книга, 2006. 184 с.

РОЗВИТОК СИСТЕМИ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ У КОНТЕКСТІ ВСТУПУ УКРАЇНИ ДО ЄС

Змисна Ірина Іванівна

*аспірант кафедри адміністративного та фінансового менеджменту,
Національний університет «Львівська політехніка»*

Україна, декларуючи себе соціальною державою, стикається з безпрецедентними викликами у сфері соціальної політики. Зростання соціальних проблем, таких як старіння населення, внутрішнє переміщення осіб внаслідок військової агресії та довгострокові наслідки війни, вимагають переосмислення та реформування існуючої системи соціальної підтримки. Необхідність підвищення ефективності використання бюджетних коштів в умовах фіскального тиску, а також стратегічний курс на європейську інтеграцію, що передбачає наближення до європейських стандартів у сфері соціальної політики, зумовлюють нагальність наукового аналізу перспектив розвитку системи соціальних послуг в Україні [1, 3, 4].

Українські вчені, зокрема В.В. Грецька-Миргородська, А.О. Сімахова, Ю.В. Тюленєва, Т.Б. Токарський, наголошують на важливості адаптації європейського досвіду у сфері соціального забезпечення до українських реалій з урахуванням менталітету суспільства. Вони підкреслюють необхідність створення ефективної соціальної політики, спрямованої на підвищення рівня добробуту населення. Науковці також акцентують увагу на важливості розвитку якісних та доступних соціальних послуг. Вони наголошують на необхідності інтегрованого підходу до надання соціальних послуг, залучення бенефіціарів/отримувачів соціальних послуг до їх розробки та забезпечення належних умов праці для працівників соціальної сфери [2; 4].

В умовах євроінтеграції України особливої актуальності набуває питання гармонізації національного законодавства у сфері соціальних послуг з правовими актами Європейського Союзу. Цей процес є ключовим для забезпечення відповідності української системи соціального захисту європейським стандартам якості, доступності та фінансування соціальних послуг.

Програма Ukraine Facility є масштабним інструментом фінансової підтримки з боку Європейського Союзу, розрахованим на 2024-2027 роки та передбачає виділення до 50 млрд євро. Однією з ключових цілей програми є підтримка України на шляху європейської інтеграції, що включає гармонізацію національного законодавства з нормами ЄС у

різних сферах. Соціальна сфера є однією з ключових складових Плану, зокрема у напрямках розвитку людського капіталу, соціального захисту, деінституалізації та підтримки вразливих груп населення [7].

План України в рамках програми Ukraine Facility створює міцну основу для реформування соціальної сфери. Однак його ефективність залежить від подолання таких викликів, як недостатнє фінансування громади, слабка координація та обмежена інституційна ефективність. Організація системи надання соціальних послуг в Україні є складним завданням, яке потребує врахування і таких викликів як воєнний стан та обмежених ресурсів [8].

На основі аналізу законодавства, думок науковців, міжнародного досвіду та Плану України в межах програми Ukraine Facility пропонується оптимізувати модель організації системи на державному, регіональному та місцевому рівнях, наголошуючи на співпраці між державними, комунальними та недержавними надавачами послуг [5; 6].

Державний рівень має відповідати створенню єдиної нормативно-правової бази, стандартів надання соціальних послуг, оцінки їхньої якості, фінансування та цифровізації. Це дозволить встановити загальнонаціональні пріоритети та забезпечити координацію між відомствами, зокрема міністерствами, установами, організаціями, що є ключовим для запобігання фрагментації системи.

На регіональному (обласному) рівні необхідно забезпечити посередницьку роль у координації громад, розподілі ресурсів та підтримці місцевих ініціатив, зокрема деінституалізації. Це дозволить адаптувати соціальні програми до регіональних особливостей, особливо в прифронтових зонах.

На місцевому рівні, як основному виконавчому, соціальні послуги мають надаватися через комунальних провайдерів - надавачів соціальних послуг та співпрацю з недержавними організаціями. Відповідно до принципів децентралізації передбачено, що місцевий рівень отримує більше повноважень і ресурсів для самостійного управління соціальними програмами, що дозволяє швидше реагувати на потреби громадян і ефективніше використовувати бюджетні кошти. Водночас це вимагає створення чітких механізмів координації, моніторингу та оцінки якості послуг, щоб уникнути нерівномірності в доступі до них між різними громадами.

Запропонована модель організації системи надання соціальних послуг в Україні, яка передбачає координаційну та стратегічну роль держави, регіональний менеджмент на обласному рівні та орієнтацію на потреби громади на місцевому рівні, формує збалансовану систему, що відповідає сучасним викликам і євроінтеграційним цілям. У довгостроковій перспективі ця модель сприятиме створенню стійкої, інклюзивної

системи соціальних послуг, орієнтованої на європейські стандарти, що підтримує стабільність і розвиток України.

Список використаних джерел:

1. Лабораторія законодавчих ініціатив. (2024). Аналітичний звіт «Соціальні послуги в умовах війни: виклики та перспективи». URL: https://parlament.org.ua/wp-content/uploads/2024/03/Social_Services_War_2024.pdf
2. Белевцова, Я.С., Вітковська, І.М. (2019). Роль громадських організацій у наданні соціальних послуг: сучасні виклики та перспективи. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*, 2 (128), 45–50.
3. Швець О., Прокопець Д. (2023). Децентралізація соціальних послуг: виклики для громад. U-LEAD з Європою. URL: <https://u-lead.org.ua/publications/decentralization-social-services-2023>
4. Дослідження на uran.oridu.odessa.ua. (2023). Публічне управління соціальними послугами: сучасні підходи. URL: <https://uran.oridu.odessa.ua/handle/123456789/5678>
5. Закон України «Про соціальні послуги» від 17.01.2019 р. № 2671-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19/conv#Text>
6. Постанова Верховної Ради України від 05.12.2024 № 4129-IX «Про прийняття на основу проекту Закону України про внесення змін до Закону України «Про соціальні послуги» щодо удосконалення порядку надання соціальних послуг» (реєстр. № 12124). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4129-20Text>
7. Кабінет Міністрів України. (2024). План України в рамках програми Ukraine Facility (затверджено 18.03.2024). URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/plan-ukrainy-v-ramkakh-uhody-ukraine-facility>
8. Європейська Комісія. (2024). Механізм в Україні: Регламент (ЄС) 2024/792. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32024R0792>

УКРАЇНА: ЦІННІСНИЙ І ВІЙСЬКОВИЙ МУР БЕЗПЕКИ СВІТОВОГО ПОРЯДКУ

Омельченко Вікторія Юрївна

кандидат філософських наук,

доцент кафедри української філософії та культури,

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Здавалося б після трагічних сторінок XX століття поміж двох світових воєн, розумному світовому співтовариству вдалося звести архітектуру міжнародної безпеки. Зокрема, засновано: Організацію Об'єднаних Націй (ООН) (1945), ЮНЕСКО (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization) (1945), Північно-Атлантичний альянс (НАТО) (1949), які мають боронити мир і є тим ціннісним, інтелектуальним, військово-політичним ейдосом цивілізаційного поступу розумного світового співтовариства. На противагу, вище наведеним даним у XXI столітті є помітними чисельні спроби повернутися до дискурсу сили, а не міжнародного права.

Нині, проживаючи досвід 11-річної російсько-української війни, яка триває не одне століття, констатуємо, нігілізм норм міжнародного права. Здебільшого, дипломатична мова міжнародних інституцій, зокрема Ради Безпеки ООН залишається стриманою і радше виконує символічну функцію. На думку О.Гюфе: «Організація Об'єднаних Націй Європи могла б бути дієвішою за скляний палац у Нью-Йорку» [1, с. 214]. Замість, дієвих механізмів притягнення до відповідальності за імперіалістичну політику, країна агресор й досі залишається постійним членом Ради Безпеки, таким чином, утверджуючи свою суб'єктність в міжнародних інституціях, що дозволяє їй поширювати наративи послуговуючись інструментом «деформованого дзеркала», «конфлікту інтерпретацій» (П.Рікер), коли ті, хто здійснюють насилля його ж і «засуджують», звинувачують жертву. У такий спосіб перетворюючи право, дипломатію, культуру, історію на пропаганду. Таким чином, їм вдається маскувати свою «кровопролитну колоніальну політику під маскою «глибокої душевності» російської літератури» [2, с. 68].

В той час, за даними детектор медіа: «за період повномасштабного вторгнення в Україну було зареєстровано близько 143 тисячі воєнних злочинів Росії» [3]. Також за «період з 24 лютого 2022 року до 25 квітня 2024 року РФ зруйнувала або пошкодила 1062 об'єкти культурної спадщини» [4]. Поруч з тим зазначимо і про позитивні зрушення у контексті розуміння першопричин російсько-української війни. Адже, 23 січня 2025 р. «Європарламент ухвалив історичну резолюцію щодо

війни в Україні»: «23 січня 2025 року Європейський парламент ухвалив резолюцію щодо дезінформації та історичних фальсифікацій Росії для виправдання її агресивної війни проти України. В документі вперше викрито ідеологічну складову російської агресії проти України, маніпуляції російського режиму історичними фактами та поширення Москвою дезінформації задля підтримки незаконної війни проти України» [5]. У такий спосіб, резолюція підкреслює неприйнятність наративів та імперіалістичної ідеології «руського мира», фіксує фальсифікацію історичних фактів, рішуче засуджує дії, які суперечать нормам міжнародного права. Не зважаючи на зруйновану архітектуру міжнародної безпеки, які мали б ще більше згуртувати розумне світове співтовариство, спостерігаємо, посилення тенденцій поляризації світу на «свій» – «чужий», «демократичний» – «авторитарний», що сприяє зростанню електоральних вподобань на користь ультраправих сил.

Передумови, деконструкції міжнародної безпеки, на нашу думку, мають свої витoki, зокрема у занепаді цінностей, втраті історичної пам'яті, критичного мислення та зрештою кризі лідерства. У даному контексті, акцентуємо увагу на думці Г. Радбруха, який «керуючись категоріями південно-західної німецької школи» тлумачив право як явище культури, у контексті онтології цінностей [6, с. 17]. Як і Б. Кістяківський, який вбачав причину правового нігілізму в занепаді культури мислення, втраті ціннісних орієнтирів: «існування права – не в статтях і параграфах законів, надрукованих у кодексах, не в судових ухвалах і не в інших постановках органів влади, дотичних до правових питань, а у свідомості як цілої спільноти, так і поодиноких її членів» [7, с. 98]. Виключно конвенційна згода на верховенство уніфікованого права є запорукою міжнародної безпеки: «європейський правовий порядок потребує як спільного середовища, що тримається на своєрідній ціннісній спільноті, яка «виховує почуття Ми» та форум, публічного обговорення спільних цінностей [1, с. 216].

Звідси, на нашу думку, світ сьогодення, можна почасти пояснити за допомогою концептів «постправди» і «суспільства спектаклю». За даними Оксфордського словника «постправда» стало словом 2016 року, «що позначає обставини за яких об'єктивні факти менше впливають на формування громадянської думки, аніж звернення до емоцій та особистих переконань» [8]. А, концепт «суспільство спектаклю» введено в науковий обіг з появою одноіменної роботи Гі Дебора (1967), що позначає імітацію, життя за принципом «здаватися», а «не бути». Подібні інтенції знаходимо і у Еріха Фромма «мати» чи «бути». З точки зору психології є дослідження на користь того, що когнітивна діяльність *homo sapiens* не є такою раціональною як нам здається, особливо у реакціях на незручну правду. Людям важко визнавати помилки або те, що вони дотримуються «не таких» поглядів [9]. На думку, К'яри Боттічі професорки філософії,

директорки із гендерних досліджень у Новій школі соціальних досліджень (NSSR), авторки роботи «Філософія політичного міфу» політична філософія має тенденцію осмислювати політику як раціональну діяльність. На перший погляд, переважна більшість людей вважає, що політика, політичний дискурс у цілому ґрунтується на логосі, аргументі раціональної впорядкованості. Про що свідчить, бодай «Теорія справедливості» Джона Роулза, «Між фактами і нормами» Юргена Габермаса, які створюють раціональний образ політичного світу. Або, погляди Еммануїла Канта, який ототожнює людську екзистенцію із здатністю застосовувати критичне мислення. Поруч з тим, К'яра Боттічі, досліджуючи повсякденну дійсність приходить до висновку, що людям, насправду, більш властивою є ірраціональна поведінка [10, р. 1]. Підтвердженням чого є XX сторіччя – століття двох світових воєн, тоталітарних режимів, це свідчить на користь того, що політичні міфи є і вони працюють за допомогою «магічного мислення».

Попри, столітній морок терору нам вдалося не лише зберегти свою ідентичність, культуру, вистояти як нація, а й бути тим муром безпеки поміж варварським та цивілізованим світом. Бо, Європа, це ми. Як за географічним розташуванням (центр Європи локалізується у Рахівському районі Закарпатської області), так, головно і за цінностями. Відповідно, тільки своєю боротьбою ми можемо вибороти дію міжнародного права, демократії, які є ціннісно-ідейним муром безпеки світового порядку. Це є умовою нашого самозбереження, нашим обов'язком. Шлях перемоги це шлях єднання усього світового співтовариства супроти спільного ворога. За даними Amnesty International: «Росія несе відповідальність за безліч воєнних злочинів і порушень міжнародного гуманітарного права в Україні, зокрема це смертельні навмисні авіаудари по цивільних та цивільній інфраструктурі, катування і насильницькі зникнення українських цивільних осіб і військовополонених, а також страти та вбивства осіб, які перебувають у російському полоні. Росія організувала примусову депортацію українських дітей...пригнічення неросійських ідентичностей в окупації» [11].

Українські воїни, медики, рятувальники щодень виявляють якості кризових лідерів. А, Україна стала країною, яка, ціною втрати найціннішого – людського капіталу підсвітила глибоку світоглядну кризу політики «постправди», міжнародних безпекових інституцій, інституту репутації та лідерства. Темні часи народжують сильних лідерів. Так само, як це було у часи Вінстона Черчилля, який став тією особистістю в історії, який, мав мужність кинути виклик «імперії зла». Він був єдиним лідером з числа усіх інших очільників європейських країн, який виступив проти Мюнхенської угоди з Гітлером 1938 р. і продовжив боротьбу із нацизмом: «щоб стати великим лідером, я раджу тобі спочатку стати великою людиною» [12, с. 197]. Розум, принциповість, відповідальність, служіння,

державницьке стратегічне мислення, ось ті риси, які характеризують лідерів.

Сучасна міжнародна політика є ареною боротьби між варварським свавіллям та свободою розумною, між силою та ціннісно-нормативними засадами уніфікованого міжнародного права, які не мають географічних меж і регіональних кордонів, але, на жаль, уповільнюються «хиткими» експериментами відновлення «імперій» у ХХІ ст. Що вказує на те, що уніфікована правова система, як і «ідея вічного миру» Е.Канта не є самою дійсністю, а є ідеалом до якого ми лишень прагнемо, регулятивною ідеєю, дороговказом з позиції вічних начал розуму. Разом з тим цілком очевидно, що здобутки просвітництва розуму і культури, цінностей, інституцій демократії мають перемогти силу свавілля тоталітарних режимів. В протилежному випадку, якщо розумному співтовариству світу не вдасться досягти нехай не вічного, але, хоча б хиткого миру, то воно опиниться на «гігантському кладовищі людської історії» (мовою Е. Канта) [13].

Список використаних джерел:

1. Гьофе О. Розум і право. Складові інтеркультурного правового дискурсу / пер. з нім. Л.А.Ситниченко, М.Д.Культаєвої. Київ: Альтерпрес, 2003. 264 с.
2. Томпсон Е. М. Трубадури імперії: Російська література і колоніалізм / пер. з англ. М.Корчинської. Київ: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2008 (2022). 477 с.
3. Буняк В. Понад 140 тисяч російських воєнних злочинів зафіксували в Україні за час повномасштабної війни. 2024. URL: <https://detector.media/infospace/article/234976/2024-11-20-ponad-140-tysyach-rosiyskykh-voiennykh-zlochyniv-zafiksuvaly-v-ukraini-za-chas-povnomashtabnoi-viyny/>
4. Зінченко М. В Україні через російську агресію постраждали 1062 пам'ятки культурної спадщини. 2024. URL: <https://detector.media/infospace/article/226443/2024-05-07-v-ukraini-cherez-rosiysku-agresiyu-postrazhdaly-1062-pamyatky-kulturnoi-spadshchyny/#:>
5. Європарламент ухвалив історичну резолюцію щодо війни в Україні від 24 січня 2025 р./ Прес-служба Апарату Верховної Ради України. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/razom/258117.html>
6. Радбрух Г. Філософія права / пер. з нім. Є. Причепія, В. Приходько. Київ: Тандем, 2006. 316 с.
7. Кістяківський Б. Вибране. Бібліотека часопису «Філософська і соціологічна думка». Київ: Абрис, 1996. 512 с.
8. Word of the year 2016. Oxford Dictionaries. URL: <https://languages.oup.com/word-of-the-year/2016/>
9. Lee McIntyre. How Cognitive Bias Can Explain Post-Truth. 2021. URL: <https://thereader.mitpress.mit.edu/how-cognitive-bias-can-explain-post-truth/>
10. Bottici Chiara. A Philosophy of Political Myth. Cambridge University Press, 2007. 294 p.
11. Лідери повинні об'єднатися, щоб протистояти всім, хто підриває міжнародний правовий порядок, як в Україні, так і поза її межами / Amnesty International. 2025. URL: <https://www.amnesty.org.ua/amnesty-international-lidery-povynni-obyednatysya-shhob-protystoyaty-vsim-hto-pidryvaye-mizhnarodnyj-pravovyj-poryadok-yak-v-ukrayini-tak-i-pozai-yiyi-mezhamy/>

12. Шарма Р. Лідер без титулу / пер з англ. Н. Лавської. Київ: Видавнича група КМ-БУКС, 2025. 232 с.

13. Kant Immanuel. Zum ewigen Frieden. Herausgegeben von Karl Vorländer. Leipzig: Verlag von Felix Meiner. 1919. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/33020979.pdf>

НАПРЯМ 9. МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-499-6-50>

РОЛЬ ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГІВ СТВОРЕННЯ ВАРТОСТІ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТІЙКОСТІ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Абдула Олег Юрійович

*аспірант кафедри міжнародних економічних відносин,
Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця*

У теперішній час світове господарство набуває критичну вагу вад розвитку від критичної маси протиріч, пов'язаних з геополітичною нестабільністю, кліматичними змінами, продовженням пандемії COVID-19, порушеннями в міжнародній логістиці, зростанням вимог до етичного виробництва. За цих умов визначення ролі глобальних ланцюгів створення вартості у забезпеченні стійкості світової економіки є актуальним науковим завданням.

