

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ І. І. МЕЧНИКОВА

ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН, ПОЛІТОЛОГІЇ ТА СОЦІОЛОГІЇ

КАФЕДРА СВІТОВОГО ГОСПОДАРСТВА  
І МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

## **Економіка сьогодні та міжнародне співробітництво**

ВСЕУКРАЇНСЬКА  
НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ

**7 листопада 2025 року**

Конференцію організовано у межах проєктів  
ЕРАЗМУС+ 611599-EPP-1-2019-1-UA-EPPJMO-MODULE «Соціальне та економічне  
включення біженців та мігрантів до Європейського Союзу: виклики для України»  
та 101048173- Monetary policy-ERASMUS-JMO-2021-HEI- TCH-RSCH  
«Успіхи і недоліки монетарної політики Європейського Союзу:  
наслідки для України», які фінансуються з боку Європейського Союзу



Фінансується  
Європейським Союзом



Львів-Торунь  
Liha-Pres  
2025

УДК 330'06+339.92(062.552)

Е 45

**Організаційний та програмний комітет:**

**Алексєєвська Г. С.** – доктор філософії з міжнародних економічних відносин, доцент, доцент кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин ОНУ імені І. І. Мечникова.

**Бичкова Н. В.** – к.е.н., доцент, доцент кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин ОНУ імені І. І. Мечникова.

**Кириченко О. В.** – доктор філософії з міжнародних економічних відносин, доцент кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин ОНУ імені І. І. Мечникова.

**Крючкова Н. М.** – к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та підприємництва ОНУ імені І. І. Мечникова.

**Ломачинська І. А.** – д.е.н., професор, проректор з науково-педагогічної роботи ОНУ імені І. І. Мечникова.

**Пічугіна Ю. В.** – к.е.н., доцент, доцент кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин ОНУ імені І. І. Мечникова.

**Цевух Ю. О.** – к.е.н., доцент, доцент кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин ОНУ імені І. І. Мечникова.

**Якубовський С. О.** – д.е.н., професор, завідувач кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин ОНУ імені І. І. Мечникова.

**Відповідальний за випуск:**

**Якубовський Сергій Олексійович** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин ОНУ імені І.І. Мечникова.

**Економіка сьогодення та міжнародне співробітництво:** матеріали  
Е 45 Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Одеса, 7 листопада 2025 р.) / відп. за випуск д.е.н., проф. С. О. Якубовський. – Львів-Торунь : Liha-Pres, 2025. – 188 с.

ISBN 978-966-397-558-0

Викладено тези доповідей учасників Всеукраїнської науково-практичної конференції «Економіка сьогодення та міжнародне співробітництво», яка відбулася у м. Одеса 7 листопада 2025 року.

Фінансується Європейським Союзом, проте висловлені погляди та думки належать лише авторам і не обов'язково відображають погляди Європейського Союзу. Ні Європейський Союз, ні орган, що надає гранти, не можуть нести за них відповідальності.

**330'06+339.92(062.552)**

# ЗМІСТ

## СЕКЦІЯ 1. ЕКОНОМІКА

**Катюк О. І.**

НЕОЛІБЕРАЛЬНИЙ ІНСТИТУЦІОНАЛІЗМ:  
ВИКЛИКИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ .....7

**Ковалишин В. Р.**

ЕКОЛОГІЧНА БЕЗПЕКА РЕГІОНАЛЬНИХ  
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ  
В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ .....12

**Ковтун О. А.**

ЯКІСТЬ ПИТНОЇ ВОДИ В УКРАЇНІ  
ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ .....17

**Костюк М. В.**

РЕСУРСОЕФЕКТИВНІСТЬ  
ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ .....22

**Краліч Є. Р.**

ТРАНСФОРМАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ  
ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ  
В ЕПОХУ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ .....26

**Куриленко О. В.**

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЕНЕРГЕТИЧНИХ ПАКЕТІВ ЄС  
У КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ .....29

**Нагірняк О. О.**

РОЗУМНА СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ  
ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ  
ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ ЄС .....32

**Сазонов К. О.**

ПОБУДОВА ІНТЕГРАЛЬНОГО ІНДЕКСУ ОЦІНКИ ДИНАМІКИ  
СТАЛОГО МАКРОЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ.....35

**Степанюк Р. С.**

ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ  
ТА ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ  
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ .....40

**Тимчак В. О.**

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ДЛЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ:  
ВПЛИВ КЛІМАТИЧНИХ ЗМІН ТА ВІЙНИ В УКРАЇНІ .....44

## СЕКЦІЯ 2. СОЦІАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

**Курилюк Ю. Б.**

ГРОШОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ  
ЯК ГАРАНТІЯ ЇХ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ .....47

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

**Кашперська А. І.**

КОШТОРИС БЮДЖЕТНОЇ УСТАНОВИ:

ФОРМУВАННЯ, ВИКОРИСТАННЯ ТА КОНТРОЛЬ ЗА ВИКОНАННЯМ ..... 50

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

**Антонюк В. І., Марич М. Г.**

РИЗИКИ ТА ПАРАДОКСИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

БАНКІВСЬКОГО ФІНАНСОВОГО ПОСЕРЕДНИЦТВА:

ВІД ЕФЕКТУ ПІРШЛАЙФЕРА ДО КІБЕРЗАГРОЗ МСП ..... 56

**Гуцул А. С.**

СИСТЕМА КОНТРОЛЮ ТА МОНІТОРИНГУ ПРИБУТКУ

В СТРУКТУРІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ..... 61

**Іроденко Р. М.**

ФОРМУВАННЯ РЕГУЛЯТОРНОЇ АРХІТЕКТУРИ

ДЛЯ ПРИТОКУ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В УКРАЇНУ

В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ..... 64

**Кеч А. А.**

ЗБАЛАНСОВАНЕ ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ

ЯК КАТАЛІЗАТОР ФІНАНСОВИХ ІННОВАЦІЙ В УКРАЇНІ ..... 68

**Корнівська В. О.**

ЦИФРОВІ ФІНАНСИ РОЗВИТКУ

ДЛЯ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ В УКРАЇНІ ..... 71

**Мазур В. В.**

ПОЗИКОВИЙ КАПІТАЛ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ..... 74

**Шевчук Р. С.**

ОЦІНКА ТРЕНДІВ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ

ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ:

РОЗВИТОК ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ ..... 78

**Ясенецький В. С.**

ЩОДО СУБВЕНЦІЙ НА ЕНЕРГОЕФЕКТИВНІ ПРОЕКТИ

МІСЦЕВИМ БЮДЖЕТАМ ..... 81

### **СЕКЦІЯ 5. МЕНЕДЖМЕНТ**

**Гуштан Т. В.**

СИНЕРГІЯ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ

ТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ЗАКАРПАТТЯ ..... 86

**Другова О. С.**

ВПЛИВ ГЕНЕРАТИВНОГО ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

НА КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ У ПРОМИСЛОВOSTІ 4.0 ..... 89

<b>Duhin Oleh, Luchko Halyna</b> A MULTIDIMENSIONAL DIAGNOSIS OF CHANGE FAILURE IN IT ORGANIZATIONS .....	92
<b>Kaitandzhian Hanna</b> NONPROFIT ORGANISATIONS: DEFINITIONS AND PERFORMANCE EVALUATION .....	96
<b>Карімлі Аліяр</b> ДІАГНОСТИКА РІВНЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ТА СТРУКТУРНИХ ЗМІН У СЕРЕДОВИЩІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА .....	99
<b>Королевич В. І.</b> ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПЕРЕРОБКИ ПРОДУКТІВ АПСАЙКЛІНГУ .....	103
<b>Melnyk Andriy</b> THE IMPORTANCE OF WEB 3.0 IN MARKETING AND STRATEGIC PLANNING .....	107
<b>Талдикіна К. О.</b> ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ПРОДУКТІВ НА УКРАЇНСЬКИЙ РИНОК РОСЛИННОГО МОЛОКА .....	111
<b>СЕКЦІЯ 6. МАРКЕТИНГ</b>	
<b>Кириченко О. В., Кириченко М. В.</b> ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ .....	115
<b>СЕКЦІЯ 7. ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ</b>	
<b>Кліщ М. Ю.</b> МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО СИСТЕМАТИЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ РИТЕЙЛЕРІВ В УМОВАХ СИСТЕМНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ .....	119
<b>Король А. О.</b> ОНЛАЙН-ПЛАТФОРМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДТРИМКИ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВИКЛИКІВ ВОЄННОГО СТАНУ .....	123
<b>Романчук Л. А., Щитов Д. М., Мормуль М. Ф.</b> ІНТЕГРАЛЬНА МОДЕЛЬ ДЛЯ ОЦІНКИ УМОВ ЕЛЕКТРОННОГО БІЗНЕСУ: УКРАЇНА І НІМЕЧЧИНА .....	127
<b>СЕКЦІЯ 8. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ</b>	
<b>Гбур З. В.</b> ВПЛИВ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН НА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	132

## СЕКЦІЯ 9. МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

<b>Богородицька Г. Є., Самокиш А. І.</b> «ЗЕЛЕНІ» ОБЛІГАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСУВАННЯ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ.....	138
<b>Borzenko Olena</b> INFLATION TARGETS AND STABILITY IN UKRAINE .....	141
<b>Бохан А. В.</b> ПЕРЕГОВОРИ ЯК ФОРМА АКТИВІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ .....	145
<b>Golikova Olha, Karpenko Olha</b> ANALYSIS OF ANTHROPOGENIC AND NATURAL IMPACTS ON STURGEON IN THE RIVER ECOSYSTEMS OF UKRAINE.....	148
<b>Зайдман Г. Б.</b> РОЛЬ МОРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ В ЗОВНІШНІЙ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ.....	151
<b>Запухляк В. З.</b> НЕРІВНІСТЬ І СОЦІАЛЬНА СТІЙКІСТЬ У НОВІЙ МОДЕЛІ ЕКОНОМІЧНОГО ПРОГРЕСУ .....	156
<b>Злобіна А. Р., Кириченко М. В.</b> ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ НАЦІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІК ДАНІЇ ТА ЕСТОНІЇ.....	159
<b>Ніжейко К. А., Степова Д. Ю.</b> ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА МІЖНАРОДНИЙ ІТ-РИНОК.....	164
<b>Олійник К. Д.</b> ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА ЯК ГЛОБАЛЬНИЙ ВЕКТОР РОЗВИТКУ: КОНЦЕПЦІЯ ТА ЗНАЧЕННЯ УГОДИ DEPA.....	169
<b>Свіргун А. Р.</b> ТАКСОНОМІЯ СТАЛОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЄС ЯК НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ГАРМОНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВИХ РИНКІВ .....	173
<b>Щерба Н. О.</b> ДОСВІД ДІЯЛЬНОСТІ БНП У ВІДНОВЛЕННІ ЕКОНОМІК ПОСТКРИЗОВИХ ТА ПОСТКОНФЛІКТНИХ КРАЇН (КЕЙС БОСНІЇ ТА ГЕРЦОГОВИНИ).....	178
<b>Кот Л. Л.</b> МЕТОДОЛОГІЯ ОЦІНЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЕФЕКТУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В НАЦІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ .....	183

## СЕКЦІЯ 1. ЕКОНОМІКА

**Катюк О.І.**

*аспірант,*

*Національний університет біоресурсів*

*і природокористування України*

*м. Київ, Україна*

*ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-1794-668X>*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-558-0-1>*

### **НЕОЛІБЕРАЛЬНИЙ ІНСТИТУЦІОНАЛІЗМ: ВИКЛИКИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Неоліберальний інституціоналізм займає одне з провідних місць серед сучасних теорій економічної думки, пропонуючи оригінальне пояснення можливостей співпраці держав у світі. Засаднича теза неоліберального інституціоналізму полягає у визнанні певної анархічності міжнародної системи, проте не як абсолютної перешкоди до взаємодії, а як простору, де за допомогою міжнародних інституцій можливе подолання політико-економічної невизначеності, зменшення транзакційних витрат в рамках переговорних процесів, а також у формуванні передбачуваних моделей поведінки. Саме інститути забезпечують механізми координації, створюють правила гри та сприяють колективним діям, що робить їх ключовими посередниками у відносинах між державами.

Актуальність аналізу неоліберального інституціоналізму у сучасних умовах визначається глибинними змінами у міжнародній політиці. Криза багатосторонніх механізмів, трансформація глобалізації, поява нових викликів у сфері безпеки, торгівлі та клімату змушують наукову спільноту по-новому оцінювати здатність інституцій відповідати на динамічні процеси. У цьому контексті показовим є приклад Європейського Союзу (ЄС) як одного з найбільш інституційно розвинених утворень, що поєднує внутрішню інтеграцію з активною участю у багатосторонніх платформах, зокрема у Світовій організації торгівлі (СОТ).

Мета цього дослідження полягає у комплексному розгляді сучасних викликів для неоліберального інституціоналізму з акцентом на торгівельну політику ЄС у рамках СОТ. Завдання дослідження полягають у з'ясуванні теоретичних засад підходу, аналізі його ключових викликів, вивченні прикладів із практики ЄС та оцінці перспектив його розвитку у поєднанні з іншими теоріями міжнародних відносин.

Теоретичний фундамент неоліберального інституціоналізму було закладено у 1980-х роках, передусім завдяки працям Роберта Кеогейна. У класичній книзі *After Hegemony* автор довів, що міжнародні інститути здатні забезпечити співпрацю між державами завдяки зниженню політико-економічної невизначеності, формуванню механізмів контролю та узгоджених норм [1]. Додатковий поштовх надали дослідження Роберта Аксельрода, автор книги *The evolution of cooperation*, який зазначав, що взаємна довіра може виникати через прагматичні стимули довгострокової вигоди. Ці висновки безпосередньо підкріплюють теоретичні положення неоліберального інституціоналізму, який трактує міжнародні інституції як механізми, що полегшують повторювані взаємодії, підвищують прозорість і знижують транзакційні витрати. Аксельрод показує, що кооперація є результатом раціональної адаптації, а не морального вибору [2].

Застосування теорії неоліберального інституціоналізму у сфері торгівлі набуває особливої ваги, адже саме СОТ являє собою яскравим прикладом глобального інституту, як такого що визначає правила міжнародної торгівлі, забезпечує прозорість та арбітраж у випадку торгівельних конфліктів. Європейський Союз, як один із найбільших торговельних суб'єктів світу, активно використовує вищезазначені механізми для захисту своїх економічних інтересів.

Неоліберальний інституціоналізм постійно наголошував на важливість колективних механізмів в рамках пошуку рішень економічних суперечок, що виходять за межі функціонування окремих держав. Проте, як зазначалось вище – існують виклики, які ускладнюють реалізацію поставлених цілей міжнародними організаціями. Один з викликів – це криза багатосторонніх угод. СОТ, яка тривалий час вважалася найуспішнішим втіленням ідей інституціоналізму, демонструє низьку ефективність. З 2019 року апеляційний орган СОТ фактично заблокований через відмову США погоджувати призначення суддів, що підриває систему врегулювання торгівельних суперечок. Односторонні дії, як-от вихід Великої Британії з ЄС, також демонструють послаблення ролі багатосторонніх механізмів. Відомий приклад – Паризька

кліматична угода 2015 року стала прикладом багатостороннього підходу до глобальної проблеми. Однак її реалізація стикається з труднощами: країни по-різному інтерпретують свої зобов'язання, а політичні цикли в окремих державах часто впливають на послідовність кліматичної політики [3]. ЄС розробив власний механізм СВМ (Carbon Border Adjustment Mechanism), який має інтегрувати кліматичні цілі у торговельну політику, але його узгодженість із нормами СОТ викликає суперечки.

Наступний виклик – проблема довіри до інституцій. Теорія виходить із припущення, що інститути створюють умови для стабільності очікувань. Проте сучасна практика свідчить про відхід від цього: США вийшли з Паризької кліматичної угоди у 2017 році, низка країн порушує умови міжнародних домовленостей, а санкції дедалі частіше запроваджуються поза рамками ООН. Це ставить під сумнів дієвість інститутів як гарантів довгострокової співпраці [4].

Варто зазначити про зростання ролі націоналізму та протекціонізму, особливо це помітно в останні 5 років. Торговельні війни між США і Китаєм, а також політика впровадження санкцій щодо Росії та інших держав, демонструють повернення логіки національних інтересів у найжорсткіших формах. Інститути виявляються не в змозі повністю стримати держави від використання економічних інструментів як зброї політичного тиску.

Піднесення недержавних суб'єктів. Глобальні корпорації, зокрема технологічні гіганти, стали самостійними центрами сили. Їхній вплив на регулювання цифрової економіки, даних і штучного інтелекту виходить за межі класичних інститутів, орієнтованих на держави [5]. Глобальні інститути відстають від реалій цифрової трансформації, де правила визначають не міжурядові угоди, а транснаціональні компанії. Це виклик для неоліберального інституціоналізму, який потребує адаптації до середовища, де нові суб'єкти діють поза традиційними інституційними рамками.

Європейський Союз уособлює практичне втілення неоліберального інституціоналізму. Його торговельна політика ґрунтується на визнанні значення міжнародних інститутів і прагненні інтегрувати економічні відносини у глобальні правила. ЄС виступає як «нормативна сила» активно просуваючи стандарти у сферах довкілля, прав людини, захисту споживачів. Ці норми включаються у торговельні угоди з третіми країнами, що демонструє силу інституційного підходу. Участь ЄС у вирішенні торговельних спорів у СОТ підтверджує значення інститутів

для захисту економічних інтересів. Зокрема, суперечка між ЄС та США щодо субсидій для авіабудівних компаній Airbus і Boeing є одним із найдовших спорів в історії СОТ. Хоча його вирішення затягнулося, саме інституційний механізм забезпечив рамки для арбітражу. ЄС адаптує свої внутрішні політики до глобальних вимог. Прикладом є СВМ – механізм вуглецевого коригування на кордоні, який має поєднати кліматичні цілі з торгівельною політикою. Він демонструє спробу використати інституційні механізми для вирішення проблем, що одночасно належать до сфери довкілля та економіки. Однак СОТ дедалі частіше виявляється неспроможною ефективно вирішувати спори, а ініціативи ЄС, такі як СВМ, можуть спричинити нові торговельні конфлікти. Це підтверджує потребу у реформуванні інституцій, аби вони відповідали новим викликам глобалізації.

Дослідження показує, що неоліберальний інституціоналізм залишається однією з ключових теорій міжнародних відносин, яка забезпечує потужний інструментарій для пояснення співпраці держав у глобальному середовищі. Водночас сучасні ключові виклики полягають у розриві між класичними передумовами неоліберального інституціоналізму та реаліями сучасної політики, де держави та корпорації дедалі частіше обирають стратегії конкуренції й протистояння. Приклад ЄС у рамках СОТ свідчить, що інститути залишаються важливими, проте їхня ефективність залежить від адаптації до нових реалій. ЄС прагне поєднати торгівлю з екологічними та соціальними стандартами, але стикається з опором інших держав і слабкістю глобальних інституцій.

Перспективним напрямом розвитку є синтез неоліберального інституціоналізму з іншими підходами – конструктивізмом, багаторівневим врядуванням. Такий міждисциплінарний підхід дозволить врахувати не лише економічні та правові аспекти, а й соціальні, культурні та політичні фактори. Отже, виклики сучасності не знецінюють неоліберальний інституціоналізм, а, навпаки, стимулюють його еволюцію. Саме у здатності до оновлення полягає його сила як пояснювальної та практичної парадигми міжнародних відносин.

### **Література:**

1. Keohane R. O. After hegemony: Cooperation and discord in the world political economy. Princeton University Press. 1984. P. 17–30.
2. Axelrod R. The evolution of cooperation. Basic Books. 1984. P. 25–44.

3. Falkner R. The Paris Agreement and the new logic of international climate politics. *International Affairs*, 2016, vol. 92(5), pp. 1107–1125. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-2346.12708>
4. Ikenberry G. J. The end of liberal international order? *International Affairs*, 2018, vol. 94(1), pp. 7–23. DOI: <https://doi.org/10.1093/ia/iix241>
5. Zürn M. A theory of global governance. Oxford University Press. 2018. DOI: <https://doi.org/10.1093/oso/9780198819974.001.0001>

**Ковалишин В. Р.**

*кандидат економічних наук,  
старший науковий співробітник, докторант,  
Державна установа «Інститут регіональних досліджень  
імені М. І. Долишнього Національної академії наук України»  
м. Львів, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-558-0-2>

## **ЕКОЛОГІЧНА БЕЗПЕКА РЕГІОНАЛЬНИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

Глобалізація є однією з визначальних тенденцій розвитку сучасного світу та сприяє інтеграції національних економік, активному переміщенню капіталів, товарів та технологій. Глобалізаційні процеси з однієї сторони проявляються у збільшенні обсягів міжнародної торгівлі, поширенні інновацій та економічному зростанні, а з іншої – посилюють антропогенний вплив на довкілля та породжують нові екологічні ризики. В умовах економічної інтеграції регіонів питання екологічної безпеки набуває транснаціонального характеру та стає не лише складовою екологічної політики, а й ключовою складовою глобального управління соціально-економічними системами. Посилення екологічних загроз виводить питання екологічної безпеки за адміністративні межі окремих країн та стає важливим елементом глобального прийняття рішень, де взаємозалежність економік вимагає колективних дій.

Згідно ст. 50 ЗУ «Про охорону навколишнього природного середовища» екологічна безпека – це стан захищеності навколишнього природного середовища, людини та суспільства від негативних екологічних наслідків економічної діяльності [1]. У контексті глобалізації вона має ширше поняття і включає екологічні загрози, які не мають адміністративних кордонів, зокрема зміну клімату, руйнування озонового шару, втрату біорізноманіття, забруднення океанів.

Водночас, екологічна безпека в умовах глобалізації означає не лише запобігання загрозам, але й забезпечення екологічно збалансованого розвитку глобальної економіки, де принципи сталого розвитку є основою міжнародної економічної співпраці [2]. Вона є важливим елементом міжнародної екологічної політики, оскільки глобальні економічні

процеси (міжнародна торгівля, інвестиції, виробничі ланцюги) прямо впливають на локальні екосистеми.

В умовах глобалізації екологічна безпека має й економічний вимір, а країни, які розвивають «зелені» технології, можуть отримати не лише екологічні, а й економічні переваги, зокрема зростання експорту екологічно чистої продукції, залучення інвестицій у сферу відновлюваної енергетики, підвищення міжнародного іміджу [3].

На розвиток регіонів глобалізація спричинює подвійний ефект [4]:

– позитивний – проявляється у впровадженні інноваційних екологічних технологій і знань, підвищенні екологічних стандартів, та розвитку регіональної “зеленої” економіки;

– негативний – інтенсифікує використання природних ресурсів, загострює нерівність між центрами економічного зростання та периферіями, посилює екологічну залежність країн від транснаціональних корпорацій, стимулює експорт ресурсомісткої продукції.

У результаті регіони з низькою інноваційною спроможністю та слабкими інституціями стають вразливими до екологічних загроз – виснаження та деградації ґрунтів унаслідок інтенсивного сільськогосподарського виробництва, забруднення водних ресурсів та втрати лісових екосистем. Взаємозв'язок впливу процесів глобалізації на екологічну безпеку регіонів представлено на рисунку 1.

Сучасна модель регіонального управління екологічною безпекою має базуватись на принципах сталого розвитку та децентралізації екологічної політики. Ключовими її механізмами повинні стати: інтеграція екологічних цілей у стратегії регіонального розвитку; стимулювання “зелених” інвестицій та енерго-ефективності; розвиток систем моніторингу довкілля; участь громад у прийнятті екологічних рішень; міжрегіональне та транскордонне співробітництво у сфері екологічної безпеки.

Глобальна екологічна безпека формується завдяки діяльності міжнародних організацій, існуванню правових угод і партнерств, спрямованих на спільне розв'язання екологічних проблем. Найважливішими напрацюваннями стали Парижська кліматична угода, котра зобов'язує країни скорочувати викиди парникових газів; програма з довкілля ООН (UNEP) покликана координувати екологічну політику на глобальному рівні; Європейський зелений курс (European Green Deal), що є європейською стратегією перетворення економіки ЄС на кліматично нейтральну до 2050 року. Розвиток цих ініціатив демонструє, що

екологічна безпека починає все більше впливати на глобальні економічні процеси.



**Рис. 1. Взаємозв'язок впливу процесів глобалізації на екологічну безпеку регіонів**

*Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження*

У XXI столітті екологічна безпека повинна стати основою глобального управління. Майбутнє світової економіки визначатиметься здатністю країн гармонізувати свої моделі соціально-економічного розвитку з вимогами екологічної стійкості. Науковці все частіше говорять про перехід від неоліберальної моделі економіки до екоорієнтованої моделі глобалізації, де головним критерієм прогресу є не лише зростання ВВП, а й якість життя та стан довкілля [5].

На сучасному етапі розвиток інформаційних технологій, штучного інтелекту, блокчейну й аналітики даних відкриває нові інструменти для управління екологічною безпекою. Зокрема, цифрові рішення сприяють моніторингу стану довкілля в реальному часі; ефективному управлінню ресурсами; прозорості екологічної звітності; контролю за викидами та забрудненнями. Разом із тим, розвиток цифрової економіки створює й довкільні проблеми такі як зростання енергомісткості дата-центрів та обсягів електронних відходів, що потребує розроблення міжнародних стандартів екологічного управління цифровими технологіями.

Процеси глобалізації відкривають перед Україною як можливості, так і створюють певні ризики. З одного боку, інтеграція до європейського економічного простору забезпечує умови для модернізації виробництва, впровадження європейських екологічних стандартів, залучення «зелених» інвестицій. З іншого – висока енергоємність економіки, застаріла промислова інфраструктура, військові дії та екологічні наслідки війни ускладнюють процес реалізації політики сталого розвитку.

Відповідно, основними напрямками зміцнення екологічної безпеки регіонів України у глобальному контексті повинні стати:

- гармонізація законодавства з екологічними стандартами ЄС;
- розвиток відновлюваної енергетики та енергоефективності;
- інтеграція в міжнародні кліматичні ринки;
- залучення “зеленого” фінансування та інвестицій;
- участь у глобальних програмах кліматичної адаптації.

Отже, екологічна безпека у контексті глобалізації економіки є ключовим чинником сталого розвитку суспільства. Глобалізація створює передумови для інтеграції екологічних стандартів, поширення інновацій, міжнародного партнерства, але водночас посилює ризики глобальних екологічних криз. Ефективна глобальна екологічна політика повинна ґрунтуватися на таких принципах як: спільна відповідальність усіх держав за стан довкілля; інвестиції у «зелені» інновації; розвиток екологічної освіти та культури; справедливий розподіл екологічних вигод і витрат між країнами. Україна в рамках курсу на європейську інтеграцію має активно долучатися до глобальних екологічних процесів, поєднуючи економічне зростання з відповідальністю перед майбутніми поколіннями.

### **Література:**

1. Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» від 25.06.1991, № 1264-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text>
2. World Bank. World Development Report: Trading for Development in the Age of Global Value Chains. Washington D.C. 2020.
3. Мельник М. І., Лещух І. В. Сучасні глобальні виклики та тренди: діагностика впливу на ендогенний розвиток регіону. *Регіональна економіка*. 2021. № 3. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-3-4>
4. Stiglitz J. E. Globalization and its discontents revisited: Anti-globalization in the era of Trump. New York. WW Norton & Company. 2017. P. 528.
5. Raworth K. Doughnut economics: Seven ways to think like a 21st century economist. Chelsea Green Publishing. 2018. P. 309.

**Ковтун О. А.**

*доктор економічних наук, кандидат педагогічних наук,  
доцент, доцент кафедри економіки,  
проректор з міжнародних зв'язків та проєктної діяльності,  
Університет Григорія Сковороди в Переяславі  
м. Переяслав, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-558-0-3>

## **ЯКІСТЬ ПИТНОЇ ВОДИ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ**

В умовах воєнного стану в Україні забезпечення населення якісною питною водою виступає одним із визначальних завдань у сфері еколого-санітарної безпеки держави. Руйнування елементів водопровідної інфраструктури, збільшення ймовірності забруднення джерел водопостачання та ускладнення проведення контролю їх стану створюють критичні виклики, що потребують комплексного підходу до їх подолання. Саме тому особливої важливості набуває створення та функціонування дієвої системи моніторингу, здатної забезпечити безперервне відстеження показників якості питної води, своєчасне виявлення відхилень від встановлених норм і прийняття ефективних управлінських рішень. Тому актуальність цього питання зумовлена необхідністю гарантування водної безпеки населення як складової національної стійкості держави в умовах воєнних загроз.

Військові дії істотно змінюють санітарно-епідемічну ситуацію в Україні, що зумовлює підвищення ризиків для систем життєзабезпечення населення. Руйнування об'єктів критичної інфраструктури, забруднення довкілля, порушення стабільності водопостачання та обмеження доступу до безпечних джерел води формують передумови для системних зрушень у сфері громадського здоров'я. У зв'язку з цим контроль за якістю питної води набуває значення як елемент санітарно-гігієнічного захисту та водночас як чинник стратегічної безпеки держави, особливо в умовах воєнного стану.

З урахуванням цих викликів, у першому півріччі 2025 року фахівці Держпродспоживслужби реалізували масштабну програму моніторингу безпечності та якості питної води. Вона охопила централізовані системи водопостачання і місцеві джерела, що дало змогу отримати об'єктивну

картину стану водопостачання в різних регіонах країни. Дослідження здійснювалися у складі міжвідомчих комісій, а також під час планових і позапланових перевірок. За підсумками цієї діяльності обстежено 7715 об'єктів водопостачання, із яких на 5328 (69%) виявлено порушення вимог санітарного законодавства. Найбільшу кількість таких випадків зафіксовано на нецентралізованих джерелах – 3195 об'єктів, серед яких переважають колодязі, каптажі та свердловини, що залишаються основним джерелом води для сільського населення.

Лабораторні спостереження підтверджують наявність відхилень у хімічних та мікробіологічних показниках. У межах централізованого водопостачання здійснено 682884 лабораторних дослідження, серед яких 22611 проб продемонстрували невідповідність санітарно-хімічним нормам. У нецентралізованих джерелах зафіксовано понад 800 випадків перевищення допустимих показників. Наведені дані відображають тенденцію до погіршення якості води, що підкреслює потребу в оновленні технологічних процесів водозабору та посиленні контролю за дотриманням нормативних вимог. Додатковим свідченням загострення проблеми є результати щодо мікробіологічного стану води. Із 163 досліджених проб у 15 виявлено мікробіологічні відхилення, що сигналізує про підвищену епідемічну небезпеку, особливо в прифронтних і постраждалих регіонах. У Полтавській та Київській областях зафіксовано два випадки отруєння дітей нітратами, діагностовано метгемоглобінемію – патологічний стан, спричинений уживанням води з перевищеним умістом нітратів. Ці приклади підтверджують необхідність удосконалення системи моніторингу на рівні лабораторних досліджень, а також у рамках профілактичних заходів територіальних громад, спрямованих на запобігання ризикам для здоров'я населення.

Важливо зазначити, що підвищення ефективності контролю за якістю води неможливе без налагодженої взаємодії між різними структурами державного управління. У рамках державної політики водної безпеки активізується міжвідомча співпраця, покликана забезпечити узгодженість дій та комплексне реагування на виявлені загрози. Зокрема, Держпродспоживслужбою проведено понад 690 тисяч лабораторних досліджень проб води, підготовлено понад 3000 рекомендацій органам влади та організовано 255 засідань комісій із питань техногенно-екологічної безпеки і надзвичайних ситуацій. Окрім того, перевірено та погоджено програми виробничого контролю якості

води, що засвідчує посилення системності державного управління у цій сфері [1].

У цьому контексті зазначені результати демонструють зростання рівня координації між органами державного управління, що дозволяє забезпечити узгодженість дій у сфері контролю за якістю питної води під час воєнного стану. Посилення координаційної ролі держави підтверджується розширенням адміністративних, технологічних та аналітичних інструментів управління, спрямованих на підвищення ефективності реагування на виявлені загрози.

Порівняння показників у часовій перспективі засвідчує поступове зниження рівня мікробіологічного забруднення у централізованих системах. Зокрема, у міських водопроводах частка нестандартних проб зменшилася з 4,7% у 2020 році до 2,3% у 2024 році, а в сільських – із 13,8% до 10,2%. Такі результати свідчать про підвищення ефективності знезараження води та модернізацію очисних споруд, особливо у громадах, що отримали підтримку державних і міжнародних програм.

Разом із тим, ситуація у сфері нецентралізованого водопостачання залишається проблемною. Понад 25% проб, відібраних у 2024 році, не відповідали санітарним нормам за мікробіологічними показниками. Основними причинами цього є відсутність постійного контролю, використання індивідуальних колодязів і свердловин, а також складні умови забезпечення санітарних вимог у районах, наближених до бойових дій. Удосконалення моніторингу в цьому секторі передбачає впровадження систем біоіндикації та дистанційного контролю за параметрами води, що дозволить оперативно виявляти потенційні відхилення.