Глобальні ланцюги створення вартості – це основна парадигма побудови сучасного глобалізованого світового господарства, виробництва та торгівлі, де різні етапи виготовлення продукції розміщені по всьому світу. У той же час їх окремі ланки стають вразливими до глобальних викликів, які змушують компанії і країни переосмислювати підходи до структурної побудови глобальних ланцюгів створення вартості, від цифровізації бізнес-процесів до скорочення залежності від окремих регіонів, і до посилення екологічної та соціальної відповідальності.

Мета роботи полягає у визначенні ролі глобальних ланцюгів створення вартості у забезпеченні стійкості світової економіки.

Розглянемо основні глобальні виклики, які впливають на світове господарство та глобальні ланцюги створення вартості.

1. Геополітична нестабільність – зростання міжнародних конфліктів, торговельних війн та санкцій порушує сталість поставок і створює економічну невизначеність для виробників і споживачів, особливо тих, що зробили попереднє замовлення й очікують на його виконання.

2. Кліматичні зміни – екстремальні погодні умови й екологічні катастрофи впливають на сільське господарство, транспортну інфраструктуру й ресурси.

3. Глобальні захворювання, як то COVID-19, продемонстрували вразливість ланцюгів постачання та необхідність їх локалізації, створення альтернативних ланок виконання замовлень.

4. Енергетична криза – коливання цін на енергоносії змушує компанії переглядати структуру витрат і логістичних процесів. Також провідні виробничі та логістичні компанії активно знижують залежність від нафтопродуктів, розвивають доставку електротранспортом, від локального до міжнародного сполучення.

5. Технологічна трансформація – впровадження ІТ-рішень, штучного інтелекту та автоматизації змінює структуру виробництва та розподілу доданої вартості між різними ланками глобальних ланцюгів створення вартості.

6. Соціальні й етичні вимоги суспільства щодо прозорості, дотримання прав людини, екологічних стандартів і сталого виробництва.

7. Глобалізація світового господарства, яка посилює соціально-економічний розрив між розвиненими країнами та такими, що розвиваються. Одночасно посилюється тенденція до регіоналізації, протекціонізму й локалізації, що викликає перебудову глобальних ланцюгів створення вартості з фокусом на їх стійкість, а не лише на ефективність.

В умовах сталого розвитку та глобалізації світової економіки глобальні ланцюги створення вартості розглядаються як ключовий елемент урядових стратегій і програм економічного розвитку країн, орієнтованих на збалансований, сталий розвиток, та підтримку їх конкурентоспроможності. Залучення країн до глобальних ланцюгів створення вартості відображає позитивний результат їх соціально-економічного розвитку. Відповідно, в контексті формування міжнародної конкурентоспроможності підприємств можна виокремити чотири підходи до трактування їх сутності.

За першим напрямом, глобальні ланцюги створення вартості є засобом створення додаткової доданої вартості, яка виникає на всіх послідовних етапах маркетингового циклу, від задуму товару до його виробничого втілення, та доведення до споживачів. Також можна конкретизувати це трактування з позицій менеджменту, тоді воно буде складатись з послідовності бізнес-функцій, пов'язаних з додаванням вартості, при проведенні досліджень, проектування, виробництва, маркетингу, транспортування, логістики, дистрибуції, післяпродажного обслуговування й утилізації певної продукції.

За визначенням Р. Каплінскі, М. Моріс [1], глобальні ланцюги створення вартості є сукупністю заходів з розробки продукції, починаючи від її концепції та послідовних етапів виробництва, пов'язаних з комбінацією фізичних змін її сировинних компонентів і супутніми виробничими послугами, доставкою кінцевому споживачу та наданням післяпродажних послуг. З іншого боку, багатонаціональні компанії можуть орієнтуватись на цій стадії на ефект масштабу, спрямований на економію витрат. Вказаний поділ глобального ланцюга створення

вартості на три етапи відносно стадії виробництва є найбільш поширеним, та наводиться в роботах багатьох дослідників [2].

За другим напрямом, глобальні ланцюги створення вартості є засобом формування глобальних виробничих і ресурсних мереж, які об'єднують взаємопов'язані чи взаємозалежні бізнес-процеси створення товарів чи послуг, які беруть початок з ідеї (задуму товару), об'єднують виробництва різних стадій, включають доставку до кінцевих споживачів, їх обслуговування, та закінчують процесами утилізації компонентів чи переробки відходів.

За третім напрямом, глобальні ланцюги створення вартості є частиною системо утворюючого ринкового механізму формування взаємовигідних зв'язків, утворених між підприємствами, які посідають різні місця в економічній системі щодо виробництва, переробки, покупки, продажу і споживання продукції, та забезпечують зростання її доданої вартості при її переході до кожної наступної ланки.

За четвертим напрямом, глобальні ланцюги створення вартості є частиною глобального циклу підтримки навколишнього середовища, екологізації виробництва та споживання продукції, які трансформують лінійні погляди на бізнес-процеси в межах традиційного суспільного відтворення, в системні циклічні процеси, що забезпечують рух продукції від її сировинних стадій до ощадливого виробництва, управління відходами, та циклічної економіки.

Подальша розробка парадигми побудови сучасного глобалізованого світового господарства, виробництва та торгівлі, яка спирається на глобальні ланцюги створення вартості, потребує стратегічного осмислення. Вона має комбінувати різні підходи до стійкого зростання, оскільки визначає подальше зростання спільної соціально-економічної й екологічної відповідальності країн щодо змін клімату, якості життя населення, збереження миру, стійкого до терористично-релігійних конфліктів тощо.

Сучасні виклики вимагають переосмислення логіки побудови глобальних ланцюгів створення вартості, з фокусом на їх адаптивність, гнучкість і екологічну відповідальність. Їх стійкість сприяє зменшенню глобальних ризиків, забезпечує стабільність поставок навіть за умов кризи або порушення ланцюгових зв'язків. Цифровізація, інновації та локалізація виробництва є додатковими чинниками підвищення життєздатності глобальних ланцюгів створення вартості. Співпраця між урядами, корпораціями та міжнародними організаціями є необхідною умовою для формування нової архітектури світової економіки на засадах стійкості. У майбутньому вони повинні інтегрувати принципи ESG (екологія, соціальна відповідальність, управління) як основу стратегії їх довгострокової конкурентоспроможності.

Список використаних джерел:

1. Kaplinsky R., Morris M. A handbook for Value Chain Research. The International Development Research Centre, 2001. 109 p. URL: <http://www.prism.uct.ac.za/Papers/VchNov01.pdf>
2. Абдула О. Ю. Генеза й еволюція концепції ланцюгів створення вартості у контексті формування міжнародної конкурентоспроможності підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 6 (276). DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-276-60-71>

КВАНТОВА ПЕРЕВАГА ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ВЛАСНИХ НАПІВПРОВІДНИКОВИХ РИНКІВ У КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

Андрусик Владислав Віталійович

*аспірант кафедри міжнародної економіки,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана*

Напівпровідникова індустрія є фундаментальною опорою сучасної глобальної економіки та технологічного прогресу, пронизуючи практично всі сфери життя. Її критична роль робить напівпровідники ключовим рушієм економічної потужності та національної безпеки для багатьох країн [2]. Глобальні продажі напівпровідників досягли \$627.6 мільярда у 2024 році, демонструючи значне зростання, що підкреслює її стратегічну важливість у міжнародному вимірі [1].

Паралельно, розвиток квантових технологій обіцяє нову обчислювальну революцію. «Квантова перевага» (Quantum Advantage) – здатність квантового комп'ютера розв'язати реальну проблему швидше, ніж класичний – має потенціал для глибокої трансформації матеріалознавства, оптимізації ланцюгів постачання та кібербезпеки [4;5]. Для України, яка активно формує свою Національну стратегію розвитку напівпровідникової промисловості та гармонізує законодавство з Європейським Актом про чіпи, інтеграція квантових технологій є актуальною [3]. Ця доповідь аналізує, як квантова перевага може стати ключовим чинником для стимулювання розвитку власного напівпровідникового ринку України та зміцнення її позицій у міжнародних економічних відносинах.

Світовий напівпровідниковий ринок є одним з найбільш динамічних та стратегічно важливих секторів глобальної економіки, що перебуває в епіцентрі міжнародної конкуренції та геополітичних стратегій. Загальний обсяг продажів у 2024 році досяг \$627.6 мільярда, з прогнозованим двозначним зростанням у 2025 році [1]. Регіональна динаміка продажів у 2024 році показала зростання в Північній та Південній Америці (44.8%), Китаї (18.3%) та Азійсько-Тихоокеанському регіоні (12.5%), тоді як у Японії (-0.4%) та Європі (-8.1%) відбулося зниження [1]. Провідними гравцями є TSMC, Samsung, Intel, ASML та SMIC [3;6;5]

У відповідь на зростаюче стратегічне значення напівпровідників, провідні країни активно впроваджують національні ініціативи та здійснюють значні інвестиції, прагнучи до технологічного суверенітету та посилення національної безпеки. США виділили \$52.7 мільярда через

“CHIPS Act of 2022” для відновлення промисловості та зменшення залежності від іноземних ланцюгів постачання, що вже призвело до багатомільярдних інвестицій від Intel, TSMC та Samsung [3]. ЄС ухвалив “European Chips Act” з метою мобілізації €43 мільярда до 2030 року для подвоєння своєї частки на світовому ринку [3]. Китай також активно розвиває власне виробництво, а його компанія SMIC вже розробила 7-нанометрові чіпи. Ці ініціативи підкреслюють зростаючий геополітичний пріоритет напівпровідників та квантових технологій.

Близько 75% світових виробничих потужностей напівпровідників зосереджено у Східній Азії, що робить глобальний ланцюг постачання надзвичайно вразливим до збоїв та є причиною зростання напруженості між США та Китаєм [2]. США запроваджують санкції та експортні обмеження на китайську напівпровідникову та квантову промисловість, посиляючись на загрози національній безпеці, зокрема використання цивільних технологій для військових цілей. Розвиток ШІ та 5G для військових цілей значною мірою залежить від передових напівпровідникових чіпів, що робить їх ключовим об’єктом геополітичної конкуренції. Для України це означає, що розвиток власного напівпровідникового ринку через квантову перевагу є стратегічною необхідністю для зміцнення суверенітету та інтеграції в безпечніші та більш стійкі глобальні ланцюги постачання. Висока концентрація виробництва напівпровідників у Східній Азії у поєднанні з геополітичною нестабільністю робить диверсифікацію ланцюгів постачання критично важливою для глобальної економічної стабільності [2; 6]. Квантові обчислення, здатні оптимізувати логістику та прогнозувати дефіцит матеріалів, стають ключовим інструментом для підвищення стійкості ланцюгів постачання. Це створює вікно можливостей для України, щоб позиціонувати себе як надійного партнера в нових, більш стійких глобальних ланцюгах постачання, сприяючи їх географічній диверсифікації.

Квантова перевага має потенціал для глибокої трансформації напівпровідникової промисловості, революціонізуючи як проєктування, так і виробництво чіпів, що безпосередньо впливає на міжнародні економічні відносини та конкурентоспроможність. «Квантова перевага» – це здатність квантового комп’ютера розв’язати *реальну проблему* швидше, ніж класичний, що має пряму комерційну та стратегічну цінність, на відміну від «квантової переваги», яка фокусується на штучних проблемах [4]. Це зміщує фокус інвестицій на практичні застосування. Застосування квантових алгоритмів у технологічному комп’ютерному дизайні (TCAD) відкриває нові перспективи для моделювання напівпровідникових пристроїв з безпрецедентною точністю та ефективністю, що є критично важливим

для розробки наступних поколінь компонентів та отримання конкурентної переваги.

Крім того, квантові алгоритми дозволяють моделювати процеси виготовлення на атомному рівні, зменшуючи помилки та підвищуючи ефективність виробництва, включаючи оптимізацію глобальних ланцюгів постачання. Інтеграція технології квантових точок (QD) з системами виявлення дефектів літографії суттєво покращує процеси виготовлення напівпровідників, зменшуючи втрати врожайності. Квантові обчислення відіграють вирішальну роль у матеріалознавстві, прискорюючи ідентифікацію нових напівпровідникових матеріалів з бажаними властивостями, зменшуючи залежність від дорогих фізичних експериментів [5]. Напівпровідникові технології є фундаментальними для розробки апаратного забезпечення квантових обчислень, зокрема CMOS-орієнтованих квантових комп'ютерів, що підкреслює тісний взаємозв'язок між двома галузями. Якщо квантові технології дозволять значно покращити дизайн та виробництво, це може знизити бар'єри входу для нових гравців на ринку, дозволяючи країнам «перестрибувати» проміжні етапи розвитку та зосередитися на квантово-оптимізованих процесах [5].

Україна володіє значними ресурсами та науковим потенціалом, які можуть стати основою для розвитку власного напівпровідникового ринку та її інтеграції у глобальні ланцюги постачання. Країна має суттєві поклади рідкоземельних металів (оцінка \$3-11.5 трільйонів), критично важливих для виробництва мікročіпів, що позиціонує Україну як потенційну «сировинну наддержаву» [7]. До війни Україна також була ключовим постачальником неону (до 54% світового ринку), необхідного для лазерів у виробництві чіпів. Хоча ці підприємства наразі не функціонують, їхній стратегічний потенціал залишається значним для міжнародного ринку. Україна також має добре розвинену систему підготовки інженерно-технічного персоналу [7].

Міністерство цифрової трансформації України відіграє провідну роль у розробці Національної стратегії розвитку напівпровідникової промисловості та гармонізації законодавства з Європейським Актом про чіпи, залучаючи міжнародну підтримку. В умовах глобальної «чіпової гонки» та диверсифікації ланцюгів постачання, Україна може використати квантову перевагу не для наздоганяння у традиційних процесах, а для «стрибка» до спеціалізації у високотехнологічних нішах, таких як розробка нових матеріалів, оптимізація дизайну або тестування, подібно до моделі В'єтнаму. Відновлення та модернізація виробництва неону, можливо, з використанням квантово-оптимізованих процесів, може не тільки відновити ключовий елемент глобального ланцюга постачання, а й позиціонувати Україну як інноваційного гравця. Зосередження на квантовій перевазі може привабити значні міжнародні

інвестиції та партнерства, включаючи передачу технологій та експертизи, що є критично важливим для країни, яка відновлюється після війни [7].

Квантова перевага є потужним інструментом, здатним трансформувати напівпровідникову промисловість на всіх етапах, що набуває особливого значення в контексті глобальної геополітичної конкуренції та прагнення до технологічного суверенітету. Україна має унікальні передумови для розвитку власного напівпровідникового ринку, включаючи значні сировинні ресурси, науковий потенціал та кваліфікований людський капітал. Квантова перевага може стати ключовим фактором для «стрибкового» розвитку України у високотехнологічних нішах, дозволяючи їй інтегруватися у безпечніші та стійкіші глобальні ланцюги постачання.

Для цього необхідні цільові інвестиції в квантові R&D центри, активний розвиток людського капіталу, розширення міжнародної співпраці (зокрема з ЄС), стимулювання локалізації виробництва та досліджень, відновлення критичних сировинних виробництв та створення сприятливої інноваційної екосистеми.

Список використаних джерел:

1. Global Semiconductor Sales Increase 19.1% in 2024; Double-Digit Growth Projected in 2025. (2025, February 7). *Semiconductor Industry Association*. URL: <https://www.semiconductors.org/global-semiconductor-sales-increase-19-1-in-2024-double-digit-growth-projected-in-2025/>
2. Government Incentives and US Competitiveness in Semiconductor Manufacturing. (2020, September). *Semiconductor Industry Association*. URL: <https://www.semiconductors.org/wp-content/uploads/2020/09/Government-Incentives-and-US-Competitiveness-in-Semiconductor-Manufacturing-Sep-2020.pdf>
3. Chips Act | U.S. Semiconductor Legislation and Policies. (n.d.). *European Chips Act*. URL: https://www.european-chips-act.com/USA_Semiconductor_Legislation.html
4. The Relationship between US-China Semiconductor Friction and US National Security: A Realism Perspective. (n.d.). *Obrana a Strategie*. URL: <https://www.obranaastrategie.cz/filemanager/files/3702116.pdf>
5. What is Quantum Advantage. (n.d.). *QuEra Computing*. URL: <https://www.quera.com/glossary/advantage>
6. Impact of Quantum Computing on Semiconductor Manufacturing. (n.d.). *Source-EP*. URL: <https://www.source-ep.com/impact-of-quantum-computing-on-semiconductor-manufacturing/>
7. Участь у наукових проєктах в цій сфері вітчизняних наукових інституцій з перспективою застосування наукових розробок і при локалізації виробництв в Україні. (n.d.). *IEF Prompolit*. URL: <https://sites.google.com/site/iefprompolit/analitika/26>

СІНГАПУР – ШЛЯХ ДО СОЮЗНИКІВ СЕРЕД КРАЇН ПІВДЕННО-СХІДНОЇ АЗІЇ

Бірюков Микита Олександрович

*магістр факультету міжнародних економічних відносин,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

Рошко Світлана Михайлівна

*кандидат філологічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

Україна перебуває у стані затяжного військового конфлікту, тому питання пошуку нових союзників для України набуло стратегічного значення. У даному конфлікті Україна потребує не тільки військової підтримки від наявних партнерів, але й нових партнерів, зокрема у сферах економічних, політичних та технологічних зв'язків. У цьому контексті країни Південно-Східної Азії мають позитивні перспективи, а Сінгапур може стати вхідною точкою до цього простору.

Метою даного дослідження є аналіз розвитку двосторонніх відносин між Україною та Сінгапуром як стратегічним союзником України в Південно-Східній Азії, оцінка можливостей поглиблення економічних, політичних, технологічних та гуманітарних зв'язків із потенційними союзниками, а також визначення перспектив Сінгапуру як мосту для інтеграції України у відповідні процеси регіону АСЕАН у контексті глобальних викликів, зокрема – війни, зміни клімату, нестачі ресурсів і потреби у стабільному партнерстві.

Сінгапур як геостратегічний вузол. Історично Сінгапур став ключовим транспортним і торговельним вузлом у Південно-Східній Азії завдяки своєму стратегічному розташуванню між Індійським і Тихим океанами. Згідно з дослідженням Пітера Боршберга, відомого історика, який фокусує свої дослідження на морській історії та картографії, перетворення Сінгапуру на глобальний хаб відбулося завдяки низці факторів, зокрема таких як: існування Сінгапуру як вільного порту, сприятливий інвестиційний клімат, розвинена інфраструктура та чітка державна політика. Завдяки цьому Сінгапур став центром логістики, фінансів, цифрових технологій і високої освіти [1]. Для України це означає потенційний доступ до багатьох стратегічних ресурсів і ринків через одного партнера.

Дипломатичні та політичні відносини України та Сінгапуру. Після визнання незалежності України Сінгапуром у 1992 році, було відкрито посольства та підписано низку міжурядових угод. У 2011 та 2014 роках

відбулись візити українських президентів. У 2022 році Президент України Володимир Зеленський виступив на безпековому форумі в Сінгапурі, де закликав Азійсько-Тихоокеанський регіон до підтримки України. У 2024 році В. Зеленський особисто зустрівся з новим президентом та прем'єром Сінгапуру, обговорюючи майбутнє глобального миру та цифрову співпрацю [2]. Це свідчить про те, що хоча після встановлення взаємозв'язку двох держав їх контакт не мав особливого контексту, вже станом на сьогодні, Україна змінює свою позицію, щодо цих відносин, розуміючи, що вони будуть взаємовигідними, за умови їх подальшого розвитку.

Економічні перспективи співпраці Україна-Сінгапур. Сінгапур є одним із найбільших економічних центрів світу, що має розвинену банківську, фінансову, транспортну й енергетичну інфраструктуру. Для України це можливість скористатися цим потенціалом для залучення інвестицій, розвитку експорту, технологічного партнерства, обміну досвідом, впровадження нових рішень. Варто звернути увагу на нещодавній візит президента В. Зеленського до Сінгапуру у рамках Азійського саміту з питань безпеки «Діалог Шантрі-Ла», на якому були присутні такі компанії як GIC, Temasek, Wilmar та інші, і було проведено бесіду стосовно їх можливої участі в повоєнному відновленні України. Також, Президент України наголосив на тому, що дана співпраця має великий потенціал [3]. Важливою також залишається чинна Угода про уникнення подвійного оподаткування, яка може слугувати підґрунтям для подальшого розвитку економічних відносин.

Гуманітарна підтримка та соціальний вимір. Під час війни Сінгапур надав Україні суттєву гуманітарну допомогу, серед якої є автомобілі швидкої допомоги, пожежні машини та медичне обладнання [4], а також, уряд Сінгапуру підтримував санкції проти Росії. Українська діаспора в Сінгапурі є активною і підтримує культурні заходи та акції на підтримку України, однією з яких можна вважати відкриття «Української книжкової полочки» в одній із бібліотек Сінгапуру. Усе це створює основу для поглиблення співпраці в гуманітарній та етичній сферах. Факт того, що Сінгапур знаходиться на стороні України і надає їй допомогу, став проявом не лише політичної, а й моральної підтримки та може сигналізувати про майбутню зацікавленість обох сторін у взаємних відносинах.

Сінгапур як приклад для наслідування. Економічне «диво» Сінгапуру є результатом грамотного управління, інвестицій у людський капітал, нульової толерантності до корупції та довгострокового стратегічного планування. Україні варто вивчати досвід Сінгапуру у сферах, в яких він здобув провідні позиції, зокрема електронного врядування, сталого розвитку, цифрової економіки та безпеки [2]. Втілення досвіду провідної країни до своїх систем може забезпечити Україні успіх у цих напрямках,

зменшити можливість виникнення проблем або полегшити усунення наявних. Також, маючи власний досвід, взаємозв'язок із ЄС та Сінгапуром, який може виступати як посередник у відносинах із країнами Південно-Східної Азії, Україна може зайняти ключове місце у світових діалогах та процесах, зокрема сертифікації та стандартизації. Як приклад, під час останніх переговорів було акцентовано увагу на можливостях цифровізації державних послуг в Україні за моделлю Сінгапуру. Такий досвід став би корисним для обох країн, враховуючи можливість поглиблення відносин у цій сфері.

Сінгапур як міст до країн АСЕАН. Сінгапур має розвинену дипломатичну й торговельну мережу з усіма країнами АСЕАН. Його членство в АСЕАН надає йому унікальне становище як регіонального посередника, який може виступати провідником інтересів третіх країн, включаючи Україну. Через співпрацю з Сінгапуром Україна має шанс увійти до діалогу з такими економіками, як Індонезія, В'єтнам, Малайзія, Філіппіни, які є важливими ринками для аграрного експорту, машинобудування, освіти та ІТ-послуг. Окрім того, Сінгапур бере участь у багатьох ініціативах із регіональної безпеки, сталого розвитку та продовольчої безпеки. Вхідження України до співпраці з цими структурами через Сінгапур може зміцнити її позиції на глобальній арені та сприяти диверсифікації економічних зв'язків.

Глобальний вимір союзнитва. Станом на сьогодні, у світі, який швидко змінюється, традиційні союзи більше не забезпечують достатнього рівня безпеки та стабільності. Україна, перебуваючи в умовах війни та економічних викликів, повинна активно розширювати коло своїх партнерів. Сінгапур, як успішна держава з чітким стратегічним баченням, може стати зразком новітнього типу союзника, який є гнучким, інноваційним та морально відповідальним. Союзнитво із Сінгапуром дає змогу Україні залучати нові технології, брати участь у глобальних ініціативах з енергетичної трансформації, боротьби зі змінами клімату, розвитку цифрової інфраструктури та багато інших. Багатостороннє партнерство за участі країн Азії, ЄС та США – це шанс для України відігравати активну роль у формуванні нової архітектури міжнародних відносин.

Сінгапур є одним із найбільш перспективних партнерів України в Азії. Розвиток політичного діалогу, економічної співпраці, гуманітарних ініціатив та цифрових трансформацій закладає підґрунтя для глибокого стратегічного партнерства. Це також надає Україні можливість вийти на ринки Південно-Східної Азії, зміцнюючи свій глобальний вплив та знаходячи нових союзників у складний час.

Список використаних джерел:

1. Borschberg, P. Singapore's Rise as a Global Trading Hub. National University of Singapore, 2015. URL:<https://scholarbank.nus.edu.sg/entities/publication/cebdf956-f88e-4fde-a770-884100934b0a> (дата звернення: 20.05.2025).
2. Україна-Сінгапур: стратегічне партнерство та можливості. Prism UA. 2023. URL: <https://prismua.org/singapore/> (дата звернення: 20.05.2025).
3. Зеленський зустрівся з інвесторами у Сінгапурі. Суспільне Новини. 2024. URL: <https://suspilne.media/759451-zelenskij-zustrivsa-iz-providnimi-investorami-singapuru-j-obgovoriv-z-nimi-podalsu-spivpracu/> (дата звернення: 20.05.2025).
4. Голос України. Співробітництво Україна-Сінгапур. 2023. URL: <https://www.golos.com.ua/article/379370> (дата звернення: 20.05.2025).

CORPORATE DIPLOMACY AS AN ESSENTIAL COMPONENT OF CORPORATE BRAND IDENTITY: THE EXAMPLE OF SWISSQPRINT

Anastasiia Volokhova

*Master of Business Administration, PhD Candidate,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

Introduction. In an era marked by geopolitical instability, global conflict, and heightened societal awareness, businesses are no longer viewed as merely economic actors but as societal agents with cultural, ethical, and political influence. Multinational enterprises (MNEs) must increasingly manage their reputations not only through marketing and operations but also through what has come to be known as corporate diplomacy – the intentional engagement with cultural, political, and societal stakeholders to enhance legitimacy and strengthen brand identity [1].

As global consumers become more conscious of the values and identities behind the brands they choose, corporate brand identity (CBI) is becoming inseparable from a company's societal positioning and country-of-origin effect. Particularly, companies rooted in strong national brand imagery (such as Swiss precision or Japanese reliability) leverage cultural elements as part of their corporate identity. This paper focuses on SwissQ, a high-end printing machinery producer from Switzerland, as a compelling case of how corporate and cultural diplomacy can serve as both tools and outcomes of a powerful brand identity.

Corporate Diplomacy and Brand Identity: Conceptual Connection.

Corporate diplomacy is increasingly understood as a strategic process through which businesses seek legitimacy, stakeholder engagement, and symbolic power by aligning their values and practices with broader societal expectations [2, 1]. While public diplomacy serves to improve the perception of a nation's policies abroad, corporate diplomacy works to position a company as a credible, responsible institutional actor within global civil society.

According to Ordeix-Rigo and Duarte (2009) [1], corporate diplomacy goes beyond one-way corporate communication to create platforms for two-way dialogue, shared values, and participatory decision-making. In this sense, corporate diplomacy serves as a tool for managing stakeholder relationships and a signal of brand legitimacy and institutional maturity. When linked with corporate brand identity, this process becomes a powerful differentiator. CBI, as a set of associations and values representing a company, is strengthened by diplomatic activities that demonstrate the company's relevance, responsibility, and resonance with societal values [3].

SwissQ: Engineering National Identity into Corporate Brand.

SwissQprint AG, a niche producer of wide-format UV inkjet printers, exemplifies the fusion of country-of-origin branding and corporate diplomacy. Operating in a niche industry dominated by large multinational players, SwissQ has managed to create a global brand image that is not only technologically advanced but also deeply embedded in Swiss cultural identity [4].

SwissQ's entire brand narrative revolves around the concept of "Swissness." The company emphasizes precision, quality, innovation, and sustainability – attributes strongly associated with Swiss national identity [5]. Its corporate slogan, imagery, and messaging frequently feature Swiss natural landscapes, reinforcing the country's environmentally conscious and precise engineering culture. This deliberate alignment with Switzerland's cultural assets is not incidental: it is a form of cultural diplomacy wherein SwissQ becomes a symbolic representative of the nation's values. According to Zamorano (2016) [6], cultural diplomacy involves the transmission of cultural values, ideas, and identities to foster cross-border relationships. SwissQ accomplishes this not through governmental arrangements but through brand positioning, visual communication, and cultural narratives.

Unlike many state-sponsored cultural diplomacy programs, SwissQ has not entered formal cooperation with government agencies. Nevertheless, the company projects itself as a cultural ambassador, successfully extending its symbolic power abroad. By staying true to its roots (utilizing a predominantly Swiss workforce, maintaining local supplier networks, and emphasizing environmentally friendly production) the company reinforces its credibility and authenticity. In doing so, it contributes to the nation-branding of Switzerland in sectors traditionally unrelated to its identity, such as printing machinery, rather than chocolate, watches, or finance. Moreover, SwissQ's hands-on international client service approach, including a comprehensive distributor network that focuses on post-sale support and collaboration, demonstrates corporate diplomacy in practice. This close client interaction builds long-term stakeholder trust – an essential component of legitimacy as defined [7].

In addition, through organizing and sponsoring international creative competitions and collaborating with artists and designers globally, SwissQ reinforces not only its innovative character but also contributes to international cultural exchange. Such actions enhance its CBI by situating the brand within global conversations on creativity, sustainability, and design – hallmarks of contemporary cultural diplomacy [8].

Output for Ukraine: Toward Identity-Building through Corporate Diplomacy. While SwissQ showcases a mature integration of culture and brand, countries like Ukraine are still in the early stages of linking national identity with corporate brand strategy. The ongoing war and Ukraine's efforts to restore its historical and cultural legacy provide a backdrop against which businesses are reimagining their roles. Ukraine's cultural attributes – resilience,

creativity, knowledge, and dedication – can serve as the foundation for a strong CBI if businesses align their branding and diplomacy efforts accordingly. Inspired by global examples like SwissQ, Ukrainian companies have the opportunity to act as cultural ambassadors, using CSR, stakeholder engagement, and storytelling as tools for both brand development and national soft power projection. We can argue that for emerging-market companies, corporate diplomacy may be one of the few effective tools to break through global biases and reconstruct national reputations from within the private sector.

Ordeix-Rigo and Duarte (2009) [1] stress that corporate diplomacy is not aimed at short-term gain but rather at long-term stakeholder commitment, achieved through transparency, shared values, and social contribution. Companies like SwissQ illustrate how corporate legitimacy, once achieved through authentic diplomatic and cultural engagement, feeds back into CBI, reinforcing both symbolic and practical value in the eyes of stakeholders. In this process, CSR serves as a tactic within a broader corporate diplomacy strategy. By aligning CSR with cultural and diplomatic objectives, companies can build legitimacy, influence, and a strong brand identity that withstands reputational and geopolitical risks.

Conclusion. Corporate diplomacy represents a crucial strategic process for companies aiming to elevate their corporate brand identity in a world increasingly shaped by cultural consciousness and geopolitical instability. The example of SwissQ demonstrates how a small, niche company can transcend its size and industry limitations to become a cultural ambassador, building a brand that resonates far beyond its products. This model is especially valuable for emerging markets like Ukraine, where businesses must simultaneously construct both national and corporate narratives in the global arena. Whether backed by state institutions or operating independently, companies that invest in authentic, culturally rooted, and diplomatically aware branding strategies stand to gain not just commercial success, but symbolic and institutional legitimacy.

References :

1. Ordeix-Rigo, E., & Duarte, J. (2009). From public diplomacy to corporate diplomacy: Increasing corporation's legitimacy and influence. *American Behavioral Scientist*, 53 (4), pp. 549–564.
2. Fort, T., & Rehbein, K. (2015). Enhancing the concept of corporate diplomacy: Encompassing political corporate social responsibility, international relations, and peace through commerce. *Academy of Management Perspectives*, 29 (4), pp. 387–404.
3. Bier, D., & White, M. (2019). Cultural influences on corporate brand identity. *Journal of International Marketing*, 27 (3), pp. 1041–1053.
4. swissQprint AG. (n.d.). Swiss Quality – your competitive edge. Available at: <https://www.swissqprint.com/us/en/swissness> (Accessed 03.05.2025).
5. Hofstede, G. (1980) *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage, 475 p.

6. Zamorano, M. M. (2016). Reframing cultural diplomacy: The instrumentalization of culture under the soft power theory. *Culture Unbound*, 8, pp. 166–186.
7. Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience. *Academy of Management Review*, 22(4), pp. 853–886.
8. Westermann-Behaylo, M. K., Rehbein, K., & Fort, T. (2015). Enhancing the concept of corporate diplomacy. *Academy of Management Perspectives*, 29 (4), pp. 387–404.

ОЦІНКА ТЕНДЕНЦІЙ МІГРАЦІЇ УКРАЇНСЬКОЇ МОЛОДІ ДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇН

Ерфан Єва Алоїсівна

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин,
Ужгородський національний університет*

Цирик Авеліна Василівна

*студентка факультету міжнародних економічних відносин,
Ужгородський національний університет*

Міжнародна міграція молоді є одним із ключових явищ сучасного світу, що впливає на соціально-економічний розвиток як країн походження, так і країн призначення. В сучасних умовах міграція молоді набуває різних форм: трудова, освітня, сімейна, політична та гуманітарна.

Основні мотиви, що спонукають молодь до виїзду за кордон, включають економічні фактори (бажання знайти краще оплачувану роботу, уникнути безробіття, поліпшити рівень життя), освітні можливості (прагнення отримати якісну освіту за кордоном, доступ до провідних університетів та наукових установ), соціальні фактори (зростання глобальної мобільності, об'єднання сімей, культурний обмін та можливість самореалізації в більш сприятливих умовах), політичні фактори (втеча від політичних репресій, нестабільності, порушення прав людини, воєнних конфліктів), демографічні зміни (зменшення народжуваності в розвинених країнах, що створює попит на молодих працівників-мігрантів), екологічні загрози (зміни клімату, екологічні катастрофи, нестача ресурсів, що робить проживання в окремих регіонах неможливим або складним) [1, с. 86].

Основні фактори, що впливають на рішення української молоді мігрувати, включають пошук безпеки, кращі умови для професійного розвитку, доступ до якісної освіти та вищий рівень соціальної підтримки. Значний відсоток молодих українців вже має певні знання іноземних мов, що спрощує адаптацію в країнах ЄС.

Згідно визначення Всесвітньої організації охорони здоров'я, молоддю офіційно вважаються особи віком від 14 до 35 років [2].

Війна в Україні змусила мільйони людей шукати безпечний притулок у сусідніх європейських країнах. Держави ЄС, у свою чергу, надали безпрецедентні можливості для українців, спростивши процедури отримання соціального захисту, дозволу на проживання та роботи.

Так, українці становлять абсолютну більшість серед одержувачів статусу тимчасового захисту в ЄС – це понад 98,3% від загальної кількості

біженців, які скористалися цією програмою. Серед тих, хто отримав статус тимчасового захисту, значну частину становлять жінки та діти, що відображає характер евакуації під час війни [3].

Динаміка міграції української молоді до європейських країн відображає зміни в соціально-економічних умовах України та в Європі. Протягом останніх років спостерігається стійка тенденція до збільшення міграції української молоді, причому основними напрямками є Польща, Німеччина, Чехія, Італія та інші країни ЄС (Табл. 1). Молоді українці шукають можливості для отримання освіти, розвитку кар'єри та забезпечення кращих умов життя для себе та своїх родин.

Таблиця 1

Кількість українців в країнах ЄС, 2023 р.

Країна	Кількість українців	Частка від загальної кількості
Німеччина	1 215 000	28,7%
Польща	960 620	22,7%
Чехія	364 450	8,6%

Джерело: [4]

Як видно з таблиці, станом на 2023 р., у Німеччині було зосереджено 1,215 млн осіб (частка 28,7%); у Польщі – 960,62 тис. осіб (22,7%); у Чехії – 364,45 тис. осіб (8,6%).

Дослідження, проведене Міграційною платформою EWL та Центром Східноєвропейських студій Варшавського університету в серпні 2023 року, виявило нові тенденції в міграції української молоді [5]:

- Віковий склад. Понад половина українських біженців, які переїхали з Польщі до Німеччини, мали середній вік 35 років. Лише 2% з них були непрацездатного віку, що вказує на переважну міграцію молодого та працездатного населення.

- Освітній рівень та мовні навички. Майже половина (47%) біженців володіють англійською мовою на комунікативному рівні, 24% – німецькою, а 22% – польською. Це свідчить про високий рівень освіченості та адаптивності української молоді.

Основними причинами переїзду української молоді з Польщі до Німеччини є вищі заробітки та соціальні виплати. Ці дані підкреслюють тенденцію до міграції молодих та освічених українців до країн ЄС з кращими економічними можливостями та умовами для інтеграції [6].

Попри масову міграцію, значна частина українців планує повернутися на батьківщину:

- опитування в країнах ЄС та Молдові. 76% українців, опитаних у 2023 році, планують, або сподіваються повернутися в Україну на постійне місце проживання [7];

- опитування Київського міжнародного інституту соціології. 74% молодих українців віком до 30 років і 75% осіб віком від 30 до 44 років

висловили бажання залишитися в Україні, навіть якби мали можливість отримати громадянство США чи країн Європи без умов [7].

Варто зазначити, що в деяких країнах спостерігається зменшення кількості українських біженців. Наприклад, у Литві відбулося значне скорочення через зняття з реєстрації осіб з неактивним статусом: порівняно з кінцем вересня, станом на 31 жовтня 2024 року Литву покинули 33 455 осіб. Також, порівняно з вереснем 2024 року, значна кількість людей покинула Італію (1 105 осіб) та Францію (280 осіб) [8].