Санітарно-хімічні показники демонструють певну стабільність із тенденцією до поступового покращення. У міських водопроводах частка нестандартних проб знизилася з 16,8% у 2020 році до 11,7% у 2024 році, тоді як у сільських – із 26,9% до 27,7%, що свідчить про збереження порівняно високого рівня хімічного навантаження. Найгірші результати спостерігаються у нецентралізованих системах, де у 2024 році зафіксовано 32,9% нестандартних проб. Це обумовлено низькою якістю джерел, нестачею реагентів для очищення та обмеженими технічними можливостями на місцевому рівні [1].

Розглядаючи стан радіаційних показників, варто зазначити, що саме вони демонструють найбільш сприятливу тенденцію. У міських водопроводах рівень нестандартних проб знизився до 1,0%, у сільських – до 1,7%, а у нецентралізованих – до 2,7% у 2024 році. Позитивні зміни

пояснюються стабільним функціонуванням обласних лабораторій контролю, проведенням профілактичних заходів та належним виконанням вимог щодо запобігання потраплянню радіонуклідів у джерела водопостачання.

Співвіднесення отриманих результатів із цільовими показниками до 2030 року свідчить, що міські системи вже наближаються до встановлених нормативів (1,5% – для мікробіологічних, 6,5% – для санітарно-хімічних, 0,5% – для радіаційних показників). Для сільських територій спостерігається помірне відставання, тоді як у нецентралізованому секторі потрібно досягти зниження рівня відхилень щонайменше на 10-15% у найближчі роки. Це потребує комплексних технічних, організаційних і фінансових рішень, спрямованих на підвищення ефективності системи водоконтролю [1].

Підсумовуючи наведені результати, варто наголосити на чіткій залежності між рівнем організації управління водними ресурсами та якістю питної води. Централізовані системи демонструють стабільні параметри – 3,8% нестандартних проб за мікробіологічними показниками у 2024 році порівняно з 25,4% у нецентралізованих. Це вказує на важливу роль інституційного управління у забезпеченні водної безпеки та формуванні стійкої інфраструктури контролю якості води в умовах воєнного стану. У цьому контексті доцільно підкреслити необхідність інтеграції державної системи моніторингу з місцевими лабораторіями та цифровими платформами, що дозволить забезпечити безперервність контролю навіть у зонах з обмеженим доступом. Таке удосконалення сприятиме своєчасному виявленню відхилень, а також створить базу даних для прогнозування потенційних ризиків, що особливо актуально у воєнний період. Водночас варто враховувати, що під час війни структура джерел водопостачання істотно змінилася: частина централізованих систем була пошкоджена або зруйнована, що призвело до зростання частки нецентралізованого споживання. Це підвищує важливість запровадження спрощених методів польового тестування та мобільних лабораторій, які забезпечать моніторинг навіть у тимчасово непідконтрольних районах.

Підсумовуючи наведені результати, можна констатувати, що система моніторингу якості питної води в Україні демонструє поступову стабілізацію, однак зберігає нерівномірність за типами джерел. Це вказує на потребу у зміцненні контролю, насамперед у сільських та нецентралізованих системах водопостачання, де рівень нестандартних проб залишається найвищим. Досягнення цільових показників до

2030 року потребує узгоджених дій державних інституцій, органів місцевого самоврядування та суб'єктів господарювання у сфері водопостачання. Для цього важливо забезпечити поєднання інфраструктурних інвестицій, цифрових технологій контролю, інформаційно-просвітницьких програм для населення та посилення нормативної відповідальності за дотримання стандартів якості води.

### **Література:**

1. Безпечність питної води в умовах війни: Держпродспоживслужба звітує про результати моніторингу. Держпродспоживслужба, 2025. URL: <https://dpss.gov.ua/news/bezpechnist-pytnoi-vody-v-umovakh-viiny-derzhprodspozhyvsluzhba-zvituie-pro-rezultaty-monitorynhu>

**Костюк М. В.**

*аспірант кафедри економіки і бізнесу,  
Таврійський державний агротехнологічний університет  
імені Дмитра Моторного  
м. Запоріжжя, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-558-0-4>

## **РЕСУРСОЕФЕКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

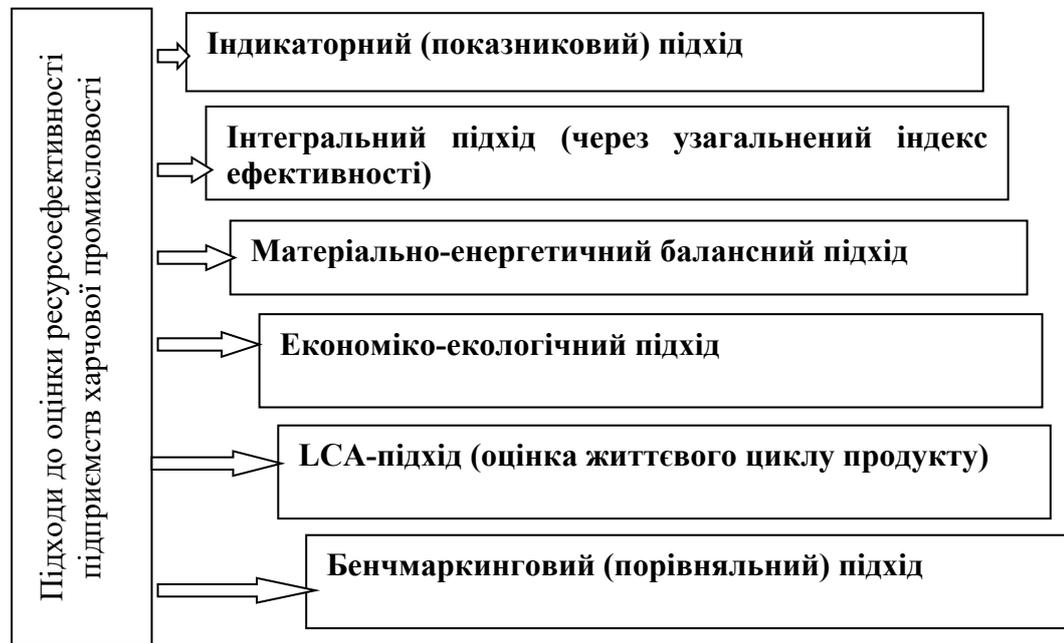
Харчова промисловість України є стратегічною галуззю національної економіки, яка забезпечує продовольчу безпеку та формує значну частку у структурі промислового виробництва. Разом з тим, вона є одним із найбільших споживачів природних ресурсів – води, енергії, сировини – і одним із найпомітніших джерел антропогенного навантаження на навколишнє середовище [1, с. 25-38]. У сучасних умовах глобальних викликів – зміни клімату, деградації екосистем, зростання цін на ресурси – питання ресурсоефективності та екологічної відповідальності підприємств харчової промисловості стає ключовим елементом стратегії їхньої конкурентоспроможності.

Відповідно до вимог «Європейського зеленого курсу» (European Green Deal) та Цілей сталого розвитку ООН, підвищення ефективності використання ресурсів є не лише питанням екологічної свідомості, а й важливим напрямом економічної модернізації [2, с. 1-21]. Тому системна діагностика рівня ресурсоефективності і екологічної відповідальності підприємств є необхідним інструментом для визначення резервів підвищення ефективності виробництва, мінімізації екологічних ризиків і розроблення стратегічних напрямів переходу до циркулярної економіки. У харчовій галузі специфіка ресурсоспоживання визначається сезонністю сировинної бази, високою питомою водомісткістю процесів, складністю технологічних ланцюгів, значними втратами енергії при зберіганні та транспортуванні, а також утворенням великої кількості побічних продуктів і органічних відходів [3; 4].

Концептуальні підходи до оцінки ресурсоефективності підприємств харчової промисловості наведено на рис. 1.

Індикаторний підхід забезпечує оцінку окремих часткових показників ресурсоефективності – енергомісткості, водомісткості,

матеріаломісткості, відходомісткості, рівня утилізації побічних продуктів, питомих викидів CO<sub>2</sub> тощо [2]. Даний підхід дає можливість проводити моніторинг динаміки за окремими ресурсними потоками, виявляти критичні ділянки технологічного процесу, але він не враховує взаємозалежність між ресурсами, тому потребує подальшої інтеграції [5].



**Рис. 1. Концептуальні підходи до оцінки ресурсоефективності підприємств харчової промисловості**

*Джерело: побудовано за даними [5-10]*

Інтегральний підхід передбачає побудову узагальненого індексу ресурсоефективності ( $I_{PE}$ ), що агрегує кілька груп показників у єдиний комплексний коефіцієнт. Показники попередньо нормалізуються (для уніфікації одиниць виміру) і зважуються за важливістю за типовими блок-факторами – споживання ресурсів (енергії, води, сировини); вихід продукції на одиницю ресурсу; втрати й відходи; частка повторно використаних ресурсів. Методика дозволяє будувати рейтинг підприємств, проводити галузевий аналіз і планувати програми підвищення ефективності. Так, Н. Liu запропоновано порівняльний  $I_{PE}$  для молокопереробних підприємств із розподілом за класами ефективності (високий, середній, низький), [6, с. 65–77].

Окремо необхідно зупинитись на матеріально-енергетичному балансовому підході, який базується на аналізі входів і виходів матеріальних та енергетичних потоків. Основою є принцип збереження маси та енергії. При цьому, визначаються всі потоки сировини, води,

електроенергії, тепла, а також побічні продукти і відходи. На основі балансу встановлюють частку використаних ресурсів та втрати на кожній стадії технологічного процесу. Цей підхід рекомендований для детального технологічного аудиту підприємств, які мають енергоємне виробництво (м'ясопереробка, хлібопекарство, кондитерське виробництво). Він забезпечує точність, але потребує значних витрат на збір даних і аналітику [7].

Економіко-екологічний підхід передбачає оцінку ресурсоефективності через співвідношення економічних результатів і витрат природних ресурсів, тобто визначення екологічної віддачі капіталу. Так, у дослідженні G. Choudhury використано показник «resource productivity» (RP) – ВВП на одиницю спожитого матеріального ресурсу, адаптований до рівня підприємства (випуск продукції на одиницю матеріальних витрат). Метод поєднує фінансову та екологічну ефективність, що робить його цінним для стратегічного планування, але він чутливий до коливань цін на ресурси [8, с. 102–116].

LCA-підхід (Life Cycle Assessment) дозволяє оцінити життєвий цикл продукту охоплює всі етапи – від добування сировини, транспортування, виробництва, пакування до споживання й утилізації. Його основна місія – визначити кумулятивні ресурсо- та енерговитрати і пов'язані з ними впливи на довкілля [9]. Для харчової промисловості цей підхід особливо актуальний, адже дозволяє ідентифікувати критичні точки у ланцюгу створення вартості (тобто, енергія охолодження, логістика, пакування). У роботі M. Zhao показано, що застосування LCA до виробництва молочних продуктів дало змогу зменшити енергомісткість на 18% завдяки зміні пакування та технології пастеризації [10, с. 45–60].

Бенчмаркінговий підхід дозволяє провести оцінку ресурсоефективності на основі порівняння з еталонними підприємствами або середньогалузевими показниками. Бенчмаркінговий підхід використовується міжнародними асоціаціями (FAO, UNIDO, OECD) для формування політик екоефективності [11].

На практиці найдоцільнішим є комбінований підхід, що інтегрує кількісні та якісні ознаки ресурсоефективності та дає змогу провести комплексну діагностику найбільш впливових стимуляторів та дестимуляторів стабільного її рівня: Такий підхід відповідає рекомендаціям Європейської комісії у межах ініціативи *Resource Efficiency Roadmap* [12, с. 38–44].

Оцінка ресурсоефективності дає можливість зменшити собівартість виробництва за рахунок зниження споживання енергії, води та

матеріалів; підвищити екологічну відповідальність підприємства, що є вимогою стандартів ISO 14001, EMAS; забезпечити доступ до «зеленого» фінансування та ESG-рейтингових переваг; зменшити ризики порушення екологічного законодавства; підвищити імідж і довіру споживачів до продукції. Досвід підприємств Nestlé, Danone, Arla Foods свідчить, що інвестиції у підвищення ресурсоефективності мають середній строк окупності 2-3 роки, а скорочення енергоємності досягає 20–30% [13].

Отже, ресурсоефективність є багатовимірною категорією, що охоплює економічні, технологічні та екологічні аспекти діяльності підприємства. Найефективніший підхід до її оцінки – інтеграційно-комбінований, який поєднує індикаторні, балансні, економіко-екологічні та бенчмаркінгові методи. Для харчової промисловості ключовими напрямками підвищення ресурсоефективності є енергозбереження, зменшення водомісткості, повторне використання побічних продуктів і цифровізація обліку ресурсів. Регулярна оцінка ресурсоефективності є основою екологічної відповідальності підприємства та його конкурентних переваг на внутрішньому і зовнішньому ринках.

### Література:

1. Müller C., Neitzel M. Resource Efficiency in Food Production: Concepts, Indicators and Practices. *Journal of Cleaner Production*. 2023. Vol. 412(5). P. 25–38.
2. Jagtap S., Evans S. Optimization of the Resource Efficiency of Food Manufacturing via IoT. *Sustainability*. 2021. Vol. 13(15). P. 1–21.
3. Food Loss and Waste Database. Rome: FAO Publications, 2022. 63 p.
4. Стан і тенденції розвитку харчової промисловості України. Міністерство економіки України. Київ, 2023. 112 с.
5. Pardo G. Indicators for resource efficiency in the food processing sector. *Sustainability*. 2022. Vol. 14(9). P. 1–18.
6. Liu H., Zhang X., Lin T. Resource Efficiency Assessment in Dairy Processing. *Journal of Environmental Management*. 2020. Vol. 272(3). P. 65–77.
7. Industrial Resource Efficiency and Cleaner Production Handbook. Vienna: UNIDO, 2021. 178 p.
8. Choudhury G. Measuring resource productivity in manufacturing. *Journal of Cleaner Production*. 2022. Vol. 339(4). P. 102–116.
9. Notarnicola B. Life Cycle Assessment in the agro-food sector. *Journal of Industrial Ecology*. 2021. Vol. 25(3). P. 602–617.
10. Zhao M., Wang Q., Li S. Life Cycle Resource Efficiency of Dairy Products. *Resources, Conservation and Recycling*. 2023. Vol. 198(7). P. 45–60.
11. Indicators of Resource Efficiency and Waste Reduction in the Food Sector. OECD Publishing, Paris, 2021. 48 p.
12. European Commission. Resource Efficiency Roadmap for the EU Food Industry. Brussels. 2022. 44 p.
13. Bell Food Group. Sustainability Report 2022. Basel, 2023. 64 p.

**Краліч Є. Р.**

*аспірант,*

*Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»*

*м. Дніпро, Україна*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-558-0-5>*

## **ТРАНСФОРМАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ В ЕПОХУ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

Оборонно-промисловий комплекс (ОПК) традиційно вважався ключовою сферою забезпечення державного суверенітету з відносно ізольованими ринками. Однак, у XXI столітті процеси глобалізації кардинально переформатували цей ландшафт. Відкриття ринків, лібералізація торгівлі, революція в інформаційних технологіях та посилення геополітичної конкуренції створили нову парадигму, в якій успіх підприємств ОПК визначається їх здатністю до швидкої та глибокої трансформації. Результати останніх досліджень в галузі міжнародних економічних відносин [1; 2] засвідчують складність продовження безпекової промислової політики, яка і далі опиратиметься лише на національну базу. Сучасна глобалізація не є простим розширенням торгівлі, оскільки бурхливий розвиток торгівельних відносин відбувається паралельно з глибокими перетвореннями виробничої діяльності у всіх ланцюгах створення вартості. Так, Х. Владос та Д. Хацініколау, аналізуючи виникнення нової структурної конфігурації глобалізації зазначають, що: по-перше, нова реструктуризована глобалізація вказує на необхідність оновлення балансу в сучасній світовій системі, однак його досягнення неможливе в рамках архітектури старої системи; по-друге, нова ера глобалізації вимагає перегляду підходу до різних вимірів геополітичної стабільності, економічного розвитку та інновацій; по-третє, хоча багато сучасних економічних теорій демонструють тенденцію необхідності окремого розгляду всіх аспектів нової глобалізації, все ж слід розглядати цілісну перспективу, яка інтегрує політику, економіку та технології в рамках глобальних тенденцій [3, с. 156].

Серед основних викликів для підприємств ОПК, спричинених процесами глобалізації, можна виділити такі:

– **технологічна конвергенція** – сьогодні межі між цивільними та військовими технологіями розмиваються остаточно. Згідно з доповіддю Стокгольмського інституту дослідження проблем миру (SIPRI), світові військові витрати у 2024 році досягли рекордного показника у 2,718 трильйона доларів, що на 9,4% більше, ніж у попередньому році. Це найбільш динамічне зростання з моменту закінчення Холодної війни, яке було спричинене збільшенням витрат у понад 100 країнах, зокрема в Європі та на Близькому Сході. При цьому, значна частина цих коштів спрямовується на НДДКР у сфері ШІ, кібербезпеки та автономних роботизованих систем;

– **вразливість глобальних ланцюгів поставок** – понад 70% керівників підприємств ОПК визнають наявність суттєвих порушень у логістиці та поставках критичних компонентів, зокрема мікросхем. Це змушує компанії шукати альтернативних постачальників та інвестувати в національне виробництво [4];

– **зміна характеру конфліктів** – поширення гібридних війн та масованих кібератак потребують нових рішень. За даними McKinsey Global Institute, світовий ринок кібербезпеки для критичної інфраструктури зростає на 12% щорічно і до 2025 року перевищили \$250 млрд, що відкриває нові ринки для компаній ОПК [5];

– **посилення конкуренції** – у 2024 п'ять провідних компаній ОПК контролювали понад 35% світового ринку виробництва озброєнь. Однак, частка країн, серед яких Китай, Південна Корея та Туреччина, постійно зростає завдяки експортно-орієнтованій моделі та агресивній цінovій політиці.

Серед ключових трансформаційних стратегій пом'якшення наслідків актуалізації наведених викликів доцільно зазначити такі:

– **стратегія технологічної адаптації та інновацій шляхом побудови відкритих екосистем.** Так, наприклад, понад 60% інновацій в ОПК США протягом останніх п'яти років були започатковані завдяки партнерству із цивільними технологічними компаніями. Концерн Airbus створив мережу інноваційних центрів «Airbus Ventures», які інвестують в стартапи у сфері квантових обчислень, космічних технологій та штучного інтелекту, що дозволяє отримувати доступ до проривних технологій, мінімізуючи при цьому власні ризики досліджень;

– **стратегія диверсифікації за моделлю «dual-use» (технологія подвійного призначення),** що дозволяє зменшувати залежність від коливань оборонних бюджетів та розширювати ринковий потенціал. За оцінками NATO Industrial Advisory Group, станом на 2025 рік до 30%

доходу провідних європейських компаній ОПК генерується за рахунок продукції подвійного призначення;

– **стратегія формування глобальних альянсів та консорціумів** – технологічна складність та висока вартість розробки нових видів озброєнь роблять їх невідомими для однієї країни чи компанії. За даними SIPRI, обсяг міжнародних спільних проектів у сфері ОПК зріс з \$28 млрд у 2010 році до понад \$68 млрд у 2024 році;

– **стратегія цифрової трансформації та побудови «розумного підприємства»** національних економік стало результатом стрімкого зниження логістичних витрат. Базовими компонентами цієї стратегії стали: а) технологія Цифрового двійника (Digital Twin) – її використання компанією BAE Systems в процесі розробки суден типу «Type 26» дозволило скоротити час проектування на 30%, а витрати на 25%; б) адитивні технології (3D-друк) - Lockheed Martin використовує 3D-друк для виготовлення понад 40% компонентів для космічного апарату «Orion», що значно знижує витрати та підвищує гнучкість виробництва; в) перехід від документо-орієнтованих процесів до управління на основі даних в реальному часі (Data-Centric Enterprise).

Таким чином, трансформація підприємств ОПК в епоху глобалізації є не стільки їх вибором, а скоріш імперативом виживання. Вона набуває комплексного характеру, охоплюючи технологічну, операційну та бізнес-модельну складові. Найбільш ефективні стратегії будуються на принципах відкритості, гнучкості та мережевої кооперації. Цифрова трансформація виступає ключовим елементом всіх інших стратегій, дозволяючи досягти необхідної швидкості, ефективності та адаптивності.

### **Література:**

1. Baldwin R., Freeman R. Risks and global supply chains: What we know and what we need to know. *Annual Review of Economics*. 2022. Vol. 14(1). P. 153-180.
2. Hanson, G. H. Washington's New Trade Consensus: And What It Gets Wrong. *Foreign Aff.*, 2024. No. 103. P. 164.
3. Vladoš C., Chatzinikolaou D. The emergence of the new globalization: the approach of the evolutionary structural triptych. *Journal of Global Responsibility*. 2025. Vol. 16(1). P. 139-161.
4. Out with the defense industrial base, in with the defense industrial network. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/government-public-sector-services/future-of-warfighting-in-a-digital-age/changing-character-of-the-modern-defense-industrial-base.html>.
5. McKinsey Technology Trends Outlook 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-top-trends-in-tech#/>.

**Куриленко О. В.**

*аспірант кафедри національної економіки та фінансів,*

*Вищий навчальний заклад*

*"Університет економіки та права "КРОК"*

*м. Київ, Україна*

*ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-9274-4224>*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-558-0-6>*

## **ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЕНЕРГЕТИЧНИХ ПАКЕТІВ ЄС У КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ**

Енергетична політика посідає центральне місце в інтеграційних процесах Європейського Союзу. Формування Європейської спільноти вугілля та сталі (1951), яка 1957 року трансформувалася в Європейське економічне співтовариство, стало відправною точкою сучасної енергетичної політики ЄС. Подальший розвиток інтеграційних структур – Європейської спільноти (1993) та Європейського Союзу (2009) – лише посилив акцент на забезпеченні енергетичної безпеки, економічної стабільності та конкуренції на внутрішньому ринку.

Україна, будучи частиною СРСР, не брала участі у західно-європейських енергетичних інтеграційних процесах, зосереджуючись на співпраці в межах Ради економічної взаємодопомоги. Після розпаду СРСР і системної кризи 1990-х років відбулося поступове зближення України з ЄС у сфері енергетики. Ключовими етапами цього процесу стали вступ до Енергетичного співтовариства (2010), асоціація з Європейським Союзом та Європейським товариством з ядерної енергії (2015), а також приєднання до синхронної мережі континентальної Європи ENTSO-E (2022).

Водночас швидкі темпи імплементації директив і регламентів ЄС створюють для України низку викликів – від браку досвіду і кваліфікованих кадрів до недостатніх інвестицій в основний капітал, операційних боргів та інституційної слабкості регуляторного середовища.

Після ухвалення Маастрихтського та Лісабонського договорів енергетична політика ЄС отримала системну правову основу, що зумовило прийняття низки нормативних актів вторинного права – так званих енергетичних пакетів.

Перший енергетичний пакет (1996 р.) заклав правові засади функціонування ринків електроенергії та природного газу в ЄС, визначивши принципи доступу до мереж і загальні вимоги до постачальників [1].

Другий енергетичний пакет (2003 р.) запровадив принцип анбандлінгу – відокремлення видобувних і збутових підрозділів від транспортних систем, що стало основою для підвищення прозорості та конкуренції. В українській практиці цей підхід реалізовано у поділі обленерго на постачальників (ПУП) та операторів системи розподілу (ОСР).

Третій енергетичний пакет (2009 р.) поглибив вимоги до анбандлінгу, запровадивши обов’язковий “поділ власності”. Він передбачив створення європейських мереж операторів систем передачі – ENTSO-E (електроенергія) та ENTSO-G (газ), а також незалежних національних регуляторів. В Україні вимоги Третього пакета почали реалізовуватися з 2014 року: створено Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП), а в 2018 році завершено поділ обленерго на окремі суб’єкти постачання та розподілу [2, с. 19].

Четвертий енергетичний пакет (2019 р.) – так званий “Clean Energy Package” – спрямований на розвиток відновлюваної енергетики та участь “малих гравців” [3]. Він стимулює появу проз’юмерів (споживачів, які одночасно виробляють електроенергію) та енергетичних кооперативів, а також встановлює цільову частку 32 % відновлюваних джерел у структурі генерації [4].

Отже, енергетичні пакети ЄС істотно впливають на реформування українського енергетичного сектору, формуючи правові рамки функціонування ринку та правила поведінки його учасників. Разом із впровадженням “Європейського зеленого курсу” та нової кліматичної політики ЄС, включно з вуглецевим податком (СВАМ), адаптація української енергетики до цих вимог стає не лише економічним, а й безпековим викликом. Викликом, на який потрібно відповідати в умовах ударів по енергетиці з боку країни агресора.

З огляду на відсутність у України права участі в розробці енергетичних директив ЄС і доступу до структурних фондів, виконання зобов’язань без належної фінансової підтримки може створювати додаткові ризики для соціально-економічної стабільності. Особлива ця проблема актуалізується на фоні ударів країни агресора по енергетиці України. Тому важливою умовою подальшої інтеграції в ЄС є

вироблення державної політики, спрямованої на узгодження темпів та механізмів адаптації до європейських енергетичних норм із інтересами енергетичної та економічної безпеки України.

### **Література:**

1. European Commission. (2020). Energy Policy and Legislation in the EU. Directorate-General for Energy. URL: [https://commission.europa.eu/system/files/2020-10/ener\\_sp\\_2020\\_2024\\_en.pdf](https://commission.europa.eu/system/files/2020-10/ener_sp_2020_2024_en.pdf)

2. Гречаник Б.В. Імплементация енергетичних хартій (Третього енергопакету) країн ЄС в енергетиці України: проблеми та перспективи. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія Економіка та управління в нафтовій та газовій промисловості*. 2017. № 1 (15). С. 15-21.

3. Литвин Н. Як застосувати 4-й енергопакет ЄС для розвитку малої ВДЕ-генерації в Україні? URL: <https://ua.boell.org/uk/2020/10/01/yak-zastosuvati-4-y-energoraket-es-dlya-rozvitku-maloi-vde-generacii-v-ukraini>

4. Третій та четвертий енергетичні пакети. URL: <https://www.ukraine-learns.org/wp-content/uploads/2019/08/%D0%95%D0%BD%D0%B5%D1%80%D0%B3%D0%BE%D0%BF%D0%B0%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8-003.pdf>

**Нагірняк О. О.**

*аспірант,*

*Державна установа "Інститут регіональних досліджень  
імені М. І. Долишнього Національної академії наук України"*

*Львів, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-558-0-7>

## **РОЗУМНА СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ ЄС**

Економічне зростання Європейського Союзу значною мірою залежить від того, наскільки ефективно регіони можуть використовувати власний потенціал, інноваційні можливості та ресурси. Саме тому принцип розумної спеціалізації (smart specialisation strategy або S3) став ключовим інструментом економічної політики ЄС, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності, створення нових робочих місць та збалансований розвиток територій.

Розумна спеціалізація – це стратегічний підхід до інноваційного розвитку, що передбачає концентрацію інвестицій у ті сфери, де кожен регіон має найбільші економічні переваги та потенціал для зростання. Впровадження цієї ідеї реалізується шляхом концентрації фінансових ресурсів у тих сферах і регіонах, де вони здатні забезпечити найвищу віддачу та економічну результативність, замість їхнього рівномірного розподілу [1].

Вперше концепцію Smart Specialisation було запропоновано Європейською комісією у 2010 році в межах стратегії “Європа 2020”. Вона стала одним із головних інструментів реалізації Політики згуртованості, яка має на меті скорочення соціально-економічних відмінностей між регіонами. Кожен регіон, який прагне отримати фінансування з фондів ЄС, повинен мати власну стратегію розумної спеціалізації, побудовану на аналізі економічних переваг, інноваційного потенціалу та ринкових можливостей [2].

З економічної точки зору, розумна спеціалізація спрямована на створення умов для стійкого зростання через інновації. Вона стимулює розвиток високотехнологічних секторів, модернізацію традиційних галузей, підвищення доданої вартості продукції та зростання

продуктивності праці. Згідно з даними Євростату за 2024 та половину 2025 років, регіони ЄС, які активно впроваджують стратегії S3, мають у середньому на 15-20% вищі темпи зростання ВВП на душу населення та рівень зайнятості у порівнянні з регіонами, які не мають чіткої спеціалізації [3].

Ключова економічна роль розумної спеціалізації полягає у стимулюванні інвестицій у дослідження та розробки. Європейський фонд регіонального розвитку активно підтримує регіональні інноваційні кластери, наукові парки, університетські стартапи та цифрові інфраструктурні проєкти. Це створює мультиплікативний ефект – інвестиції у знання, технології та людський капітал приносять довгострокові економічні вигоди у вигляді зростання продуктивності, експорту і податкових надходжень [2].

Важливою особливістю S3 є її ринкова орієнтація. У процесі формування стратегії беруть участь представники бізнесу, університетів, наукових установ і місцевої влади. Такий підхід дозволяє узгоджувати регіональні економічні пріоритети з потребами ринку та тенденціями глобальної економіки. Внаслідок цього регіони ЄС формують унікальні “економічні ніші”. Наприклад, Північна Італія розвиває біомедичну інженерію, регіони Іспанії – зелену енергетику, а Східна Польща – IT стартапи та агротехнології [4].

Розумна спеціалізація має і суттєвий соціально-економічний ефект. Розвиток інноваційних секторів створює робочі місця з вищим рівнем оплати праці, стимулює підприємництво та підвищує якість людського капіталу. Водночас, зростання інноваційної активності сприяє диверсифікації економіки, що робить регіони більш стійкими до кризових явищ [5].

Економічна ефективність Smart Specialisation підтверджується й статистично. За оцінками Європейської комісії (2023), кожне євро, інвестоване в проєкти розумної спеціалізації, у середньостроковій перспективі генерує до 3-4 євро доданої вартості у регіональній економіці. Крім того, у регіонах, які мають добре розроблені стратегії S3, темпи зростання експорту інноваційної продукції перевищують середньоєвропейський рівень на 10-12% [2].

У новому програмному періоді ЄС, який триває з 2021 по 2027 роки, роль розумної спеціалізації у зміцненні економічного потенціалу регіонів ще більше зростає. Особливий акцент робиться на так званій Smart Specialisation 2.0, яка включає міжрегіональну кооперацію, екологічні інновації та цифрову трансформацію. Це сприяє не лише економічному

зростанню, а й формуванню більш інтегрованого, конкурентного та стійкого європейського економічного простору [2].

### **Література:**

1. European Commission. Smart Specialisation Platform (S3 Platform). URL: <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/>
2. European Union. Cohesion Policy 2021–2027: Investing in the regions of Europe. Brussels. URL: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/newsroom/news/2018/06/06-08-2018-regional-development-and-cohesion-policy-2021-2027](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/newsroom/news/2018/06/06-08-2018-regional-development-and-cohesion-policy-2021-2027)
3. Eurostat. Regional Innovation Scoreboard 2025. URL: [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/regional-innovation-scoreboard\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/regional-innovation-scoreboard_en)
4. Foray D. Smart Specialisation: Opportunities and Challenges for Regional Innovation Policy. London: Routledge. 2018. p. 12-30, 45-62, 88-105.
5. McCann P., Ortega-Argilés R. The early experience of smart specialisation implementation in EU regions. *Regional Studies*. 2019. Vol. 53(9). P. 1259-1270.

**Сазонов К. О.**  
*аспірант кафедри статистики  
та математичних методів в економіці,  
Одеський національний економічний університет  
м. Одеса, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-558-0-8>

## **ПОБУДОВА ІНТЕГРАЛЬНОГО ІНДЕКСУ ОЦІНКИ ДИНАМІКИ СТАЛОГО МАКРОЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ**

Українська економіка проходить важкий шлях трансформації на шляху до сталого розвитку. В сучасних нестабільних умовах вкрай важливо мати адекватні статистичні інструменти оцінки актуального стану господарства. Розробка економетричної моделі комплексного аналізу економічних, соціальних та екологічних індикаторів є необхідним кроком для подальшого планування та імплементації державних програм сталого розвитку як на регіональному, так і на макрорівні.

Конструювання таких моделей доцільно проводити методом побудови зведених індексів. Я пропоную оцінити динаміку стану економіки України за допомогою складеного індексу сталого розвитку (SDCI, sustainable development composite indicator), який враховує промислово-інноваційні, еколого-енергетичні та фінансові компоненти. Так, зразками таких індикаторів є:

- 1) відсоток витрат на дослідження і розробки (ДіР) у ВВП ( $X_1$ );
- 2) відсоткова міра участі промисловості у створенні доданої вартості в Україні протягом року ( $X_2$ );
- 3) енергоємність ВВП, тобто кількість енергії у кілограмах нафтового еквіваленту, що необхідна для створення кожної 1000\$ ВВП України ( $X_3$ );
- 4) відсоток атомних та відновлюваних джерел електроенергії у річному енергетичному балансі генерації ( $X_4$ );
- 5) вуглецева ємність ВВП, тобто обсяг викидів  $CO_2$ , що відбуваються при створенні кожної 1000\$ ВВП України ( $X_5$ );
- 6) річний приріст ВВП ( $X_6$ );

7) відсоток чистих надходжень прямих іноземних інвестицій у ВВП ( $X_7$ ).

Рівні цих показників в Україні за 2010–2023 роки наведено в таблиці 1. У рядку «Н. В.» вказано логічний напрям впливу факторів на підсумковий індекс SDCI (чи є зростання рівня індикатора сприятливим або гальмуючим явищем, +\(-):

Таблиця 1

**Рівні показників–компонентів SDCI в Україні за 2010–2023 рр.**

Рік	Частка витрат на ДіР у ВВП, %	Частка промисловості у створенні доданої вартості, %	Енергоємність ВВП, кг н. е. на 1000\$ ВВП	Частка атомної та зеленої енергетики в загальній структурі генерації, %	CO <sub>2</sub> -ємність ВВП, кг CO <sub>2</sub> на 1000\$ ВВП	Річний приріст ВВП, %	Частка чистих надходжень ПІІ у ВВП, %
2010	0,80	13,10	169,45	18,53	0,40	4,09	4,57
2011	0,71	11,77	153,67	19,45	0,40	5,45	4,26
2012	0,72	12,23	148,53	20,08	0,39	0,15	4,48
2013	0,73	11,14	140,75	19,92	0,38	0,05	2,37
2014	0,65	12,23	142,42	22,76	0,36	-10,08	0,63
2015	0,61	11,90	138,67	25,40	0,34	-9,77	-0,22
2016	0,48	12,22	133,56	24,05	0,33	2,44	4,42
2017	0,45	11,98	127,36	26,13	0,29	2,36	3,28
2018	0,47	11,53	128,74	24,85	0,30	3,49	3,80
2019	0,43	10,79	119,19	25,47	0,28	3,20	3,77
2020	0,40	10,10	119,68	24,82	0,28	-3,75	0,19
2021	0,38	10,28	124,39	26,03	0,26	3,45	3,98
2022	0,33	7,60	114,20	28,83	0,26	-28,76	0,14
2023	0,33	8,31	101,41	26,44	0,24	5,53	2,52
Н.В.	+	+	-	+	-	+	+

*Джерело: складено автором за даними [1; 2; 3]*

Щоб прибрати розбіжності в масштабі одиниць виміру, ефект від «вибросів» в окремі роки та різну спрямованість впливу окремих змінних на результативний індикатор (+ чи -), потрібно нормалізувати значення окремих показників. Цю операцію можна провести 2 способами: через Min–Max та Z–нормалізацію, відповідно за формулами (1) та (2):

$$X_i^* = \begin{cases} \frac{X_i - X_{min}}{X_{max} - X_{min}} (+) \\ \frac{X_{max} - X_i}{X_{max} - X_{min}} (-) \end{cases} \quad (1)$$

$$Z_i^* = \begin{cases} \frac{X_i - \bar{X}}{\sigma} (+) \\ -\frac{X_i - \bar{X}}{\sigma} (-) \end{cases} \quad (2)$$

За допомогою нормованих значень розрахуємо складений індекс сталого розвитку за формулою (3):

$$SDCI = \frac{\sum w_i * X_i^*}{\sum w_i * Z_i^*}, \quad (3)$$

де  $w_i$  – статистична вага кожного компонента; задача підбору оптимальних ваг, що відображали б логічну важливість кожного індикатора, вирішується пакетом «Пошук рішення» в Excel як максимізація середньої з абсолютних значень коефіцієнтів кореляції нормованих значень факторів з результативним індексом:

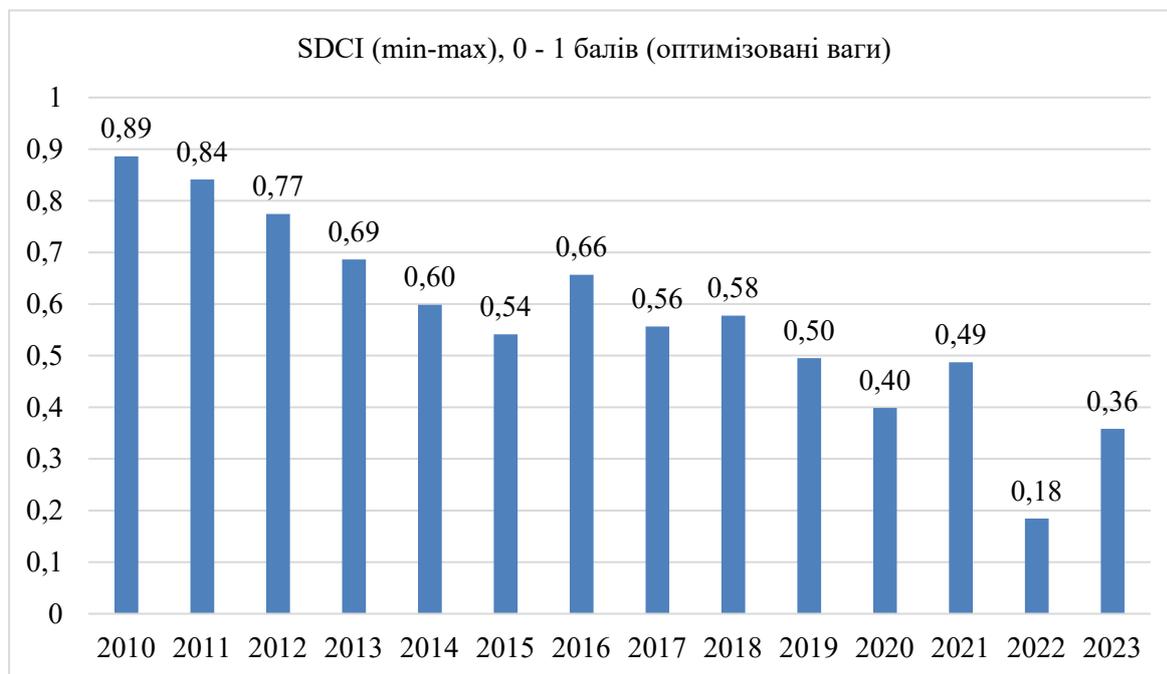
$$maximize F(w) = \frac{1}{n} \sum |corr(X_i^*, SDCI)|, \sum w_i = 1, w_i \geq 0 \quad (4)$$

Напрямок кореляції нормованих значень показників  $X^*_1, X^*_3, X^*_5$  та  $Z^*_1, Z^*_3, Z^*_5$  не збігався з логічним напрямом впливу, тому їх рівні було інвертовано.

На рисунках 1 та 2 зображено динаміку складеного індексу сталого розвитку в Україні за період з 2010 по 2023 роки. Побудований індекс відображає комплексний стан вітчизняної макроекономіки в певному році з урахуванням індикаторів сталого розвитку промисловості, інновації, енергетики, забруднення повітря та окремих статей національних рахунків.

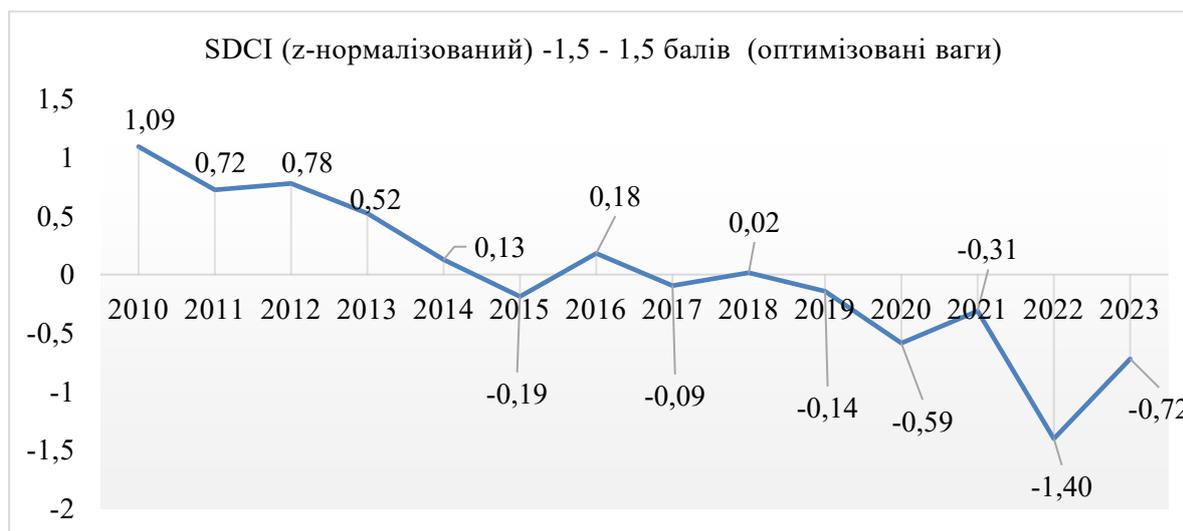
З побудованої моделі бачимо, що рівень сталого розвитку макроекономіки в Україні у 2023, порівняно з 2010, впав на 0,53 бали або на 59,6% (за Min–Max нормалізацією), при чому в середньому щорічно він знижувався на 0,041 бали або на 6,73%. За Z–нормалізацією цей показник впав на 1,81 бали або в 1,66 рази, при чому в середньому щорічно він зменшувався на 0,14 балів або 12,8%. Основним чином, на це вплинули нестабільність у темпах створення валового продукту та надходженнях ПП, спричинена різкими падіннями в виробничій та

інвестиційній діяльності в 2014–2015, 2020 та 2022 роках. Також гальмують перехід вітчизняної економіки до сталого зростання зменшення промислової та дослідницької активності, а також загалом низька енергетична ефективність господарського комплексу.



**Рис. 1. Динаміка SDCI в Україні за 2010–2023 рр.  
(з оптимізованими вагами компонентів)**

*Джерело: побудовано автором за даними [1; 2; 3]*



**Рис. 2. Динаміка складеного індексу сталого розвитку в Україні  
за період з 2010 по 2023 роки**

*Джерело: побудовано автором за даними [1; 2; 3]*

Файли та код для таблиць і розрахунків, здійснених в даній роботі, будуть опубліковано окремо. В майбутніх дослідженнях доцільно збільшувати кількість чинників впливу на темпи макроекономічного зростання України.

### **Література:**

1. World Bank Open Data – Ukraine. URL: <https://shorturl.at/ULqgN> (дата звернення: 05.11.2025).
2. Державна служба статистики України: Економічна статистика. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 05.11.2025).
3. Sustainable development goals: 17 цілей, щоб змінити наш світ. URL: <https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/> (дата звернення: 05.11.2025).

**Степанюк Р. С.**

*аспірант кафедри економіки і бізнесу,  
Таврійський державний агротехнологічний університет,  
імені Дмитра Моторного  
м. Запоріжжя, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-558-0-9>

## **ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ ТА ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Сучасний етап розвитку аграрного сектору України характеризується високою динамікою змін у зовнішньому середовищі, спричинених як глобальними викликами (воєнні дії, зміни клімату, коливання цін на продовольство), так і внутрішніми структурними трансформаціями економіки [1, с. 5-18]. У таких умовах забезпечення стабільного функціонування сільськогосподарських підприємств потребує формування ефективної системи інституційного забезпечення антикризових заходів та державної підтримки економічного розвитку. Інституційне забезпечення антикризової політики передбачає створення комплексу норм, правил, організаційних структур і механізмів координації, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків кризових явищ та формування передумов для стійкого розвитку аграрного виробництва [2, с. 47-48].

Інституційна теорія передбачає, що ефективність антикризових заходів визначається якістю інститутів, рівнем їх узгодженості з економічним середовищем та здатністю адаптуватися до змін [3]. Згідно з підходом Д. Норта, саме інститути задають «правила гри» в економіці, формуючи стимули для підприємницької активності [4, с. 147].

В аграрному секторі інституційна підтримка реалізується через систему державних і недержавних органів, програм та фондів, що спрямовані на стабілізацію виробництва, розвиток інфраструктури та гарантування продовольчої безпеки. До ключових елементів інституційного забезпечення належать: нормативно-правові акти (закони, постанови, державні програми); фінансово-кредитні інституції (державні банки, фонди розвитку); дорадчі служби та агентства

підтримки сільського господарства; міжнародні фінансові організації та донорські структури [5, с. 22-29].

У 2022-2024 рр. кризові явища в аграрному секторі України посилилися через повномасштабну війну, порушення логістичних ланцюгів, зростання вартості ресурсів, дефіцит інвестиційних коштів та скорочення експортних можливостей [6]. Додатковими факторами дестабілізації є: зменшення площ сільськогосподарських угідь через окупацію; дефіцит пального, насіння та добрив; руйнування об'єктів переробної інфраструктури; коливання валютного курсу, що впливає на собівартість продукції [7].

У цих умовах роль держави як антикризового регулятора істотно зростає. Необхідними є цільові програми компенсацій, пільгового кредитування, грантів та страхування ризиків виробників [8, с. 33-40].

З 2022 р. в Україні запроваджено антикризові інституційні ініціативи в умовах війни, які передбачають низку антикризових механізмів: аграрні розписки як інструмент фінансового забезпечення оборотного капіталу; агрострахування із державною підтримкою (проект Закону № 10274 від 2023 р.); Фонд часткового гарантування кредитів у сільському господарстві, який розпочав роботу у 2023 р.; державна підтримка релокації сільськогосподарських підприємств у безпечні регіони [8, с. 33-40]. Ці інституційні рішення дозволили знизити ризики банкрутства сільськогосподарських підприємств та забезпечити збереження виробничого потенціалу галузі.

У країнах ЄС антикризова підтримка сільського господарства ґрунтується на Спільній аграрній політиці (САР), що передбачає: прямі платежі виробникам; фінансування сталого розвитку сільських територій; екологічні дотації (екосхеми); підтримку інновацій і цифровізації [9; 10].

Інституційна підтримка в Україні проявляється у різній формації (рис. 1).

Серед проблем інституційного характеру, що гальмують ефективність антикризових заходів, виділяють: надмірну бюрократизацію процедур отримання допомоги; низьку прозорість розподілу бюджетних коштів; дублювання функцій між відомствами; відсутність стабільного фінансування програм підтримки [11, с. 67-78]. Крім того, в Україні існують інституційно-правові обмеження ефективності державної підтримки, яка не повністю гармонізована з вимогами ЄС, що створює бар'єри для інтеграції аграрного сектору у європейський ринок [12, с. 52-61].

Інституційна підтримка економічного розвитку сільськогосподарських підприємств	
<b>Бюджетне фінансування</b>	дотації на одиницю оброблюваних площ, компенсація відсоткових ставок за кредитами (постанова КМУ № 107 від 01.02.2023 р.)
<b>Грантові програми (зокрема, «Робота»)</b>	фінансування проектів з переробки сільгосппродукції
<b>Кредитне стимулювання</b>	програма «Доступні кредити 5-7-9%» для мікро- та малих фермерів
<b>Податкові пільги та преференції</b>	спрощена система оподаткування для агровиробників
<b>Інституційна співпраця з міжнародними організаціями</b>	ЄБРР, FAO, USAID, UNDP надають технічну допомогу, гранти та консультації

**Рис. 1. Інституційна підтримка економічного розвитку сільськогосподарських підприємств**

*Джерело: побудовано за даними [8]*

Для підвищення ефективності державної підтримки доцільно створити єдину цифрову платформу моніторингу та подання заявок на підтримку, запровадити середньострокове бюджетне планування аграрної політики, посилити роль регіональних аграрних агентств розвитку, розширити державно-приватне партнерство (ДПП) у відбудові аграрної інфраструктури, інституціоналізувати систему антикризового моніторингу ризиків через створення аналітичного центру при Мінагрополітики [13, с. 12-21].

Таким чином, інституційне забезпечення антикризових заходів у сільському господарстві є ключовим чинником підвищення стійкості галузі в умовах турбулентності. Сформована в Україні система підтримки має потенціал до удосконалення через цифровізацію, узгодження з європейськими підходами та посилення координації між державними і приватними структурами. Стійкий економічний розвиток сільськогосподарських підприємств можливий лише за умови наявності ефективних інституцій, здатних швидко реагувати на виклики та забезпечувати справедливий розподіл ресурсів підтримки.

### Література:

1. Кириленко І. Г., Прокопа І. В. Інституційні засади розвитку аграрного сектору економіки України. *Економіка АПК*. 2023. № 6. С. 5–18.
2. Статівка А. М. Антикризове управління підприємствами аграрної сфери. *Вісник аграрної науки*. 2022. № 3. С. 47–58.
3. North D. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 152 p.
4. Williamson O. E. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press, 1985. 450 p.
5. Гриценко О. А. Інституційна підтримка аграрного розвитку в умовах нестабільності. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 22–29.
6. Міністерство аграрної політики України. Огляд стану аграрного сектору у 2023 р. К., 2024. 65 с.
7. OECD. *Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2023: Ukraine Report*. Paris: OECD Publishing, 2023. 112 p.
8. Дяченко О. С. Антикризове регулювання аграрної сфери в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 14. С. 33–40.
9. European Commission. *The Common Agricultural Policy (CAP) 2023–2027*. Brussels, 2023. 95 p.
10. European Court of Auditors. *Special Report: CAP support during crisis periods*. Luxembourg, 2022. 76 p.
11. Гончаренко М. О. Інституційно-правові аспекти реалізації державних програм у сільському господарстві. *Економіка і прогнозування*. 2022. № 4. С. 67–78.
12. Мельник Т. М. Гармонізація державної допомоги агросектору України з правом ЄС. *Право України*. 2023. № 10. С. 52–61.
13. Кравчук В. В. Інституційна трансформація механізмів підтримки аграрного виробництва. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 12–21.

**Тимчак В. О.**

*аспірант,*

*Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»*

*м. Київ, Україна*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-558-0-10>*

## **СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ДЛЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ: ВПЛИВ КЛІМАТИЧНИХ ЗМІН ТА ВІЙНИ В УКРАЇНІ**

Проблема забезпечення продовольчої безпеки набула особливої актуальності в умовах інтенсифікації кліматичних змін та геополітичної нестабільності у світі. За даними Food and Agriculture Organization of the United Nations, Intergovernmental Panel on Climate Change та Organisation for Economic Cooperation and Development, підвищення середньорічних температур, зростання частоти екстремальних погодних явищ та дефіцит водних ресурсів зумовлюють значне скорочення врожайності основних культур та погіршення їх харчової цінності. Це посилює ризики голоду, особливо у країнах з низьким рівнем доходу населення. Вплив таких змін не є однаковим, а має виражений регіональний характер, так: у Південній Європі (Іспанія, Італія, Греція) простежуються затяжні посухи та деградація ґрунтів, тоді як Північна Європа (Швеція, Данія, Фінляндія) стикається з надмірною вологістю, поширенням нових фітопатогенів та зміною вегетаційних періодів. Незважаючи на технологічний розвиток, аграрний сектор Європейського Союзу (ЄС) зазнає значних втрат через хвилі спеки, повені, ерозію ґрунтів, що призводить до зниження врожайності та якості вирощуваної продукції рослинництва.

Так, у Південній Європі (Іспанія, Італія тощо) зафіксовано зниження врожайності пшениці на понад 15% і зменшення вмісту білка та заліза (до -9,1%), що пов'язано з дефіцитом вологи та тепловим стресом під час вегетації [1]. Під впливом кліматичних змін у Центральній Європі врожайність кукурудзи знизилася майже на 9% через нестабільність випадіння опадів та пізні заморозки [2]. Проте, кліматичні зміни мають не лише негативний ефект. Вони сприяють подовженню вегетаційного періоду. Так, Північна Європа демонструє зростання врожайності ячменю на понад 6% завдяки подовженню вегетаційного періоду, проте стикається з новими загрозами у вигляді поширення грибкових захворювань. За даними міжнародних організацій (FAO, IPCC, OECD),

вже до середини ХХІ століття навіть за сценарію помірною потепління врожайність основних культур у Європі може знизитися на 10–20% [3]. Найбільших втрат зазнають регіони Південної та Центральної Європи, де врожайність пшениці, кукурудзи та ячменю скоротилася на 10–15% у порівнянні з базовим періодом 2010–2014 років [4].

Ще одним важливим фактором погіршення продовольчої безпеки Європи та світу стала війна в Україні, яка за даними KSE Institute та FAO призвела до втрати понад 30% сільськогосподарських площ, зниження експорту зернових на 35,6% і зростання світових цін на пшеницю на 43%, кукурудзу – на 20%, рослинну олію – на понад 30% у березні–травні 2022 року [2]. Блокування чорноморських портів та перебої в логістиці посилили продовольчу кризу в країнах Північної Африки, Близького Сходу та Азії, що залежали від українського зерна.

Для ефективного протистояння негативним змінам, які загрожують продовольчій безпеці Європи та світу необхідно зосередитися на впровадженні адаптаційних заходів, насамперед таких як: використання стійких сортів та гібридів, впровадження технологій точного землеробства та систем дистанційного моніторингу. Впровадження комплексу цих заходів у Центральній Європі дозволило знизити втрати врожаю на 4,1%, а в Іспанії посухостійкі сорти пшениці дали можливість збільшити врожайність на 5,6% навіть за умов дефіциту вологи [5].

Дослідження демонструє необхідність інтеграції кліматичної та продовольчої політики, регіоналізації адаптаційних стратегій, диверсифікації ланцюгів постачання та зміцнення міжнародної співпраці у боротьбі з негативними наслідками кліматичних змін та геополітичних факторів, які безпосередньо впливають на глобальну продовольчу безпеку. Забезпечення цього у ХХІ столітті потребує комплексного підходу – поєднання технологічних інновацій, інституційної перебудови та розвитку механізмів транскордонного співробітництва. Попри всі виклики, Україна зберігає потенціал бути стратегічним партнером ЄС у забезпеченні стабільності агропродовольчих ринків у повоєнний період.

### **Література:**

1. The state of food security and nutrition in the world 2021: Transforming food systems for food security, improved nutrition and affordable healthy diets for all. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Rome: FAO, 2021. DOI: <https://doi.org/10.4060/cb4474en>
2. Agricultural Outlook 2023–2032. Organisation for Economic Cooperation and Development; Food and Agriculture Organization of the United Nations. Paris: OECD/FAO, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1787/08801ab7-en>

3. Medek D. E., Schwartz J., Myers S. S. Estimated effects of future atmospheric CO<sub>2</sub> concentrations on protein intake and the risk of protein deficiency by country. *Environmental Health Perspectives*, 2021. Vol. 125(8):087002.
4. Böhm H., Herzfeld T., Glauben T. Climate change adaptation strategies in European agriculture: A comparative SWOT analysis. *Journal of Cleaner Production*. 2021. Vol. 298. P. 126823. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126823>
5. European state of the climate 2023. European Environment Agency (EEA). Copenhagen: EEA, 2024.

## СЕКЦІЯ 2. СОЦІАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

**Курилюк Ю. Б.**

*доктор юридичних наук, професор, заслужений юрист України,  
академік НАН вищої освіти України,  
професор кафедри теорії та історії держав і права,  
Приватне акціонерне товариство  
"Вищий навчальний заклад "Національна академія управління"  
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-558-0-11>

### **ГРОШОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ ЯК ГАРАНТІЯ ЇХ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ**

В умовах сьогодення важливим завданням української держави є створити всі необхідні правові, організаційні та економічні умови для забезпечення гідного рівня життя військовослужбовців, які кожного дня ризикують своїм життям та здоров'ям, боронячи Україну від окупантів. Держава гарантує військовослужбовцям достатнє матеріальне, грошове та інші види забезпечення в обсязі, що відповідає умовам військової служби, стимулює закріплення кваліфікованих військових кадрів [1].

Безумовно, що базовою соціальною гарантією військовослужбовців є їхнє грошове забезпечення. Воно має матеріальне вираження та надається в якості винагороди за службу на системній основі протягом періоду військової служби для задоволення особистих матеріальних і нематеріальних (культурних) потреб військовослужбовців та членів їхніх сімей.

Грошове забезпечення військовослужбовців із числа осіб офіцерського складу, в тому числі слухачів (ад'юнктів, докторантів), рядового, сержантського та старшинського складу (крім військовослужбовців строкової служби) і начальницького складу складається з посадового окладу, окладу за військовим званням, щомісячних (підвищення посадового окладу, надбавки, доплати, винагороди, які мають постійний характер, премії) та одноразових додаткових видів грошового забезпечення [2]. Щомісячними доплатами можна вважати: надбавки за кваліфікацію, кваліфікаційну категорію, виконання функцій

державного експерта з питань таємниць, роботу в умовах режимних обмежень, безперервний стаж на шифрувальній роботі, почесні та спортивні звання; доплати за науковий ступінь та за вчене звання; премію; морську винагороду, винагороди за стрибки з парашутом, за розшук, піднімання, розмінування та знешкодження вибухових предметів, тралення і знешкодження мін, за водолазні роботи та за бойове чергування; одноразові грошові допомоги після укладення першого контракту, для оздоровлення, для вирішення соціально-побутових питань, у разі звільнення з військової служби; інші виплати, які здійснюються відповідно до чинного законодавства України. Розмір усіх видів грошового забезпечення, що отримував військовослужбовець, як впливає з дослідження Н.В. Хортюк, впливають на подальше обчислення пенсії військовослужбовця [3].

Воно характеризується основною (задоволення гідного життя військовослужбовця) та похідною (стимулювання краще виконувати свої службові завдання) метою, завданнями (створення умов належного рівня соціальної безпеки працівника, його сім'ї; стимулювання трудової конкуренції, виконавської дисципліни; залишення на службі висококваліфікованих працівників тощо) та функціями (відтворювальної, забезпечувальної, стимулюючої, регулюючої) й нараховується та виплачується за виконання роботи на військовій службі чи у разі неможливості її виконання (перебування в полоні, у заручниках тощо) – за збереження вірності Батьківщині [4].

Іншим видом винагороди, що не відноситься до складових грошового забезпечення, є додаткова винагорода, що передбачена статтею 9<sup>2</sup> Закону України «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей» та постановою Кабінету Міністрів України від 28.02.2022 № 168, що обумовлене тимчасовим характером додаткової винагороди – період дії воєнного стану (особливого періоду), а також виокремленням цієї винагороди від складових грошового забезпечення (абзац другий пункту 1<sup>1</sup> наведеної Постанови).

Загалом під грошовим забезпеченням військовослужбовців слід вважати гарантовану державою та урегульовану законодавством систему достатнього розміру фінансових стимулів особі, яка має статус військовослужбовця. Важливим аспектом цього явища є необхідність не простого декларування цієї державної гарантії, але й реальне її належне забезпечення.

### **Література:**

1. Подорожній Є.Ю., Подорожній А.Ю. Грошове забезпечення як важлива соціальна гарантія трудової діяльності військовослужбовців в Україні. *Право.иа.* 2024. № 1. С. 240–245.

2. Про грошове забезпечення військовослужбовців, осіб рядового і начальницького складу та деяких інших осіб: постанова Кабінету Міністрів України від 30.08.2017 № 704. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/704-2017-p#Text>

3. Хортюк Н.В. Правове регулювання соціальних гарантій військовослужбовців за трудовим законодавством України : дис. ... доктора філософії: спец. 081 Право. Харківський національний університет внутрішніх справ. Харків, 2024. 200 с.

4. Удовенко О.В. Правове регулювання грошового забезпечення військовослужбовців : дис. ... канд. юрид. наук: спец. 12.00.05. Сумський національний університет ім. В. Даля, Національний юридичний університет ім. Я. Мудрого. Сєверодонецьк, Харків, 2021. 231 с.

## СЕКЦІЯ 3. ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

**Кашперська А. І.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування,  
Державний біотехнологічний університет  
м. Харків, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-558-0-12>

### **КОШТОРИС БЮДЖЕТНОЇ УСТАНОВИ: ФОРМУВАННЯ, ВИКОРИСТАННЯ ТА КОНТРОЛЬ ЗА ВИКОНАННЯМ**

Воєнний стан в нашій країні спричинив створення надскладних політичних та економічних умов, в яких опинилися всі без виключення суб'єкти господарювання – від комерційних підприємств до фінансових та бюджетних установ і організацій. Вважаючи на це, зрозумілим є виникнення певних проблем та обмежень, з якими зустрічаються як підприємці, так і неприбуткові організації, при здійсненні своєї діяльності. Бюджетні установи є суб'єктами господарювання, діяльність яких повністю або частково фінансується за рахунок коштів державного або місцевого бюджетів. Так, на сьогодні все більша кількість установ стикається з недостатністю фінансування, несвоєчасністю бюджетних асигнувань, обмеженістю ресурсів, відсутністю коштів на свої потреби тощо. Саме тому важливу роль відіграє правильність планування бюджетною установою доходів та витрат, пошук шляхів економії ресурсів, а також розробка заходів з удосконалення процесу формування та виконання кошторису. Крім того, з метою своєчасного внесення коригувань вкрай важливим є здійснення контролю виконання кошторису протягом звітного періоду.

В Бюджетному кодексі України надано визначення кошторису бюджетної установи. Так, кошторис є основним плановим фінансовим документом бюджетної установи, яким на бюджетний період встановлюються повноваження щодо отримання надходжень і розподіл бюджетних асигнувань на взяття бюджетних зобов'язань та здійснення платежів для виконання бюджетною установою своїх функцій та

досягнення результатів, визначених відповідно до бюджетних призначень [1].

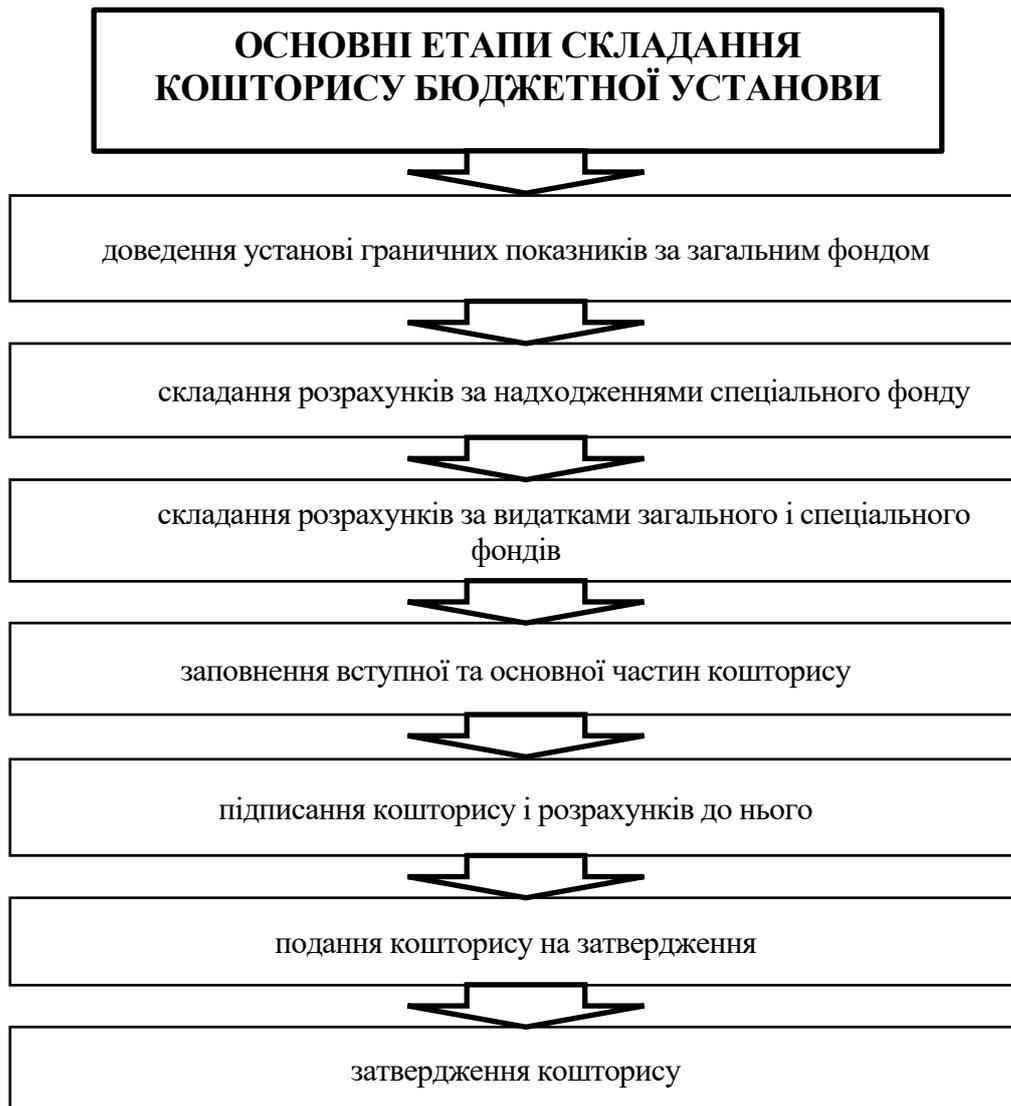
Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України № 228 від 28 лютого 2002 р. «Про затвердження Порядку складання, розгляду, затвердження та основних вимог до виконання кошторисів бюджетних установ» (із змінами та доповненнями), установа незалежно від того, чи веде вона бухгалтерський облік самостійно, чи обслуговується централізованою бухгалтерією, для забезпечення своєї діяльності складає кошториси, плани асигнувань загального фонду бюджету, плани надання кредитів із загального фонду бюджету, плани спеціального фонду, зведення показників спеціального фонду кошторису за кожною виконуваною нею бюджетною програмою, а заклади фахової передвищої та вищої освіти, наукові установи та заклади охорони здоров'я також плани використання бюджетних коштів та помісячні плани використання бюджетних коштів [2].