Водночас, молодь також стикається з труднощами в процесі адаптації до нових культурних та соціальних умов, а також у сфері трудової міграції, де нерідко виникають питання щодо офіційного працевлаштування та інтеграції у місцеві ринки праці. Міграція молоді є своєрідною відповіддю на недостатні можливості розвитку в Україні та сприяє збагаченню європейських країн кваліфікованими кадрами.

Міграція молодого населення України до країн ЄС має як позитивні, так і негативні наслідки, що впливають на економічну, соціальну та демографічну ситуацію як в Україні, так і в країнах-реципієнтах. Одним із основних позитивних аспектів є можливість української молоді отримати якісну освіту, конкурентоспроможний досвід роботи та підвищити рівень життя. Для європейських країн це сприяє частковому вирішенню проблеми старіння населення, нестачі робочої сили та зменшенню навантаження на систему соціального захисту через приплив молодих, працездатних мігрантів.

Разом з тим, масовий виїзд молоді створює серйозні виклики для України, спричиняє значні втрати для національної економіки, впливаючи на різні її аспекти. Втрата активного працездатного населення посилює демографічну кризу, загострює проблему дефіциту кваліфікованих кадрів у стратегічних галузях економіки та гальмує розвиток країни. Крім того, відтік молодих спеціалістів може призвести до зниження інноваційного потенціалу та уповільнення темпів економічного зростання в довгостроковій перспективі. Значний відтік молодих фахівців поглиблює проблему «витоку мізків» (brain drain), що особливо критично для медичної, інженерної та ІТ-сфери [7, с. 15].

Особливо загрозливою тенденцією є постійна або довготривала еміграція висококваліфікованих спеціалістів, студентів та молодих науковців, що знижує потенціал держави в стратегічній перспективі. Саме тому пошук ефективних шляхів подолання наслідків міграційної кризи та створення умов для зменшення масштабів виїзду молоді з України є пріоритетним напрямом державної політики та громадського обговорення.

Для мінімізації негативних наслідків необхідно розробляти державні програми, спрямовані на створення конкурентних умов для працевлаштування та професійного розвитку молоді в Україні. Важливо

також підтримувати зв'язок з українцями за кордоном, стимулювати повернення фахівців та залучати їх до розвитку вітчизняної економіки через інвестиційні та освітні програми.

Список використаних джерел:

1. Лиховід Н. О. Дослідження наслідків та ефектів міграційних процесів України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 4. С. 75–82.
2. World Health Organization (WHO). URL: <https://www.who.int/>
3. Григор'єв В. У ЄС проживають майже 4,2 млн українців зі статусом тимчасового захисту – Євростат. 2024. URL: <https://www.unian.ua/world/ukrajinski-bizhenci-v-yevropi-yevrostat-nazvav-kilkist-ukrajinciv-u-yes-12819252.html>
4. Доля І., Клименко О. Міграційні стратегії української молоді в умовах російської збройної агресії. *Соціологічні студії*. 2023. № 1. С. 43–52.
5. Дослідження «З Польщі до Німеччини. Нові тенденції міграції українських біженців». 2023. URL: <https://ewl.com.ua/дослідження-з-польщі-до-німеччини/>
6. Нові тенденції міграції українських біженців: молоді й освічені українці їдуть з Польщі. 2023. URL: <https://epravda.com.ua/news/2023/10/11/705353/>
7. Щорічна доповідь про стан додержання та захисту прав і свобод людини і громадянина в Україні у 2023 році. URL: <https://ombudsman.gov.ua/report-2023/rozdil-5-ukraintsi-za-kordonom>
8. У яких країнах ЄС найбільше українців: дані Євростату. 2025. URL: <https://fakty.com.ua/ua/ukraine/suspilstvo/20250110-v-yakyh-krayinah-yes-najbilshe-ukrayincziv-dani-yevrostatu>
9. Пишуліна О. С. Вплив міграційних процесів на перебіг повоєнного відновлення України. Аналітична записка НІСД. 2023. 25 жовтня. 19 с.

ВИРОБНИЧИЙ ПОТЕНЦІАЛ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Ковбатюк Марина Володимирівна

*кандидат економічних наук, професор,
професор кафедри теоретичної та прикладної економіки,
Національний транспортний університет*

Дабіжа Олександра Юрївна

*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Національний транспортний університет*

Для забезпечення стабільного положення в світовій економіці, забезпечення конкурентоспроможності країни на міжнародній арені, треба активно розвивати та збільшувати виробничий потенціал національної економіки. Україна має достатньо потужну ресурсну базу, вигідне географічне розташування та висококваліфіковану робочу силу, але стикається з низкою системних проблем у сфері розвитку виробничого потенціалу. Значне зношення виробничих фондів, дефіцит інвестицій, вплив воєнних дій, трудова міграція та недостатня інноваційна активність обмежують конкурентоспроможність української економіки. Постає завдання – сформувати сучасну модель управління виробничим потенціалом, яка б забезпечила його ефективне використання, модернізацію та інтеграцію в глобальні ланцюги доданої вартості.

Виробничий потенціал України – це сукупність усіх наявних у країні ресурсів, здатних забезпечувати виробництво товарів і надання послуг. До його складу входять природні, трудові, матеріально-технічні, фінансові, науково-технічні та інституційні ресурси [1].

Україна є однією з найбільших країн Європи за площею та чисельністю населення. Однією з основ її національної економіки є промисловість, яка забезпечує виробництво матеріальних благ, наповнення бюджету та зайнятість мільйонів громадян. Основні галузі – металургія, хімічна промисловість та машинобудування – відіграють стратегічну роль як у внутрішньому економічному розвитку, так і в міжнародному експорті. Україна є однією з провідних країн у світі за обсягами виробництва чавуну, сталі та прокату. Багатогалузеве машинобудування спеціалізується на виробництві транспортного обладнання, електроніки, сільськогосподарської техніки, авіації та важкого машинобудування [1].

Україна відома всьому світу як «житниця Європи» завдяки своїм родючим землям. Основними продуктами є зернові, соняшник, кукурудза

та цукровий буряк. Україна є провідним експортером соняшникової олії у світі та активно розвиває органічне землеробство, що дозволяє виходити на європейські ринки. У сільськогосподарському секторі активно впроваджуються сучасні технології точного землеробства та автоматизації.

Енергетичний сектор України представлений вугіллям, ядерною та гідроенергетикою. Крім традиційної енергетики, Україна має значний потенціал у розвитку відновлюваних джерел: сонячної, вітрової, біоенергетики та геотермальної енергії. Українські регіони, такі як південь та захід, мають сприятливі умови для розвитку сонячної та вітрової енергетики. Уряд активно підтримує розвиток «зеленої» енергетики шляхом надання тарифних пільг та стимулювання інвестицій. Зокрема, будується низка вітрових та сонячних електростанцій, що дозволяє зменшити залежність від імпорту енергоресурсів.

Логістична інфраструктура України включає розгалужену мережу морських портів, залізничних шляхів, автомобільних доріг та аеропортів. Морські порти забезпечують значну частку експорту та імпорту. Наявність однієї з найбільших залізничних мереж у Європі дозволяє ефективно транспортувати товари як всередині країни, так і за кордон. Залізничний транспорт є ключовим для перевезення зернових та промислових вантажів. Розвиток автомобільних шляхів та мультимодальних логістичних центрів сприяє інтеграції в європейські транспортні коридори. Однак логістична інфраструктура стикається з проблемами застарілого обладнання, недостатнього фінансування та необхідності модернізації [3].

Свої переваги Україна не в змозі використовувати сьогодні в повної мірі внаслідок вторгнення РФ, що продовжує завдавати вражаючих втрат людям та економіці. Згідно з Оперативною оцінкою збитків та потреб (RDNA4) за лютий 2025 року, країні знадобиться щонайменше 524 мільярди доларів протягом наступного десятиліття для ремонту та відбудови країни, що приблизно в 2,8 рази перевищує оціночний номінальний ВВП за 2024 рік. Значні пошкодження інфраструктури та масштабні перебої з електропостачанням, за оцінкою Світового банку, уповільнять економічне зростання до 2% у 2025 році [4].

Згідно з даними RDNA4, в енергетичному секторі за останній рік спостерігається 70% зростання кількості пошкоджених або зруйнованих активів, включаючи інфраструктуру виробництва, передачі та розподілу електроенергії, а також централізоване тепlopостачання. Потреби у реконструкції та відновленні є найбільшими у житловому секторі (майже 84 мільярди доларів), далі йдуть транспортний сектор (майже 78 мільярдів доларів), енергетичний та видобувний сектори (майже 68 мільярдів доларів), сектор торгівлі та промисловості (понад 64 мільярдів доларів) та сільськогосподарський сектор (понад

55 мільярдів доларів). У всіх секторах вартість лише розчищення та управління завалами сягає майже 13 мільярдів доларів [4].

Пріоритетність інвестицій у відновлення та реконструкцію матиме вирішальне значення для вступу України до ЄС та її довгострокової стійкості. Ці зусилля спрямовані на відновлення інфраструктури країни, відродження її економіки та зміцнення її інституційної бази відповідно до стандартів ЄС. Відновлення надає можливість подолати руйнування, спричинені триваючим вторгненням, а також краще відбудуватися, впроваджуючи інноваційні рішення та реформи, що відповідають очікуванням членства в ЄС.

Мобілізація приватного сектору залишається критично важливою для успішного відновлення та реконструкції України. Багато фірм почали інвестувати в ремонт та стійкість, зокрема через розподілені енергетичні рішення, такі як газові електростанції, сонячні панелі та біогаз. Згідно з попередніми оцінками IFC, приватний сектор потенційно може покрити третину загальних потреб, забезпечуючи важливе доповнення до державних інвестицій [4].

Зрозуміло, що ситуація, в якій опинилася Україна сьогодні, вимагає спрямування головних зусиль на розвиток військово-промислового комплексу, який є невід'ємною частиною виробничого потенціалу. Виробничий потенціал ВПК України протягом 2024 року зріс з 12 до 35 мільярдів доларів, завдяки чому Україна наразі сама виробляє понад 30% зброї та боеприпасів [5].

Попри труднощі, промисловість знаходить шляхи диверсифікації. Наприклад, частка виробництва іноземного та оборонного призначення, а також аграрної переробки зростає. Проте загалом для відновлення промислового виробництва потрібні масштабні інвестиції в модернізацію заводів, відбудову знищених потужностей і переорієнтацію на європейські стандарти, що вимагає часу і ресурсів.

Отже, перспективи розвитку виробничого потенціалу включають інтеграцію в європейські ринки, залучення іноземних інвестицій, розвиток відновлюваної енергетики, цифровізацію виробництва, підтримку стартапів та розвиток людського капіталу. В той же час відновлення і розвиток виробничого потенціалу національної економіки України потребує модернізації підприємств, активного залучення іноземних інвестицій, державної підтримки інновацій, розвитку логістики та вдосконалення системи освіти [2].

Важливо забезпечити ефективне використання природних ресурсів та підвищити енергоефективність виробництва. Розвиток інфраструктури, зокрема логістичної та транспортної, сприятиме швидшій інтеграції в європейські ринки.

Держава має забезпечити сприятливий інвестиційний клімат, підтримувати розвиток малого та середнього бізнесу, а також стимулювати освітні програми для підготовки кваліфікованих кадрів.

Таким чином, головними секторами потенційного зростання виробничого потенціалу є: агропромисловий сектор, інформаційні технології, відновлення інфраструктури, відновлювана енергетика та інтеграція з ЄС.

З огляду на викладене, повноцінне відновлення виробничого потенціалу України залежить від активної мобілізації ресурсів та реформ: потрібно зберегти і повернути людський капітал, інвестувати у технології та модернізацію, а також ефективно використовувати міжнародну підтримку. Лише поєднання масштабної реконструкції інфраструктури, сприятливого інвестиційного середовища та розвитку нових секторів – від агропереробки до ІТ та енергетики – дозволять країні реалізувати свій потенціал і забезпечити стале економічне зростання.

Список використаних джерел:

1. Стратегія економічного розвитку України до 2030 року.
URL: <https://www.kmu.gov.ua>
2. Індустріальний потенціал України та перспективи його модернізації. Звіт Аналітичний центр «Український інститут майбутнього». Київ, 2023.
URL: <https://uifuture.org>
3. Ukraine Economic Resilience Activity (ERA). Аналітика щодо промислових кластерів та інфраструктурної стійкості. URL: <https://www.usaid.gov/ukraine>
4. The World Bank In Ukraine. World Bank Group.
URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/overview>
5. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3992053-torik-virobnicij-potencial-vpk-ukraini-zris-vtrici-do-35-milardiv-smetanin.html>

ЕТАПИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО КРЕАТИВНОГО БІЗНЕСУ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ КОНТЕКСТ

Любченко Андрій Олексійович

аспірант,

*Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана*

Питання розвитку креативного бізнесу в світі та в ЄС є надзвичайно актуальним у контексті формування інноваційної економіки, трансформації ринків, а також зміни парадигм споживання та виробництва культурного продукту. Щоб максимально повно розкрити цю тему, необхідно розглянути історичну динаміку, інституційні, економічні та соціальні передумови, а також еволюцію політики підтримки креативної економіки на глобальному і європейському рівнях (табл. 1).

Початковий етап: культурна індустрія як основа (кінець XIX – середина XX ст.). На цьому етапі передумовами для виникнення креативного бізнесу були індустріалізація, урбанізація та ствердження масової культури. Зароджуються перші галузі культурної індустрії – видавнича справа, кіно, радіо, музика. У 1940-х роках Франкфуртська школа вперше теоретично окреслила поняття «культурної індустрії», де акцентувалася комерціалізація культури як товару. У США активно розвивається Голлівуд – яскравий приклад культурної індустрії, яка поєднала мистецтво, технології та ринок. У Європі до Другої світової війни культурні індустрії існували радше у формі державної чи елітарної підтримки мистецтва.

Перехід до креативної економіки (1970–1990-ті роки). Зі зростанням значення інформації та інтелектуальної праці у глобальній економіці починається переосмислення ролі творчості як економічного ресурсу. Британський уряд у 1997 році одним з перших офіційно закріплює поняття «креативні індустрії», включаючи 13 секторів – від музики й моди до реклами, архітектури й відеоігор.

У країнах ЄС, зокрема у Великій Британії, Нідерландах, Швеції, Франції, Німеччині, починають формуватися креативні кластери, культурні хаби, зони креативного підприємництва (як приклад – лондонський район Shoreditch) [1].

3. Інституціоналізація креативного бізнесу (2000–2010-ті роки). У цей період відбувається активне оформлення креативного бізнесу як окремої галузі економіки з чіткими індикаторами та політикою підтримки.

Таблиця 1

Етапи розвитку міжнародного креативного бізнесу

Етап	Період	Характеристика	Особливості в ЄС
1. Культурна індустрія	Кінець XIX – 1950-ті	Початок комерціалізації культури. Масове виробництво культурного продукту.	Культура фінансується державою або меценатами. Культурна політика орієнтована на збереження спадщини.
2. Перехід до креативної економіки	1970–1990-ті	Визнання творчості як економічного ресурсу. Початок державної підтримки креативних секторів.	Великобританія — лідер у формуванні політики; створення креативних кластерів (Лондон, Берлін)
3. Інституціоналізація	2000–2010-ті	Розробка політик, стратегій, фінансових механізмів підтримки. Зростання ролі цифрового контенту.	Програма “Creative Europe”; інтеграція креативних індустрій у стратегії смарт-спеціалізації; розвиток культурних хабів
4. Цифрова трансформація	2010–2020-ті	Перехід до цифрових моделей. Глобальні платформи. Нові формати монетизації.	ЄС посилює регулювання цифрового ринку; рамкова програма «Horizon Europe» фінансує цифрову креативність; посилення міжсекторальності
5. Стійкий розвиток і соціальна орієнтація	2020-ті – сьогодні	Фокус на сталості, інклюзії, соціальному впливі, ESG. Нові формати культурного виробництва.	Креативність як інструмент соціальної згуртованості; підтримка зеленої культури та етичного дизайну; інституційна інтеграція до «Європейського зеленого курсу»

Глобальні тенденції:

- у 2008 році UNCTAD публікує звіт «Creative Economy Report», у якому креативні індустрії визначено як один із ключових драйверів розвитку країн, зокрема тих, що розвиваються;

- розвиваються цифрові платформи (YouTube, Spotify, Amazon), що дають змогу мільйонам креаторів монетизувати свій контент;

- економіка вражень (experience economy) сприяє зростанню попиту на унікальний, персоналізований культурний продукт.

Європейський Союз:

- у 2010-х роках ЄС впроваджує програму “Creative Europe”, яка фінансує кіно, телебачення, культурні проєкти та креативні стартапи;

- розробляються Smart Specialisation Strategies (S3), які включають креативні індустрії до регіональних стратегій розвитку.

- збільшується роль міжсекторального підходу: креативність стає важливим компонентом інновацій у сфері ІТ, туризму, урбаністики, освіти [2].

Стадія цифрової трансформації та глобального масштабування (2010–2020-ті роки). Цей етап характеризується інтенсивною цифровізацією та переходом до глобального креативного підприємництва. З'являються нові бізнес-моделі, що базуються на підписах, краудфандингу, NFT, метавсесвітах, гейміфікації. Креативний бізнес стає складовою інноваційної екосистеми, об'єднуючи дизайнерів, програмістів, митців, аналітиків. Зростає вплив соціальних мереж та платформ – TikTok, Instagram, Patreon стають бізнес-інструментами для креаторів.

У ЄС посилюється фінансова підтримка у рамках Європейського фонду регіонального розвитку та рамкової програми “Horizon Europe”. ЄС приймає нові регуляторні документи щодо захисту авторського права у цифровому просторі та розвиваються цифрові платформи для поширення культурного продукту на єдиному європейському ринку. Кластерна політика підтримує розвиток творчих хабів, цифрових лабораторій, FabLab-ів, мистецьких інкубаторів.

Етап сталого розвитку та соціальної орієнтації (з 2020-х років). Новий етап розвитку креативного бізнесу пов'язаний із викликами пандемії COVID-19, переходом до зеленої економіки та посиленням уваги до соціального впливу креативного сектору. Зростає роль соціального підприємництва, етичного дизайну, інклюзивної творчості, запроваджуються принципи ESG (Environmental, Social, Governance) у практику креативних підприємств. Креативні індустрії дедалі частіше розглядаються як засіб локального розвитку, соціальної згуртованості та інклюзії [3].

У ЄС Стратегія “New European Bauhaus” (ініціатива Європейської комісії) інтегрує креативність, сталий розвиток і соціальну справедливість у проектування життєвого середовища. Підтримуються ініціативи з цифрового мистецтва, екологічного дизайну, культурної дипломатії. Стає актуальним розвиток економіки знань та культурної спадщини на основі цифрових технологій (AR/VR, штучний інтелект у мистецтві тощо).

Отже, розвиток креативного бізнесу пройшов шлях від локальних культурних практик до глобалізованої індустрії, що генерує мільярдні доходи та формує нову економіку знань. У ЄС розвиток креативних індустрій тісно пов'язаний з політикою інновацій, регіонального розвитку, цифровізації та соціальної інтеграції. Сьогодні креативний бізнес – це не лише про культуру, але й про технології, сталий розвиток, соціальну відповідальність та глобальні виклики.

Список використаних джерел:

1. Жулід-Христосенко Ю. О. Розвиток креативних індустрій у європейському союзі. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2016. № 2 (1). С. 11–15. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirgr_2016_2\(1\)_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirgr_2016_2(1)_4)
2. Миколенко Е. П. Аналіз динаміки інтелектуалізації економічної моделі ЄС. *Бізнес Інформ*. 2015. № 6. С. 15–21.
3. Скавронська І. В. Тенденції розвитку креативних індустрій в країнах Європейського союзу. *Тернопільський національний економічний університет*. 2016. № 4. С. 201–204.
4. Скавронська І.В., Гончарук А. О. Тенденції розвитку креативних індустрій в країнах Європейського Союзу. *Молодий вчений*. 2016. № 4. С. 201–204. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_4_50

ВПЛИВ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ЗМІН НА СТРУКТУРУ МІЖНАРОДНОЇ ТЕХНІЧНОЇ ДОПОМОГИ ЄС ДЛЯ УКРАЇНИ

Олексюк Ольга Миколаївна

*аспірант кафедри європейської економіки і бізнесу,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана*

Геополітичні трансформації останнього десятиліття суттєво вплинули на характер міжнародної взаємодії між Україною та Європейським Союзом. З початку агресії Російської Федерації проти України у 2014 році, а особливо після повномасштабного вторгнення у 2022 році, спостерігається докорінна зміна підходів ЄС до надання міжнародної допомоги. Від точкових технічних інтервенцій і проєктів розвитку співпраця перейшла до системного програмування підтримки, що охоплює економічну стабілізацію, безпекову допомогу, інституційну розбудову та сприяння інтеграційним процесам. Така еволюція структури допомоги стала прямою відповіддю на зміну безпекового середовища в Європі та стратегічне переосмислення ролі України в регіоні. У цьому контексті актуальним є аналіз того, як саме геополітичні виклики вплинули на формати, обсяги та пріоритети міжнародної допомоги з боку ЄС.

Міжнародна технічна допомога (МТД) з кінця минулого століття була важливим інструментом зовнішньої політики Європейського Союзу. Лише у 2018 році в Україні реалізовувалося понад 600 проєктів МТД загальною вартістю близько 6 млрд дол. США. Найбільшими донорами виступали США, ЄБРР та країни ЄС, що свідчить про системний характер підтримки з боку західних партнерів ще до повномасштабного вторгнення [3, с. 212]. Проте з початком війни в Україні її роль змінилася: з допоміжного інструмента європейської інтеграції вона перетворилася на ключовий засіб стабілізації, модернізації й стратегічного переосмислення української державності. Цю зміну підходів можна визначити як парадигмальну трансформацію міжнародної технічної допомоги ЄС Україні.

Інституційна модель міжнародної технічної допомоги, що формувалася в рамках зовнішньої політики ЄС в умовах відносно стабільності, виявила низьку адаптивність до кризового контексту. Традиційні механізми МТД — включно з конкурсними грантовими програмами, інституційними місіями та уніфікованими процедурами — демонстрували обмежену ефективність у ситуаціях, що вимагали оперативного втручання. Значний часовий ресурс, необхідний для

узгодження умов, проведення тендерів, перевірок і формального звітування, істотно знижував здатність своєчасно реагувати на гострі потреби України в умовах повномасштабного вторгнення. Дослідники наголошують, що серйозною перешкодою для формування ефективної політики у сфері МТД є складність вимірювання її реального впливу на соціально-економічні трансформації. Як зазначається у дослідженні, не існує сталого взаємозв'язку між сукупними обсягами МТД та макроекономічними показниками зростання, що знижує переконливість «традиційної» оцінки ефективності допомоги [4, с. 463]. Крім того, чинна нормативна база передбачає складну процедуру державної реєстрації та акредитації проєктів МТД, що ще більше уповільнювало швидкість реалізації програм [5, с. 58–59]. Це обумовило необхідність переходу до нової парадигми міжнародної технічної допомоги — гнучкої, адаптивної та спрямованої на досягнення вимірюваних результатів.

Погіршення безпекової ситуації в регіоні після 2014 року, спричинене анексією Криму та конфліктом на Донбасі, стало ключовим фактором, що активізував трансформацію політики ЄС щодо України, у тому числі в частині надання міжнародної технічної допомоги. До цього періоду технічна допомога ЄС переважно надавалася в межах Європейської політики сусідства та Східного партнерства, зосереджуючись на підтримці інституційних реформ, розвитку громадянського суспільства та підвищенні якості врядування. Після 2022 року підтримка України з боку Європейського Союзу набула характеру не лише інструмента зовнішньої політики, а й механізму зміцнення внутрішньої безпеки, енергетичної стабільності та стратегічної присутності ЄС у регіоні. Це зумовило перехід від фрагментарного проєктного фінансування до програмної бюджетної підтримки, спрямованої на забезпечення функціонування ключових державних інституцій України. Зокрема, призвело до запуску довгострокового фінансового інструменту Ukraine Facility обсягом 50 млрд євро на 2024–2027 роки, суттєвого нарощування макрофінансової підтримки (MFA) та фінансування оборонного потенціалу України через Європейський фонд миру (EPF).

Ключовими причинами трансформації стали:

- загроза дестабілізації регіону та безпосередній вплив війни на енергетичну, продовольчу і міграційну безпеку ЄС [1, с. 2];
- нагальна потреба у збереженні функціонування державних інституцій України, зокрема через бюджетну підтримку на виплати зарплат, соціальних трансфертів та відновлення критичної інфраструктури;
- поглиблення політичного партнерства, зокрема через надання Україні статусу країни-кандидата на вступ до ЄС у 2022 році, що зумовило інтеграцію питань допомоги в загальну політику розширення.

Таким чином, зміна геополітичного контексту спричинила структурний і концептуальний зсув: міжнародна допомога з боку ЄС набула ознак системного інструменту стабілізації, відновлення та інтеграції, що безпосередньо впливає як на внутрішню політику України, так і на зовнішньополітичну архітектуру ЄС.

У відповідь на зміну характеру викликів, пов'язаних із війною та потребою у функціонуванні ключових державних інституцій, Європейський Союз поступово трансформував структуру міжнародної технічної допомоги Україні. Якщо у 2000-х роках домінували інструменти проєктної підтримки (Twinning, TAIEX, SIGMA), орієнтовані переважно на інституційну адаптацію та обмін досвідом, то після 2014 року розпочалося поступове зміщення у бік програмної логіки. Після 2022 року ця трансформація визначається переходом до гнучких механізмів бюджетної підтримки, макрофінансової допомоги та інтеграційних форматів, спрямованих на зміцнення стійкості українських державних інституцій.

Однією з ключових змін стало посилення ролі макрофінансової допомоги (MFA), яка стала основним джерелом підтримки державного бюджету України. Це дозволило українській державі забезпечити базові функції під час активних бойових дій. Крім того, було переформатовано інструменти попереднього бюджету – зокрема, замість Інструменту сусідства (ENI) у 2021 році запрацював NDICI – Global Europe, який об'єднав усі зовнішні фінансові інструменти ЄС в одну гнучку платформу [5, с. 3].

Висновки. Аналіз динаміки міжнародної допомоги ЄС Україні свідчить про чітку парадигмальну зміну, зумовлену геополітичними викликами останнього десятиліття. Від технічної допомоги, орієнтованої на розвиток, ЄС перейшов до системної фінансово-програмної підтримки, тісно інтегрованої з процесами відновлення, безпеки та підготовки до членства в ЄС. Це супроводжується:

- посиленням умовності допомоги через performance-based підходи;
- зростанням інституційної відповідальності України;
- переорієнтацією на довгострокові програми, які узгоджуються з європейськими політичними рамками.

Таким чином, міжнародна технічна допомога Європейського Союзу поступово трансформується із суто інструменту підтримки розвитку на механізм стратегічної інтеграції та стабілізації. Її довгостроковий характер, орієнтація на результативність та узгодженість із реформаторським порядком денним свідчать про зміну її функціонального навантаження. Ці процеси мають системний вплив як на внутрішні трансформації в Україні, так і на зовнішньополітичне позиціонування ЄС як геополітичного актора. У цьому контексті доцільною видається розробка національної стратегії залучення та використання

МТД, яка забезпечувала б відповідність між пріоритетами державної політики та очікуваннями донорів, а також сприяла б підвищенню прозорості й ефективності реалізації підтримки.

Список використаних джерел:

1. Антонюк К. І., Антонюк Д. А., Бухаріна Л. М., Шишкін В. О. Дуалізм міжнародної технічної допомоги в контексті соціального, фінансово-економічного розвитку та безпеки споживання в Україні // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. – 2019. – № 38. – С. 461–471.
2. Беззубко Б., Беззубко Ю. Міжнародна технічна допомога для України // Галицький економічний вісник. – 2020. – № 3(64). – С. 210–213.
3. Братко І. В. Правове регулювання міжнародної технічної допомоги в Україні: монографія. – Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2011. – 144 с.
4. European Commission. Annual Report on the Implementation of the EU External Assistance in 2022. – Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2023. – 44 p. – (DG NEAR).
5. Шуміло О. М. Правові засади міжнародної технічної допомоги в Україні у сфері охорони довкілля // Альманах міжнародного права. – 2021. – Вип. 26. – С. 57–60.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ФАКТОР ПОГЛИБЛЕННЯ ГЛОБАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙНИХ АСИМЕТРІЙ

Парубець Стефанія Олексіївна

*аспірантка кафедри міжнародної економіки,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана*

Асиметрії інновацій що є нерівномірним розподілом інноваційних можливостей давно характеризують світову економіку. Водночас, цифрова трансформація є критичним аспектом, що змінює глобальний інноваційний ландшафт. Однак, така трансформація відбувається нерівномірно в різних регіонах, країнах та секторах, що поглиблює існуючу асиметрію інновацій та створює нові форми нерівності.

Історично інноваційні асиметрії пояснювалися відмінностями у шляхах промислового розвитку, якості інституцій, забезпеченості людським капіталом та доступом до фінансування. Однак саме швидке поширення цифрових технологій привнесло нові аспекти посилення цих диспропорцій, оскільки здатність використовувати дані, алгоритмічний інтелект та цифрові платформи все більше визначають конкурентну перевагу та інноваційний потенціал.

Цифрова трансформація охоплює інтеграцію цифрових технологій у бізнес-процеси, організаційні структури та інноваційні практики [5]. С. Намбісан та інші визначили три ключові аспекти цієї трансформації: демократизацію інноваційних інструментів, появу цифрових платформ як інноваційних інфраструктур та зростаючу важливість даних як інноваційного ресурсу [3]. Е. Аутіо та інші також визначають «цифрові можливості», які створюють нові інноваційні можливості [1]. Ці дослідження загалом підкреслюють потенціал цифрових технологій зробити інновації більш інклюзивними, але приділяють обмежену увагу структурним факторам, які можуть перешкодити реалізації цього потенціалу. Зростаюча кількість емпіричних даних свідчить про те, що цифрова трансформація може посилювати, а не зменшувати асиметрію інновацій. На рівні фірм, Е. Брін'юльфссон та А. Макаф ідефінують «цифровий розрив», де технологічно інтенсивні фірми значно перевершують своїх менш цифровізованих конкурентів [2]. На регіональному та національному рівнях спостерігаються подібні закономірності, в особливості нерівномірний розподіл можливостей, необхідних для «Четвертої промислової революції». OECD документує значні відмінності між країнами в інтенсивності цифрових інновацій, причому розвинені економіки зберігають суттєве лідерство [4].

Звіт Світового банку про цифровий прогрес і тенденції висвітлює, як цифрова нерівність стає синонімом нерівності. Дані демонструють різкий контраст між країнами з високим та низьким рівнем доходу. У той час як понад 90% людей у країнах з високим рівнем доходу користувалися Інтернетом у 2022 році, лише близько 25% у країнах з низьким рівнем доходу мали доступ [6]. Цей фундаментальний розрив у доступі створює безпосередню перешкоду для участі в цифрових інноваціях. Водночас, дані звіту демонструють, як потенціал цифрових технологій корелює з концентрацією інновацій. Дефіцит цифрової інфраструктури посилює існуючі регіональні відмінності, причому регіони, які вже мають вищі доходи та складніші технології, впроваджують більш досконалі технології.

Згідно з Глобальним індексом інновацій 2024 року [7], на інноваційний потенціал країни суттєво впливають численні фактори, з особливим акцентом на таких сферах, як знання та технологічні результати, інноваційні зв'язки та складність бізнесу. У звіті підкреслюється, що синергетичне поєднання цих факторів, особливо потужного створення знань, ефективних зв'язків між дослідженнями та промисловістю, а також сприятливого бізнес-середовища, найбільше впливає на загальний інноваційний потенціал країни.

У звіті також зазначається, що цифровий прогрес і тенденції тісно пов'язані з рівнем доходу країни та географічним контекстом, що відображає відмінності в цифровій інфраструктурі, онлайн-креативності та інноваційному потенціалі між регіонами та групами доходів. Так, країни з високим рівнем доходу зазвичай мають вищі показники цифрового прогресу, зі значним внеском від онлайн-креативності, цифрових послуг та впровадження технологій. Країни з низьким рівнем доходу, як правило, стикаються з проблемами в цифровій інфраструктурі (наприклад, менша кількість реєстрацій доменів, обмежена онлайн-креативна діяльність), що призводить до нижчих показників за показниками цифрових інновацій. Водночас, розвинені регіони, такі як Північна Америка та Західна Європа, домінують у цифрових інноваціях, що зумовлено широким проникненням Інтернету, високим рівнем цифрового підприємництва та інституційною підтримкою розвитку ІКТ. Регіони, що розвиваються, часто відстають через інфраструктурні обмеження, нижчу цифрову грамотність та регуляторні бар'єри, але демонструють потенціал зростання, оскільки більше інвестицій надходить у цифрову інфраструктуру та ініціативи електронного управління.

Отже, цифрова трансформація, хоч і відкриває нові можливості для інновацій, насправді загострює існуючу асиметрію інноваційного розвитку у світовій економіці. Історичні диспропорції, зумовлені відмінностями в промисловому розвитку, якості інституцій та доступі до

фінансування, посилюються через нерівномірний доступ до цифрових технологій. Емпіричні дані свідчать про формування чіткого «цифрового розриву».

Показово, що більшість населення країн з високим рівнем доходу (понад 90%) має доступ до Інтернету, тоді як у країнах з низьким рівнем доходу цей показник сягає лише чверті населення. Така суттєва різниця у доступі до базової цифрової інфраструктури створює фундаментальну перешкоду для участі у цифрових інноваціях і перетворює цифрову нерівність на синонім нерівності розвитку.

Глобальний індекс інновацій 2024 року підтверджує, що інноваційний потенціал країни формується через комплексну взаємодію знань, технологічних здобутків та ефективності бізнес-середовища. Розвинені регіони, насамперед Північна Америка та Західна Європа, використовують свої переваги у цифровій інфраструктурі та інституційній підтримці для закріплення домінуючих позицій. Натомість країни Глобального Півдня стикаються з цілим комплексом обмежень: від недостатнього розвитку інфраструктури та низької цифрової грамотності населення до несприятливого становища у глобальних ланцюгах створення вартості.

Попри це, регіони, що розвиваються, демонструють потенціал до скорочення цифрового розриву завдяки цілеспрямованим інвестиціям у цифрову інфраструктуру та впровадженню ініціатив електронного управління. Це свідчить про можливість зменшення асиметрії інновацій за умови реалізації комплексних стратегій цифрового розвитку з урахуванням специфічних потреб та можливостей різних регіонів і країн.

Список використаних джерел:

1. Autio, E., Nambisan, S., Thomas, L. D., & Wright, M. (2018). Digital affordances, spatial affordances, and the genesis of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12 (1), 72–95.
2. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. WW Norton & company.
3. Nambisan, S., Wright, M., & Feldman, M. (2019). The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. *Research Policy*, 48 (8), 103773.
4. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2019). Measuring the Digital Transformation: A Roadmap for the Future. OECD Publishing.
5. Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Managing digital transformation*, 13-66.
6. World Bank. (2024, March 4). Digital progress and trends report interactive charts. URL: <https://www.worldbank.org/en/data/interactive/2024/03/04/digital-progress-and-trends-report-interactive-charts>
7. World Intellectual Property Organization. (2024). Global Innovation Index 2024. URL: <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/en/>

ЕКОНОМІЧНИЙ ВИМІР УГОДИ ПРО СТОРІЧНЕ ПАРТНЕРСТВО МІЖ УКРАЇНОЮ ТА ВЕЛИКОЮ БРИТАНІЄЮ

Петруненко Ярослав Вікторович

доктор юридичних наук, професор,

*провідний науковий співробітник відділу проблем модернізації
господарського права та законодавства,*

*Державна установа «Інститут економіко-правових досліджень
імені В.К. Макутова Національної академії наук України»*

Післявоєнне відновлення економіки України безумовно стане одним із найскладніших викликів, який потребуватиме всебічної підтримки союзників і партнерів нашої держави. Міжнародна допомога, спрямована на економічне відродження України, є ключовим пріоритетом для стійкої економіки, яка має стати важливою частиною безпеки України, знижуючи ризик повторної агресії з боку рф. Незважаючи на високу потребу в негайній військовій підтримці, допомога Україні в економічному розвитку є не менш важливою складовою, яка підсилить військові зусилля шляхом забезпечення додаткових фінансів, ресурсів і мотивації [1, с. 96–97].

Однією з головних цілей Угоди про сторічне партнерство між Україною та Великою Британією від 16 січня 2025 р. [2] є *післявоєнне відновлення та стійкий розвиток української економіки*. Економічна складова укладеної угоди простежується в кількох ключових напрямках: торгівля та інвестиції, фінансова підтримка, інфраструктурна відбудова, енергетика, аграрний сектор. Вказані напрями не існують ізольовано, вони тісно пов'язані з практичними проектами, які мають реалізувати сторони найближчими роками. Пропонується розглянути окреслені напрями більш детально.