Варто наголосити, що без складеного і затвердженого з дотриманням нормативно-законодавчих вимог кошторису, відповідного перерахунку всіх запланованих доходів та витрат витрачання бюджетних коштів стає нецільовим.

Бюджетні установи складають свій кошторис після затвердження бюджетів (державного або місцевого). Основною метою складання кошторису є забезпечення виконання бюджетною установою своїх функцій, досягнення результатів відповідно до бюджетного призначення та сфери діяльності, визначення обсягу доходів і видатків загального та спеціального фондів, пов'язаних з функціонуванням структурних підрозділів, забезпечення покриття планових видатків фінансовими ресурсами як за рахунок загального, так і за рахунок спеціального фонду.

Розпорядники під час складання проектів кошторисів, планів асигнувань та надання кредитів із загального фонду, планів та зведення показників спеціального фонду, планів використання бюджетних коштів, а також під час проведення розрахунків до кошторису, розподілу видатків бюджету та надання кредитів з бюджету відповідно до економічної класифікації видатків бюджету та класифікації кредитування бюджету, визначення показників надходжень бюджету в частині доходів, фінансування, повернення кредитів, додержання тарифних ставок, норм, цін, лімітів, забезпечують дотримання вимог бюджетного законодавства [2].

Виділяють декілька етапів складання кошторису бюджетних установ (рис. 1):



**Рис. 1. Основні етапи складання кошторису бюджетної установи**

*Джерело: [3]*

Варто пам'ятати, що бюджетні установи (розпорядники бюджетних коштів) отримують бюджетні кошти лише за умови наявності затверджених кошторисів.

Після затвердження кошторису бюджетні установи протягом звітного періоду провадять свою діяльність в межах передбачених кошторисом бюджетних асигнувань, а також можуть брати зобов'язання за спеціальним фондом в межах фактичних надходжень до нього.

Крім правильного формування та використання затвердженого кошторису бюджетної установи, надважливе значення має контроль його виконання. Мова йде, передусім, про внутрішній контроль. Так, під організацією контролю виконання кошторису бюджетної установи

розуміють сукупність заходів, спрямованих на перевірку доцільності кожної статті кошторису, дотримання встановлених меж асигнувань і з'ясування причин їх відхилення (за наявності), з метою підтвердження ефективності використання бюджетних коштів [4].

Завдання контролю виконання кошторису бюджетної установи можна умовно поділити на основні (загальні) та супутні. Так, серед основних завдань можна виділити (рис. 2):



**Рис. 2. Основні завдання контролю виконання кошторису бюджетної установи**

Крім основних, доцільно виділити супутні завдання контролю виконання кошторису, які полягають у перевірці: дотримання законодавчих норм під час внесення змін до кошторису (за наявності таких змін); дотримання тендерного законодавства при реалізації

процедур закупівель; забезпеченості бюджетними асигнуваннями основних видатків з урахуванням сфери діяльності бюджетної установи; відповідності характеру діяльності установи включених до кошторисів видатків; співвідношення обсягу затверджених асигнувань та проведених касових видатків з сумою проведених фактичних видатків; співвідношення обсягу касових видатків за спеціальним фондом та обсягу затверджених надходжень; правильності відображення у звітах про виконання кошторису сум фактичних видатків в розрізі кожного КЕКВ у розрізі загального та спеціального фондів тощо.

Дуже важливим для планування складання кошторису в наступному звітному періоді є аналіз обґрунтованості розрахунків показників кошторису та аналіз рівня фактичного виконання показників, за якими визначаються планові надходження за загальним фондом, а також обґрунтованості, доцільності та відповідності характеру діяльності обсягів надходжень до спеціального фонду. Крім того, варто проаналізувати своєчасність та повноту бюджетного фінансування, а також дотримання термінів надходжень бюджетних коштів за відповідним графіком.

При цьому перевірці та аналізу мають підлягати як, безпосередньо, сам кошторис та розрахунки до нього, плани асигнувань загального та спеціального фондів, лімітні довідки про бюджетні асигнування та внесені зміни до кошторисів та плану асигнувань (за наявності), так і книга обліку асигнувань та прийнятих зобов'язань, а також картки аналітичного обліку (касових та фактичних видатків, готівкових операцій, отриманих асигнувань) тощо.

Отже, правильне формування та реалізація кошторису бюджетної установи, а також здійснення контролю його виконання сприятиме забезпеченню прозорості й підзвітності діяльності установи, підвищенню зрозумілості складеної звітності, оптимізації фінансування, допоможе виявити резерви економії, управляти фінансами та підвищити ефективність діяльності.

### **Література:**

1. Бюджетний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>
2. Постанова Кабінету Міністрів України № 228 від 28 лютого 2002 р. «Про затвердження Порядку складання, розгляду, затвердження та основних вимог до виконання кошторисів бюджетних установ» (із змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/228-2002-%D0%BF#Text>

3. Оніщенко В. Кошторис 2025: як заповнити, внести зміни та відзвітувати. URL: <https://oblikbudget.com.ua/article/46-pro-koshtoris-byudjetno-ustanovi-na-2022-rk>»
4. Бонарев В. В. Теоретичні основи організації внутрішнього контролю в діяльності суб'єкта державного сектору. *Ефективна економіка*. 2023. № 6. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/1703/1716>

## СЕКЦІЯ 4. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

**Антонюк В. І.**

*аспірант,*

*Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича  
Чернівці, Україна*

**Марич М. Г.**

*к.е.н., доцент кафедри фінансів і кредиту,*

*Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича  
Чернівці, Україна*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-558-0-13>*

### **РИЗИКИ ТА ПАРАДОКСИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БАНКІВСЬКОГО ФІНАНСОВОГО ПОСЕРЕДНИЦТВА: ВІД ЕФЕКТУ ГІРШЛАЙФЕРА ДО КІБЕРЗАГРОЗ МСП**

Цифровізація фінансової сфери змінює парадигму банківського посередництва, відкриваючи нові можливості для інтеграції малого і середнього бізнесу (МСП) у фінансову систему. Завдяки використанню фінтех-рішень, відкритого банкінгу, аналітики великих даних та штучного інтелекту, банки здатні надавати персоналізовані послуги, підвищувати швидкість прийняття рішень та знижувати операційні витрати. Водночас, цифровізація створює новий тип ризиків, пов'язаний із надмірною автоматизацією, інформаційною асиметрією та кіберзагрозами [1].

Парадокс полягає в тому, що, попри зростання прозорості та обсягу даних, які доступні банкам, ефективність ухвалення фінансових рішень не завжди підвищується. Навпаки, надлишок інформації може призводити до нераціональних рішень, формуючи так званий ефект Гіршлайфера. Це явище стає центральним у дискусії про межі та наслідки цифрової трансформації банківського сектору [2].

Ефект Гіршлайфера підкреслює, що доступність та поширення інформації без належного управління можуть спричинити непередбачувані наслідки. У банківському секторі це проявляється в ситуаціях,

коли надлишок даних призводить до ухилення від ризиків замість їх кращого управління. Наприклад, якщо банки починають покладатися виключно на автоматизовані алгоритми оцінки ризиків, вони можуть ігнорувати специфічні аспекти бізнесу позичальника. Це може позбавити платоспроможні підприємства доступу до фінансування лише через те, що їхні цифрові показники не відповідають стандартним моделям.

Проблема посилюється надмірною автоматизацією фінансових процесів. Використання алгоритмів і систем штучного інтелекту для оцінки кредитоспроможності МСП дає змогу банкам скорочувати витрати й прискорювати процеси ухвалення рішень. Проте ці технології часто не враховують галузеву специфіку, динаміку розвитку підприємства чи локальні економічні умови. У результаті відбувається цифрова селекція – коли формально платоспроможні компанії отримують відмову у фінансуванні через «неідеальні» дані [3].

Однією з ключових проблем цифрового фінансового посередництва залишається асиметрія інформації між банками та малим бізнесом. Традиційно фінансові установи ухвалюють рішення на основі історичних даних, що обмежує доступ до кредитів для компаній без розвиненої фінансової історії. Цифрові технології, такі як відкритий банкінг та аналітика великих даних, здатні суттєво покращити ситуацію, надаючи банкам більше релевантної інформації про клієнтів. Проте надмірна автоматизація процесів може призвести до того, що алгоритми ухвалюють рішення без урахування індивідуальних особливостей підприємства, знижуючи точність оцінки ризику [3].

Ще одним викликом є невизначеність у фінансуванні МСП. У періоди економічних потрясінь банки зазвичай переходять до більш консервативних стратегій кредитування, що ускладнює доступ підприємців до фінансових ресурсів. Хоч цифрові технології й допомагають удосконалювати прогнозування платоспроможності позичальників, надмірна залежність від алгоритмів може лише поглибити проблему, обмежуючи доступ до фінансування для «нестандартних» компаній [4].

Не менш важливим фактором є цифровий розрив. Підприємства, які не мають достатнього доступу до технологій або цифрових навичок, ризикують опинитися поза межами банківської системи. Таким чином, цифровізація, покликана зробити фінансові послуги більш доступними, парадоксальним чином створює нові бар'єри для менш технологічно розвинених компаній. Це поглиблює розрив між бізнесами, що активно

користуються цифровими інструментами, і тими, хто залишається поза ними [5].

Розв'язання цих проблем потребує узгоджених дій з боку банків, держави та самих підприємців. Банки повинні розробляти гнучкіші скорингові моделі, які враховують не лише цифрові показники, а й якісні параметри бізнесу. Держава – підтримувати програми цифрової інтеграції МСП, підвищення фінансової грамотності та забезпечення рівного доступу до технологій.

Особливу увагу варто приділити проблемі цифрового розриву. Частина підприємств, особливо малі виробничі або регіональні, не мають достатнього рівня цифрових компетенцій чи доступу до сучасних фінансових технологій. Це створює нову форму фінансової ізоляції: ті, хто не інтегрований у цифрову банківську екосистему, втрачають конкурентні переваги та доступ до ресурсів. Таким чином, цифровізація, покликана забезпечити інклюзивність, у певних умовах формує нову нерівність.

Не менш важливим аспектом є ризики кібербезпеки. Розширення цифрових каналів комунікації між банками та клієнтами збільшує вразливість систем до кібератак, фішингових схем та витоку конфіденційної інформації. Зростає ризик втрати довіри до цифрових фінансових інструментів, що може мати системний ефект – зниження стабільності банківської системи та відтік клієнтів у тіньовий сектор [6].

Для систематизації зазначених аспектів можна представити їх у вигляді узагальненої аналітичної таблиці 1.

Таким чином, цифровізація фінансового посередництва – це не лише інструмент оптимізації, але й виклик для системи економічної безпеки. Баланс між ефективністю та безпекою, автоматизацією та людським фактором, інформаційною відкритістю та захистом даних стає ключовою умовою сталого розвитку фінансової екосистеми.

Отже, для подолання цифрових парадоксів в майбутньому необхідна інтегрована стратегія, що передбачає:

- адаптацію моделей ризик-менеджменту до цифрових реалій;
- розвиток цифрової грамотності підприємців;
- підвищення прозорості алгоритмічних рішень;
- координацію між банками, державними регуляторами та МСП у сфері кібербезпеки.

**Основні можливості та ризики  
цифрового фінансового посередництва для МСП**

<b>Напрямок</b>	<b>Потенційні можливості</b>	<b>Основні ризики / парадокси</b>
<i>Доступ до фінансування</i>	Швидкий онлайн-скоринг, використання альтернативних джерел даних	Алгоритмічна дискримінація, виключення нетипових МСП через жорсткість моделей.
<i>Інформаційна прозорість</i>	Значне зниження асиметрії інформації, розвиток відкритого банкінгу (Open Banking).	Ефект Гіршлайфера – надлишкова інформація знижує ефективність рішень та може спричинити ухилення від ризиків.
<i>Операційна ефективність</i>	Зменшення операційних витрат, повна автоматизація процесів, прискорення обслуговування.	Надмірна стандартизація, втрата індивідуального підходу до унікальних бізнес-кейсів МСП.
<i>Кібербезпека</i>	Розвиток захищених цифрових інфраструктур, підвищення зручності та швидкості обслуговування клієнтів.	Кіберзагрози, високий ризик витоку конфіденційних даних, системна втрата довіри.
<i>Цифрова інклюзивність</i>	Підвищення фінансової грамотності, вихід МСП на нові цифрові ринки та платформи.	Цифровий розрив, нерівний доступ до сучасних фінтех-послуг для менш технологічно розвинених компаній.

Ефективне використання цифрових технологій має базуватися не лише на кількості даних, а й на здатності правильно їх інтерпретувати – саме це стане запорукою підвищення фінансової стійкості та інноваційного розвитку малого бізнесу в умовах цифрової економіки.

**Література:**

1. World Bank. Digital Financial Inclusion and Fintech Development Report. Washington, D.C. : World Bank, 2023. URL: <https://www.worldbank.org/> (дата звернення: 02.11.2025).

2. Maurer, M. The Hirshleifer Effect in a Dynamic Setting. *SSRN Electronic Journal*. 2018. URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2596309](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2596309) (дата звернення: 02.11.2025)

3. Goodman B., Flaxman S. European Union Regulations on Algorithmic Decision-Making and a "Right to Explanation". *AI Magazine*. 2017. Vol. 38. Iss. 3. P. 50–57.

4. European Central Bank (ECB). The Digitalisation of Finance: Opportunities and Risks. Frankfurt am Main : ECB, 2023. URL: <https://www.ecb.europa.eu/> (дата звернення: 02.11.2025).

5. UNCTAD. Digital Economy Report 2023: Cross-border Data Flows and Development. New York : United Nations, 2023. URL: <https://unctad.org/> (дата звернення: 02.11.2025).

6. European Banking Authority (EBA). Guidelines on ICT and Security Risk Management. Luxembourg : EBA, 2024. URL: <https://www.eba.europa.eu/> (дата звернення: 02.11.2025).

**Гуцул А. С.**  
*аспірант кафедри фінансів,  
Одеський національний економічний університет  
м. Одеса, Україна*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-558-0-14>*

## **СИСТЕМА КОНТРОЛЮ ТА МОНІТОРИНГУ ПРИБУТКУ В СТРУКТУРІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ**

Система контролю та моніторингу прибутку в структурі корпоративного управління є ключовим елементом для забезпечення стійкої прибутковості, прозорості та ефективного управління ресурсами, що балансує інтереси акціонерів і менеджменту в умовах економічної нестабільності. Вона інтегрує внутрішні механізми контролю, аудит і ризик-менеджмент, дозволяючи виявляти відхилення, запобігати втратам і оптимізувати фінансові потоки для підвищення цінності компанії. В умовах криз, система забезпечує точність звітності про прибуток, знижуючи ризики та підвищуючи інвестиційну привабливість [1].

Основні компоненти системи включають раду директорів, аудиторський комітет, внутрішні процедури контролю та ризик-менеджмент. Рада директорів здійснює стратегічний нагляд, затверджуючи бюджети та оцінюючи ризики для оптимального розподілу капіталу, що впливає на прибуток [2]. Аудиторський комітет перевіряє фінансову звітність, забезпечуючи її точність і виявляючи шахрайства, що захищає прибутковість [3]. Внутрішні процедури, як сегрегація обов'язків і реконсиляція, мінімізують помилки в обліку доходів і витрат [4]. Ризик-менеджмент оцінює фінансові загрози, такі як ринкові коливання, дозволяючи стабілізувати прибуток через проактивні заходи [5]. Принципи корпоративного управління – прозорість, відповідальність і справедливість – формують основу системи, забезпечуючи етичний контроль і захист інтересів стейкхолдерів.

Таблиця 1 узагальнює ключові компоненти системи, їх функції та вплив на прибуток.

**Компоненти системи контролю та моніторингу прибутку**

<b>Компонент</b>	<b>Функція</b>	<b>Вплив на прибуток</b>
Рада директорів	Нагляд за стратегією та ризиками.	Оптимізує розподіл капіталу, підвищуючи прибуток.
Аудиторський комітет	Перевірка звітності та контролю.	Забезпечує точність прибутку, зменшуючи втрати.
Внутрішні процедури	Сегрегація, авторизація, реконсиляція.	Захищає активи, мінімізуючи помилки.
Ризик-менеджмент	Оцінка та пом'якшення ризиків.	Стабілізує прибуток через захист від втрат.

*Джерело: складено за даними [2-5]*

Як видно з Таблиці 1, ці компоненти взаємодіють, формуючи цілісну систему, що стабілізує прибуток через контроль і моніторинг.

Ефективність системи проявляється у зниженні волатильності прибутку та підвищенні фінансових показників. Дослідження показують, що компанії з сильним управлінням знижують волатильність прибутку на 15% завдяки аудиторським і ризик-менеджменту. PepsiCo демонструє стабільне зростання прибутку через прозорість і контроль, тоді як слабкі системи, як у Enron, призводять до втрат. Технології, як софт для моніторингу KPI, посилюють систему, дозволяючи реагувати на відхилення та інтегрувати ESG-фактори. Європейські компанії з двоярусною структурою управління показують вищий прибуток через ефективний контроль [1].

Система контролю та моніторингу прибутку є основою для фінансової стійкості, зниження ризиків і зростання цінності бізнесу, але потребує адаптації до цифрових і регуляторних змін.

**Література:**

1. Chen J. Corporate Governance: Definition, principles, models, and examples. Investopedia. 2025. URL: <https://www.investopedia.com/terms/c/corporategovernance.asp> (дата звернення: 20.10.2025).
2. Principles of Corporate Governance. Business Roundtable. Harvard Law School Forum on Corporate Governance. 2016. URL: <https://corpgov.law.harvard.edu/2016/09/08/principles-of-corporate-governance/> (дата звернення: 20.10.2025).

3. Donohue J. The audit committee: What it is and its role. Diligent. 2025. URL: <https://www.diligent.com/resources/blog/role-of-the-audit-committee-in-corporate-governance> (дата звернення: 20.10.2025).

4. Shivaprasad S. Importance of internal controls in corporate governance. CertPro. 2024. URL: <https://certpro.com/internal-controls/> (дата звернення: 21.10.2025).

5. What is corporate governance? The 2025 guideline. International Institute for Management Development. 2025. URL: <https://www.imd.org/blog/governance/what-is-corporate-governance/> (дата звернення: 21.10.2025).

**Іроденко Р. М.**

*аспірант кафедри фінансових ринків і технологій,  
Державний податковий університет  
м. Ірпінь, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-558-0-15>

## **ФОРМУВАННЯ РЕГУЛЯТОРНОЇ АРХІТЕКТУРИ ДЛЯ ПРИТОКУ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В УКРАЇНУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Незважаючи на високі безпекові ризики, іноземний капітал демонструє стійку готовність до інвестування та участі у відновленні України: 57% компаній, що вже працюють в Україні, готові до подальших інвестицій, а 79% планують долучитися до відбудови [1]. Головними операційними викликами, які називає бізнес, є дефіцит робочої сили (62% опитаних), безпекові ризики та зростання цін. Крім того, інституційні ризики, зокрема корупція у судовій системі, митних та державних послугах, продовжують хвилювати інвесторів. Проте, діджиталізація та посилення антикорупційних інституцій створюють мінімально необхідну основу довіри.

Через зависокі ризики воєнного часу на перший план висувається завдання розробки дієвих механізмів їх страхування. Міжнародні механізми страхування воєнних ризиків є критично важливим елементом, де ключові міжнародні інституції виступають страховиками останньої інстанції. Багатостороння агенція з гарантій інвестицій (MIGA) активно надає страхування політичних ризиків (PRI), розділяючи свою стратегію на дві фази. Фаза 1 (воєнний час) зосереджена на підтримці ліквідності та торговельного фінансування, надаючи гарантії міжнародним банкам. Фаза 2 (відбудова) передбачає повне розгортання PRI-гарантій для реального сектору економіки, що настане лише після стабілізації або припинення війни. Прикладом успішної роботи є покриття військових ризиків від MIGA для індустріального парку Dragon Capital на суму 9,2 млн доларів США. Доступ до гарантій MIGA, а також Фінансової корпорації розвитку США (DFC), яка надає цільове страхування (наприклад, \$25 млн для Superhumans Center) та співпрацює з MIGA, вимагає від інвесторів проходження складних процедур due diligence та наявності аудитованої звітності, включаючи ESG-стандарти

[2]. Додатково, Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) створює спецфонд на суму близько €200 млн для страхування майна, що знаходиться у дорозі та на складах, а національні Експортно-Кредитні Агенції (ЕКА) низки європейських країн надають покриття військових ризиків для своїх компаній, підвищуючи їхні шанси на вихід на український ринок.

На поточному етапі Уряд адаптував внутрішні механізми підтримки до військових реалій, суттєво послабивши вимоги Закону про «Інвестиційні няні» (Закон 1116-IX) для стимулювання менших за обсягом, але короткострокових проєктів [3]. Мінімальний обсяг інвестицій було знижено з 20 млн євро до 12 млн євро, а мінімальна кількість нових робочих місць – з 80 до 10 і більше. Державна підтримка може становити до 30% обсягу інвестицій і надається у формі фіскальних преференцій: звільнення від податку на прибуток строком на п'ять років (за винятком проєктів у сфері добування з метою подальшої переробки корисних копалин), а також звільнення від ПДВ та ввізного мита при імпорті нового обладнання. Пріоритетні сфери охоплюють виробництво біометану, переробну промисловість, логістику, охорону здоров'я та туризм. Інституційну фасилітацію забезпечує UkraineInvest, яка функціонує як інститут «інвестиційної няні» та надає консультаційну підтримку (HelpDesk) щодо змін у режимі воєнного стану, оподаткуванні та трудових процедурах.

Важливою складовою регуляторного клімату в Україні є послідовна валютна лібералізація, яку проводить Національний банк України (НБУ). Це критично важливо для іноземного інвестиційного процесу, оскільки вона спрямована на відновлення можливості репатріації капіталу (виведення дивідендів, відсотків) . Це пом'якшення валютних обмежень є необхідним для зменшення ризику конвертації та переказу коштів (C&T risk), який зазвичай не покривається міжнародними гарантіями MIGA. Ключовим стратегічним кроком стало підписання Угоди про економічне партнерство зі США у квітні 2025 року, що призвело до створення Інвестиційного Фонду Відбудови (RIF) [4]. RIF покликаний фінансувати критично важливі проєкти, особливо у сфері розвитку мінеральних ресурсів, інновацій та відбудови. Фонд має унікальну фінансову модель: Україна спрямовуватиме до нього 50% майбутніх надходжень від нової ренти з нових ліцензій (критична сировина, нафта, газ), а прибутки RIF протягом перших 10 років повністю реінвестуються в українську економіку. Для повноцінного запуску RIF потрібна лише ратифікація Угоди Верховною Радою та обмежені зміни до Бюджетного кодексу.

Фундаментальний правовий захист іноземних інвестицій забезпечується через інвестиційний арбітраж (ISDS). Україна є учасником численних Двосторонніх Інвестиційних Угод (ДІУ) та Договору до Енергетичної хартії, а членство у Вашингтонській конвенції 1965 року полегшує автоматичне виконання рішень Міжнародного центру з врегулювання інвестиційних спорів (ICSID) [4]. Арбітраж розглядається як потенційний механізм для відшкодування воєнних збитків, включаючи майно, експропрійоване на окупованих територіях. В умовах воєнного стану діють спеціальні правові механізми: Закон 2116-IX від 03.03.2022 регулює примусове вилучення об'єктів права власності Російської Федерації [5], а військове командування має право здійснювати примусове відчуження майна для потреб оборони з подальшим або попереднім відшкодуванням вартості. Ця процедура вимагає суворого документування. Для інвесторів критично важливим є проведення ретельного правового аналізу (due diligence) та обов'язкове залучення кваліфікованих юристів для перевірки договірних зобов'язань щодо відповідальності та ризиків воєнного стану.

Таким чином, регуляторна архітектура залучення іноземних інвестицій в Україну під час війни є складною, але функціональною системою, що ґрунтується на трирівневому підході:

- зовнішнє покриття ризиків: системи MIGA, DFC та ЕКА, які знижують політичні та військові ризики;
- внутрішні фіскальні стимули: адаптований Закон про значні інвестиції, що стимулює швидкий вхід капіталу у пріоритетні сектори через зниження порогів та надання податкових пільг;
- макрофінансова стабільність: послідовна політика НБУ щодо валютної лібералізації, спрямована на зменшення ризику конвертації та переказів.

### **Література:**

1. Investment Climate Statements: Ukraine / U.S. Department of State. 2024. URL: <https://www.state.gov/reports/2024-investment-climate-statements/ukraine> (дата звернення: 31.10.2025).
2. Between Recovery and Uncertainty: What Ukrainian Businesses Expect Amid War. 4liberty.eu. URL: <https://4liberty.eu/between-recovery-and-uncertainty-what-ukrainian-businesses-expect-amid-war/> (дата звернення: 31.10.2025).
3. Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні: Закон України від 17.12.2020 № 1116-IX. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20#Text> (дата звернення: 31.10.2025).

4. Україна і США підписали угоду про економічне партнерство та створення інвестиційного фонду відбудови. міністерство економіки Ураїни. 01.05.2025. URL: <https://me.gov.ua/news/detail/af988778-4115-4507-94c7-32a144ef03e4?lang=uk-ua&title=ukrainaisshapidpisaliugodu> (дата звернення: 31.10.2025).

5. Про основні засади примусового вилучення в Україні об'єктів права власності Російської Федерації та її резидентів: Закон України від 03.03.2022 № 2116-IX. Офіційний вісник України. 2022. № 21. Ст. 11. URL: <https://www.spfu.gov.ua/ua/documents/5570.html> (дата звернення: 31.10.2025).

**Кеч А. А.**  
аспірант,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
м. Львів, Україна

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-558-0-16>

## **ЗБАЛАНСОВАНЕ ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЯК КАТАЛІЗАТОР ФІНАНСОВИХ ІННОВАЦІЙ В УКРАЇНІ**

В тезах узагальнено дослідження впливу державного регулювання на розвиток фінансових інновацій в Україні в умовах глобалізації та євроінтеграції. На основі аналізу нормативної бази, даних НБУ та міжнародних стандартів доведено, що збалансована регуляторна політика виступає каталізатором впровадження CBDC, блокчейн-рішень, open banking та смарт-контрактів. Запропоновано три стовпи трансформації: регуляторні пісочниці, гармонізацію з ЄС (MiCA, PSD3, DORA, Basel III) та інтеграції e-hryvnia. Успішне впровадження якої залежить від розширення sandbox, прийняття Закону «Про CBDC» та інтеграції e-hryvnia.

Сучасна глобалізація фінансових ринків трансформує управління рухом активів, роблячи фінансові інновації – цифрові валюти центральних банків (CBDC), блокчейн, open banking, смарт-контракти – ключовим драйвером ефективності, прозорості та інклюзивності. Для України, яка перебуває на етапі активної євроінтеграції та подолання воєнних викликів, розвиток FinTech набуває стратегічного значення: він сприяє залученню інвестицій, зниженню транзакційних витрат і зміцненню фінансової безпеки. Водночас відсутність збалансованої регуляторної політики призводить до зростання ризиків – від кібершахрайства до відтоку інноваційного капіталу.

Тези базуються на аналізі нормативно-правових актів України (2010–2025 рр.), даних НБУ, міжнародних стандартів (MiCA, PSD3, DORA, Basel III), де запропоновано концепцію збалансованого державного регулювання як каталізатора інновацій, що поєднує контроль, стимулювання та інтеграцію. Ключовими інструментами є розширення регуляторних пісочниць, гармонізація з ЄС та їх впливу на розвиток фінансових інновацій в управлінні рухом фінансових активів в

Україні, а також визначення перспектив оптимізації нормативної бази для поєднання стимулюючої та контрольної функції держави.

У процесі дослідження було використано порівняльно-аналітичний метод (для виявлення позитивних ефектів здійснення та ризиків відсутності державного регулювання); метод систематизації та класифікації (із використанням елементів аналізу й узагальнення) для визначення напрямів розвитку фінансових інновацій у вітчизняній та зарубіжній науці і практиці; також такі методи, як понятійний метод, метод формалізації, аксіоматичний метод, позаяк деякі теоретичні твердження приймалися без доказів.

Функціонування фінансової системи вимагає регулювання, яке забезпечує захист споживачів і забезпечення фінансової стабільності. Робота національних і глобальних регуляторів фінансових ринків спрямована на створення надійної інституційної бази для забезпечення фінансової стабільності як для кожної з країн-учасниць фінансового ринку, так і в глобальному масштабі. Власне існування платформи наднаціонального регулювання дасть можливість попередити виникнення фінансових і економічних криз. Але існування такої міжнародної інституції неможливе без впровадження інноваційних технологій та інструментів.

Україна не стоїть осторонь трансформаційного процесу, а завдяки прогресивним законодавчим документам та впровадженням фінансових інновацій активно працює у напрямку підвищення конкурентоспроможності, соціально-економічного розвитку та інтеграції національного фінансового сектору у світовий фінансовий простір. Слід відзначити, що деякі підходи до державного регулювання потрібно переглянути – наприклад унормування нагляду Національного банку України за банківськими групами, а Нацкомфінпослуг і НКЦПФР – за небанківськими фінансовими групами (Закон України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг», 2011 р. [1]) не поліпшило суттєво якість цього нагляду для повної інтеграції в ЄС та підвищення конкурентоспроможності в умовах воєнних викликів, необхідно: гармонізувати законодавство з нормами ЄС (PSD3, MiCA, AMLD5), удосконалити механізми нагляду НБУ, НКЦПФР та ПФР за банківськими/небанківськими групами та створити сприятливе середовище для фінансових стартапів через податкові стимули, венчурні інвестиції та державну підтримку.

Необхідно змоделювати сценарії впливу центральної банківської цифрової валюти (CBDC) в Україні на фінансову стабільність, а саме:

економіко-математичне прогнозування (за методологією Мінські) [2], ризиків «цифрових банківських панік» (digital bank runs) при масовому переході депозитів у CBDC; здійснити кількісну оцінку ефекту на монетарну трансмісію: зміна швидкості обігу грошей, вплив на процентні ставки та кредитування реального сектору та симулювати «шокові» сценарії: кібератака на гаманці CBDC, відключення офлайн-платежів.

Ландшафт управління фінансовими активами готовий до значних трансформацій у найближчі роки, зумовлених швидким технологічним прогресом і мінливими ринковими умовами. Для реалізації потенціалу необхідне подолання регуляторних і технічних бар'єрів, а також створення сприятливого середовища для інновацій, яким може бути механізм адаптації регуляторного середовища до технологій, що швидко розвиваються, з урахуванням принципів гнучкого регулювання (sandbox regulation) та модульних стандартів безпеки цифрових інструментів.

Перехід від пілотного проекту e-hryvnia до повномасштабного CBDC потребує не лише технологічної, а й інституційної трансформації: від реактивного регулювання до проактивної цифрової монетарної політики, інтегрованої з ЄС. Це забезпечить Україні позицію регіонального хабу цифрових фінансів до 2030 р.

### **Література:**

1. Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг: Закон України від 12 лип. 2001 р. № 2664-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2664-14> (дата звернення 21.10.2025)
2. Minsky H. P. The Financial Instability Hypothesis: An Interpretation of Keynes and an Alternative to "Standard" Theory. In J. C. Wood (Ed.), John Maynard Keynes: Critical Assessments. London: Macmillan. 1983. P. 282–292.