Торгівля та інвестиції. Ст. 4 укладеної угоди окреслює намір усунути бар'єри у торгівлі й посилити інвестиційну співпрацю. Політично зазначене має вираз у прагненні збільшити взаємний товарообіг та залучити британський капітал до українських проектів. Британський уряд вже оголосив про створення нової програми підтримки економічної стійкості України на £40 млн. (назва цієї програми «TIGER» – *Triggering Investment Growth and Economic Resilience*) [3]), котра шляхом надання відповідних гарантій має розблокувати сотні мільйонів приватного кредитування для малого й середнього бізнесу в Україні. Вказана програма головно сфокусована на бізнесах у «зеленій» економіці, а також на підтримці підприємницької активності жінок, ветеранів та вразливих груп. Її основною метою є поступове зменшення

залежності українських громад від гуманітарної допомоги і перетворення їх на економічну самодостатність. Такі ініціативи – це перші реальні кроки в реалізації економічних положень угоди. Фінансові інструменти, як-от *UK Export Finance* (UKEF), будуть залучені для страхування ризиків і кредитування британських компаній, котрі інвестують в Україну.

З точки зору інституцій, ймовірно, буде створено спільні платформи для бізнесу – наприклад, *Українсько-британська інвестиційна рада чи регулярний Економічний форум*. В угоді йдеться про налагодження “*business-to-business partnerships*”, тобто мається на увазі сприяння прямому спілкуванню компаній. Практичний ефект від цього – організація торговельних місій, виставок, B2B-зустрічей. Зокрема, уже у 2023 р. було започатковано формат *Ukraine Recovery Conference* [4] в Лондоні, де обговорювалися можливості участі міжнародних бізнесів у відбудові України. Очевидно, що цей майданчик буде використаний і надалі, втім з особливою роллю для британських фірм як «*партнерів першого вибору*» для українських проєктів.

Антикорупційні та правові умови. Очевидно, що економічний успіх будь-якого партнерства залежить від умов всередині України. Відтак, угода особливий наголос робить на *продовженні боротьби з корупцією та реформ для зміцнення верховенства права*. Підтримка Великою Британією цих реформ – не лише декларація: вже діють британські програми тренінгів для українських суддів, допомога в розбудові антикорупційних інституцій. У контексті угоди вказане набуває системності. Так, британські експерти можуть бути залучені як радники в реформи управління, приватизації, цифровізації послуг (де Велика Британія має досвід успішних кейсів). Для інвесторів критично важливо мати справедливі суди і стабільне регулювання, інакше жодні експортні кредити не допоможуть. Відтак, реальний вимір економічного партнерства – це *контроль та супровід українських реформ*. Угода прямо пов’язує економічну співпрацю з просуванням принципів прозорості і підзвітності.

Відбудова інфраструктури та критичної економіки. Укладена угода відводить значну роль спільним проєктам у критичній інфраструктурі. Йдеться, зокрема, про дороги, мости, логістичні вузли, порти, залізницю, енергомережі – все те, що зазнало нищівних ударів війни. Велика Британія вже взяла шефство над відбудовою Київської області після звільнення (2022 р.), фінансує купівлі сотень генераторів для українських міст. Тепер же вказані розрізнені ініціативи об’єднуються рамками партнерства. Як зазначено в угоді, британський уряд планує *використовувати гарантії експортного фінансування для підтримки пріоритетних інфраструктурних та оборонних проєктів*. Вказане означає, що великі інфраструктурні проєкти (можливо, будівництво швидкісної залізниці, відбудова аеропортів, нових доріг)

можуть виконуватися консорціумами за участі британських компаній, з фінансовим бекапом від *UKEF*.

Важливим напрямом є *сільське господарство і продовольча безпека*, де обидві країни мають спільний інтерес. Україна – *житниця*, Велика Британія – *глобальний трейдер*. Дійсно, війна істотно порушила постачання українського зерна, спричинивши глобальну продовольчу кризу. Угода включає співпрацю з відстеження та протидії крадіжкам українського зерна з окупованих територій. Зокрема, вже створено *британсько-українську систему перевірки зерна* (Grain Verification Scheme) [5], яка за допомогою наукового аналізу буде визначати походження зерна з метою виявлення збіжжя, викраденого рф. Велика Британія розробила базу даних і методику аналізу зразків зерна для цього проекту. Це прекрасний приклад практичної реалізації партнерства: сполучення британської наукової експертизи і української потреби в справедливості, котре у підсумку матиме глобальний ефект – захист ринків Африки та Азії від контрабандного зерна. Надалі співпраця в аграрному секторі може включати також технології агровиробництва (здається *agri-tech*), розвиток продовольчих логістичних ланцюгів, інвестування у переробку агропродукції в Україні. Вказане створює додану вартість і робочі місця, що відповідає цілям економічної стійкості.

Енергетика та клімат. Серед практичних кроків у вказаній сфері варто очікувати реалізації спільних проєктів у відновлюваній енергетиці. Наприклад, британські компанії можуть інвестувати у будівництво вітрових чи сонячних електростанцій на півдні України (після деокупації) або у створення «зеленого» водневого виробництва для експорту в країни Європи. Наразі вже ведуться переговори стосовно участі британського нафтогазового сектору у збільшенні видобутку газу в Україні, аби замінити російський газ у Європі. Щодо ядерної сфери, британська *Rolls-Royce* розробляє малі модульні реактори (SMR) й Україна теоретично могла би стати плацдармом для їх впровадження у Східній Європі. Кліматичний компонент партнерства збігається із зобов'язаннями за Паризькою кліматичною угодою 2015 р. – зокрема, обидві країни прагнуть декарбонізації економіки до 2050–60 років. Співпраця за вказаним напрямом дозволить Україні отримати нові технології, а Великій Британії – новий ринок збуту «зелених» технологій.

Попри стратегічну значущість, реалізація Угоди про сторічне партнерство стикається з низкою викликів. Для Великої Британії ключовим є збереження політичної волі та суспільної підтримки у тривалій перспективі. Це видається можливим лише за умови ефективної комунікації щодо досягнутих результатів: зростання експорту, створення робочих місць, посилення національної безпеки. Також значну роль у цьому контексті може відіграти «народна дипломатія» через освітні програми, партнерство міст, культурні ініціативи. З української ж

сторони основне завдання полягає у забезпеченні політичної стабільності та послідовності реалізації положень угоди.

У частині *інституціональної підтримки реалізації угоди*, як практичний крок, сторонам слід створити *регулярний механізм координації виконання угоди*. Можливим форматом є щорічні міжурядові консультації на найвищому рівні. Наприклад, раз на рік голови урядів обох країн можуть проводити зустрічі, де будуть оцінювати прогрес по кожному з «стовпів» партнерства і затверджувати план дій на наступний рік. До такої зустрічі готувався би звіт від спільної групи посадовців (можливо, навіть є необхідність створити Секретаріат партнерства з невеликого апарату дипломатів кожної зі сторін). В нашому випадку, з огляду на широку кількість партнерських сфер, також видається доцільним створити галузеві підкомісії: з оборони (між міністерствами оборони і генеральними штабами), з торгівлі (між Міністерством економіки України та Міністерством торгівлі Великої Британії), з енергетики (між профільними міністерствами обох країн) тощо. Зокрема, положення ст. 11 укладеної угоди дозволяє це робити без додаткових ратифікацій, шляхом виконавчих домовленостей.

Також важливою умовою стійкості партнерства є залучення приватного сектору та громадянського суспільства. Угода не повинна обмежуватися лише міжурядовими механізмами – її реалізація потребує активної участі бізнесу, університетів, неурядових організацій. Британська Рада й Український інститут у Лондоні вже сьогодні провадять спільні культурно-освітні ініціативи, котрі доцільно інтегрувати у виконання ст. 9 угоди (напрям щодо соціокультурної співпраці). Крім означеного, волонтерські проекти, започатковані під час війни, можуть бути трансформовані у довготривалі програми обмінів, навчання та підтримки ветеранів, що посилять соціальну складову партнерства.

Підсумовуючи викладене, як **висновок**, варто зазначити, що економічна складова сторічної угоди між Україною та Великою Британією є масштабною і багатогранною, а її втілення залежить від низки практичних кроків, таких як створення відповідних фінансових механізмів (гарантії, фонди), стимулювання бізнес-активності, успішне впровадження реформ в Україні, а також ефективна координація між двома країнами та з іншими партнерами. Перші результати – зокрема, нові програми підтримки малого й середнього бізнесу, запуск зернової верифікації, збільшення експорту енергообладнання до України – вже наочно демонструють, що партнерство почало працювати. Попереду – більш складна задача: зберегти динаміку на довгі десятиліття. Вона потребуватиме політичної волі наступних поколінь лідерів, гнучкого адаптування планів до обставин та постійного наголосу на взаємній вигоді від співробітництва. У разі успішної реалізації, економічний блок

партнерства має усі підстави перетворити Україну на історію успіху, подібну до Плану Маршалла в Європі після Другої світової війни, а Велику Британію на ключового бенефіціара та співтворця цього успіху.

Список використаних джерел:

1. Петруненко Я.В. Роль міжнародних партнерств у контексті повоєнного відновлення України та захисту соціально-економічних прав громадян. *Гарантії дотримання соціально-економічних та екологічних прав людини в умовах війни та повоєнної трансформації*: Кол. моногр. / За заг. ред. чл.-кор. НАН України В.А. Устименка; НАН України, ДУ «ІЕПД імені В.К. Макутова НАН України». К., 2024. 404 с. – Розділ 1.2. – С. 62–124. URL: <https://hozpravoreposit.kyiv.ua/handle/765432198/252>
2. Угода про сторічне партнерство між Україною та Сполученим Королівством Великої Британії і Північної Ірландії (м. Київ, 16 січня 2025 р.). URL: <https://www.president.gov.ua/news/ugoda-pro-storichne-partnerstvo-mizh-ukrayinoyu-ta-spoluchen-95461>
3. Triggering Investment, Growth & Economic Resilience (TIGER). Overview of IATI Activity. *International Aid Transparency Initiative*. URL: <https://datastore.iatistandard.org/activity/GB-GOV-1-400278>
4. Ukraine Recovery Conference 2023. The Ukraine Recovery Conference 2023 (URC) in London 21 to 22 June 2023, co-hosted by the UK and Ukraine, strengthened international support for Ukraine. URL: <https://www.gov.uk/government/topical-events/ukraine-recovery-conference-2023>
5. UK and Ukraine agree cutting-edge scheme to protect food security. URL: <https://www.gov.uk/government/news/uk-and-ukraine-agree-cutting-edge-scheme-to-protect-food-security>

ТОРГОВЕЛЬНИЙ ТА ІНВЕСТИЦІЙНИЙ РЕЖИМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВСТУПУ В ЄС

Поліщук Ліна Сергіївна

кандидат економічних наук,

доцент кафедри світового господарства

і міжнародних економічних відносин,

Навчально-науковий інститут міжнародних відносин

Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Аналіз та огляд торговельної політики України в рамках WTO Trade Policy Review є надзвичайно важливим інструментом для комплексної оцінки змін у зовнішньоекономічній політиці держави, її адаптації до нових глобальних викликів та поступу в напрямі євроінтеграції. Документи, підготовлені в межах цієї процедури – Звіт Секретаріату СОТ, Звіт України та Протокол питань і відповідей – відображають глибину трансформацій, з якими зіштовхується Україна в умовах війни, водночас засвідчуючи її рішучість залишатися інтегрованою у глобальну торговельну систему. Це другий огляд для України, котрий характеризує сучасні торговельний та інвестиційний режими.

Війна завдала глибоких людських, економічних та екологічних втрат і водночас загострила давні проблеми: низькі рівень інвестицій, скорочення частки торгівлі у ВВП та стагнацію продуктивності. Однак, вражаючим є той факт, що попри масштабні виклики, економіка України проявила неабияку стійкість завдяки адаптивності бізнесу, підтримці партнерів та реформам уряду, спрямованим на глибшу інтеграцію з ЄС.

Роль міжнародної торгівлі в економіці України демонструє тенденцію до зниження з часу попереднього огляду СОТ у 2016 р. Загальне співвідношення торгівлі до ВВП зменшилося з майже 106% у 2016 р. до 78% у 2023 р. [1].

Цей спад є частиною тривалої тенденції, викликаній низкою внутрішніх та зовнішніх потрясінь. Однак, саме триваюча війна призвела до падіння обсягів експорту на 33% між 2021 та 2022 роками. У звіті відзначається, що це викликало занепокоєння щодо глобальної продовольчої безпеки, оскільки Україна традиційно є основним експортером сільськогосподарської продукції, особливо зернових та соняшникової олії. Відповідна інфографіка демонструє падіння експорту агропродукції з 26,7 млрд дол. США у 2021р. до 22,2 млрд дол. США у 2023 р., а також зниження обсягів експорту зернових на 29% [1, с. 96].

За останні роки структура українського експорту зазнала кардинальних змін. Якщо у 2008 р. сільськогосподарська продукція

складала лише 17% експорту, то вже у 2023 р. її частка зросла до майже 61%. Натомість традиційні галузі, такі як металургійна та хімічна, різко скоротили свою роль. Також, надзвичайно показовим є те, що торгівля з ЄС значно зросла (до 65% експорту товарів у 2023 році). Це свідчить про стратегічну переорієнтацію України у бік європейської інтеграції, при зростаючій ролі аграрного сектору, що, з одного боку, є ознакою адаптивності, а з іншого – свідченням структурної вразливості, зокрема через зменшення експорту продукції машинобудування, металургії та високотехнологічних товарів.

Така переорієнтація стала можливою завдяки тому, що ЄС надав Україні повну лібералізацію торгівлі, призупинивши імпортні мита, квоти та заходи торгового захисту для імпорту з України на тимчасовій основі. Це відображено у Регламенті про автономні торгові заходи (АТМ) [3]. Ці заходи вперше набули чинності 4 червня 2022 року та були повторно запроваджені до 5 червня 2025 року. Наразі, немає попередньої згоди Європейського парламенту та Ради щодо продовження цих заходів ще на рік до 5 червня 2026 року. Це може негативно вплинути на інтенсивність двосторонньої торгівлі в умовах триваючої агресивної російської війни.

Крім того, оцінюючи торгівлю послугами, особливу увагу акцентовано на динамічному розвитку сектору цифрових послуг: експорт ІТ та бізнес-послуг зростав у середньому на 16% щороку з 2017 по 2023 рік, досягнувши \$9,4 млрд. Це може бути основою для формування нематеріального експорту модернізованої повоєнної економіки [1, с. 26].

У Звіті СОТ підкреслюється високий рівень відкритості торговельного режиму, адже середнє ввізне мито за режимом найбільшого сприяння становить 4,8%, а близько 40% тарифних ліній є безмитними. При цьому застосовуються деякі спеціальні ставки й сезонні мита, здебільшого в аграрному секторі. Як досягнення відзначено спрощення митних процедур, функціонування єдиного вікна для міжнародної торгівлі, впровадження авторизованого економічного оператора. Україна зробила суттєвий крок у гармонізації своїх технічних стандартів і санітарних норм із нормами ЄС, що є дуже важливим. Скасування застарілих стандартів, модернізація СФЗ-законодавства та створення інституційної інфраструктури – усе це свідчить про прагнення до інтеграції у європейський простір. Також, варто зазначити, що торговельні захисні інструменти (антидемпінгові мита, компенсаційні заходи тощо) застосовуються обмежено – лише 0.13% імпорту було під їх впливом, що свідчить про стриманість у протекціоністських підходах.

У зв'язку з війною було введено низку тимчасових обмежень: ліцензування експорту, заборони на вивезення деяких товарів, обмеження валютних операцій тощо. Проте як Звіт Секретаріату, так і члени СОТ у своїх питаннях визнають об'єктивність таких заходів в умовах

надзвичайної ситуації. Україна надає регулярні повідомлення в рамках СОТ, що підкреслює прозорість і дотримання зобов'язань [1].

Звіт ідентифікує серйозні перешкоди для економічного розвитку України. Загальна факторна продуктивність стагнує щонайменше десятиліття, тоді як торговельні витрати зростають з 2013 року і залишаються приблизно на 14% вищими в середньому, ніж у Європейському Союзі. Ключовим фактором, що впливає на продуктивність України, є стійко низький рівень іноземних інвестицій. Валове нагромадження основного капіталу, яке становило 17% ВВП у 2023 році, давно знаходиться на низхідній траєкторії. У звіті це пояснюється давніми викликами у залученні прямих іноземних інвестицій (ПІІ), включаючи слабкі інституції, прогалини у реалізації законів та нормативних актів, наявність неефективних державних підприємств у ключових економічних секторах, нерозвинену фінансову систему, а останнім часом – невизначеність, створену геополітичною напруженістю.

За оцінками Світового банку, загальна потреба у відновленні та реконструкції України після руйнувань, завданих російською агресією, становить станом на кінець 2023 р. близько 486 млрд дол. США на наступне десятиліття. Водночас ПІІ мають стати ключовим джерелом фінансування післявоєнної відбудови, оскільки державних ресурсів та грантової допомоги донорів буде недостатньо для комплексної модернізації економіки.

Станом на 30 червня 2024 року, загальний обсяг накопичених ПІІ в Україні становив 55.5 млрд дол. США. Найбільша частка цього капіталу – 38.4% – зосереджена у промисловості, зокрема у виробництві харчових продуктів, хімічній та металургійній галузях. Іншими привабливими секторами стали оптова й роздрібна торгівля (17%), а також фінансові й страхові послуги, транспорт і логістика [1, с. 27].

Для стимулювання інвестиційного клімату уряд України вживає комплекс заходів. Серед них – створення Офісу з питань залучення інвестицій (UkraineInvest), запровадження супроводу та пільг для великих проєктів, розробка системи страхування воєнних ризиків для інвесторів у співпраці з міжнародними партнерами [2].

Інституційні зміни є важливим елементом торговельної політики України. Як відзначено у Звіті Секретаріату, в Україні впроваджено цифровізацію багатьох процедур – від митного оформлення до реєстрації бізнесу. Це сприяє прозорості та інтенсифікую економічну та торговельну діяльність.

У Звіті Уряду України підкреслюється значний прогрес у впровадженні комплексного пакету реформ, спрямованих на покращення бізнес-середовища, інвестиційного клімату, забезпечення відповідності нормативно-правового регулювання стандартам Європейського Союзу та

міжнародним стандартам, а також закладення основи для сталого економічного зростання. Україна отримала статус кандидата на членство в ЄС, зміцнила свої відносини з торговельними партнерами, залишилася активним учасником міжнародних форумів та рішучим прихильником багатосторонньої торговельної системи [2].

Члени СОТ високо оцінили прозорість, зусилля України у сфері діджиталізації та порядок денний реформ. Вони визнали вирішальну роль торгівлі у підтримці економічного відновлення України та закликали до подальшого прогресу у сфері верховенства права та конкурентної політики. Успіх економічного відновлення України та її інтеграції до ЄС є не лише національним питанням, але й перевіркою стійкості та адаптивності самої міжнародної торговельної системи.

У перспективі торговельний прогноз України балансує між обережним оптимізмом і тверезим реалізмом. Якщо безпека покращиться, а відновлення прискориться, Україна може стати сучасною, диверсифікованою економікою, повністю інтегрованою в європейські та світові ланцюги поставок. Її аграрний та ІТ-сектори пропонують можливості для динамічного зростання. Однак, тривала війна, послаблення західної підтримки, внутрішньополітичні невдачі або зовнішні шоки можуть перекреслити цю траєкторію. В Огляді торговельної політики СОТ до 2025 року Україна змальована як країна, що перебуває в процесі глибоких перетворень: вона бореться, але рішуче налаштована, зазнає поразки, але реформується і обережно будує фундамент для майбутнього, що ґрунтується на стійкості, сталості та багатосторонньому співробітництві.

Список використаних джерел:

1. Trade Policy Review. Ukraine URL: https://www.wto.org/english/tratop_e/tptr_e/tp567_e.htm
2. Trade Policy Review. Report by Ukraine. URL: https://www.wto.org/english/tratop_e/tptr_e/g467_e.pdf
3. Regulation (EU) 2023/1077 of the European Parliament and of the Council of 31 May 2023 on temporary trade-liberalisation measures supplementing trade concessions applicable to Ukrainian products under the Association Agreement between the European Union and the European Atomic Energy Community and their Member States, of the one part, and Ukraine, of the other part. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32023R1077>

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ МОНЕТАРИЗМ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Старченко Андрій Вікторович
*аспірант кафедри обліку та фінансів,
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького*

Стрімкі соціально-економічні зрушення, що мали місце в глобальній економіці, суттєво вплинули останнім часом на монетарну модель сучасного Європейського Союзу, який стоїть перед важливою дилемою: відстоювання «*Acquis Communautaire*» (фр. спільний доробок, зараз – *Acquis*), що повністю узгоджувався з так званими Маастрихтськими критеріями, або ж шукати нову критеріальну основу з новими параметрами та визначальними трендами. Утім оновлення фінансового устрою ЄС зовсім не означає глибоке реформування усієї спільноти. Утім в ЄС добре розуміють, що зроблені необачливі кроки при застосуванні модерних (як правило радикальних) норм і правил можуть мати різні, інколи катастрофічні наслідки. Звичайно, що підхід з позиції глобального нового модернізму та подальшого розширення зони євро має виглядати гармонійним, селективно скерованим та соціально виваженим.

Сучасне тлумачення монетаризму у багатьох випадках суттєво відрізняється від економічних теорій ХХ ст., зокрема поглядів Мілтона Фрідмана та Карла Бруннера, а також численних «напівімплементованих» кейнсіанських положень. Однак, якщо в цих доволі різних підходах переважали оцінки діяльності урядів, то в європейській монетарній моделі на авангардні позиції виходить Європейський центральний банк, що діє в межах цілісної фінансової системи ЄС. Тож не дивно, що на перший план виходять питання монетарної інтеграції, за Ali M. El-Agraa [1, р. 193–236], монетарної політики [1, р. 227–230], монетарного союзу та критеріїв членства, за Willem Molle [2, р. 375–376; р. 380–382]. Натомість в теоретичному плані виникає певна загроза до повернення поглибленого неолібералізму, на що звертає увагу Dermot McCann. Саме він пов'язує розвиток Європейського Союзу з так званою еволюцією «Ліберальної Європи» [3, р. 22–23; р. 28–29]. Надзвичайно важливим трендом конвергенції України з Європейським Союзом є глибоке розуміння уніфікованого досвіду країн Центральної та Східної Європи, які впродовж останніх двадцяти років стали повноправними членами ЄС. Попри те, що при вступі до цього економічного угруповання практично всі учасники європейської інтеграції гарантували подальше приєднання їх країн до Монетарного Союзу. Реальні ж кроки виявились доволі суперечливими. Наприклад, Чехія і Польща навіть і зараз гальмують свій

вступ до зони євро, натомість Естонія, Латвія, Литва, Словаччина і деякі Балканські держави не лише задекларували свої відносини з Європейським центральним банком, а й стали повноправними учасниками цієї нової для світової економіки монетарної системи. Цей доволі суперечливий, але вкрай необхідний крок тодішніх аплікантів доволі предметно описали D. G. Dickinson та A. W. Mullineux. В їх розумінні фінансова і монетарна складові інтеграції зазвичай носять багатоаспектний характер і відображають, попри всю загальну трендовість, а також цифрову та факторну визначеність, доволі суттєву розбіжність в заходах і, головне, в результатах глибокої монетарної конвергенції. Зокрема, йдеться про інфляційне таргетування в Чехії [4, р. 41], системну економічну конвергенцію в Латвії [4, р. 105], особливості виконання Маастрихтських критеріїв в Литві [4, р. 133], валютний режим в Болгарії [4, р. 154], міжнародні потоки капіталу та критерії конвергенції EMU в Польщі [4, р. 183].

Тим не менше, зближення України з ЄС, імплементація доробку спільноти “Acquis” в правову систему національного законодавства, проведення «непростих» переговорів та прийняття компромісних рішень в межах існуючої моделі Європейського Союзу суттєво впливають на характер внутрішніх та зовнішніх відносин.

Варто зазначити, що сучасний європейський монетаризм знаходиться під значним впливом цілого ряду факторів, які, з одного боку, суттєво впливають на методологію розуміння глобальних, регіональних і, навіть, локальних процесів конвергенції, з другого – створюють прогнозовані, у цілому, перешкоди в розумінні майбутнього конвергенції/дивергенції соціально-економічного простору. До них слід віднести:

- посилення цифровізації бізнесового середовища та зумовлену цим зміну існуючої інституційно-інвестиційної моделі. На думку С. Гупти, окремі компанії маючи «...амбітний порядок денний, свободу самостійного функціонування та великий бюджет...», тим не менше взялися за генерування нових ідей монетарних відносин [5, с. 9];

- зростаючу фінансову турбулентність, яка суттєво вплинула не лише на фінансові потоки, а й на бюджетну сферу членів Європейського Союзу. З огляду на це, український дослідник А. Бояр концентрує увагу на важливості бюджетно-фінансових ресурсів. Надзвичайно важливим індикатором при цьому цей науковець вважає сигнальну валідізацію [6, с. 126–127];

- політичну й ідеологічну конфронтацію, початок активних військових дій, що зумовлюють, з одного боку, скорочення виробництва (насамперед на окупованих територіях), з другого – зростаючу інфляцію. У сукупності, це призводить до руйнування доволі популярної до цього часу теорії оптимальних валютних зон Р. Манделлі. Як відомо, її основні положення було покладено в організацію зони євро;

- посилення міжнародної конкурентоспроможності низки інноваційних компаній, експортна активність яких суттєво вплинула на характер і структуру світового і регіонального валютних ринків;

- початок нового етапу торгових воєн, які найбільш рельєфно проявили себе у зв'язку з приходом до влади нового Президента США Д. Трампа, активна боротьба якого за сталість внутрішнього ринку обернулась значним протистоянням між цією країною та іншими державами, зокрема, Китаєм, Канадою та ЄС;

- поява на ринку так званих псевдовалют (біткоїнів), неконтрольована пропозиція яких суттєво вплинула на попит євро та інші регіональні валюти.

Таким чином, в умовах зростаючої турбулентності європейської економіки, цифровізації основних виробничих процесів та створенні умов до продукування нових валют, монетарна система сучасного ЄС потребує суттєвого оновлення не лише в плані методології монетаризму, а й визначення ефективних механізмів і інструментів регулювання світових фінансових потоків.

Список використаних джерел:

1. El-Agraa A. The European Union. Economics and Policies. Cambridge. Cambridge University Press. 2007. 603 p.

2. Molle W. The economics of European integration. Theory, Practice, Policy. Burlington. Ashgate Publishing Company. 2001. 548 p.

3. McCann D. The Political Economy of the European Union. An institutionalist Perspective. Cambridge. Polity. 2010. 214 p.

4. Financial and Monetary integration in the New Europe. Convergence between the EU and Central and Eastern Europe /Ed. by David G. Dickinon, Andrew W. Mullineux. Cheltenham. Edward Elgar. 2001. 474 p.

5. Гупта С. Цифрова стратегія. Посібник з переосмислення бізнесу / Пер. з англ. І. Ковалішеної. Київ. Вид. група КМ-БУКС. 2020. 320 с.

6. Бояр А. Трансформація бюджетної моделі ЄС в умовах глобальної фінансової турбулентності: монографія / Андрій Олексійович Бояр. Луцьк. Века-Друк. 2014. 236 с.

ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Таранич Оксана Вікторівна

кандидат економічних наук,

*доцент кафедри менеджменту та поведінкової економіки,
Донецький національний університет імені Василя Стуса*

Матвійчук Всеслав Васильович

здобувач ступеня доктора філософії,

Донецький національний університет імені Василя Стуса

У сучасних умовах ринки зазнають суттєвих змін під впливом цифровізації, глобалізації та розвитку інформаційних технологій, що трансформує механізми їх функціонування та взаємодію учасників. Класичні уявлення більше не відображають динаміку нової економіки, що потребує переосмислення теоретичних підходів. Питання трансформації ринків досліджували Й. Шумпетер, Д. Норт, О. Вільямсон, які наголошували на ролі інновацій та інститутів у зміні економічних систем. Сучасні підходи базуються на концепціях відкритих інновацій, екосистемного розвитку та мережевої взаємодії. Вітчизняні науковці О. Панасюк, І. Козицька, О. Лазнева, І. Швиданенко, І. Зубченко, І. Левковець акцентують увагу на впливі цифровізації та руйнуванні класичних моделей. Узагальнення цих підходів формує підґрунтя для глибшого розуміння ринкових трансформацій і створює теоретичне підґрунтя для подальших досліджень.

У сучасних умовах ринкова система зазнає глибоких змін, що зумовлено впливом цифрових технологій, глобалізаційних процесів і зростанням значущості даних як ресурсу. Поступово змінюється саме бачення ринку: від класичної моделі взаємодії продавця і покупця до динамічних цифрових екосистем. Зростає роль відкритих інновацій, мережевої взаємодії, алгоритмічних механізмів координації та саморегулювання. Сьогодні відбувається перехід до цифрової ери, проте механізм переходу використовує паттерни, що вже були описані науковцями на початку XX сторіччя, і зберігають свою актуальність в теперішній час.

Модель «Креативного руйнування» Й. Шумпетера. У своїй роботі «Теорія економічного розвитку» 1912 р. він уперше визначив інновацію як «нову комбінацію», що означає іншу якість засобів виробництва та досягається не шляхом дрібних поліпшень старого устаткування чи наявної організаційної схеми, а через введення нових засобів виробництва та систем його організації [1, с. 327]. Для пояснення механізму

підприємницьких циклів австрійський науковець використовує поняття «інновація», визначаючи його як «нову функцію виробництва – утворююче руйнування» і пропонує диференціацію за об'єктами втілення. Й. Шумпетер у своїй теорії виділяє 5 основних типів інновації [2, с. 47–48]: продуктові, технологічні (процесні), збутові, сировинні, організаційні.

На думку науковця, великий технічний поштовх, як снігова куля, що котиться з гори, супроводжується супутніми змінами, що приводить до загального та довгострокового економічного піднесення. Однак супутні йому масові інвестиції, що обумовлюють зростання масового виробництва, разом із тим, є фактором, що сповільнює нововведення, яке послаблює, а потім і зводить до нуля ефект від інновацій. Тоді настає рецесія, і тільки нові великі нововведення стають імпульсом до наступного промислового піднесення [3, с. 328]. Прихильники теорії Й. Шумпетера вдосконали його ідею, вивівши нову теорію «хвиль інновацій», вона містить більше статистичних даних, оскільки з'явилась значно пізніше і дозволяє проаналізувати більше наукових винаходів та підприємницьких кейсів.

Особливість інституційної теорії полягає у тому, що інституції в процесі своєї діяльності створюють поштовх для подальшого розвитку, і як наслідок – підвищення рівня комфорту соціуму, починаючи із реакції на подразник і закінчуючи законодавчою нормою. Інституції, як і інститути, в реальних суспільних умовах набувають конкретних форм. Зокрема, О. Вільямсон говорить, що «фірми, ринки та взаємні угоди є важливими економічними інституціями» [5, с. 15]. Якщо ж говорити про інститути, то ними є корпорація, держава, профспілки, а також правові, психологічні та морально-етичні аспекти (звичай, навички, інстинкти та ін.) [6, с. 657]. Проте Д. Норт наполягає і доводить, що між інститутами та організаціями існує відмінність. Організації охоплюють політичні органи, економічні органи, суспільні органи. Вони складаються з групи індивідів, пов'язаних між собою спільним прагненням досягти певних цілей. Формування організацій зводиться до аналізу управлінських структур, фахової майстерності і того, як навчання на практиці визначатиме успіхи організації упродовж часу. Те, як організації виникають і розвиваються, в основному визначається інституційною основою. У свою чергу, вони впливають на її еволюцію» [7, с. 13]. У розрізі зазначеного впливає, що «економічними інститутами» є приватна власність, гроші, конкуренція, торгівля, прибуток тощо. Ставши такими, вони організовують і регулюють поведінку людей. Відтак економічні процеси набувають психологічного забарвлення, а всім інститутам притаманні риси колективної психології [8, с. 455].

Екосистемний підхід або управління бізнес-екосистемами (далі – БЕС). Найчастіше БЕС визначають як динамічну групу переважно

незалежних економічних гравців, які створюють продукти чи послуги, що разом складають узгоджене рішення. Зв'язок між цифровізацією та стрімким поширенням БЕС у науковій літературі дослідники визначають схожим чином. В. Атлурі, М. Дітц чинниками розвитку БЕС вважають цифровізацію та еволюцію споживчої поведінки й очікувань: завдяки технологіям збирання/оброблення даних компанії передбачають і пропонують споживачам гіперрелевантні товари, а міжгалузеві бар'єри руйнуються завдяки AI, Big Data, онлайн-ринкам, хмарним сервісам. Дослідження PwC Global Advisory виявило: компанії, що входять до 20% найкращих за рівнем прибутку і темпами зростання доходу, мають чіткі екосистемні стратегії. Більше половини організацій зі списку S&P "Global 100" задіяні в одній або кількох БЕС. Принциповим критерієм доцільності використання БЕС є неможливість розкладання багатосторонньої взаємодії учасників на двосторонні відносини «покупець-продавець» [9].

Незважаючи на існування терміну «дизруптивні технології», К. Крістенсен запроваджує поняття «дизруптивні інновації», які є головним каталізатором змін споживчих цінностей на ринку, що створюються переважно «новачками» ринку або невеликими підприємствами з незначним капіталом, що орієнтовані на вузький малоприбутковий сегмент, нецікавий лідерам ринку. Створена ними інноваційно нова продукція поступово набуває якісних характеристик, що зацікавлює все більш широкі клієнтські сегменти, чим забезпечує їх поступове пересування у верхній ешелон ринку. Водночас, лідери ринку зацікавлені в збереженні усталено високого рівня прибутку, фокусують свою увагу на підвищенні якості продукції та послуг для своїх найвибагливіших клієнтів шляхом впровадження підтримуючих інновацій. В момент переходу до масового споживання інноваційно нової продукції відбувається дизруптив існуючого ринку, а підприємства, що спричинили цей процес, автор називає «руйнівниками (disruptors)».

Інноваційні моделі трансформації ринків у цифрову епоху формуються під впливом цифровізації, глобалізації та технологічного розвитку. Такі ринки відзначаються гнучкістю, динамічністю та орієнтацією на створення цінності через інновації, дані й мережеву взаємодію. Теоретичне підґрунтя інноваційних трансформацій закладене в ідеях Й. Шумпетера про креативне руйнування, доповнюється інституційною теорією Д. Норта та О. Вільямсона, і концепцією дизруптивних інновацій К. Крістенсена. Сучасна економіка активно використовує екосистемний підхід, за яким ринки перестають бути стабільними структурами і стають динамічним середовищем, в яких інноваційність, здатність до колаборації та ефективне використання цифрових рішень визначають успішність бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Міждисциплінарний словник з менеджменту : навч. посіб. / [за ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської]. К. : Нічлава, 2011. 624 с.
2. Управління інноваціями в сучасній організації / під ред. В.А. Євтушевського. К.: Нічлава, 2006. 359 с.
3. Думанська І.Ю. Сутність, критерії та наукові підходи до трактування категоріального апарату теорії інновацій в АПК. Економіка та суспільство. 2017. Вип. 13. С. 191–197. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/32.pdf (дата звернення: 04.04.2025)
4. Вільямсон О. Економічні інституції капіталізму: Фірми, маркетинг, укладання контрактів. К.: Вид-во «АртЕк», 2001. 472 с.
5. Економічна енциклопедія: У 3 т. Т. 1 / Редкол. С.В. Мочерний та ін. К.: Видавничий центр «Академія», 2000. 864 с.
6. Норт Д. Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки / Пер. з англ. І. Дзюб. К.: Основи, 2000. 198 с.
7. Історія економічних учень: Підручник / За ред. Л.Я. Корнійчук, Н.О. Татаренко. К.: КНЕУ, 1999. 564 с.
8. Левковець О. М. Екосистемна стратегія бізнесу: реалії конкуренції цифрової доби. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 63. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4193/4122> (дата звернення: 04.04.2025)
9. Швиданенко Г. О., Бесараб С. О. Дизруптивні інновації: сутність і наслідки впровадження. *Проблеми економіки*. 2018. №4. С. 162–168.

ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИЙ ПОСТУП УКРАЇНИ: СУЧАСНИЙ СТАН

Токар Петро Васильович

кандидат соціологічних наук,

директор ННІ євроінтеграційних досліджень,

доцент кафедри міжнародних студій та суспільних комунікацій,

експерт проєкту В-4 «Інклюзивна ЦСЄ:

виклики та інтеграція біженців в Україні»

Серед багатьох існуючих викликів для України є і ситуація щодо результатів євроінтеграційного поступу України в період війни та повоєнного відновлення. У червні 2024 року Євросоюз офіційно дав старт переговорам про вступ з Україною і Молдовою, а у доповіді Єврокомісії щодо розширення восени 2024 року заявили про готовність відкрити перші переговорні кластери з Україною наступного року.

Цікаво, що переговори про вступ до ЄС відбуватимуться за новою моделлю. Угода містить 35 розділів, що об'єднані у шість переговорних кластерів. По кожному буде створено робочу делегацію від України. Доки не буде закрито попередній, переговори за наступним розділом не відкривають. Як вважає президент Української асоціації зовнішньої політики Володимир Хандогій, найбільш реалістичним терміном вступу України до ЄС є 2030 рік. Імовірно, Україна вступатиме в уже оновлений ЄС, **«де, можливо не буде у країн права вето, буде прийматися рішення більшістю голосів, і, можливо, ЄС буде мати вже об'єднану оборонну політику і так далі».**

Дозвольте коротко зупинитись на питаннях стану євроінтеграційного поступу України. Відомо, що процес вступу до ЄС складається з двох частин.