**Корнівська В. О.**  
доктор економічних наук,  
старший науковий співробітник сектору цифрової економіки  
відділу економічної теорії,  
Державна установа "Інститут економіки та прогнозування  
Національної академії наук України"  
м. Київ, Україна

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-558-0-17>

## **ЦИФРОВІ ФІНАНСИ РОЗВИТКУ ДЛЯ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ В УКРАЇНІ**

Цифровий фінансовий розвиток в Україні характерний укоріненою зосередженістю фінансових установ на наданні цифрових фінансових послуг споживчого контексту. Це є традиційним для початкових етапів еволюції цифрових фінансів в країнах, що розвиваються.

Водночас світові тенденції розвитку цифрових фінансових інституцій свідчать про активну переорієнтацію цифрового фінансування на сфери бізнес-кредитування, фінансування малих та середніх підприємств, створення нових механізмів інвестування у традиційні галузі та «зелену» економіку. Особливо актуальними стають цифрові платформи для адаптації цифрових інновацій до унікальних потреб різних галузей, підприємств та інноваційних проєктів на основі державно-приватного партнерства.

Сьогодні все більше дискутується питання про *цифрові фінанси розвитку*, які поєднують інноваційні цифрові фінансові рішення із соціоінституційними стандартами фінансування, гармонізують державні та приватні зусилля для стимулювання інвестиційних вливань у новітні економічні, екологічні та соціальні рішення.

Критичною потребою української держави в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення є переформатування економіки з урахуванням довгострокових цілей економічного розвитку за зростаючої геополітичної, гео економічної, фінансової невизначеності.

У цих умовах наріжною стає ідентифікація на основі світового досвіду та створення на підставі національних соціоінституційних та економічних пріоритетів фінансових установ, які є здатними до організації відновлювальних процесів на підґрунті внутрішньої

спроможності українського суспільства до регенерації. Це стає особливо важливим в умовах зростаючої залежності повоєнної стабілізації від зовнішньої допомоги, що створює загрози реалізації економічного суверенітету.

Державна політика у фінансовій сфері має бути сконцентрована на створенні інноваційних цифрових фінансових рішень для інвестування у повоєнну відбудову української економіки у максимально прозорому, прогнозованому та солідарному форматі для створення інвестиційного середовища довіри. Відновлювальні процеси мають сполучатися з розбудовою нової економіки, заснованої на нових технологіях, що потребують нових підходів до фінансування та регулювання. Прийнятий 8 жовтня 2025 р. Закон України «Про Національну установу розвитку» створює державну спеціалізовану установу розвитку з метою фінансової підтримки МСП та відбудови країни [1]. Інституція використовується для надання кредитів, гарантій, участі міжнародних інвесторів. Водночас Закон не враховує виключної ролі цифрових фінансів розвитку у забезпеченні підтримки не тільки традиційних галузей, а й передових секторів; сьогодні актуалізується технологічне фінансування, «зелене» фінансування та інклюзивне фінансування.

Перевагами цифрових фінансів розвитку є:

- прозорість та швидкість фінансування;
- зниження трансакційних витрат;
- кращий контроль за використанням коштів;
- уникнення корупції;
- інклюзивність – участь малого бізнесу та громад;
- інтеграція зі стандартами ЄС.

Світовий досвід впровадження проєктів фінансових інститутів, що можуть бути кваліфіковані як цифрові фінанси розвитку, показує виключну необхідність активізації роботи у цьому напрямку для автоматизації надання кредитів, грантів, AI-аналізу ризиків, аудиту.

З метою підвищення доступності фінансування для бізнесу, громад, стартапів; забезпечення прозорості, ефективності, відстежуваності коштів розвитку; пришвидшення впровадження інновацій у державному і приватному секторах; підвищення ефективності та контрольованості інвестицій; уникнення корупції та нецільового використання інвестиційних коштів, – необхідним є дослідження найкращих світових практик впровадження цифрових фінансів розвитку, обґрунтування їх використання в українській системі фінансово-інституційних координат,

зважаючи на вже існуючий на сьогодні досвід цифрового фінансування в Україні, врахування його переваг та ризиків.

Одним з напрямків дослідження має бути використання цифрової валюти центрального банку у руслі цифрових фінансів розвитку для цільового фінансування відновлення та розвитку економіки України.

### **Література:**

1. Закон України «Про Національну установу розвитку». м. Київ. 8 жовтня 2025 року. № 4622-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4622-20#Text>

**Мазур В. В.**

*аспірант кафедри фінансів та цифрової економіки  
Державний університет “Житомирська політехніка”*

*м. Житомир, Україна;*

*асистент кафедри міжнародної економіки,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-558-0-18>

## **ПОЗИКОВИЙ КАПІТАЛ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Позиковий капітал – це залучені кошти підприємством від банків, небанківських установ та організацій, фізичних чи юридичних осіб, державних установ на умовах повернення за фіксованою сумою, що включає відсотки, на добровільній згоді сторін з метою набуття економічної вигоди в результаті їхнього використання.

Залучення позикового капіталу може бути зовнішнє через кредитування, емісію фондкових інструментів, випуску облігацій, цінних паперів, акцій. Також позиковий капітал може бути внутрішнім через реалізацію внутрішніх резервів.

Варто зауважити, що в сучасних українських реаліях в умовах війни практично не функціонує вітчизняний фондовий ринок, що виключає можливості залучення позикового капіталу за рахунок розміщення цінних паперів, а також українські будівельні підприємства у своїй більшості за даними Державної служби статистики України зареєстровано як товариства з обмеженою відповідальністю, що виключає випуск акцій та їхню реалізацію для залучення позикового капіталу.

Тим не менше залучення позикового капіталу може розширювати діяльність підприємства та ефективніше використовувати власний капітал, оскільки кредитор має право вимагати повернення коштів, то метою позичальника є їхнє функціональне використання з метою нарощення прибутку та виконання умов угоди про кредитування, тобто повернення. До того ж позичальник має право використовувати залучені кошти відповідно до своїх потреб.

Перевагами позикового капіталу є: формування фінансового потенціалу, забезпечення фінансової рентабельності, вибір джерел

залучення. До недоліків можна віднести: високий рівень фінансових ризиків, менше прибутку від активів, високу залежність від тенденцій та змін ринку, способи залучення та використання, а також обмежений термін використання.

Найбільш поширеним позиковим капіталом є банківські кредити, основними рисами яких є відсоткова ставка, термін погашення, забезпечення, цільове використання, гнучкість використання, обслуговування позик, оцінка кредитоспроможності.

Дана інформація при залученні банківських позик дозволяє підприємству ефективно управляти борговим фінансуванням, мінімізувати ризики і підвищувати фінансову стійкість.

До того ж важливими інструментами залучення позикового капіталу є фінансові, які дозволяють підприємствам залучати кошти для реалізації певних проєктів чи фінансових потреб. До них можна віднести облігації, корпоративні кредити, деривативи.

Випуск акцій підприємством дає змогу залучати капітал без обов'язкових виплат відсотків та підвищувати ринкову привабливість підприємства.

Облігації використовуються для довгострокового фінансування проєктів та дозволяють залучати позиковий капітал на визначений термін і під фіксовану відсоткову ставку.

Корпоративні кредити хоч мають різні умови щодо термінів, відсотків, забезпечення і цільового використання, але оперативно можуть залучати кошти для поточних потреб.

Деривативи дозволяють управляти фінансовими ризиками і підвищувати ефективність управління капіталом.

Загалом вказані інструменти позикового капіталу дозволяють підприємству ефективно формувати капітал, оптимізувати структуру фінансування, управляти ризиками та підвищувати прибутковість діяльності. Кожен із вказаних видів позикового капіталу має свої недоліки та переваги і вибір підприємством інструментарію залучення коштів залежить від мети, ризиків, термінів у діяльності компанії.

Також однією із форм позикового капіталу може виступати краудфандинг та венчурний капітал, що є альтернативою класичним позикам.

Краудфандинг виступає інноваційним механізмом залучення коштів, коли велика кількість осіб через онлайн-платформи може профінансувати певний проєкт та зменшити потребу в позиках. Якщо

говорити в контексті будівельного підприємства, краундфандинг може стати ефективним інструментом для повоєнної відбудови в Україні.

Венчурний капітал – це інвестиції у високоризикові, але перспективні підприємства в обмін на придбання частки власного капіталу.

Ще один із видів позикового капіталу виступає фінансовий лізинг – довгострокова оренда майна чи засобів виробництва з подальшим правом викупу. Особливістю лізингу є те, що підприємства сплачують вартість оренди частинами.

Позиковий капітал буває довгостроковим та короткостроковим. Вартість даного виду капіталу розуміється як плата підприємства за використання позикових коштів, нарахованих відсотків.

Вчені В. Глущенко і А. Кравець під ціною позикового капіталу розуміють відношення витрат, пов'язаних із залученням фінансових ресурсів, до величини капіталу, що залучається [1, с. 53].

Натомість О. Базартінова вартість позикового капіталу визначає як загальну суму коштів, яку потрібно сплатити за використання певного обсягу позикових ресурсів, виражених у відсотках до цього обсягу [2, с. 181].

У цьому разі мається на увазі ставка вартості позикового капіталу, що відображає її у відносному вимірі. Абсолютне значення вартості позикового капіталу визначається як добуток цієї ставки на загальний обсяг залученого капіталу.

При підході до визначення вартості позикового капіталу в економічній науці можна виділити підхід із погляду позичальника, підхід із позицій кредитора, ринковий підхід [3; 4].

Підхід із погляду позичальника передбачає, вартість позикового капіталу визначається реальною або очікуваною відсотковою ставкою, за якою підприємство залучає чи може залучити кошти в майбутньому, з урахуванням особливостей його позиції щодо запозичень.

Підхід із погляду позичальника – це оцінка кредиторів щодо дохідності та ризиків, при якій позикодавець враховує термін залучення коштів, умови, використання тощо.

При ринковому підході за вартість позикового капіталу враховуються відсоткові ставки за банківськими кредитами на ринку, попит та пропозиція позикових кредитів. Використання відсоткових ставок у межах ринкового підходу дає змогу визначити реальну вартість позикового капіталу, яка об'єктивно складається на ринку як його

альтернативна вартість. Вона враховує всі витрати, які підприємство має понести при залученні позикових коштів.

Як бачимо, специфіка позикового капіталу має свою особливу структуру та умови залучення коштів, переваги й недоліки. Вартість позикового капіталу включає в себе як витрати на обслуговування позики та водночас є показником очікуваної дохідності кредиторів.

Для прийняття ефективних управлінських рішень на підприємстві важливо забезпечити оптимальне співвідношення між власним і позиковим капіталом, оскільки структура капіталу безпосередньо впливає на фінансову стійкість, прибутковість і ризиковість діяльності. Оптимальна структура капіталу дає змогу мінімізувати вартість фінансування, підвищити рентабельність власного капіталу та забезпечити стабільність розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. Саме тому правильне співвідношення між джерелами фінансування є основою ефективного управління і прийняття зважених стратегічних рішень.

#### **Література:**

1. Глущенко В., Кравець А. Оптимізація структури капіталу акціонерних товариств на основі багатокритеріального підходу як напрям удосконалення фінансово кредитного механізму їх розвитку. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 725. С. 49–56.

2. Базартінова О. Методи визначення вартості позикового капіталу підприємства. *Стратегія і механізм регулювання промислового розвитку*. 2011. С. 180–188. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sim\\_2011\\_2011\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sim_2011_2011_19).

3. Андрійчук В., Андрійчук Р. Аналіз методології визначення вартості підприємства в межах дохідного підходу. *Економіка АПК*. 2012. № 9. С. 40–47.

4. Мілінчук О. Ефективність вартісно-орієнтованого управління: ключові показники. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2016. № 1. С. 86–96.

**Шевчук Р. С.**

*аспірант кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту,  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
м. Львів, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-558-0-19>

## **ОЦІНКА ТРЕНДІВ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ: РОЗВИТОК ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ**

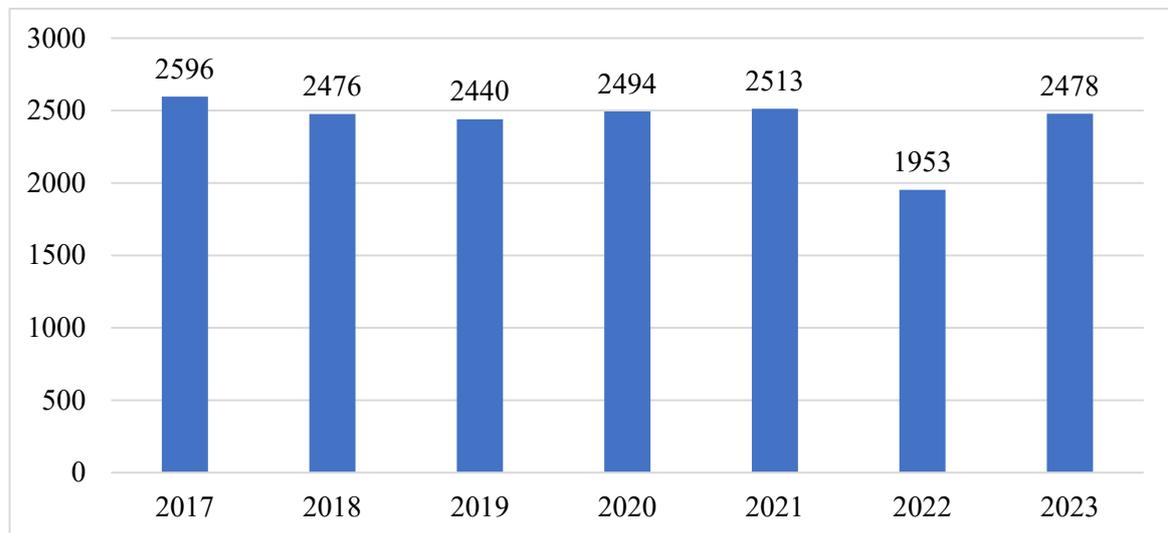
В умовах стрімкого переходу країни до інформаційного та в реаліях сьогодення цифрового суспільства і викликів глобалізації, розвиток ІКТ стає однією з основних передумов підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Особлива увага повинна при цьому приділятися аналізу впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, серед яких соціально-економічні умови, воєнний стан, розвиток цифрової інфраструктури та імплементація відповідних європейських стандартів.

Останніми роками в Україні спостерігається динамічний розвиток ІКТ, що забезпечує фундамент для формування сучасної цифрової економіки і створення інноваційних сервісів у різних секторах. Водночас, аналіз глобальних та національних індексів цифровізації підтверджує, що, незважаючи на позитивні зрушення, Україна залишається серед європейських держав з викликами і проблемами у частині реального нарощування інвестицій, покращення доступу та якості цифрових послуг, що ґрунтуються на прогресі ІКТ.

Безумовно, розвиток електронної торгівлі як ще один тренд прогресу інформаційно-комунікаційних технологій в Україні відіграє важливу роль у формуванні цифрової економіки, оскільки забезпечує активне впровадження сучасних цифрових інструментів у комерційну діяльність підприємств. Очевидно, що прогрес електронної торгівлі був і залишається одним із головних векторів реалізації потенціалу ІКТ, що спричинив “революцію” у сфері торгівлі, відносин між контрагентами, клієнтами й провайдерами послуг тощо.

Зауважимо, що електронна торгівля в Україні демонструє стрімке зростання навіть у реаліях соціально-економічної нестабільності і війни. У 2024 році обсяг ринку e-commerce перевищив 7 млрд дол США, із понад 60 % онлайн-покупок, здійснених через мобільні пристрої [2].

Сегменти роздрібної та оптової торгівлі, логістики та ІТ характеризуються найвищою інтенсивністю впровадження електронної комерції. Цей тренд підтримує цифрова інфраструктура, зокрема розширення широкопasmового Інтернету та інтеграція платіжних систем, а також, вважаємо, зростання рівня фінансової інклюзії в українському соціумі (рис. 1).



**Рис. 1. Динаміка кількості підприємств, які здійснювали електронну торгівлю в Україні упродовж 2017-2023 рр.**

*Джерело: побудовано на основі [1]*

Так, після “пандемічного” імпульсу у 2020-2021 рр., впровадження e-commerce стало одним з ключових факторів підтримки бізнесу у кризових умовах, адже дозволяє утримувати ринки збуту навіть при фізичних і логістичних обмеженнях. Різде падіння в 2022 році чітко корелює з масштабними воєнними діями, релокаціями підприємств, втратою частини інфраструктури, але тренд відновлення вже у 2023 році свідчить про високий рівень цифрової зрілості бізнесу і готовність адаптовуватися до існуючих в Україні надскладних викликів і безпекових загроз.

Цифрова торгівля стає одним із основних або єдиним каналом для “виживання” та розвитку підприємств, що стимулює впровадження різноманітних інструментів ІКТ і розширення його потенціалу відповідно: систем електронних платежів, CRM, хмарних сервісів, мобільних застосунків. Ріст кількості підприємств у 2023 порівняно з 2022 роком (рис. 1) можна розглядати як результат підвищення рівня

цифрової грамотності та подальшого розвитку цифрових платформ для бізнесу. Очевидно, що це супроводжувалось збільшенням інвестицій у формування фінансового потенціалу сектору ІКТ, передусім на рівні конкретних підприємств, які вкладали фінансові ресурси у цифровізацію, замовляли відповідні послуги у компаній сфери ІКТ.

Враховуючи зазначене, зрозуміло, що електронна торгівля є одним із ключових драйверів цифрової трансформації у бізнесі, сприяючи покращенню клієнтського досвіду, оптимізації ланцюгів постачання та підвищенню доступу до нових ринків. Водночас електронна торгівля формує передумови для подальшої імплементації ІКТ у роботі й комунікації суб'єктів господарювання із потенційними клієнтами. У комплексі ці фактори стимулюватимуть подальшу цифровізацію та інвестиції у ІКТ-сектор України як під час війни, так і у період поствоєнного відновлення.

### **Література:**

1. Стандартний звіт з якості державного статистичного спостереження “використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах”. Державна служба статистики України. Київ, 2024. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/suya/st\\_zvit/2024/12/zv\\_vikt.pdf](https://www.ukrstat.gov.ua/suya/st_zvit/2024/12/zv_vikt.pdf)

2. Штучний інтелект в Україні: як розвивається галузь. *Kyivstar Business Hub*. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-shtuchnij-intelekt-v-ukrayini-yak-rozvivayetsya-galuz>.

**Ясенецький В. С.**  
*аспірант кафедри публічних фінансів,  
Державний податковий університет  
м. Ірпінь, Україна*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-558-0-20>*

## **ЩОДО СУБВЕНЦІЙ НА ЕНЕРГОЕФЕКТИВНІ ПРОЕКТИ МІСЦЕВИМ БЮДЖЕТАМ**

Енергоефективність (ЕЕ) позиціонується як критичний елемент державної політики, необхідний для забезпечення енергетичної безпеки, зниження залежності від імпорту ресурсів та фіскальної оптимізації місцевих бюджетів. В умовах воєнного стану модернізація комунальної інфраструктури набуває стратегічного значення. Основним завданням є стимулювання органів місцевого самоврядування (ОМС) до реалізації капіталомістких, довгострокових проектів, що перевищують їхню початкову фінансову спроможність.

Субвенція, як цільовий та незворотний міжбюджетний трансферт, є основним фінансовим інструментом для фінансування ЕЕ-проектів. Її використання обґрунтовується необхідністю усунення фіскальних та ринкових недосконалостей, зокрема високих початкових капітальних витрат. Субвенція має функціонально виступати каталізатором, стимулюючи ОМС до співфінансування та активного залучення зовнішнього капіталу (кредитів, грантів). Це забезпечує розподіл фінансового тягаря та підвищує відповідальність місцевої влади за результативність інвестицій.

Фундаментальні засади надання субвенцій на капітальні проекти, включаючи ЕЕ-заходи, визначені статтею 105 Бюджетного кодексу України (БКУ) [1]. ЕЕ-проекти класифікуються як публічні інвестиційні проекти, спрямовані на оновлення основних фондів комунальної власності (школи, лікарні, комунальні підприємства). Ключові принципи надання субвенцій включають: принцип об'єктивності та відкритості, принцип єдності, принцип цільового використання коштів. Аналіз законодавства виявляє регуляторну нестабільність, яка ускладнює довгострокове планування ЕЕ-проектів. Законами про Державний бюджет України на 2024 та 2025 роки зупинено дію статті 24-1 БКУ, яка регулює діяльність Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР) –

ключового механізму системного фінансування капітальних інвестицій [2]. Наслідками нестабільності є ускладнене фінансове планування багаторічних інвестиційних циклів в ЕЕ-сфері та посилення конкуренції за ресурси, оскільки широке визначення субвенцій на соціально-економічний розвиток призводить до того, що ЕЕ-проекти можуть бути витіснені іншими нагальними пріоритетами, особливо у кризові періоди (наприклад, ліквідація наслідків аварій чи безпекові заходи).

В умовах воєнного стану відбувається значне зміщення фокусу державних субвенцій на безпеку та критичну інфраструктуру (наприклад, укриття в закладах освіти, охорона здоров'я). Це призвело до істотного скорочення або тимчасового призупинення фінансування ЕЕ-проектів через прямі субвенції, окрім випадків, коли ЕЕ інтегрована у проекти відбудови критичної інфраструктури.

До такого призупинення основним джерелом фінансування був ДФРР. Відбір інвестиційних програм здійснювався регіональними комісіями на основі принципу економічної ефективності, визначеного статтею 105 БКУ. Це вимагало від громад подання якісно підготовленої документації, що забезпечує досягнення цілей проекту із залученням мінімального обсягу бюджетних коштів та має високий показник окупності.

Механізм співфінансування з місцевих бюджетів, а також залучення кредитів, є обов'язковим для багаторічних публічних інвестиційних проектів. Це забезпечує фінансову стійкість. Однак, існує системна проблема з визначенням джерел співфінансування та низка ризиків, а саме:

- зростання фіскального ризику: громади часто використовують нецільові залишки від інших міжбюджетних трансфертів, а не власні доходи. Це підриває принцип фінансової забезпеченості та створює ризик нецільового відволікання ресурсів;

- проблема нецільових залишків: практика накопичення невикористаних коштів трансфертів на рахунках місцевих бюджетів для витрат у наступному році свідчить про неефективне управління бюджетними ресурсами;

- наразі фіскальний стан місцевих бюджетів демонструє позитивну динаміку доходів (зростання надходжень до загального фонду у 2024-2025 рр. порівняно з 2023 роком). Однак, аналіз структури видатків виявляє високу волатильність капітальних інвестицій, критичну для довгострокових ЕЕ-проектів:

– у 2022 році капітальні видатки різко скоротилися на 50,7% порівняно з 2021 роком, що відображає пріоритет поточних видатків (до 93,7%);

– у 2023 році відбулося значне зростання капітальних видатків (у 4,5 рази порівняно з 2022 роком) може бути спричинене реалізацією відкладених проектів або терміною відбудовою, а не органічним, стійким інвестиційним плануванням.

Ця крихкість фінансової спроможності територіальних громад підтверджує необхідність гарантованих цільових субвенцій для забезпечення стійкості середньострокових ЕЕ-інвестицій. Важливість їх реалізації обумовлена їх великою соціально-економічною ефективністю, що підтверджена емпіричними даними. Наведемо ключові кількісні показники економії (за даними досліджень ОСББ/ЖБК та домогосподарств) [3]:

– економія тепла: Від 10% до 24%;

– економія електроенергії може сягати до 71% (переважно завдяки модернізації освітлення);

– економія газу: дозволяє скоротити споживання на 12–40%.

Позитивні вторинні ефекти (мультиплікатор):

– соціальний ефект: 80%–84% опитаних зафіксували підвищення комфорту житлових умов;

– фіскальна оптимізація: ЕЕ-заходи стимулюють субсидіантів до енергоефективності, що у довгостроковій перспективі призводить до зменшення кількості субсидіантів та зниження фіскального навантаження на бюджети;

– економічний ефект: стимулювання галузі будівництва та підвищення комерційної вартості житла;

– системні проблеми та стратегічні рекомендації.

Основними системними бар'єрами для розвитку енерго-ефективності є [4]:

– фінансові обмеження через брак фінансових ресурсів та непередбачуваність центральних субвенцій через оборонні витрати;

– кадровий голод: критичний брак досвідчених енергоменеджерів у малих громадах унеможлиблює якісну підготовку проектної документації (енергоаудитів) та ефективне освоєння коштів, перетворюючи фінансові ресурси на неефективні інвестиції або невикористані залишки;

– необхідність залучення зовнішнього капіталу, зокрема у формі залучення державно-приватного партнерства (ДПП) для відбудови житла та використання пільгового кредитування.

Для забезпечення стійкості та масштабованості ЕЕ-інвестицій необхідні наступні дії:

– регуляторна стабілізація та фінансова передбачуваність, зокрема відновлення та стабілізація цільових субвенцій на ЕЕ-проекти з високим показником економічної віддачі;

– забезпечення функціонування Фонду декарбонізації України як постійного та прогнозованого джерела, що може покривати відсотки за кредитами;

– вдосконалення політики співфінансування в частині уточнення БКУ (після відновлення статті 24-1) та чіткого встановлення, що джерелом співфінансування мають бути власні доходи місцевих бюджетів, а не залишки інших трансфертів. Це посилить фінансову дисципліну та визначення пріоритетів;

– посилення кадрового потенціалу (інституційна спроможність) шляхом створення державної програми для співфінансування ставок енергоменеджерів у територіальних громадах, синхронізуючи фінансування технічної реалізації та інституційної спроможності; підтримки розвитку навчальної інфраструктури та енергетичних хабів для швидкої підготовки кваліфікованих кадрів.

Таким чином, субвенції на енергоефективні проекти є критично важливим інструментом модернізації та фіскальної оптимізації, однак їх ефективне освоєння блокується системними бар'єрами: регуляторною нестабільністю, відсутністю фінансової дисципліни щодо співфінансування та гострим дефіцитом кваліфікованих кадрів. Консолідація та синхронізація дій держави, ОМС та бізнесу є єдиним шляхом до стійкого та передбачуваного фінансування, що вимагає переходу від разових інвестицій до системної політики, закріпленої чітким законодавством і підкріпленою інституційною спроможністю громад.

### **Література:**

1. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. Стаття 105. Субвенції на підготовку та реалізацію публічних інвестиційних проектів та програм публічних інвестицій. Протокол. Юридичний інтернет-ресурс. URL: [https://protocol.ua/ua/byudgetniy\\_kodeks\\_ukraini\\_stattya\\_105/](https://protocol.ua/ua/byudgetniy_kodeks_ukraini_stattya_105/) (дата звернення: 25.10.2025).

2. Внесено зміни до Порядку надання субвенції громадам на їх розвиток. Житомирська обласна державна адміністрація. 28 Травня 2020. URL: <https://oda.zht.gov.ua/news/vneseno-zminy-do-poryadku-nadannya-subventsiyi-gromadam-na-yih-rozvytok/> (дата звернення: 25.10.2025).

3. Ключка С. Звіт про результати аналізу реалізації рекомендацій Рахункової палати та оцінки їх впливу на сферу міжбюджетних відносин. 08.04.2025. Рахункова палата. URL: [https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2025/7-1\\_2025/Zvit\\_7-1\\_2025.pdf](https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2025/7-1_2025/Zvit_7-1_2025.pdf) (дата звернення: 25.10.2025).

4. Вплив війни на бюджети територіальних громад. Аналітичне дослідження показників бюджетів за 2021–2023 роки 60 територіальних громад партнерів Програми USAID DOBRE у 10 областях України / за ред. Т. Паутової. Київ: Поліграф плюс, 2024. 116 с.

## СЕКЦІЯ 5. МЕНЕДЖМЕНТ

**Гуштан Т. В.**

*доктор економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри менеджменту, підприємництва та торгівлі,  
Ужгородський торговельно-економічний інститут  
Державного торговельно-економічного університету  
м. Ужгород, Україна*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-558-0-21>*

### **СИНЕРГІЯ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ЗАКАРПАТТЯ**

В умовах сучасності, майбутнього повоєнного відновлення та глобальної конкуренції людський потенціал виступає ключовим чинником формування конкурентоспроможності регіонів. Людський капітал дедалі частіше трактується як стратегічний ресурс, здатний забезпечити не лише економічне зростання, а й соціальну стабільність, інноваційну активність і привабливість територій для інвестицій [2, с. 12]. Водночас стратегічне управління регіональним розвитком покликане створити інституційні умови для максимально ефективного використання цього потенціалу, формування сприятливого бізнес-клімату та підвищення якості життя населення. Саме синергія людського потенціалу та стратегічного управління є тим механізмом, що забезпечує сталу динаміку розвитку й формує основу для довгострокових конкурентних переваг регіону [3, с. 230]. Для Закарпаття, як прикордонного регіону України з активними зовнішньоекономічними зв'язками та високою міграційною мобільністю, проблема стратегічного розвитку людського капіталу набуває особливої актуальності. Вона поєднує виклики збереження трудового потенціалу, створення умов для повернення молодих фахівців і формування інноваційного середовища з можливостями міжнародної співпраці та транскордонних проєктів [4, с. 37].

Синергія людського потенціалу та стратегічного управління передбачає взаємодію трьох ключових компонентів: кадрового ресурсу,

управлінських рішень і соціально-економічного середовища. У межах регіональної економіки людський потенціал виконує роль базового драйвера змін – він формує знання, навички, соціальний капітал і рівень інноваційної культури. Стратегічне управління, у свою чергу, визначає цілі, пріоритети та напрями реалізації цього потенціалу, забезпечуючи системність і узгодженість дій між владою, бізнесом і громадськістю [2, с. 8-19]. У випадку Закарпаття така взаємодія проявляється у розвитку освітньо-професійного середовища, створенні регіональних центрів підготовки кадрів для туристично-рекреаційної та креативної сфер, активізації міжрегіональної кооперації з партнерами з Угорщини, Словаччини та Румунії. Важливою складовою є і формування «критичної маси» освічених спеціалістів, здатних реалізовувати локальні інноваційні проекти, що підвищують конкурентоспроможність регіону [4, с. 38].

Під впливом воєнних і соціально-економічних факторів розвиток людського потенціалу Закарпаття зазнав суттєвих викликів: відтоку працездатного населення, зниження зайнятості у сфері гостинності, скорочення інвестицій у навчальні програми. Водночас стратегічне управління на рівні обласної та місцевої влади дедалі активніше орієнтується на залучення міжнародної технічної допомоги, цифровізацію освітніх процесів, створення мережі перекваліфікаційних центрів та кластерів інноваційного розвитку [1, с. 399-419]. Такі ініціативи демонструють ефект синергії: управлінські рішення не просто координують соціально-економічні процеси, а посилюють вплив людського потенціалу як ключового фактору конкурентних переваг.

Наукові підходи до оцінки ефективності такої синергії ґрунтуються на використанні системи показників – від рівня освіти й кваліфікації робочої сили до індексу людського розвитку та частки інноваційно активних підприємств [3, с. 240]. Для Закарпаття перспективним є використання моделі стратегічного партнерства «освіта – бізнес – влада», яка дозволяє формувати інтегроване середовище розвитку компетенцій. Приклади успішних практик – створення освітніх хабів на базі [4, с. 35].

Отже, синергія людського потенціалу та стратегічного управління є визначальним чинником формування конкурентних переваг регіонів. Для Закарпаття ця взаємодія набуває особливого значення в умовах відновлення економіки, розвитку транскордонного співробітництва та посилення інтеграційних процесів. Ефективне стратегічне управління, орієнтоване на розвиток людського капіталу, забезпечує можливість формування адаптивної, інноваційно спроможної економіки, що спирається на знання, креативність та соціальну відповідальність

населення. Таким чином, регіон, який інвестує у свій людський потенціал і водночас ефективно управляє ним на стратегічному рівні, отримує стійкі конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

Подальші перспективи розвитку синергії людського потенціалу та стратегічного управління у формуванні конкурентних переваг регіонів полягають у створенні інтегрованих моделей управління, орієнтованих на інноваційність, освіту та цифровізацію. Важливим напрямом є поєднання інвестицій у людський капітал із регіональними програмами «розумної спеціалізації», що сприятиме стійкому економічному зростанню, підвищенню якості життя населення й залученню трудових ресурсів. Розвиток людського потенціалу в поєднанні зі стратегічним управлінням має стати ключовою передумовою зміцнення конкурентоспроможності Закарпаття та формування ефективної моделі регіонального розвитку України у післявоєнний період.

### Література:

1. Новікова О., Залознова Ю., Азмук Н. Відновлення людського капіталу в Україні у післявоєнний період з використанням переваг цифровізації. *Журнал європейської економіки*. Вип. 21. № 4. С. 399–419. URL: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/enjee/article/view/1611/1613> (дата звернення 31.10.2025)

2. Степура Т.М. Регіональна диференціація розвитку освітньо-інтелектуальної компоненти людського потенціалу України. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2021. Вип. 2 (17). С. 8-19. URL: [https://www.researchgate.net/publication/357563253\\_REGIONALNA\\_DIFERENCIACIA\\_ROZVITKU\\_OSVITNO-INTELEKTUALNOI\\_KOMPONENTI\\_LUDSKOGO\\_POTENCIALU\\_UKRAINI](https://www.researchgate.net/publication/357563253_REGIONALNA_DIFERENCIACIA_ROZVITKU_OSVITNO-INTELEKTUALNOI_KOMPONENTI_LUDSKOGO_POTENCIALU_UKRAINI) (дата звернення 30.10.2025)

3. Getzner M., Moroz S. The economic development of regions in Ukraine: with tests on the territorial capital approach. *Empirica*. 2022. Vol. 49. P. 225–251. URL: [https://www.researchgate.net/publication/354643766\\_The\\_economic\\_development\\_of\\_regions\\_in\\_Ukraine\\_with\\_tests\\_on\\_the\\_territorial\\_capital\\_approach](https://www.researchgate.net/publication/354643766_The_economic_development_of_regions_in_Ukraine_with_tests_on_the_territorial_capital_approach) (дата звернення 29.10.2025)

4. Hrytsay O., Hrytsai I. Socio-economic analysis of the current state and prospects of development of the Zakarpattia region. *Scientific Economic and Management Issues*. 2021. Vol. 1(5). P. 30–41. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/may/23586/210488verstka-32-43.pdf> (дата звернення 30.10.2025)

**Другова О. С.**  
*доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту,  
бізнесу і адміністрування,  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця  
м. Харків, Україна*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-558-0-22>*

## **ВПЛИВ ГЕНЕРАТИВНОГО ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ У ПРОМИСЛОВОСТІ 4.0**

Генеративний штучний інтелект (Generative AI) стає одним із ключових чинників трансформацій у межах промисловості 4.0, адже він змінює саму природу створення цінності в економіці. Його застосування охоплює проектування нових продуктів, автоматизоване моделювання бізнес-процесів, формування персоналізованих клієнтських рішень та прогнозування ринкових тенденцій. Завдяки здатності генерувати нові дані, тексти, зображення або технічні рішення, Generative AI підвищує ефективність інноваційних процесів і скорочує час виходу продукту на ринок. Для підприємств промисловості 4.0 це означає перехід від традиційної конкуренції за ресурси до конкуренції за швидкість навчання та адаптації технологій. Штучний інтелект виступає інструментом створення стратегічних переваг через аналітику великих даних, креативну автоматизацію й оптимізацію виробництва. Поступово формується нова логіка управління знаннями, у якій дані перетворюються на головний актив підприємства.

Впровадження генеративного штучного інтелекту докорінно змінює традиційні підходи до стратегічного менеджменту підприємств. Він дозволяє перейти від реактивного прийняття рішень до проактивного прогнозування на основі великих даних і симуляцій можливих сценаріїв. Генеративні моделі створюють альтернативні варіанти стратегій розвитку, оцінюючи їхні ризики й економічну ефективність у режимі реального часу. Такі інструменти дають змогу автоматизувати процеси стратегічного планування, оптимізувати витрати й скорочувати часові рамки ухвалення управлінських рішень. Підприємства отримують можливість швидше реагувати на зміни попиту, розробляти

персоналізовані продукти та формувати гнучкі бізнес-моделі. Генеративний ІІ також підвищує якість управління знаннями, забезпечуючи накопичення, аналіз і використання корпоративного досвіду для майбутніх рішень. Використання цих технологій сприяє розвитку культури експериментування та інновацій, що підсилює конкурентні переваги компаній. Разом з тим інтеграція генеративного ІІ потребує нових компетенцій керівників і трансформації управлінських процесів.

Використання генеративного штучного інтелекту суттєво прискорює процес розроблення інноваційних продуктів і рішень, оскільки дає змогу автоматизувати етапи моделювання, тестування та оптимізації. Такі системи здатні генерувати нові ідеї, конструкції або дизайн-прототипи на основі аналізу великих масивів даних, що скорочує час виходу продукту на ринок. Generative AI підвищує точність ринкової аналітики, дозволяючи підприємствам передбачати поведінку споживачів, оцінювати конкурентне середовище та адаптувати маркетингові стратегії в реальному часі. Його використання робить стратегічне планування більш гнучким і динамічним, адже керівники отримують змогу моделювати альтернативні сценарії розвитку підприємства. Це, у свою чергу, знижує ризики управлінських рішень і підвищує ефективність розподілу ресурсів. Завдяки інтеграції генеративного ІІ підприємства зміцнюють свої конкурентні позиції, розширюють присутність на міжнародних ринках і підвищують інноваційний потенціал.

Інтеграція штучного інтелекту в управлінські процеси потребує глибоких організаційних змін і технологічної модернізації. Передусім вона вимагає побудови нової архітектури даних, здатної забезпечити швидкий обмін, зберігання й аналітичну обробку великих обсягів інформації. Перебудова бізнес-процесів передбачає цифровізацію основних функцій управління, автоматизацію прийняття рішень і впровадження адаптивних моделей контролю. Важливою умовою успішної інтеграції є розвиток цифрових компетентностей персоналу, що забезпечує ефективне використання інтелектуальних систем (табл. 1). Підприємства мають інвестувати у навчання кадрів, формування команд із data-аналітиків і фахівців з AI-менеджменту. Така трансформація підвищує гнучкість управлінської структури, скорочує часові лаги між аналізом і рішенням та посилює стратегічну резильєнтність організації. У результаті штучний інтелект стає не лише інструментом автоматизації, а й основою інтелектуальної еволюції бізнесу.

**Основні напрями інтеграції штучного інтелекту  
в управління підприємством**

<b>Напрямок інтеграції</b>	<b>Зміст трансформації</b>	<b>Очікуваний результат</b>
Архітектура даних	Побудова єдиних баз даних, впровадження хмарних сервісів і аналітичних платформ	Прискорення обробки інформації, підвищення точності прогнозів
Бізнес-процеси	Автоматизація операцій, оптимізація ланцюгів створення вартості	Зменшення витрат і підвищення ефективності управління
Компетенції персоналу	Навчання, цифрова грамотність, AI-менеджмент	Зростання продуктивності та інноваційного потенціалу
Управлінська структура	Перехід до гнучких, децентралізованих моделей управління	Підвищення швидкості ухвалення рішень і адаптивності системи

Отже, впровадження генеративного штучного інтелекту у стратегічне управління підприємствами промисловості 4.0 відкриває новий етап розвитку бізнесу, заснований на даних, інноваціях та адаптивності. Його використання сприяє підвищенню ефективності прийняття рішень, оптимізації процесів і створенню доданої вартості через інтелектуальні рішення. Штучний інтелект формує передумови для переходу до гнучких і резильєнтних моделей управління, здатних швидко реагувати на зміни ринку. Водночас успішна інтеграція цих технологій потребує трансформації організаційної культури та розвитку цифрових компетенцій персоналу. У сучасних умовах конкурентоспроможність підприємства дедалі більше залежить від рівня його цифрової зрілості та здатності до інновацій. Генеративний ІІ не лише забезпечує переваги в аналітиці та прогнозуванні, але й стає основою створення нових бізнес-моделей. Це вимагає нової архітектури даних, адаптивних управлінських структур і стратегічного мислення. Підприємства, що впроваджують ці технології, здобувають довгострокову стійкість, підвищують продуктивність і мінімізують ризики. Таким чином, генеративний штучний інтелект є не просто інструментом цифровізації, а фундаментом майбутньої конкурентоспроможності економіки.

**Duhin Oleh**

*Postgraduate Student at the Department of Project Management,  
Lviv Polytechnic National University  
Lviv, Ukraine*

**Luchko Halyna**

*PhD in Economics,  
Associate Professor at the Department of Project Management,  
Lviv Polytechnic National University  
Lviv, Ukraine*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-558-0-23>

## **A MULTIDIMENSIONAL DIAGNOSIS OF CHANGE FAILURE IN IT ORGANIZATIONS**

Organizational change initiatives in IT companies continues to fail with striking regularity. Global surveys consistently report failure rates of 60–80% despite decades of evolving change management methodologies [4; 5]. Both traditional models (Lewin, Kotter, ADKAR) and modern frameworks (Agile, SAFe, DevOps) have attempted to provide systematic approaches to transformation, yet large-scale initiatives still collapse. The central reason lies not in executional insufficiency but in categorical misdiagnosis: change is framed as a technical project, whereas in practice it represents an adaptive challenge that threatens identity, disrupts cultural patterns, and exposes unresolved paradoxes [1; 2; 3].

This study applies a hybrid methodology. First, a meta-analysis of empirical data was conducted, drawing on leading sources including McKinsey, Gartner, Standish Group, Scrum Inc., and Radixweb [4; 5]. Second, theoretical triangulation was applied, integrating insights from identity theory [1], paradox theory [2], and the Adaptive Change Model [3]. This approach allows for a multidimensional diagnosis of systemic failure patterns in IT organizations.

**High-Frequency Causes of Failure.** Industry data reveals recurring patterns in why transformations collapse. Table 1 summarizes the most frequently cited causes, along with their reported frequency, impact, and effects.

Table 1

### High-Frequency Causes of Change Failure in IT Companies

Cause	Frequency	Impact	Core Effect
Inadequate Communication	67%	High	Ambiguity, misalignment, disengagement
Lack of Leadership Commitment	62%	High	Weak sponsorship, reduced credibility
Resistance to Change	58%	High	Identity defense, covert sabotage
Misaligned Goals and Values	55%	High	Strategic incoherence, motivational loss
Agile Misapplication	48%	Med–High	Ritual compliance, no mindset shift
Cultural Incompatibility	45%	High	Friction during scale or integration
Unclear Roles and Ownership	42%	Medium	Accountability gaps, decision friction
Tool-Over-People Focus	38%	Medium	Process fetishism, cultural neglect

*Source: compiled by the authors based on McKinsey [4], Gartner, Standish Group reports [5]*

While these causes are widely reported, they remain largely descriptive. A deeper diagnostic perspective is required to understand how failures accumulate and reinforce each other.

**Five-Dimensional Diagnostic Rubric.** To move beyond surface explanations, the study introduces a diagnostic framework that integrates five key dimensions: organizational level, type of change, temporal phase, visibility, and causal clustering. This rubric structures how breakdowns occur across different layers of the system.

This framework demonstrates that failure cannot be reduced to a single point of breakdown. It emerges as a pattern of interrelated disruptions across multiple dimensions, compounding over time.

**Root Cause Clusters.** Beneath the surface-level issues lie five recurring root domains that explain why change initiatives fail. These clusters are shown in Table 3.

Table 2

### Five-Dimensional Diagnostic Rubric for Change Failure

Dimension	Core Question	Failure Variants	What to Diagnose
Organizational Level	Where does resistance concentrate?	Executive misalignment, frozen middle, team disengagement	Role-specific breakdown
Type of Change	What kind of transformation	Process, Structural, Cultural, Digital	Psychological depth and disruption risk
Temporal Phase	When does failure emerge?	Initiation stagnation, transition friction, sustainment decay	Phase-specific vulnerabilities
Visibility	How visible is the failure?	Overt collapse, covert compliance, latent erosion	Misleading signals and undetected decay
Causal	Why does change collapse	Identity threat, cultural misfit, paradox denial, structural block, execution decay	Interlocking failure loops

*Source: author's original construct from cross-source empirical review and theoretical alignment*

The synthesis highlights three deep mechanisms: identity conflict (change threatens self-concept and belonging) [1], paradox denial (leaders avoid or suppress tensions instead of navigating them) [2], and project framing misfit (change treated as a finite project rather than long-cycle identity reinforcement) [3; 4].

**Conclusion.** The findings demonstrate that change in IT companies fails not because of inadequate tools or poor intentions but because organizations misdiagnose the nature of transformation. Traditional and modern frameworks alike remain technically correct but humanly insufficient. Sustainable transformation requires new models that:

- embed change into lived identity [1];
- tolerate paradox as a natural terrain of adaptation [2];
- reinforce new behaviors through long-term rhythm rather than short-term projects [3].

### Root Cause Clusters of Change Failure

Cluster	Definition & Examples	Impact	Insight
Cognitive and Communication Gaps	Vague vision, contradictory narratives, jargon overload	Misalignment, disengagement	If the “why” is unclear, the “how” doesn’t matter
Identity-Based Resistance	Defense of roles, status, belonging; hidden fear of irrelevance	Surface compliance, covert rejection	People don’t resist change – they resist being changed
Cultural and Systemic Misfit	Imported models clash with local norms and power dynamics	Deep rejection, silent sabotage	Culture is infrastructure – misalign it and nothing holds
Structural Misalignment	Roles, authority, and incentives contradict the intended transformation	Execution stalls, blocked actors	Even willing participants are constrained without authority alignment
Execution and Reinforcement Failures	Weak feedback loops, fading leadership energy, no habit anchoring	Relapse, symbolic compliance	Change is not an event but a rhythm – when rhythm breaks, change dies

*Source: compiled by the authors based on industry reports*

This research provides both empirical grounding and conceptual scaffolding for the development of identity-centered transformation architectures, currently under construction, which can overcome chronic failure and enable adaptive capacity in IT organizations.

#### References:

1. Kegan R., Lahey L. *Immunity to Change: How to Overcome It and Unlock the Potential in Yourself and Your Organization*. Boston: Harvard Business Press. 2009.
2. Smith W.K., Lewis M.W. Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*. 2011. No 36(2). P. 381–403.
3. Heifetz R.A., Grashow A., Linsky M. *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Boston: Harvard Business Press. 2009.
4. McKinsey & Company. *The State of Organizations 2023*. McKinsey & Company. 2023. Available at: <https://www.mckinsey.com/> (accessed: 21.07.2025).
5. Standish Group. *CHAOS Report: The True State of IT Projects*. Standish Group. 2023. Available at: <https://www.standishgroup.com/> (accessed: 21.07.2025).

**Kaitandzhian Hanna**  
*PhD Candidate, Department of Economic Sciences,*  
*University of Granada*  
*Albaicín, Spain*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-558-0-24>

## **NONPROFIT ORGANISATIONS: DEFINITIONS AND PERFORMANCE EVALUATION**

Nonprofit organisations are typically situated between public and private sectors, aiming to serve public interest without distributing profits [1, p. 4]. A commonly used structural-operational approach defines them by five core features: being organised, private, self-regulating, non-profit-distributing, and voluntary [1, p. 47]. Because of their diversity in form and function, they are also known as non-governmental organisations (NGOs), voluntary associations, charities, or civil society organisations. The differences between these categories reflect variations in national legal systems, societal expectations, and historical traditions.

While these definitional elements are conceptually useful, nowadays, the boundaries between nonprofit, public, and private organisations are increasingly blurred. Nonprofit organisations increasingly engage in revenue-generating activities and government partnerships, resulting in hybrid models that blend public interest goals with entrepreneurial strategies [1, p. 369].

### **Evaluation and Organisational Performance in NPOs**

Unlike private enterprises, NPOs cannot rely solely on financial profit indicators. Instead, they must demonstrate how effectively they use resources to achieve mission-driven outcomes and create social value. Nonprofit performance evaluation often involves examining resource utilisation, goal fulfilment, outcomes experienced by beneficiaries, and broader social impact. In addition, transparency, stakeholder satisfaction, and innovation are increasingly recognised as essential indicators of organisational health [1, p. 240; 2, p. 130; 3, p. 353].

Over time, numerous frameworks have been developed to assess nonprofit effectiveness. The most widely cited include outcome-based, welfare-oriented, and balanced approaches that integrate multiple dimensions of performance. The following table 1 synthesises key models in a concise comparative form.

Table 1

### Selected Frameworks for Evaluating Nonprofit Performance

Framework	Key Dimensions	Focus/Contribution
Outcome Measurement	Inputs, processes, outputs, outcomes	Connects program goals to trackable outcomes and fosters stakeholder engagement and reflective learning
PAQS (Performance Accountability Quality Scale)	Resources, activities, outputs, outcomes, goals, indicators, evaluation plan	Structured tool for expert feedback; integrates planning with performance accountability
POW (Production of Welfare)	Inputs, outputs, outcomes	Evaluates economy, efficiency, effectiveness, and equity; adds participation, advocacy, innovation
Balanced Scorecard (Adapted for NPOs)	Financial, customer, internal processes, learning/innovation	Adapts the traditional scorecard by aligning performance metrics with mission achievement instead of financial return.
Performance Prism	Stakeholders, strategies, processes, capabilities, satisfaction	Prioritises stakeholder needs and contributions; multi-dimensional
Dashboard for Social Enterprises	Current results, risks, projects, assets/capabilities	Operational focus; real-time monitoring for managers
MIMNOE	Management effectiveness, program effectiveness	Differentiates internal organisational systems from external program results
Common Outcome Framework	Program-, community-, participant-, and organisation-based indicators	Offers a unified system for assessing program, participant, community, and organizational outcomes.
Input–Impact Framework	Inputs → activities → outputs → outcomes → impacts	Centers mission and vision within causal linkages; connects strategic planning to measurable impact
SROI / Impact Value Chain	Inputs, outputs, outcomes, monetised impact	Measures the social value created in financial terms to strengthen accountability to stakeholders and funders.

*Source: Table adapted by the author from multiple nonprofit performance evaluation frameworks [1; 2; 3; 4; 5]*

The synthesis table presented here demonstrates that NPO effectiveness depends on balancing internal capacity, external collaboration, and measurable social outcomes. Across these models, three insights stand out. First, nonprofit performance is *multi-dimensional*, combining quantitative and qualitative criteria. Second, *stakeholder perspectives* from beneficiaries to donors are integral to a credible assessment. Third, performance measurement should enhance *learning and strategic management*, not merely compliance.

By structuring internal processes around transparent indicators and mission-linked outcomes, NPOs can strengthen their governance and long-term sustainability. Understanding and refining these frameworks is essential for advancing the nonprofit sector's role in sustainable development and public value creation.

### References:

1. Anheier H. K. (2005) *Nonprofit organizations: Theory, management, policy*. Routledge, p. 622.
2. Ebrahim A., Rangan V. K. (2024) What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance. *California Management Review*, vol. 56(3), pp. 118–141.
3. Kaplan R. S. (2001) Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 11, pp. 353–370.
4. Kendall J., Knapp M. (2000) Measuring the performance of voluntary organisations. *Public Management: An International Journal of Research and Theory*, vol. 2(1), pp. 105–132.
5. Sowa J. E., Selden S. C., Sandfort J. R. (2004) *No longer unmeasurable? A multidimensional integrated model of nonprofit organizational effectiveness*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 33(4), pp. 711–728.

**Карімли Аліяр**  
*аспірант кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця  
м. Харків, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-558-0-25>

## **ДІАГНОСТИКА РІВНЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ТА СТРУКТУРНИХ ЗМІН У СЕРЕДОВИЩІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА**

Діагностика резильєнтності підприємства передбачає оцінку його спроможності ефективно реагувати на зовнішні виклики, адаптуватися до змін та відновлювати стабільність після криз. Вона охоплює аналіз організаційних, фінансових, технологічних і кадрових ресурсів, які визначають гнучкість системи управління. Підприємство з високим рівнем резильєнтності здатне швидко змінювати бізнес-модель, оптимізувати структуру витрат і використовувати можливості цифрової трансформації. Важливою складовою діагностики є виявлення слабких місць, що знижують стійкість до зовнішніх шоків, і розроблення заходів для їх усунення. У результаті формується цілісна оцінка адаптивного потенціалу підприємства та його готовності до сталого розвитку в умовах структурних трансформацій економіки.

Основними показниками рівня резильєнтності підприємства виступають кількісні та якісні характеристики, які відображають його здатність до стійкого функціонування і розвитку. Насамперед важливим є рівень гнучкості управлінських рішень, що визначає швидкість реагування на зміни ринкового середовища та ефективність ухвалення стратегічних дій. Фінансова стійкість характеризує збалансованість грошових потоків, структури капіталу та здатність підприємства протистояти фінансовим шокам. Висока фінансова резильєнтність дозволяє підтримувати ліквідність навіть у кризових умовах. Диверсифікація ресурсів підвищує стійкість завдяки розподілу ризиків між різними видами діяльності, ринками та постачальниками. Рівень цифрової готовності демонструє, наскільки підприємство впроваджує сучасні технології, аналітичні системи та інструменти автоматизації управління [1]. Саме цифровізація дає змогу підвищити оперативність

прийняття рішень і точність прогнозування. Кадровий потенціал є ключовим чинником адаптації – від професійної компетентності персоналу залежить спроможність підприємства до навчання, інновацій і трансформацій. Взаємодія цих показників формує цілісну систему резильєнтності, що забезпечує підприємству стабільність, конкурентоспроможність і можливість розвитку в умовах структурних змін економіки.

Для комплексної оцінки рівня резильєнтності підприємства застосовується поєднання кількісних і якісних методів аналізу. Економічний аналіз дає змогу оцінити фінансову стабільність, ефективність використання ресурсів та рентабельність діяльності. Організаційний аналіз спрямований на виявлення гнучкості управлінських структур, ефективності комунікацій і здатності до адаптації системи управління. Соціальний аналіз враховує мотиваційний клімат, рівень лояльності персоналу та наявність корпоративної культури, орієнтованої на стійкість і розвиток [2]. Для узагальнення результатів використовується індексний підхід, який передбачає побудову інтегрального показника резильєнтності, що відображає узгоджений вплив економічних, організаційних і соціальних факторів на здатність підприємства протистояти зовнішнім загрозам.

Діагностика структурних змін передбачає системне дослідження глибинних трансформацій, що відбуваються у галузевій, технологічній та інституційній структурі економіки. Вона дає змогу зрозуміти, як саме перерозподіляються ресурси між секторами, які з них стають драйверами зростання, а які – втрачають свою роль. Галузевий аналіз спрямований на виявлення зміни пропорцій між промисловістю, аграрним сектором і сферою послуг, що визначає загальний вектор розвитку економіки. Технологічна діагностика дозволяє оцінити рівень інноваційності підприємств, темпи цифровізації, автоматизації та використання штучного інтелекту. Особлива увага приділяється здатності підприємства впроваджувати технологічні інновації, які підвищують його продуктивність і конкурентоспроможність. Інституційний аспект включає аналіз змін у системі правових норм, регуляторного середовища та державної політики, що створюють умови для розвитку бізнесу. Виявлення структурних деформацій допомагає визначити чинники, які стримують розвиток підприємств або підвищують їхні ризики. Водночас оцінка структурних зрушень дозволяє визначити можливості для диверсифікації діяльності та виходу на нові ринки. Діагностика структурних змін є основою для прогнозування тенденцій розвитку

підприємства в контексті макроекономічних перетворень. Вона також забезпечує розуміння адаптаційної здатності підприємства в умовах глобальної нестабільності та технологічної конкуренції. У процесі дослідження доцільно використовувати методи статистичного аналізу, факторного моделювання та побудову структурних індексів. Результати діагностики дозволяють побачити взаємозв'язки між економічною ефективністю та структурною динамікою зовнішнього середовища [3]. На їх основі можна розробити рекомендації щодо стратегічної адаптації підприємства до нових структурних реалій. Таким чином, діагностика структурних змін виступає ключовим інструментом стратегічного управління, спрямованим на підвищення резильєнтності та конкурентних переваг підприємства.

Важливим етапом діагностики резильєнтності підприємства є виявлення дисбалансів між його внутрішнім потенціалом і змінами у зовнішньому середовищі. Такий аналіз дає змогу зрозуміти, наскільки внутрішні ресурси, компетенції та управлінські можливості підприємства відповідають динаміці зовнішніх факторів. Внутрішній потенціал охоплює фінансові, виробничі, інтелектуальні, технологічні та кадрові ресурси, які визначають спроможність до розвитку. Якщо ці ресурси не узгоджені з ринковими умовами, виникають ризики зниження конкурентоспроможності та втрати частки ринку. Ринкові дисбаланси проявляються у невідповідності продукції або послуг попиту, цінній політиці чи поведінці споживачів. Соціально-економічні фактори впливають через зміну доходів населення, рівня зайнятості, міграційних процесів чи поведінкових установок споживачів. Політичні зміни можуть призводити до появи нових регуляторних бар'єрів, коливань податкової політики або санкційних обмежень. Технологічні дисбаланси виникають, коли підприємство не встигає адаптувати свої процеси до інноваційних змін, цифровізації чи автоматизації галузі. Виявлення таких диспропорцій дозволяє своєчасно визначити загрози стабільності бізнесу та сформулювати превентивні заходи. Одним із ключових напрямів є гармонізація внутрішніх процесів із зовнішніми тенденціями, що сприяє формуванню стратегічної адаптивності. Для цього застосовуються методи SWOT-аналізу, GAP-аналізу та системного моніторингу зовнішнього середовища. На основі результатів виявляються «зони вразливості» підприємства, які потребують трансформації або оптимізації. Усунення дисбалансів підвищує рівень резильєнтності та здатність підприємства не лише реагувати на виклики, а й використовувати їх як джерело зростання [4].

Таким чином, резильєнтність підприємства виступає ключовою характеристикою його здатності забезпечувати стабільність і розвиток в умовах структурних трансформацій економіки. Вона формується на основі поєднання фінансової стійкості, гнучкого управління, інноваційності та ефективного використання людського капіталу. Системна діагностика резильєнтності дає змогу своєчасно виявляти дисбаланси між внутрішнім потенціалом і зовнішніми викликами, що підвищує ефективність стратегічного управління. Отже, резильєнтне управління слід розглядати як базову умову підвищення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості підприємств у мінливому економічному середовищі.

### Література:

1. Данилишин Б. М., Пилипів В. В., Обхода Г. О. Резильєнтність регіонів в контексті досягнення цілей сталого та відповідального споживання туристичних ресурсів: екологія, економіка та соціум. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-105>
2. Пирожков С., Божок Є., Хамітов Н. Резильєнтність: Стратегія виживання в умовах гібридних загроз. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3265105-rezilentnist-strategia-vizivanna-v-umovah-gibridnih-zagroz.html>
3. Череватський Д.Ю. Резильєнтність економіки та економіка резильєнтності. *Економіка промисловості*. 2023. № 1. С. 31–39. DOI: <http://doi.org/10.15407/econindustry.2023.01.031>
4. Другова О., Бріль М., Задорожний А. (2025). Управління підприємством в умовах невизначеності. *Управління змінами та інновації*. 2025. № 15. С. 14–20. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2025-15-2>

**Королевич В. І.**

*студентка,*

*Волинський національний університет імені Лесі Українки*

*м. Луцьк, Україна*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-558-0-26>*

## **ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПЕРЕРОБКИ ПРОДУКТІВ АПСАЙКЛІНГУ**

В епоху технологічного прогресу сталє споживання продукції стало однією з головних проблем для суспільства. Через значний вплив на навколишнє середовище текстильний сектор перебуває в центрі уваги сталого розвитку, оскільки він є однією з найбільш екологічно руйнівних галузей промисловості у світі. Не лише виробництво є єдиним джерелом утворення відходів, але й споживання також. Сталий розвиток робить акцент на виробництві текстилю місцевого походження, оскільки він забезпечує можливості працевлаштування, особливо для сільських громад, та сприяє економічному зростанню та захисту навколишнього середовища.

Сталий розвиток моди передбачає створення та виробництво продуктів з мінімальним впливом на навколишнє середовище та суспільство протягом усього їхнього виробничого та споживчого циклу, що включає їхній «вуглецевий слід». Повторне використання та переробка тканин і матеріалів є одним із способів підтримки якості довкілля. Виробники та споживачі все більше схильні до розробки, виробництва та придбання екологічно чистого одягу. Нині дизайнери намагаються впроваджувати екологічну концепцію у свої колекції, починаючи від використання тканини і закінчуючи процесами, що використовуються для створення одягу та аксесуарів. Інвестори готові більше вкладати кошти в аксесуари, ніж в одяг, оскільки вони стали основним джерелом доходу для компаній. Унікальні аксесуари ручної роботи є сучасним трендом, який користується великим попитом. Нині багато дизайнерів розробляють екологічно чисті модні аксесуари, які потенційно підтримують навколишнє середовище.

В управлінні відходами три «R» означають «зменшення, повторне використання та переробку». Оскільки темпи утворення відходів, витрати на переробку та доступне місце на звалищах зросли, три «R»

стали ключовим елементом сталого управління відходами. За словами дослідників, які працюють у сфері управління відходами, існує ієрархія підходів, які можна застосувати для управління відходами в індустрії моди. Для належного управління текстильними відходами переробка та повторне їх використання стали важливими. Окрім того, що ці технології є екологічними, вони знижують витрати на сировину та забезпечують значну прибутковість. Індустрія переробки швидко розвивається протягом останніх років як частина екологічної галузі. Багато факторів сприяють зростанню інтересу до переробки, включаючи стале споживання, зростання проблем утилізації відходів та витрат на сировину, законодавчі вимоги та перетворення відходів на товар, що користується популярністю [1].

Протягом останніх років концепція сталого розвитку використовувалась як стратегія дизайну з використанням апсайклінгу, переробки та мінімізації відходів. Відомі компанії, такі як H&M та Levi's, створюють екологічно чисті дизайни для своїх нових колекцій, використовуючи перероблені матеріали. З кожним роком зростає тенденція до розробки, виготовлення та придбання екологічно чистого одягу. Натуральний одяг та аксесуари стають доступними у торгівельних мережах по всьому світу. Дизайнери все більше рухаються до екологічності у своїх модних лініях, від використовуваних тканин до методів виробництва. Щороку в світі складних технологій, високих вимог та надмірного споживання значна кількість відходів потрапляє на звалища. Це має економічні та екологічні наслідки для суспільства, а також значну виснаженість ресурсів. Хоча за останні роки громадська обізнаність щодо екологічних проблем різко зросла, все ще існує потреба дослідження способів використання предметів, що утворюється під час виробництва та споживання.

Апсайклінг – це творчий процес перетворення старих або викинутих речей на нові, функціональні об'єкти, що відрізняється від традиційної переробки, яка зазвичай змінює матеріали на різні форми. Ця практика не лише допомагає зменшити кількість відходів, але й сприяє культурі сталого розвитку та креативності. Рух апсайклінгу особливо процвітає у індустрії моди, де дизайнери створюють новий одяг із залишків тканини, тим самим ставлячи під сумнів ідею одноразового використання. Оскільки екологічні проблеми, такі як зміна клімату, набувають все більшого значення, апсайклінг продовжує розвиватися, сприяючи більш сталому підходу до споживання та управління ресурсами [2].

В світі існує безліч прикладів компаній, які займаються апсайклінгом саме з виготовлення одягу для тварин. Зокрема, японська компанія «Enkara» запустила проєкт з переробки вживаного дитячого одягу на одяг для собак. Зібраний дитячий одяг розрізають на дрібні шматочки та зшивають разом, створюючи барвистий одяг для собак. Компанія вважає, що надання дітям можливості здати свій старий одяг для цього проєкту може допомогти розвинути їхню емпатію до тварин, навіть якщо вони не можуть тримати собак вдома. Компанія «Enkara» очікує, що можливість побачити, як саме використовується їхній старий одяг, може дати дітям уявлення про циркулярну економіку, де цінні товари створюються з непотрібних продуктів. Ідея про те, що окремі дії можуть мати значення, є важливою, коли діти навчаються принципам сталого розвитку. Через ідею «Сміття для однієї людини – скарб для іншої» компанія вважає, що цей проєкт з апсайклінгу може поєднати концепцію сталого розвитку зі співчуттям до тварин [3].

Доведено, що запобігання утворенню відходів сприятиме принципу економії в дизайні та використанні тканин. Ручна робота також може бути складовою стратегії сталого розвитку моди. Незважаючи на те, що ручне виробництво економить енергію, воно не може бути вимогою для сталого виробництва в сучасному масовому виробництві. Ручна робота – це цінний метод додавання відмінних штрихів до одягу та підкреслення його унікальності. Тому, на нашу думку, створення екомодних аксесуарів для тварин з використанням відходів тканини може сприяти вирішенню проблем із довкіллям.

Стартап, що виробляє одяг для тварин з перероблених матеріалів – це життєздатна бізнес-модель, яка може зменшити кількість текстильних відходів, перетворюючи старий одяг на нові товари для домашніх тварин. Успішні компанії часто зосереджуються на певних перероблених матеріалах, таких як старий пожежний шланг або альпіністська мотузка для повідків та нашійників, або перероблений текстиль для одягу та іграшок. Такий підхід приваблює екологічно свідомих споживачів і може бути поєднаний із соціальною місією, такою як пожертвування продукції притулкам для тварин.

Бізнес-модель переробки продуктів апсайклінгу включає одяг (куртки та светри багаторазового використання для домашніх тварин), аксесуари (нашийники, повідці та шлейки), іграшки (жувальні іграшки для собак, ковдри та ігрові предмети), лежанки, килимки та постільна білизна для домашніх тварин, виготовлені з перероблених тканин.