«Перша частина – це відповідати Копенгагенським критеріям, тобто на рівні ЄС, щоб наша система була сумісною з ЄС і так далі, це одне, це великі реформи про які ми говорили. **Другий момент – це переговори з окремими країнами,** і вони будуть не менш важкими, а можливо навіть і більш важкими», – розповів політолог.

Про перспективи вступу України до ЄС розповів виконавчий директор Центру прикладних політичних досліджень «Пента» Олександр Леонов в інтерв'ю OBOZ.UA. За його словами, **початок переговорів є певним рубіконом, який наша країна вже перейшла.**

Він назвав **термін, до якого Україна може вступити до ЄС, за словами політолога, це станеться до 2030 року.** «Говорять про останню хвилю розширення ЄС, не більше не менше, це десь у 2030 році, куди увійдуть Україна, Молдова і Західні Балкани. Якраз дуже важливо, що

Україна потрапляє в цей перелік», – зазначив експерт. **На цьому етапі для України головне – демонструвати позитивну динаміку.**

Слід відзначити, що в останньому звіті про розширення, який Єврокомісія затвердила 30 жовтня, *Україна визнана такою, що має дуже добрий результат, набагато кращий, ніж у деяких інших держав, які готуються до членства вже багато років.* На підставі результатів роботи України по виконанню Копенгагенських критеріїв, колишній президент Єврокомісії Жан-Клод Юнкер висунув ідею «**часткового членства**» у ЄС для України, **при якому країна братиме участь у частині внутрішніх процесів Євросоюзу, але не матиме права голосу.**

В той же час Європейська правда 25 лютого ц.р. привернула увагу не лише до успіхів на шляху євроінтеграції, а і до існуючих проблем. Проаналізовані зміни у статті у шести важливих для економіки сферах: транспорт, підприємництво та промислова політика, соціальна політика та зайнятість, цифрова трансформація, вільний рух товарів та митна сфера, верховенство права.

Експерти проєкту оцінюють події за шкалою від -3 (найбільш негативний вплив певної події на вступ України до ЄС) до +3 (найбільш позитивний). Нуль – нейтральний вплив.

У 2024 році загальний показник UAEUmeter досяг максимуму в березні (1,21 бала) та перевищував 1 бал ще чотири рази: у травні-червні та вересні-жовтні. Це були найбільш сприятливі для євроінтеграційних змін періоди. Саме в червні стартували офіційні перемовини з ЄС, а в жовтні Єврокомісія презентувала звіт із позитивною оцінкою прогресу України та рекомендацією відкрити **переговорні кластери** якомога раніше у 2025 році.

Відзначимо, що найкраща динаміка – у цифровій трансформації, в середньому по 1,34 бала, а значення понад 1 бал фіксувалося дев'ять разів протягом року. Мінімальний рівень був у грудні (0,74), а максимальний (1,81) – у березні. Зміни в галузі часто мали практичне застосування, зокрема продовження розбудови 4G-мережі в Україні, запуск пілотного проєкту 5G та поглиблення роумінгу з Євросоюзом.

Покращення стосувалося і сфери вільного переміщення товарів та митниці, в якій оцінка вісім разів не опускалась нижче 1 бала, а середнє значення становило 1,2. Мінімальне значення становило 0,64 в червні, а максимальне – 1,59 у квітні. Частково заходи в цій сфері були ідентичні подіям у транспортній галузі, але були й свої важливі зміни, наприклад цифровізація митниці. **Важливою подією року стало продовження безмитного режиму торгівлі ЄС з Україною на рік – до червня 2025-го (1,68).**

Мінекономіки адаптувало правила реєстрації торговельних марок до вимог ЄС (2,26), а з серпня українські виробники вперше отримали право реєструвати продукти, які мають унікальні якості завдяки

своєму географічному походженню з конкретних регіонів України (2,02). Також на позитивну оцінку вплинуло запровадження у квітні Фази 5 режиму спільного транзиту (NCTS).

Пріоритетів на майбутнє заявлено багато. Україна обіцяє оновити експортну стратегію в умовах війни та на період післявоєнного відновлення, запровадити спільний з ЄС контроль у пунктах пропуску і гармонізувати технічні регламенти з європейськими стандартами. Серед важливих напрямків в 2025 році можуть стати залізничний і авіаційний транспорт. Основні «баталії» очікуються навколо законопроектів, які запровадять європейську модель ринку залізничних перевезень (1,99) та розділять «Укрзалізницю» на окремі компанії вантажних, пасажирських перевезень і обслуговування інфраструктури (1,78).

Другий сегмент ринку – ще більш дискусійний. Дорожня карта перспектив відкриття повітряного простору України в умовах воєнного стану була оцінена експертами лише в 0,76 бала. Експерти негативно сприйняли запропоноване у серпні підвищення податків (-0,78) та ухвалені у листопаді податкові зміни (-0,75), а також скасування у січні мораторію на проведення податкових перевірок (-0,12). Ці заходи не сприяли євроінтеграції України. Низьку оцінку – 0,74 бала – в середньому отримувала протягом року і соціальна політика та зайнятість. У цій сфері місячний показник лише двічі перевищував один бал – в березні (1,01) і травні (1,37), коли він був найвищим за рік.

Законодавчі ініціативи та ухвалені зміни у сфері соціального захисту часто отримували низьку оцінку, зокрема закон про ліквідацію МСЕК та впровадження оцінювання повсякденного функціонування особи (0,26) чи законопроект про соціальний захист дітей, які опинились без батьківського піклування та здобувають освіту (0,18). Низькі оцінки щомісяця експерти виставляли і при відповіді на питання, наскільки вони задоволені швидкістю змін у цій сфері.

Поряд з іншими стримуючими факторами виконання Україною умов відповідності Копенгагенським критеріям, значною проблемою залишається стан реалізації умов переговорів з окремими країнами. Зокрема, щоб отримати зелене світло, Україні довелося «узаконити» **11 вимог, висунутих Угорщиною** до нашого законодавства. Ольга Стефанішина оголосила, що **Київ має намір «вирішити» блок із 11 проблемних питань**, які Угорщина передала Україні **на зустрічі Сійятро**. Не секрет, що політична позиція Словаччини також стає стримуючим фактором євроінтеграційному поступу України.

Тягарем для успішної євроінтеграції стала агресія РФ, яка призвела до надзвичайної гуманітарної кризи в Україні. За різними оцінками, війна спричинила як внутрішнє (до 7 млн. чол.), так і зовнішнє (від 6 до 7,5 млн. чол.) переміщення населення України. **Відомо, що людський капітал**

України безцінний, як для економіки, Збройних Сил України, так і для повосенного відновлення.

Дані щодо біженців: за даними газети «БІЗНЕС.ЦЕНЗОР» станом на 30 червня 2024 р. статус тимчасового захисту в ЄС отримали близько 4,32 мільйона громадян, які виїхали з України після початку повномасштабної російської агресії. Близько 60% усіх українських біженців зареєстровано у трьох європейських країнах, як свідчать дані Євростату. Зокрема, найбільшу кількість біженців з України, які оформили статус тимчасового захисту, зареєстрували у Німеччині (1,36 млн осіб; 31,2% від загальної кількості у ЄС), Польщі (966,78 тис.; 22,4%) та Чехії (360,78 тис.; 8,4%).

У червні 2024 р. кількість біженців з України з тимчасовим захистом найбільше зросла у Німеччині (на 15,01 тис.; +1,1%), Польщі (на 12,52 тис.; +1,3%) та Чехії (на 4,37 тис.; 1,2%). Водночас кількість осіб з таким статусом зменшилася лише у двох країнах ЄС: Естонії (на 1,25 тис.; -3,7%) та Франції (на 80 осіб; -0,1%). Порівняно з чисельністю населення кожної країни ЄС найвище співвідношення тих, хто отримав тимчасовий захист, на тисячу осіб спостерігалось в Чехії (33,1), Литві (27,2) і Польщі (26,4), тоді як відповідний показник у середньому по ЄС становив 9,6 на тис. осіб. Станом на 30 червня цього ж року громадяни України становили понад 98% тих, хто отримав тимчасовий захист у країнах Євросоюзу. Серед біженців було 39% жінок працездатного віку (18–59 років); 38% дітей до 18 років, 14% осіб, старших 60 років; 10 % – чоловіків. 51% біженців мають вищу і 28% – спеціальну освіту.

Зазначена проблематика належить до кола наукових інтересів співробітників НН Інституту євроінтеграційних досліджень УжНУ, а саме дослідження:

- стану реалізації євроінтеграційних пріоритетів реалізації Угоди про асоціацію з ЄС в контексті трансформації Євросоюзу та глобальних викликів сучасності;

- актуальних проблем зовнішньої політики України в умовах Російської агресії;

- європейських стратегій розвитку шляхом реалізації міжнародного грантового проєкту «Транскарпатський центр Жана Моне з дослідження європейських стратегій розвитку» (термін реалізації – 15.10.2020-14.10.2023 рр.) та його подальшого розвитку;

- **узагальнення** геополітичних аспектів інтегрування вищої освіти України в європейський освітній і науковий простір та аналіз їх інноваційного виміру;

- **проведення професійної експертизи** наукових досліджень з метою підвищення ефективності вивчення та застосування європейських стратегій розвитку та інтегрування вищої школи України в європейський простір вищої освіти;

- **науково-організаційна підтримка** з питань формування та реалізації пріоритетних інноваційних проєктів;
- **інформаційний супровід** результатів досліджень шляхом взаємодії із засобами масової інформації, інститутами громадянського суспільства, органами державного управління та місцевого самоврядування в області;
- **організаційна робота та інформаційний супровід** діяльності ГО «Міжнародна асоціація випускників Ужгородського національного університету»;
- **випуск періодичних наукових видань:**
 - ✓ фахового збірника наукових праць «Геополітика України: історія і сучасність» за спеціальностями 291 «Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії» та 292 «Міжнародні економічні відносини», йому присвоєно категорію «Б».

FINANCIAL INSTRUMENTS FOR GREENING INTERNATIONAL TRADE AS AN IMPERATIVE FOR GREENING GLOBAL COOPERATION

Anastasia Tsybuliak

*Doctor of Economic Sciences,
Professor of the Department of International Economics,
Business and Management,
Ukrainian-American Concordia University*

Financial instruments are organically interconnected and can be considered as a holistic financial mechanism for achieving environmental parameters of world trade, which acts as a structural link of the general mechanism for implementing environmental and trade interaction. The essence of the financial mechanism for greening global cooperation lies in the organic combination of the principles of global financial activity in the environmental sphere, methods, forms, instruments, and levers of its implementation, which are used to achieve the environmental goals of the development of the modern world [1-3]. The legal components of the financial mechanism are regulatory documents, standards, norms and rules aimed at regulating the financial component of environmental development. The economic components include specific restrictions, privileges, and prohibitions that can be used to regulate trade flows between countries of the world, taking into account their own interests in greening at the national level. At the same time, the system of financial levers is an important link in the mechanism for financing global environmental measures in the sphere of world trade. It should be noted that the formation of the financial mechanism is carried out at all levels of management. At the mega-level, its implementation is ensured by financial initiatives of international environmental organizations. Among them, the activities of the European Investment Bank, which is a financial institution of the European Union, should be particularly noted [4].

The Global Environmental Facility unites the efforts of governments of 182 member countries in partnership with international organizations and the private sector to solve global environmental problems. Today, the fund allocates the largest funds to finance projects for global environmental improvement. Projects of the International Development Association and the International Bank for Reconstruction and Development aimed at environmental protection. An important component of intergovernmental agreements are the financial aspects of greening world trade. International quota trading is of significant importance here. If a country has exceeded its quantitative obligations to reduce greenhouse gas emissions, it can sell its

excess quotas to another country, thus the emission reduction is credited to the buyer in the established amount. There are more surplus quotas on the world market than demand for them. And according to current international agreements, funds received from trade should be directed to projects to reduce greenhouse gas emissions. The main problems of the international quota trading mechanism are the absence of any rules on reporting and transparency of the use of funds, and even more so their targeted use. At the integration level, funding is carried out through grants, environmental programs, etc. Here it is worth noting the EU Framework Program for Scientific Research and Innovation “Horizon 2020”, within which the direction of “sustainable growth” is of great importance for the development of the environmental component, which includes components of sustainable development, efficient use of resources, etc.

At the state level, financing is carried out on the basis of the allocation of state budget funds to finance environmentally oriented measures, specialized state programs, the use of financial and economic regulation instruments that make it possible to satisfy the economic interests of business entities (benefits and subsidies) and the state (revenues from environmental taxes). The main feature of the development of greening in European countries is that each of them implements legislative acts developed at the EU level, taking into account existing traditions and experience within the country [5]. Promising areas of development of greening financing methods, in addition to traditional ones, in EU countries are pollution rights exchanges, pollution rights banks, the international quota market, emissions trading. At the regional level, financing of environmental initiatives is carried out by specialized funds, the activities of which are aimed at a certain region. The sectoral level involves the orientation of financial resources to ensure the environmental development of those industries that have the most harmful impact on the environment. Among them, in particular, UNCTAD highlights the following: chemical, mining and quarrying (mining of minerals, including oil, gas, coal, metal ores), pulp and paper industry, cement, glass, ceramics, as well as metallurgy and metalworking. At the same time, a significant number of large corporations with the largest assets operate in the oil and gas and mining and quarrying industries. The Nopec Fund pays priority attention to projects and investments that contribute to increasing energy efficiency, saving resources, developing sustainable energy and innovations in climate issues and environmental protection in general. These are projects for the creation of advanced production facilities and the use of modern equipment, the modernization of technological processes, the use of methods for reducing pollution and waste processing, effective solutions in housing construction, in the development of infrastructure and in transport. The Fund also finances international projects, one of the results of which is the achievement of an environmental effect, for example, as a result of the development and supply of technologies, production

equipment and automatic control systems, information solutions, the provision of technical support and training programs. Thus, solutions are supported in which a positive impact on the environment is achieved at the user level.

Specific manifestations of the implementation of the financial mechanism are the use of instruments aimed at regulating global environmental measures. Among them, the most significant are environmental investments, environmental innovations, environmental taxes, environmental subsidies, environmental credits, environmental tariffs, prices for environmental goods and services. A special environmental tax is widely used by leading countries in the field of greening [6]. It is a fixed deduction from the total amount of tax revenues. Among the various types and forms of environmental taxes, it is worth highlighting, firstly, environmental taxes and fees levied on emissions of pollutants and use of resources (EU countries); secondly, taxation of harmful industries (Germany, France, Great Britain, Netherlands).

It should be noted that environmental investments are primarily aimed at protecting and recreating conditions for supporting natural resource potential, taking into account the properties of self-regulation and self-renewal of ecosystems. Environmental investments are manifested primarily in: the development and use of environmental protection and purification equipment; the use of resource-saving technologies; the creation of a material and technical base for the use of renewable and environmentally friendly energy sources in the production process; the production of environmentally friendly products and the development of environmental infrastructure [7]. In terms of the form of manifestation, environmental investments involve financing projects aimed at the environmental modernization of production, the introduction of resource-saving technologies; financing the development and implementation of new regulatory documents in the environmental sphere and the improvement of existing environmental legislation on the basis of its harmonization with international standards; the development of environmentally friendly technologies. Environmental investments in different countries of the world are an important tool for implementing financial policies aimed at ensuring the principles of sustainable development.

References:

1. Tsybuliak, A. H. (2016). Henezys rushiinykh syl ekolohizatsii mizhnarodnykh torhovelykh vidnosyn [Genesis of driving forces of the greening of international trade relations]. *Skhidna Yevropa: Ekonomika, biznes ta upravlinnia*, 3, 37–40.
2. Tsybuliak, A. H. (2015). Naukovi osnovy ekolohizatsii svitovoho vyrobnytstva [Scientific foundations of the greening of global production]. *Stratehiia rozvytku Ukrainy (ekonomika, sotsiologhiia, pravo)*, 2, 124–127.
3. Tsybuliak, A. H. (2017). Teoretyko-metodolohichni aspekty analizu ekolohizatsii svitovoho hospodarstva [Theoretical and methodological aspects of analyzing the greening of the world economy]. In A. V. Rybchuk (Ed.), *Internatsionalizatsiia osvity i nauky: natsionalni osoblyvosti ta svitovi tendentsii: kolektyvna monohrafiia* [Internationalization of education and science: national characteristics and global trends: collective monograph]

(pp. 484). Drohobych: Vydavnychiy viddil Drohobyskoho derzhavnoho pedahohichnoho universytetu imeni Ivana Franka.

4. Medvedieva, M., Yedeliev, R., Reznikova, N., Nanavov, A., & Grydasova, G. (2024). European strategy for achieving climate neutrality and analysis of legal instruments for its implementation. *Social & Legal Studios*, 7 (2), 64–74. <https://doi.org/10.32518/sals2.2024.64>.

5. Grod, M., & Reznikova, N. (2023). Rehuliatorni pastky tsyrkuliarnoi ekonomiky v politytsi perekhodiv YeS do stalosti: problemy identyfikatsii dzherel finansuvannia Novoho yevropeiskoho konsensusu z rozvytku ta Yevropeiskoho zelenoho kursu [Regulatory traps of the circular economy in the EU's sustainability transition policy: Problems of identifying financing sources for the New European Consensus on Development and the European Green Deal]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 16, 49–57. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.16.49>

6. Grod, M., & Reznikova, N. (2023). Finansovi ta investytsiini instrumenty spriannia tsyrkuliarnii ekonomitsi: stalyi rozvytok i klimtychna neutralnist yak tryhery ozelenennia mizhnarodnykh rynkiv kapitalu [Financial and investment instruments for promoting the circular economy: Sustainable development and climate neutrality as triggers for greening international capital markets]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, 3 (318), 249–259. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-39>.

7. Reznikova, N., Panchenko, V., Karp, V., Grod, M., & Stakhurska, S. (2024). The Relationship between the Green and Digital Economy in the Concept of Sustainable Development. *Economic Affairs*. 69 (Special Issue), 389–399. doi:10.46852/0424-2513.1.2024.41

НОТАТКИ

НОТАТКИ

НОТАТКИ

Наукове видання

Міжнародна науково-практична конференція

**«СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО
ТА МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ
В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ
СУСПІЛЬСТВА»**

(м. Ужгород, 23–24 травня 2025 року)

Підписано до друку 29.05.2025. Формат 60х84/16.
Папір офсетний. Гарнітура Times. Цифровий друк.
Умовно друк. арк. 15,08. Тираж 100. Замовлення № 0525-049.
Віддруковано з готового оригінал-макета.

Українсько-польське наукове видавництво «Liha-Pres»
79000, м. Львів, вул. Технічна, 1
87-100, м. Торунь, вул. Лубічка, 44
E-mail: editor@liha-pres.eu
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 6423 від 04.10.2018 р.