Розробка та реалізація стартапу з переробки одягу для тварин має на меті:

- зменшити кількість текстильних відходів;
- залишити найменший вуглецевий слід;
- використати екологічно чисті матеріали;
- впровадити позитивні соціальні та екологічні зміни;
- зменшити швидке поширення моди на тварин;
- надати альтернативи одноразовим товарам.

Стартап, який виробляє одяг для тварин з перероблених матеріалів, має зосередитися на використанні вживаного одягу для створення нових, високоцінних товарів для домашніх тварин, таких як одяг для собак або котів. Для запуску бізнесу необхідне формування чіткого плану, що включає дослідження ринку, розробку продукту (з використанням перероблених матеріалів), брендинг, налаштування каналів збуту та маркетингову стратегію. Цей тип бізнесу відповідає зростаючому ринку перероблених та екологічно чистих товарів для домашніх тварин.

Таким чином, екологічною перевагою апсайклінгу є зменшення текстильних відходів та «вуглецевого сліду». В свою чергу, це забезпечує довговічність, безпеку для домашніх тварин та якісний склад продукції, навіть якщо вона виготовлена з перероблених матеріалів. Процес апсайклінгу створює унікальні неповторні вироби, які можуть бути головним аргументом для клієнтів, що потребують чогось нового. Окрім того, співпраця з місцевими притулками для тварин та їх підтримка сприятиме покращенню іміджу та місії бренду компанії.

### **Література:**

1. Shakya A., Swami C., Verma P. Sustainable Product Development through Creative Up-cycling of Fabric Waste. *International Journal of Textile and Fashion Technology*. 2021. Vol. 11, Issue 2. P. 39–48. URL: [https://www.researchgate.net/publication/392601564\\_SUSTAINABLE\\_PRODUCT\\_DEVELOPMENT\\_THROUGH\\_CREATIVE\\_UP-CYCLING\\_OF\\_FABRIC\\_WASTE#fullTextFileContent](https://www.researchgate.net/publication/392601564_SUSTAINABLE_PRODUCT_DEVELOPMENT_THROUGH_CREATIVE_UP-CYCLING_OF_FABRIC_WASTE#fullTextFileContent)
2. Upcycling. URL: <https://www.ebsco.com/research-starters/business-and-management/upcycling>
3. Misato N. Enkara upcycling old children clothing into colorful dogwear. URL: <https://zenbird.media/enkara-upcycling-old-children-clothing-into-colorful-dogwear/>

**Melnyk Andriy**  
*PhD Student,*  
*Lviv Polytechnic National University*  
*Lviv, Ukraine*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-558-0-27>*

## **THE IMPORTANCE OF WEB 3.0 IN MARKETING AND STRATEGIC PLANNING**

Web 3.0 signifies the further advancement of the internet, distinguished by decentralization, blockchain technology, improved data privacy, and artificial intelligence. In contrast to Web 2.0, which emphasizes social engagement and user-generated content, Web 3.0 facilitates a more linked, secure, and user-empowered online experience. This change reshapes company marketing and strategy planning approaches as decentralized, transparent, and participatory frameworks supplant old centralized models.

Web 3.0 provides marketing organizations with innovative methods to interact with consumers via tailored experiences facilitated by artificial intelligence, data ownership, and blockchain technology. Features such as smart contracts and decentralized apps (dApps) give users greater control over their data, fostering trust-based and transparent company interactions. Consequently, organizations must include Web 3.0 ideas in their strategic marketing plans to effectively leverage these technologies for enhanced client engagement and creative products.

The importance of Web 3.0 in strategic planning is its capacity to transform industries by generating new avenues for innovation, enhancing operational efficiency, and providing competitive advantages. Organizations that use Web 3.0 technology may formulate more flexible, data-informed plans that effectively adapt to swiftly evolving market dynamics. The decentralized characteristics of Web 3.0 promote collaborative business models, allowing firms to utilize blockchain, AI, and big data for strategic insights, hence improving decision-making and long-term planning.

Web 3.0, often referred to as the next phase of the internet, represents a significant evolution characterized by decentralized structures, peer-to-peer networks, and cutting-edge technologies like blockchain and smart contracts [2]. This advancement signifies a shift towards a more interconnected and intelligent web environment where information can be shared and interpreted

by various software agents to integrate applications across different domains [4]. The concept of Web 3.0 encapsulates the idea of the web transforming into a vast database, enabling enhanced interactions and functionalities [1]. This evolution is a technological upgrade and a fundamental change in how the Internet operates, moving toward more sophisticated and interconnected systems [2].

In the realm of marketing and strategic planning, the evolution of Web 3.0 has led to a significant transformation in how businesses formulate their strategies and interact with their target audience. Utilizing advancements in web technologies, particularly the shift towards a more interactive and personalized web experience, has become essential for organizations striving to maintain competitiveness in the digital landscape [3]. Incorporating Web 3.0 elements enables a more dynamic and tailored approach to digital marketing, empowering businesses to create more engaging and relevant content for their customers [3]. This transition towards a more interactive and user-centric web environment aligns with the core tenets of strategic planning, emphasizing the importance of understanding and meeting the needs of the target audience.

Strategic planning, a structured process aimed at guiding organizational decision-making by considering internal and external environments, plays a crucial role in shaping marketing strategies. By integrating Web 3.0 elements into strategic planning processes, businesses can acquire deeper insights into consumer behavior, preferences, and trends, facilitating the development of more focused and effective marketing campaigns [3]. The application of web-based tools for stakeholder analysis, as exemplified in the field of wildlife conservation, demonstrates how technology can enhance strategic planning by providing a comprehensive understanding of diverse constituencies [5]. This integration of web-based approaches not only streamlines the planning process but also ensures that marketing strategies are attuned to stakeholders' varied needs and interests.

Furthermore, creating online systems such as the Strategic Planning to Success (STRAPS) system underscores the synergy between web technologies and strategic planning in driving business success. By incorporating tools like the Plan-Do-Check-Act (PDCA) technique and cloud computing theory, organizations can streamline their strategic planning processes and ensure the effective implementation of marketing initiatives. This fusion of technology enhances the efficiency of strategic planning and enables businesses to adapt to evolving market dynamics and consumer preferences in real time.

In the realm of digital marketing, the significance of web data mining in strategic human resources planning cannot be overstated. Leveraging web data

mining tools allows organizations to extract valuable insights from online data sources, enabling informed decision-making regarding human resource strategies and workforce planning. This data-driven approach to strategic planning resonates with the principles of Web 3.0, emphasizing the utilization of data analytics and artificial intelligence to steer marketing initiatives and enrich customer engagement [3].

Moreover, the concept of a strategic diversity manifesto in public libraries underscores the importance of integrating diverse perspectives and inclusive practices into strategic planning processes. By embracing diversity and inclusivity in strategic decision-making, organizations can craft more innovative and impactful marketing strategies that appeal to a broad spectrum of audiences. This inclusive approach aligns with the ethos of Web 3.0, which underscores the significance of creating personalized and engaging online experiences for users from diverse backgrounds [3].

In conclusion, integrating Web 3.0 technologies in marketing and strategic planning is imperative for organizations seeking to lead in today's digital landscape. By leveraging the interactive and personalized features of Web 3.0, businesses can enhance their strategic planning processes, gain profound insights into consumer behavior, and develop more targeted marketing campaigns. The collaboration between web technologies and strategic planning streamlines decision-making processes and ensures that organizations remain adaptable and responsive to shifting market dynamics. Embracing the principles of Web 3.0 in marketing and strategic planning will be pivotal in propelling business growth and maintaining competitiveness in the digital era.

### **References:**

1. Ghelani, D. and Hua, T. K. (2022). Conceptual framework of Web 3.0 and impact on marketing, artificial intelligence, and blockchain. *International Journal of Information and Communication Sciences*, vol. 7(1), p. 10. DOI: <https://doi.org/10.11648/j.ijics.20220701.12>
2. Kansal, K. (2024). Exploring the prospects and challenges of artificial intelligence in shaping the future of Web 3.0. *International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology*, vol. 12(3), pp. 1048-1053. DOI: <https://doi.org/10.22214/ijraset.2024.58994>
3. Li S., Li J. Z., Hardley F. (2011). A mathematical, computational and symbolic representation framework towards digital marketing planning. 2011 International Conference on Management and Service Science. DOI: <https://doi.org/10.1109/icmss.2011.5999080>

4. Niaz S., Buriro G. A., Soomro N. H. (2022). Web-based English language learning: a review from Web 1.0 to Web 3.0. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*, vol. 10(2). DOI: <https://doi.org/10.52131/pjhss.2022.1002.0246>

5. Tsang E. M., Barnes J. C., Dayer A. A. (2021). A web-based approach to stakeholder analysis for identifying and understanding broader constituencies in wildlife conservation. *Society & Natural Resources*, vol. 34 (8), pp. 1133-1146. DOI: <https://doi.org/10.1080/08941920.2021.1921319>

**Талдикіна К. О.**

*студентка,*

*Волинський національний університет імені Лесі Українки*

*м. Луцьк, Україна*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-558-0-28>*

## **ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ПРОДУКТІВ НА УКРАЇНСЬКИЙ РИНОК РОСЛИННОГО МОЛОКА**

Необхідність розробки та впровадження нових продуктів на український ринок рослинного молока є беззаперечною та обумовлена комплексом економічних, соціальних, нутриціологічних і сировинних чинників. Нині український ринок рослинних аналогів молочної продукції знаходиться у фазі активного зростання. Впровадження інноваційних продуктів дозволяє виробникам зайняти певну нішу, отримати конкурентну перевагу та збільшити загальну капіталізацію ринку.

Рослинні аналоги молочних продуктів – це відносно новий напрям, який дозволить формувати товарну пропозицію для специфічних цільових сегментів, диверсифікувати у разі потреби молочну галузь та у перспективі виходити з цією продукцією на міжнародні ринки. Виробники рослинних аналогів молочних продуктів в перспективі зможуть скласти вагомую конкуренцію традиційним виробникам молока [1].

За даними аналітично-консалтингової компанії Mordor Intelligence, розмір світового ринку рослинного молока оцінюється в 21 млрд дол США у 2025 році, з прогнозованим зростанням майже до 30 млрд дол США до 2030 року, зі середньорічним темпом зростання 7,24% протягом прогнозованого періоду. Зростаюча тенденція веганства, поширеність непереносимості лактози, алергії на коров'яче молоко, зростаючий акцент на здоров'ї стимулюють зростання ринку рослинного молока. Окрім кокосового та рисового молока, популярність набувають різні інші немолочні альтернативи молока [2].

Щодо оцінки розвитку українського ринку рослинних аналогів молочної продукції, то за останній період часу спостерігається тенденція до зростання. За даними аналітично-консалтингової фірми Pro-Consulting

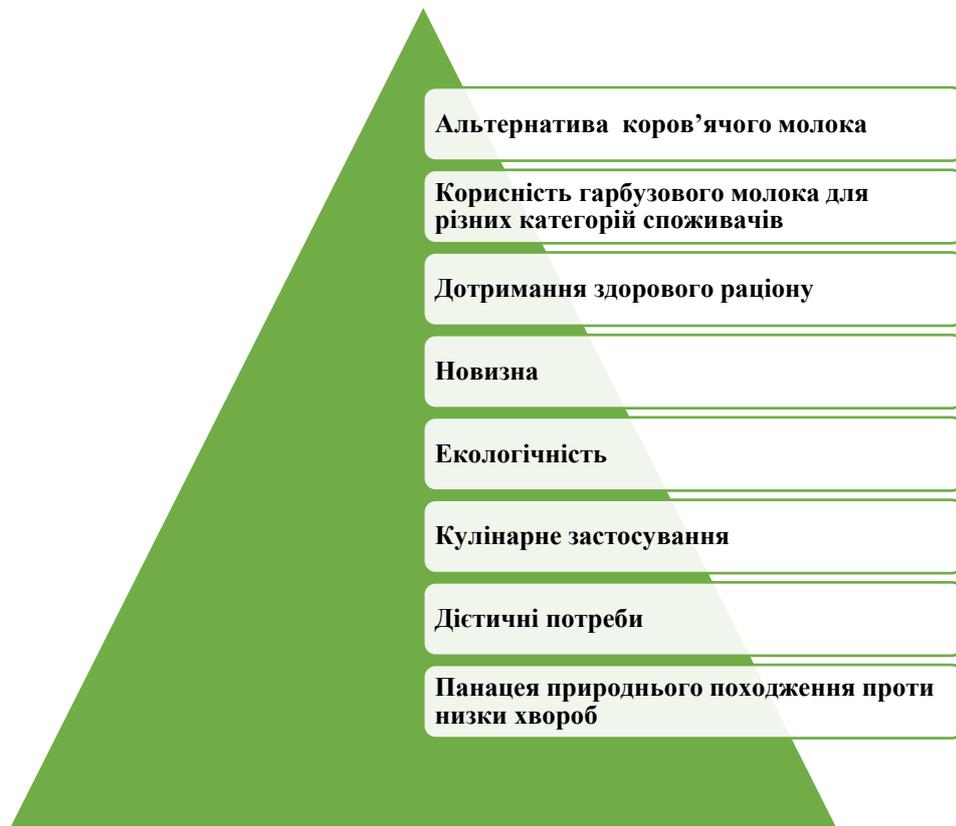
у 2023 році обсяг ринку рослинного молока в Україні склав близько 7 тис тонн, розмір ринку становив приблизно 10 млн літрів за рік, це 3-4% від ринку коров'ячого молока. У 2024 році частка ринку рослинного молока збільшилась на 15-18%. Продажі українського рослинного молока сягають майже 55% від усього обсягу [3].

Здійснення порівняльного аналізу українського та міжнародного ринку рослинних молочних продуктів показав, що ринок рослинних молочних продуктів в Україні знаходиться на ранній стадії розвитку, але має значний потенціал для зростання. Міжнародний ринок рослинних молочних продуктів є значно більшим і розвиненим, ніж ринок України. Обидва ринки мають схожі фактори, що сприяють зростанню, такі як зростаюча обізнаність про користь для здоров'я, екологічні міркування та зростання вегетаріанства.

Слід відзначити, що у контексті зростаючої популярності рослинних альтернатив традиційним молочним продуктам, значної актуальності набувають інноваційні та екологічно чисті продукти. Серед них особливе місце займає гарбузове молоко, яке поки що не має широкого розповсюдження на українському ринку.

Гарбузове молоко – це інноваційний продукт, який набирає популярності у всьому світі як здорова і стійка альтернатива традиційним молочним продуктам. Оскільки цей продукт ще не вийшов на український ринок, його потенціал для задоволення різноманітних споживчих потреб є значним. Враховуючи зростаючий інтерес до здорового харчування, способу життя та нових кулінарних експериментів, гарбузове молоко може відповідати на численні потреби сучасних українських споживачів. Від альтернативи традиційному молоку до компоненту для новаторських кулінарних рецептів – цей продукт має багато переваг (рис. 1).

Ринок рослинного молока в Україні є порівняно новим, але динамічно зростаючим. Все більше людей в Україні усвідомлюють переваги рослинного молока для здоров'я. Рослинне молоко є хорошим джерелом білка, кальцію, вітамінів і мінералів, а також не містить холестерину та лактози. Все більше людей в Україні обирають рослинні продукти харчування з етичних міркувань, пов'язаних з добробутом тварин і впливом на навколишнє середовище. Виробництво рослинного молока має значно менший вплив на навколишнє середовище, ніж виробництво коров'ячого молока. Кількість вегетаріанців зростає, що призводить до зростання попиту на рослинні альтернативи молочним продуктам.



**Рис. 1. Потреби споживачів,  
які задовольнить продукт гарбузове молоко**

*Джерело: складено автором самостійно*

Досліджуючи особливості розробки та впровадження гарбузового молока, як нового продукту на ринок Україні, слід зазначити, що дана продукція стає все більш популярною завдяки своїм численним перевагам та екологічно чистому виробництву. Для успішного виведення на ринок гарбузового молока в Україні важливо чітко визначити та підкреслити його ключові компетенції, які роблять його конкурентоспроможним на ринку. Ці компетенції слід використати для розробки ефективної маркетингової стратегії, яка буде залучати споживачів та сприяти успіху продукту.

Важливо зазначити, що ключові компетенції гарбузового молока можуть відрізнятися залежно від цільової аудиторії, конкурентного середовища та інших факторів, а саме здорове харчування, приємний та унікальний смак, зручність та доступність збуту продукції [4].

До переваг реалізації проекту виробництва та продажу гарбузового молока можна віднести підтримку місцевих виробників. Окрім того, гарбузове молоко може бути позиціоноване як екологічно чистий продукт, якщо воно виготовляється з екологічно чистих інгредієнтів та з

використанням безпечних методів виробництва. Слід зазначити, що гарбузове молоко є соціально відповідальним продуктом, якщо частина прибутку від його продажу буде йти на благодійні цілі. Отже, реалізація ефективної стратегії, яка враховує вказані аспекти, сприятиме успішному виведенню гарбузового молока на український ринок, зміцненню його позицій серед конкурентів та досягненню високого рівня споживання.

Таким чином, доцільність розробки проєкту впровадження гарбузового молока на ринок рослинного молока в Україні показує, що успіх цього продукту залежить від багатьох факторів. Політична стабільність, регуляторні рамки, економічні умови, соціокультурні зміни та технологічний прогрес мають вирішальне значення для впровадження та популяризації гарбузового молока серед населення. Зростаюча тенденція до здорового харчування та інтерес до рослинних альтернатив можуть сприяти збільшенню попиту на продукт, але успіх також залежить від ефективності використання сучасних маркетингових інструментів і технологій, адаптації до місцевих умов та споживчих уподобань. Реалізація проєкту впровадження гарбузового молока на ринок України дозволить не лише збільшити частку компанії на ринку рослинного молока, але й забезпечить стабільне виробництво нової продукції в довгостроковій перспективі.

### Література:

1. Ларіна Я., Файвішенко Д. Тенденції та маркетингові інструменти розвитку ринку рослинних аналогів молочної продукції. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2022. Вип. 62. С. 249-260. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2022.62.0.6219>
2. Plant-Based Milk Market Size & Share Analysis – Plant-Based Milk Market: (2025-2030). URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/plant-based-milk-market>
3. Немолочні ріки. Огляд ринку рослинного молока від NEWFOOD.UA. URL: <https://newfood.ua/2024/12/03/ne-zvuky-mu-pershuyu-ohliad-rynku-roslynnoho-moloka/>
4. Гарбузове молоко знижує рівень цукру в крові і допомагає від гельмінтів. URL: [https://gazeta.ua/articles/health/\\_garbuzove-moloko-znizhuje-riven-cukru-v-krovi-i-dopomagaє-vid-gelmintiv/688161](https://gazeta.ua/articles/health/_garbuzove-moloko-znizhuje-riven-cukru-v-krovi-i-dopomagaє-vid-gelmintiv/688161)

## СЕКЦІЯ 6. МАРКЕТИНГ

**Кириченко О. В.**

*доцент кафедри світового господарства*

*і міжнародних економічних відносин*

*Одеський національний університет імені І. І. Мечникова*

*м. Одеса, Україна*

**Кириченко М. В.**

*старший викладач кафедри світового господарства*

*і міжнародних економічних відносин*

*Одеський національний університет імені І. І. Мечникова*

*м. Одеса, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-558-0-29>

### **ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ**

Цифрова трансформація радикально змінює природу міжнародного туризму: інформаційні технології, платформи розподілу (OTA), соціальні мережі та аналітика великих даних роблять маркетингові комунікації більш персоналізованими, оперативними та вимірюваними. Після пандемії та під впливом геополітичних потрясінь світова індустрія туризму демонструє відновлення, але з новим ландшафтом попиту і каналів комунікації – де digital-інструменти відіграють вирішальну роль у відновленні та переорієнтації туристичних потоків.

Міжнародний туризм демонструє поступове відновлення до докризових рівнів: за оцінками світових організацій, у 2023–2025 роках спостерігається відновлення кількості міжнародних прибуттів та туристичних надходжень, однак структура попиту і канали резервування та інформування суттєво змінилися в бік цифрових платформ Україна має високий потенціал культурного, екологічного та ділового туризму, проте після початку повномасштабного вторгнення критична інфраструктура, імідж країни та потоки відвідувачів зазнали сильних змін. У таких умовах цифровий маркетинг – від бренд-кампаній до таргетованих SMM-тактик і аналітики поведінки – стає одним із найефективніших засобів швидкого відновлення зовнішнього попиту та формування нового міжнародного іміджу [1].

Хоча існує значна кількість досліджень щодо впливу соціальних мереж і платформ на туристичну поведінку, для України не вистачає цілісних емпіричних досліджень, які б поєднували: оцінку цифрових каналів (SEO, SMM, платні кампанії, відеоконтент, VR), аналіз фактичних туристичних потоків після 2022 року і практичні рекомендації для державних програм просування. Саме закриття цієї прогалини й робить тему актуальною [2].

За даними прикладних аналітичних джерел, у 2024 році загальна кількість перетинів державного кордону іноземцями становила понад 2,5 млн (усі категорії візитів: приватні, ділові, транзит), при цьому частка поїздок, які прямо ідентифіковані як туристичні, була значно меншою – через високий відсоток приватних і службових поїздок у загальній масі. Це означає, що відновлення «чистого» туристичного потоку відбувається повільніше і потребує спеціальних маркетингових зусиль [1]. Основні бар'єри: безпекова невизначеність у деяких регіонах, пошкодження інфраструктури, логістичні обмеження та зниження іноземних інвестицій у туристичний сектор. У поєднанні з фрагментованістю цифрових ініціатив (поодинокі приватні проекти, недостатня централізована стратегія просування) це зменшує швидкість відновлення іноземного попиту.

Попри вищезгадані проблеми, Україна має кілька конкурентних переваг: багате культурно-історичне надбання, унікальні природні ландшафти, значний діаспорний потенціал (рееміграційні та приватні візити), а також зростаючий інтерес до подійного й нішевого туризму (гастрономія, волонтерський/історичний туризм).

У туристичній галузі цифровий маркетинг набуває особливої актуальності, оскільки туристи все частіше здійснюють пошук, планування та бронювання поїздок онлайн, що змінює традиційну модель «агентство-паперовий каталог». Сутність цього підходу полягає у зменшенні інформаційної асиметрії, підвищенні видимості туристичної дестинації у цифровому просторі й створенні нових точок контакту з потенційними мандрівниками [3].

Серед ключових інструментів цифрового маркетингу в туризмі виокремлюються: SEO (оптимізація для пошукових систем) – забезпечує високі позиції веб-ресурсів дестинації чи туроператора у пошукових результатах; SMM (маркетинг у соціальних мережах) – створює та підтримує взаємодію з аудиторією через візуально-емоційний контент; контент-маркетинг – розрахований на створення цінного і релевантного змісту (тексти, фото, відео, блоги), який формує імідж дестинації;

таргетинг і платна цифрова реклама – дозволяють адресно звертатися до сегментів аудиторії за географією, інтересами й поведінкою; e-mail маркетинг – інструмент утримання та повторного контакту з аудиторією; аналітика і великі дані – дають змогу вимірювати результати кампаній, оптимізувати витрати й підвищувати ефективність [4]. Так, наприклад, SMM-кампанії доводять свою ефективність у підвищенні впізнаваності бренду та стимулюванні онлайн-бронювань.

У міжнародному туристичному маркетингу цифрові канали набувають специфічних рис, зумовлених глобальною аудиторією, культурними та мовними бар'єрами, а також високою конкуренцією між DESTINATIONAMI. Інструменти цифрового маркетингу дозволяють таргетувати іноземних туристів за межами національного ринку, адаптувати контент під різні ринки, здійснювати мультиканальну комунікацію й швидко реагувати на зміну запитів. Крім того, цифрова присутність стає важливим компонентом іміджу DESTINATIONI: рейтинги, відгуки, соціальний шум і впливова аудиторія – усе це формує рішення про поїздку ще до фізичного контакту з DESTINATIONI [4].

Цифрові маркетингові канали пропонують значні переваги перед традиційними підходами: по-перше, це глобальне охоплення при значно нижчих бар'єрах входу; по-друге, це можливість точкового таргетингу й персоналізації маркетингового повідомлення під інтереси окремих сегментів; по-третє, висока вимірюваність результатів кампаній (трафік, взаємодії, конверсії) і можливість оперативно коригувати стратегії в режимі реального часу. Умовами для реалізації цих переваг є наявність якісного контенту, адаптованого веб-ресурсу та злагодженої комунікаційної стратегії, що дає змогу DESTINATIONI чи туроператору ефективно конкурувати на міжнародному ринку.

Поведінка міжнародних туристичних потоків до України зазнала радикальних змін унаслідок повномасштабного вторгнення – за оцінками йдеться про скорочення в'їзного туризму до ~85% у порівнянні із довоєнним періодом. Економічна криза, пошкодження інфраструктури, обмеження повітряного сполучення та іміджеві ризики значно ускладнили міжнародне залучення туристів. Водночас, за даними, перше зростання туристичного податку в регіонах України вказує на адаптаційні здатності галузі, але це поки що не дає повного повернення до докризових показників. Попри значні негативні впливи, регіональні структури України демонструють різні темпи відновлення: наприклад, північні регіони (+56 % до 2023 року), південні (+41 %), західні (+17 %) у показнику туристичного податку [1].

Хоча цифровий маркетинг має значний потенціал у просуванні міжнародного туризму України, існують суттєві бар'єри, які уповільнюють реалізацію цього потенціалу. По-перше, недостатнє фінансування цифрових кампаній державними органами та приватним сектором обмежує масштаб і якість реалізованих проєктів. По-друге, кадровий дефіцит – значна кількість туристичних операторів і регіональних організацій не має достатньої експертизи з digital-маркетингу, таргетингу, аналітики та створення контенту. По-третє, низька цифрова грамотність у регіонах, особливо в сільській місцевості чи малих містах, обмежує можливості використання сучасних онлайн-інструментів, що створює нерівномірність у реалізації маркетингових стратегій по всій території країни. Ці фактори формують структурні гальма, які потребують системного вирішення.

Разом з тим, існують перспективні можливості для розвитку цифрового маркетингу в українському міжнародному туризмі. Співпраця з Європейським Союзом (ЄС) та участь у грантових програмах відкривають доступ до фінансових ресурсів, експертної підтримки та трансферу знань, що можуть стати каталізатором цифрової трансформації туристичного сектору. Крім того, впровадження штучного інтелекту (AI), аналітики великих даних і автоматизації маркетингових процесів дозволяє підвищити ефективність кампаній, точковість таргетингу та персоналізацію пропозицій.

У підсумку, впровадження цифрового маркетингу має потенціал не лише для стимулювання міжнародного туристичного потоку до України, але й для створення довготривалого конкурентного переваги на глобальному ринку туристичних дестинацій.

### Література:

1. Visit Ukraine. How many foreigners visited Ukraine in 2024 and from which countries did they come most often? URL: <https://visitukraine.today/blog/5780/how-many-foreigners-visited-ukraine-in-2024-and-from-which-countries-did-they-come-most-often>
2. Abdelrehim Awad, Bshair Alharthi. The role of digital marketing tools in promoting tourism: An applied study on online marketing strategies. *Innovative Marketing*. 2025. Vol. 21. No. 2. P. 14–26. DOI: [https://doi.org/10.21511/im.21\(2\).2025.02](https://doi.org/10.21511/im.21(2).2025.02).
3. Martins W. S., Martins M., Morais E. P. (2025). Exploring the Influence of Social Media on Tourist Decision-Making: Insights from Cape Verde. *Tourism and Hospitality*. 2025. Vol. 6(1). P. 45. DOI: <https://doi.org/10.3390/tourhosp6010045>
4. Digital Coach. Case studies in tourism digital marketing. URL: <https://www.digital-coach.com/articles/case-studies/tourism-digital-marketing/>
5. Світовий банк. International tourism, number of arrivals. The World Bank. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/ST.INT.ARVL>

## СЕКЦІЯ 7. ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

**Кліщ М. Ю.**

*здобувач наукового ступеня доктор філософії,  
Хмельницький національний університет  
м. Хмельницький, Україна*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-558-0-30>*

### **МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО СИСТЕМАТИЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ РИТЕЙЛЕРІВ В УМОВАХ СИСТЕМНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

Сучасні трансформаційні процеси, зумовлені повномасштабною війною в Україні, істотно змінили операційне середовище для підприємств роздрібної торгівлі. У таких умовах традиційні підходи до організації бізнесу втрачають свою ефективність, а здатність підприємства до швидкої адаптації та структурної перебудови стає чи не найважливішим чинником конкурентоспроможності. У цьому контексті систематизація бізнес-процесів постає як базовий інструмент забезпечення стійкості, контрольованості й оперативності управління діяльністю ритейлерів. Вона розглядається не лише як технологія впорядкування операційних дій, а як елемент стратегічного менеджменту, що забезпечує узгодженість між короткостроковими та довгостроковими рішеннями.

Систематизація бізнес-процесів у ритейлі – це процес упорядкування, формалізації та інтеграції всіх елементів операційної діяльності підприємства. Він охоплює опис логіки виконання процесів, визначення відповідальних осіб, ієрархізацію функцій і встановлення чітких регламентів виконання. У сучасних умовах вона стає основою для цифрової трансформації підприємства, оскільки забезпечує можливість застосування ERP-, CRM-, WMS- та аналітичних систем на структурованій платформі бізнес-процесів.

В умовах системних трансформацій систематизація виконує роль антикризового механізму: знижує рівень невизначеності, підвищує контрольованість, скорочує втрати, спричинені неузгодженістю дій між

підрозділами. Як свідчить практика українських ритейлерів, що проходили етапи релокації та адаптації у 2022–2024 роках, чітко структурована модель процесів дозволяє скоротити час прийняття рішень, усунути дублювання функцій і забезпечити прозорість управління. Так, мережа “EVA” у 2023 р. централізувала закупівельні процеси через систему SAP, що дало змогу скоротити час погодження замовлень на 27 %. Аналогічно, “Rozetka” завдяки інтеграції WMS-модуля автоматизувала облік товарних залишків і зменшила кількість помилок комплектування на 35 %.

Сучасна система управління бізнес-процесами є результатом тривалого еволюційного розвитку управлінських концепцій, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємств. Зміна технологічного укладу, глобалізація ринків і цифровізація економіки зумовили трансформацію ролі бізнес-процесів – від інструмента контролю якості до комплексного механізму стратегічного управління.

Як свідчить аналіз праць Е. Демінга, Д. Джурана, М. Хаммера, Дж. Чампі, Т. Девенпорта, а також сучасних досліджень у сфері Business Process Management (BPM) [1; 2; 3], еволюція управління бізнес-процесами пройшла п’ять основних етапів, що узагальнено у таблиці 1.

Таблиця 1

### Еволюція концепцій управління бізнес-процесами

Етап розвитку	Основна концепція	Ключові характеристики	Інструменти та підходи	Вплив на сучасний ритейл
1	2	3	4	5
1950–1970 рр.	TQM (Total Quality Management)	Орієнтація на контроль якості, стандартизацію процесів і безперервне вдосконалення (цикл PDCA Демінга).	ISO 9000, статистичні методи контролю, Kaizen.	Сформував основу для управління сервісною якістю та стандартизації обслуговування клієнтів.
1980–1990 рр.	BPR (Business Process Reengineering)	Радикальне перепроєктування процесів з метою підвищення продуктивності та скорочення витрат.	Методики Hammer & Champy, моделювання потоків, IDEF0.	Використовується під час реструктуризації торговельних мереж і цифрової трансформації логістики.

1	2	3	4	5
1990– 2000 рр.	BPM (Business Process Management)	Орієнтація на системність управління процесами, інтеграція ІТ-рішень і управлінських процедур.	BPMN, ARIS, Workflow-системи, Balanced Scorecard.	Визначає основу для створення корпоративних стандартів управління у мережах ритейлу.
2000– 2010 рр.	BPA (Business Process Automation)	Автоматизація процесів, використання ERP/CRM-систем, розвиток аналітики даних.	SAP, Oracle E-Business, Microsoft Dynamics, WMS.	Сприяє оптимізації ланцюгів постачання, автоматизації складів і торговельних операцій.
2010– 2024 рр.	Цифрові екосистеми та Smart BPM	Інтеграція процесного управління з IoT, аналітикою, штучним інтелектом і платформними рішеннями.	Process Mining, RPA, AI BPM Suites, Digital Twins.	Забезпечує адаптивність і гнучкість ритейлу в умовах турбулентного середовища.

*Джерело: узагальнено автором за [1-5]*

Еволюція концепцій управління бізнес-процесами супроводжувалася поступовим переходом від жорсткої стандартизації до гнучких адаптивних моделей, які поєднують технологічні, інформаційні та управлінські складові. У класичних підходах TQM і BPR пріоритет надавався внутрішній ефективності та контролю, тоді як сучасні концепції BPM і цифрових екосистем орієнтовані на клієнтоцентричність, швидкість реагування та інноваційність.

Для підприємств ритейлу такі зміни мають стратегічне значення. Бізнес-процеси перестають бути лише операційними ланками – вони стають механізмом інтеграції всієї системи управління, що забезпечує адаптацію до системних трансформацій. Саме тому сучасні методики систематизації бізнес-процесів базуються на принципах цифрової взаємодії, автоматизації та управління знаннями, які забезпечують

стійкість підприємств навіть за умов високої турбулентності зовнішнього середовища.

Розвиток концепцій управління бізнес-процесами демонструє перехід від фрагментарних рішень до комплексних моделей, які охоплюють усі рівні управління підприємством. Такі моделі поєднують стратегічні, тактичні, операційні та розвиткові аспекти діяльності, що дозволяє забезпечити узгодженість рішень і сталий розвиток організації.

### **Література:**

1. Deming W. Edwards. Out of the Crisis. MIT Press, 1986. P. 524.
2. Juran J. Juran on Leadership for Quality. Free Press, 1989. P. 376.
3. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation. HarperCollins, 1993.
4. Davenport T. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Harvard Business School Press, 1993. P. 78.
5. Davenport T. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Harvard Business School Press, 1993; van der Aalst W. Process Mining: Data Science in Action. Springer, 2022.

**Король А. О.**

*завідувач науково-дослідного відділу досліджень  
людського та соціального капіталу,  
Комунальна науково-дослідна установа  
«Науково-дослідний інститут  
соціально-економічного розвитку міста»  
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-558-0-31>

## **ОНЛАЙН-ПЛАТФОРМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДТРИМКИ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВИКЛИКІВ ВОЄННОГО СТАНУ**

Ефективна взаємодія та комунікація між учасниками екосистеми соціального підприємництва становлять основу його розвитку. Соціальні підприємці отримують можливість спільно розробляти інноваційні рішення суспільних і екологічних викликів, використовувати додаткові ресурси, розширювати вплив, обмінюватися досвідом і підвищувати результативність діяльності.

Значну роль у процесах співпраці та взаємодії всередині екосистеми відіграє цифровізація. Ряд науковців визначають цифровізацію як невід'ємну складову сучасної глобальної економіки, яка сприяє більш раціональному управлінню ресурсами, оптимізації моделей управління бізнесом та структурним змінам [1, с. 212]. Інші – як використання цифрових технологій для реорганізації робочих процесів, обміну інформацією та оптимізації прийняття рішень в організаціях [2, с. 2]. Вона сприяє автоматизації процесів, підвищенню ефективності управління, забезпеченню доступу до ресурсів і ринків, а також підтримці сталого розвитку та досягненню стратегічних цілей.

Під час воєнного стану використання цифрових інструментів, зокрема для соціальних підприємств, є необхідною умовою збереження та розвитку бізнесу. Онлайн-платформи (маркетплейси, інформаційно-комунікаційні платформи), як один із таких інструментів, дозволяють підтримувати безперервність діяльності, організовувати дистанційну взаємодію та забезпечувати прозорість процесів.

В Україні онлайн-платформи стають для соціального підприємництва інструментом інтеграції у глобальні економічні процеси та

посилення стійкості до криз. Вони відкривають доступ до інвестиційних та грантових програм, сприяють партнерствам між бізнесом і громадами, візуалізації соціальних ініціатив у суспільстві. У результаті платформи виконують не лише технічну, але й соціальну функцію – створюють простір для довіри, співпраці та розвитку інновацій.

Серед різних типів онлайн-платформ особливе місце займають маркетплейси. Дослідник Н. Арчер на основі аналізу більш ніж ста публікацій наводить узагальнене трактування електронного маркетплейсу як специфічного майданчику взаємодії покупців та продавців за активного впровадження і використання цифрових технологій. Електронні маркетплейси можуть бути змішаними (мати фізичні склади та електронні портали) або суто цифровими продуктами. Вони також можуть мати різні назви: цифрові хаби, місця обміну, електронні маркети, маркетмейкери, міжорганізаційні системи, платформи тощо [3, с. 89-112].

Для соціальних підприємств, що займаються реалізацією товарів, спрямовуючи прибуток на виконання соціальної місії, маркетплейси можуть мати позитивний вплив на загальні продажі, оскільки забезпечують доступ до ширшої аудиторії, зменшують витрати на просування, зміцнюють довіру завдяки прозорим механізмам продажів та відгукам. Дослідженням Е. Майєр та Д. Вірінга доведено позитивний вплив на загальні продажі на сайті самого підприємства як результат продажів на маркетплейсі. Це може бути пов'язано, перш за все, із залученням нових сегментів клієнтів через додаткову точку взаємодії у вигляді маркетплейсу [4].

В умовах воєнного стану роль маркетплейсів ще більше зростає. Велика кількість соціальних підприємств стикається з проблемами з логістикою, зниженням попиту на продукцію. У той час як маркетплейси дозволяють зберегти зв'язок із клієнтами, забезпечити стабільний канал збуту товарів та послуг. Це дає можливість соціальним підприємцям продовжувати свою діяльність, що важливо для економічної стабільності на місцевому рівні.

В Україні прикладами маркетплейсів є:

– Made With Bravery – маркетплейс, створений за ініціативи Міністерства цифрової трансформації України. Він об'єднує українських виробників і допомагає їм з експортом товарів. Важливим є акцент на прозорості: 12% комісії від продажів перераховується до фонду United24 на підтримку України.

– Пром.ua – один із провідних маркетплейсів України з розширеним функціоналом для продавців: аналітика, маркетингові інструменти тощо. Платформа ефективно підтримує малий та середній бізнес.

– Rozetka та EPICENTR K – великі маркетплейси з мільйонною аудиторією, де продавці, зокрема соціальні підприємці, можуть отримати доступ до значного ринку збуту.

Протягом останніх років також набуває поширення використання інформаційно-комунікаційних платформ для комунікації між учасниками екосистеми соціального бізнесу. Це дає змогу створювати мережі бізнес-партнерів не тільки в країні, а й залучати зарубіжних партнерів. Такі платформи можуть пропонувати соціальним підприємцям доступ до глобальних мереж підтримки, фінансування та розвитку. Прикладами міжнародних інформаційно-комунікаційних платформ для соціальних підприємців є Ashoka, Skoll Foundation, Global Impact Investing Network (GIIN) та інші.

В Україні співпраця між стейкхолдерами соціального бізнесу також може здійснюватися через існуючі на сьогодні платформи та мережі:

– Social Economy Ukraine, що позиціонується як національна мережа, яка об'єднує українських підприємців й організації з соціальним впливом та представляє їхні інтереси перед державними органами влади, а також на міжнародному рівні.

– Платформа соціальних змін – це середовище розвитку соціального підприємництва, що поєднує освіту, інвестиції та менторство для соціальних підприємців. Платформа є майданчиком, де соціальні підприємці, представники благодійних організацій, філантропи й активісти обмінюються досвідом.

– SILab Ukraine – професійна платформа для розвитку соціального підприємництва та інновацій, популяризації імпаکت-інвестування та розбудови соціального партнерства.

Отже інформаційно-комунікаційні платформи виконують важливу роль для розвитку соціального підприємництва. Вони сприяють формуванню партнерських мереж, забезпечують доступ до фінансування та міжнародної підтримки. Для українських соціальних підприємств участь у таких платформах є способом підвищення видимості, зміцнення стійкості в умовах воєнних викликів та інтеграції у глобальну спільноту соціальних інновацій.

Розвиток онлайн-платформ для соціального підприємництва значною мірою залежить від участі місцевої влади. Органи виконавчої влади та міські адміністрації мають можливість:

- проводити інформаційні кампанії щодо популяризації соціальних товарів і послуг;
- підтримувати створення локальних або спеціалізованих платформ для просування продукції соціальних бізнесів;
- організовувати навчальні та консультаційні програми для підвищення цифрових компетенцій підприємців.

Онлайн-платформи важливі не лише для соціальних підприємств, що реалізують товари, а й для тих, які надають послуги або працюють у сфері харчування, освіти чи реабілітації. Для таких бізнесів цифрові інструменти стають каналом прямої комунікації з клієнтами, допомагають організувати бронювання, прийом замовлень та оплату онлайн. Це дозволяє спростити взаємодію з аудиторією, знизити адміністративні витрати та підвищити доступність послуг.

Таким чином, онлайн-платформи стали інституційним механізмом підтримки соціального підприємництва в умовах воєнного стану. Вони сприяють зміцненню стійкості підприємств, розширенню економічних можливостей і посиленню взаємодії між учасниками екосистеми. Їх розвиток відображає перехід соціального бізнесу до нових форматів функціонування, орієнтованих на відкритість, партнерство та інновації, а також забезпечує адаптацію соціальних підприємств до викликів воєнного часу.

### Література:

1. Євтушенко Н.М., Стеценко Д.І. Цифрова трансформація бізнесу в умовах війни в Україні: виклики та можливості. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 212. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1558/1501>

2. Tilson D., Lyytinen K., and Sørensen C. Digital infrastructures: the missing is research agenda. *Information Systems Research*. 2010. Vol. 21(4). P. 748–759. URL: [https://www.researchgate.net/publication/220079905\\_Digital\\_Infrastructures\\_The\\_Missing\\_IS\\_Research\\_Agenda](https://www.researchgate.net/publication/220079905_Digital_Infrastructures_The_Missing_IS_Research_Agenda)

3. Archer N., Wang S. Electronic marketplace definition and classification: literature review and clarifications. *Enterprise Information Systems*. 2007. Vol. 1. P. 89–112. URL: [https://www.researchgate.net/publication/240954617\\_Electronic\\_marketplace\\_definition\\_and\\_classification\\_Literature\\_review\\_and\\_clarifications](https://www.researchgate.net/publication/240954617_Electronic_marketplace_definition_and_classification_Literature_review_and_clarifications)

4. Maier E., Wieringa J. Acquiring customers through online marketplaces? The effect of marketplace sales on sales in a retailer's own channels. *International Journal of Research in Marketing*. 2020. Vol. 38(2). P. 311–328. URL: [https://www.researchgate.net/publication/345452172\\_Acquiring\\_customers\\_through\\_online\\_marketplaces\\_The\\_effect\\_of\\_marketplace\\_sales\\_on\\_sales\\_in\\_a\\_retailer's\\_own\\_channels](https://www.researchgate.net/publication/345452172_Acquiring_customers_through_online_marketplaces_The_effect_of_marketplace_sales_on_sales_in_a_retailer's_own_channels)

**Романчук Л. А.**

*кандидат філологічних наук, заступник директора  
ФОП «Дмитро Щитов»  
Дніпро, Україна*

**Щитов Д. М.**

*кандидат економічних наук,  
докторант кафедри підприємництва та економіки підприємств,  
Університет митної справи та фінансів  
Дніпро, Україна*

**Мормуль М. Ф.**

*кандидат технічних наук, доцент,  
доцент кафедри комп'ютерних наук  
та інженерії програмного забезпечення,  
Університет митної справи та фінансів  
Дніпро, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-558-0-32>

## **ІНТЕГРАЛЬНА МОДЕЛЬ ДЛЯ ОЦІНКИ УМОВ ЕЛЕКТРОННОГО БІЗНЕСУ: УКРАЇНА І НІМЕЧЧИНА**

У сучасному інформаційному просторі поширене уявлення про «відсталість» Східної Європи, зокрема України, порівняно з «розвиненим» Заходом, зокрема Німеччиною. Це уявлення підтримується медіа, політичними нарративами та стереотипами. Більшість українських досліджень зосереджуються на міжнародних рейтингах, визнаючи низькі позиції України у системах оцінювання, розроблених іноземними експертами в галузі економіки та політики. Причини таких оцінок криються у кількох ключових аспектах:

1) надмірна абстракція (рівень демократичності, ефективність судової системи, ступінь корумпованості органів влади, обсяг ВВП тощо);

2) методологічна некоректність, коли, умовно кажучи, туризм прирівнюється до еміграції;

3) незнання реального стану справ;

4) підміна ключових показників якості життя другорядними [1].

Глибший аналіз якості життя, соціальної політики та особистих свобод у різних країнах, який став доступний українцям після початку

війни і їх виїзду до Європи у ролі біжінців, показує, що таке уявлення не зовсім вірно. На основі досліджень і власного досвіду ми пропонуємо інтегральну систему оцінювання якості ведення й перспектив розвитку е-комерції, яка враховує містобудівні, економічні, природні, соціальні та правові чинники (табл. 1).

Таблиця 1

**Система критеріїв оцінки якості ведення приватної е-торгівлі**

<b>Критерії</b>	<b>Пояснення</b>
<b>Містобудівні критерії</b>	
Рівень зручності інфраструктури	Час/доступ до магазинів, шкіл, лікарень, транспорту.
Медичне обслуговування	Доступність, швидкість, вартість, рецептурність, візити.
Житло	Доступність власного/орендного житла, частка власників
Дороги	Стан авто/пішохідних шляхів, зони відпочинку, паркування
<b>Економічні критерії</b>	
Бізнес	Наявність сервісів/ремонтів, частка у ВВП
Податки та штрафи	Податкове навантаження, прогресивність штрафів
Якість Інтернету	Швидкість/покриття мереж, зручність онлайн-послуг
Доставки	Швидкість/надійність пошти/кур'єрів
<b>Соціальні критерії</b>	
Споживчий кошик	Співвідношення доходів і вартості базових товарів/послуг
Соцдопомога	Охоплення/структура/адресність підтримки
Безпека життя	Кримінальна/медична/воєнна безпека
<b>Правові чинники</b>	
Громадянські свободи	Побутові/просторові/житлові свободи й обмеження.
Право на інформацію	Доступ/цензура/штрафи за фото/репортажі

Стисло охарактеризуємо показники для Німеччини та України (табл. 2).

Отримано багатокритеріальну модель із 13 показників (табл. 1-2) для комплексної оцінки привабливості двох країн, досить гнучку, тобто можна за необхідності видаляти показники, які в якомусь конкретному випадку не мають суттєвого значення. Або включати.

До експертного оцінювання було залучено три групи фахівців:

- українці, які понад 20 років є громадянами Німеччини;
- українці, що під час війни отримали в Німеччині статус біженців і повернулися в Україну через два-три роки;
- українці-біженці, які й досі проживають у Німеччині.

Таблиця 2

**Ключові критерії оцінки зручності ведення е-комерції  
в Україні та Німеччині**

Індикатор	Німеччина	Україна
1	2	3
<b>Містобудівні критерії</b>		
Інфраструктура	Часто «рознесена», більше часу на справи.	Норми вимагають пішої доступності; звідти швидкі переміщення.
Медичне обслуговування	Запис 6–12 міс; приватно дорого; рецептурність, без домашніх візитів.	Запис 1–3 дні; більше ОТС-ліків; приватні візити дешевші; але реформа незавершена, мережа скорочується
Житло	≈43–45% власників; оренда 1500–2000 €/міс при ≈2665 € середнього доходу [2].	≈95% власників; оренда 300–600 € при ≈516 € доходу; орендарів менше [1].
Дороги	Гарні авто/пішохідні; зони відпочинку; але мало зупинок на другорядних, вузькі траси/кювети.	Основні траси прийнятні; можна зупинятися майже всюди; багато сервісів уздовж доріг; гірші пішохідні доріжки, слабо розвинута велоінфраструктура.
<b>Економічні критерії</b>		
Бізнес	46,7% ВВП (МСБ), дрібний роздріб/ремонт розвинені слабо [4].	50–70% ВВП (МСБ), малі ≈16%; багато сервісів/ремонтів [4].
Податки / штрафи	Корпоративний податок до 15% + дивіденди до 25% + ПДВ 19%; прогресивні штрафи [3].	Податок на підприємницьку діяльність -302,8 грн (не більше 10% мінімальної зарплати для фізичних осіб), що значно спрощує старт і розвиток бізнесу [5].
Інтернет / банкінг	Слабші швидкості/ покриття за UA; іноді ускладнює транзакції [5].	Швидший інтернет, розвинені онлайн-банкінг/послуги.

1	2	3
Доставки	Пошта повільніша/нестабільна.	Укрпошта/Нова пошта швидкі; членство в EMS.
<b>Соціальні критерії</b>		
Споживчий кошик	650 позицій: $\approx 2000\text{--}3500$ €; частині груп недоступний [3].	$\approx 3028$ грн (2024) $\sim 400$ позицій; нижчі ціни не дорівнюють «бідніші» [1].
Соц-допомога	Комплексна, страхова модель, добре структурована.	Менш розвинена, реформи тривають, адресність зростає.
Безпека життя	Висока поліцейська присутність/штрафи; але медична доступність ускладнена.	У мирний час вища за ЄС; «швидка»/візити лікаря/запис швидші; у війну – ризики ракет/ППО/мобілізації/переселення.
<b>Правові чинники</b>		
Громадянські свободи	Багато локальних обмежень (садові будинки, антени, балкони, озеленення, дрібна торгівля) + штрафи.	Значно менше обмежень: можна жити на дачі, склити балкони, ставити антени, вирощувати на подвір'ї (крім заборонених рослин).
Право на інформацію	Обмеження висвітлення НП; штрафи/кримінал за зйомку наслідків.	Більше свободи слова (крім військових тем); але імідж країни може страждати.

Німецьких експертів залучати не мало сенсу, адже без власного досвіду життя та роботи в Україні вони не можуть коректно зіставити українські реалії з німецькими стандартами.

Експерти з обраних груп проставляли в інтервалі  $[0, 10]$  кількісні оцінки  $f_{ijk}$  ( $i = \overline{1,3}, j = \overline{1,13}, k = \overline{1,2}$ ) показникам з таблиці 1 (для Німеччини і України), а потім надавали «ваги»  $\alpha_j^0$  ( $j = \overline{1,13}$ ) самим показникам (тобто зазначали ступінь їх значущості від 1 до 13). За отриманими від експертів оцінками розраховувалися середні групові оцінки  $f_{ij} = \frac{1}{p} \sum_{k=1}^p f_{ijk}$  ( $p = 3$ ) та ваги показників  $\alpha_j^0 = \frac{1}{p} \sum_{k=1}^p \alpha_{jk}^0 = \frac{1}{3} \sum_{k=1}^3 \alpha_{jk}^0$ ,

потім – нормалізовані оцінки  $\hat{f}_{ij} = \frac{f_{ij}}{10}$  ( $i = \overline{1,3}; j = \overline{1,13}$ ) та нормалізовані

ваги для 13 показників:  $\alpha_j = \frac{\alpha_j^0}{\sum_{j=1}^{13} \alpha_j^0} \left( \sum_{j=1}^{13} \alpha_j = 1 \right)$  для України та Німеччини.

Інтегральний критерій якості формувався як сума всіх нормалізованих оцінок, помножених на відповідні нормалізовані ваги показників:

$$F(A_i) = \sum_{j=1}^n \hat{f}_{ij} \cdot \alpha_j, \text{ де } n - \text{кількість показників (у нашому випадку } n = 13),$$

$A_i$  – альтернативи, що відповідають двом країнам.

Незалежно від складу експертної групи, інтегральний показник привабливості для ведення електронної торгівлі стабільно виявлявся вищим для України, ніж для Німеччини, приймаючи значення: 0,7596 і 0,5268; 0,8135 і 0,5032; 0,8298 і 0,6099 відповідно [1; 2; 3]. Тому на Заході (зокрема, в Німеччині) е-комерцією займаються в основному великі компанії, а в Україні – і компанії, і дрібні виробництва, і приватні особи (ФОП).

Занижені рейтинги України в сфері роздрібної е-торгівлі зумовлені використанням критеріїв, які не враховують низку важливих для життя й бізнесу чинників – як-от інфраструктура, податки, доступність житла, медицина, умови для малого бізнесу. Після завершення війни очікується зростання значення інтегрального критерію, зокрема через підвищення безпеки (показник 11), що може суттєво покращити позиції України порівняно з Німеччиною.

### Література:

1. Romanchuk L., Shchytyov D., Mormul M. Comparing the e-commerce appeal of Ukraine and Germany. *Technology Audit and Production Reserves*. 2025. № 2/4(82). P. 56-64. DOI: <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2025.32591>.
2. Романчук Л. А., Щитов Д. М., Мормуль М. Ф. Аналіз привабливості ведення електронної комерції в Україні та Німеччині. *Бізнес-навігатор*. 2025. № 3(80). С. 265-274. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.80-46>.
3. Романчук Л. А., Щитов Д. М., Мормуль М. Ф. Звабливість країн для електронної торгівлі на прикладі України та Німеччини. *Інтернаука. Сер. «Економічні науки»*. 2024. № 8(88). Т. 1. С. 137-148. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-8-10177>.
4. Михайленко Д. Сучасні тенденції розвитку малого підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60.
5. Щитов Д. М., Жадько К. С., Мормуль М. Ф. Стан та тенденції розвитку потенціалу електронної комерції українськими підприємствами. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 8(36). С. 1024-1036. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8\(36\)-1024-1036](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8(36)-1024-1036).

## СЕКЦІЯ 8. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

**Гбур З. В.**

*доктор наук з державного управління, професор,  
професор кафедри обліку, оподаткування та бізнес-управління,  
Університет Григорія Сковороди в Переяславі  
м. Переяслав, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-558-0-33>

### **ВПЛИВ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН НА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Сучасна економічна ситуація в Україні є результатом поєднання різноманітних чинників, серед яких важливим є вплив війни на виробничу та фінансову діяльність країни. У таких умовах стратегічне спрямування політики на підтримку відновлення виробництва стає основою для досягнення економічної стабільності. З урахуванням сучасних умов українська економіка, попри негативний вплив війни, продовжує відновлюватися. Суб'єкти підприємництва адаптуються до нових викликів, водночас отримуючи підтримку з боку держави та міжнародних партнерів [2, с. 155].

З огляду на це, необхідно спрямувати зусилля державної промислової політики на формування нової структури промислового сектору. Це має забезпечити стабільне функціонування та підтримку оперативного й системного відновлення економіки як в умовах війни, так і після її завершення. Одним із основних напрямів цих змін повинно стати збільшення частки галузей, які виробляють продукцію з високою доданою вартістю, зокрема високотехнологічних і середньо – технологічних галузей. Зокрема, важливо сприяти розвитку промислового перероблення продукції, яка на даний час експортується як сировина. Це дозволить ефективно використати значні незадіяні сировинні ресурси для задоволення потреб відбудови економіки, а також наповнення державного бюджету. У перспективі такі зміни сприятимуть створенню повних циклів виробництва кінцевої продукції, що дозволить значно підвищити її додану вартість і посилити конкурентоспроможність на

світовому ринку [3, с. 129]. Доцільно відзначити, що основними чинниками сталого розвитку промисловості України в умовах війни є елементи виробничої стійкості, елементи фінансово-економічної стійкості, елементи організаційно-управлінської стійкості, елементи інноваційного зростання та елементи інвестиційного забезпечення. Кожен з цих елементів взаємопов'язаний і має визначальне значення для забезпечення стійкості підприємств у умовах глобальних викликів. Важливим є також те, що ефективна реалізація цих елементів вимагає комплексного підходу та своєчасного коригування стратегії управління відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища [1, с. 49].

Підсумовуючи вищезазначене, можна стверджувати, що підприємство, як відкрита система, здатне функціонувати стабільно лише за умови здійснення постійного і системного моніторингу чинників, які впливають на його діяльність. Такий моніторинг дозволяє оцінювати вплив зовнішніх та внутрішніх чинників, а також швидко адаптувати стратегії для забезпечення стабільності та розвитку підприємства. Крім того, значення чинників зовнішнього середовища значно зростає через зростання складності всієї системи суспільних відносин, зокрема соціальних, економічних та політичних процесів, а також через глобалізацію, яка поглиблює міжнародні зв'язки та істотно впливає на механізми взаємодії національних економік. У зв'язку з цими чинниками, що впливають на загальний стан економіки, важливим є аналіз конкретних змін у промисловій сфері, які відображають реакцію економіки на зовнішні виклики. Зокрема, динаміка індексів промислової продукції дозволяє більш детально оцінити, як різні види економічної діяльності промисловості адаптуються до змін у зовнішньому середовищі, спричинених соціальними, економічними та політичними процесами (табл. 1).

Загальний індекс промисловості в Україні за 2023 рік показує значне відновлення (106,8%), порівняно з низьким рівнем у 2022 році (63,3%). Однак вже у 2024 році спостерігається незначне зниження показника до 104,6%, що свідчить про певні труднощі у відновленні, зокрема через глобальні економічні виклики та наслідки воєнних дій. Така зміна тенденцій є важливою для розуміння причин зниження темпів відновлення. У зв'язку з цим важливо відзначити, що окремі галузі промисловості демонструють суттєву різницю в динаміці. Наприклад, виробництво харчових продуктів у 2023 році відзначилося значним зростанням на рівні 115,6% порівняно з попереднім роком (79,0%), що свідчить про відновлення цієї галузі, критичної для забезпечення

продовольчої безпеки. Водночас деякі інші галузі, такі як виробництво коксу, нафтопродуктів, а також металургійне виробництво, демонструють значні коливання, що вказує на труднощі у цих секторах через військові дії та глобальні економічні зміни.

Таблиця 1

**Індекси промислової продукції за видами діяльності,  
% до відповідного періоду**

<b>Вид економічної діяльності промисловості</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>Січень- травень 2024</b>	<b>Січень- травень 2025</b>
1	2	3	4	5	6	7
<b><i>Промисловість</i></b>	<b><i>101,9</i></b>	<b><i>63,3</i></b>	<b><i>106,8</i></b>	<b><i>104,6</i></b>	<b><i>111,0</i></b>	<b><i>94,9</i></b>
<b><i>Добувна промисловість і розроблення кар'єрів</i></b>	<b><i>101,4</i></b>	<b><i>70,0</i></b>	<b><i>97,9</i></b>	<b><i>103,5</i></b>	<b><i>106,3</i></b>	<b><i>85,9</i></b>
<b><i>Переробна промисловість</i></b>	<b><i>102,4</i></b>	<b><i>59,0</i></b>	<b><i>113,3</i></b>	<b><i>106,7</i></b>	<b><i>115,0</i></b>	<b><i>98,2</i></b>
Виробництво харчових продуктів	94,1	79,0	115,6	107,6	122,1	89,0
Виробництво напоїв	100,4	76,2	116,2	107,3	107,4	103,4
Виробництво тютюнових виробів	88,8	42,0	103,9	102,4	89,3	110,5
Текстильне виробництво	113,8	69,1	101,6	105,9	105,0	96,9
Виробництво одягу	90,4	80,1	98,8	122,3	108,3	117,2
Виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	109,9	71,1	102,7	99,8	99,6	106,2
Оброблення деревини та виготовлення виробів з деревини та корка, крім меблів; виготовлення виробів із соломки та рослинних матеріалів для плетіння	114,7	71,0	102,0	93,2	91,9	106,4
Виробництво паперу та паперових виробів	103,3	62,5	109,1	102,9	107,1	97,7
Поліграфічна діяльність, тиражування записаної інформації	98,4	54,9	91,3	105,7	127,3	88,8

Продовження Таблиці 1

1	2	3	4	5	6	7
Виробництво коксу, продуктів нафтоперероблення	105,4	33,4	68,6	100,2	99,7	92,0
Виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	99,9	38,2	117,7	95,7	105,7	100,0
Виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	97,4	70,2	103,1	106,3	115,7	117,9
Виробництво гумових і пластмасових виробів	103,8	58,9	117,2	103,0	111,6	101,8
Виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції	113,4	35,2	127,7	106,3	130,5	101,1
Металургійне виробництво	106,2	33,5	100,8	119,3	127,3	106,2
Виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	104,1	59,0	133,5	132,3	135,6	114,9
Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	110,0	58,9	160,8	80,1	102,0	119,7
Виробництво електричного устаткування	119,3	65,8	111,3	102,6	97,5	99,6
Виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань	103,1	40,6	108,6	107,3	117,2	91,9
Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів	123,2	72,7	115,4	89,7	79,8	118,6
Виробництво інших транспортних засобів	103,3	65,4	120,8	103,9	103,1	101,0
Виробництво меблів	116,6	58,3	117,3	109,1	115,1	107,2
Виробництво іншої продукції	93,8	71,5	114,7	101,0	102,0	96,3
Ремонт і монтаж машин і устаткування	107,8	55,6	122,2	89,9	93,7	97,5
<b>Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря</b>	<b>100,8</b>	<b>69,4</b>	<b>99,4</b>	<b>97,9</b>	<b>104,5</b>	<b>96,9</b>

*Джерело: складено на основі [5]*

Аналізуючи зниження виробництва у деяких галузях, можна зазначити, що ці коливання пов'язані з обмеженнями на постачання сировини, змінами в попиті та виробничими труднощами, зумовленими

воєнним станом. Наприклад, виробництво металургійних виробів зазнало різкого падіння в 2022 році (33,5%), що свідчить про припинення або скорочення виробництва через порушення логістичних ланцюгів та зменшення замовлень на металургійну продукцію. Проте у 2024 році спостерігається відновлення до 119,3%, що є позитивним рушієм для галузі. Виробництво автотранспортних засобів, незважаючи на зниження в 2024 році (79,8%), також показало значне зростання у 2023 році (115,4%), що відображає адаптацію підприємств до нових економічних реалій та можливість розширення виробництва в умовах війни. Це є результатом зміщення попиту в сторону мобільних засобів і техніки, необхідних для відбудови інфраструктури.

Таким чином, аналіз індексів промислової продукції свідчить про значну варіативність у відновленні різних секторів промисловості України. Цей факт вимагає впровадження спеціалізованих заходів, спрямованих на підтримку найменш стабільних галузей, а також на максимальне використання внутрішнього потенціалу для відновлення виробництва та залучення інвестицій. Тому вкрай важливо розробити комплексні стратегії, які б враховували глобальні зміни та орієнтувались на специфіку кожної галузі, її можливості та потреби в період повоєнного відновлення. Так, для забезпечення економічної стійкості країни та збереження потенціалу вітчизняної промисловості необхідно визначити стратегічно значущі напрями, які включають: спрощення умов доступу до закордонних ринків, розвиток індустріальних парків, стимулювання створення і розвитку підприємств, а також розвиток доступних кредитних механізмів. Важливою складовою є також розширення міжнародної співпраці в енергетичній сфері та активне просування інвестиційної платформи, зокрема Advantage Ukraine, що дозволить залучити додаткові ресурси для відновлення та модернізації промисловості [4, с. 407-411]. Попри значні втрати, яких зазнала промисловість під час війни, цей період відкриває можливості для відновлення та розвитку галузей на нових технологічних засадах. Зокрема, необхідно також здійснити структурну перебудову, пріоритетно спрямовуючи зусилля на розвиток переробних виробництв, що можуть стати основою економіки країни. Ураховуючи наявну структуру виробництва, важливим напрямом є розвиток машинобудування, яке може стати основою для середньо- та високотехнологічної продукції, здатної забезпечити структурні зрушення та створити мультиплікативний ефект в інших секторах, зокрема в будівельному.

### Література:

1. Долга Г. Основні чинники сталого розвитку промисловості України в умовах війни. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2024. Вип. І(93). С. 38-51.
2. Намлієва Н. В. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 2(47). С. 150-157.
3. Шевченко А. В, Напрями та завдання промислової політики України в умовах війни та повоєнного відновлення. *Проблеми економіки*. 2023. № 3(57). С. 128-133.
4. Ліснічук О. А., Бражна Л. В. Заходи підтримки промисловості України під час війни. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2025. № 1(15). С. 406-415.
5. Економічна статистика / Економічна діяльність / Промисловість. Державна служба статистики України, 2025. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

## СЕКЦІЯ 9. МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

**Богородицька Г. Є.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
Університет митної справи та фінансів  
м. Дніпро, Україна*

**Самокиш А. І.**

*студентка,  
Університет митної справи та фінансів  
м. Дніпро, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-558-0-34>

### **«ЗЕЛЕНІ» ОБЛІГАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСУВАННЯ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ**

Післявоєнна відбудова України потребує колосальних фінансових ресурсів, які значно перевищують можливості державного бюджету та традиційних джерел фінансування. За даними спільної Швидкої оцінки завданої школи та потреб на відновлення (RDNA4), оприлюдненої Урядом України, Групою Світового банку, Європейською Комісією та ООН, станом на 31 грудня 2024 року загальна вартість відбудови та відновлення в Україні становить 524 мільярди доларів США впродовж наступного десятиліття [1]. У таких складних умовах ключового значення набувають інноваційні фінансові інструменти, здатні мобілізувати міжнародний капітал і водночас спрямувати його у сферу сталого розвитку. Одним з таких методів можуть стати «зелені» облигації – боргові цінні папери, кошти від розміщення яких спрямовуються на фінансування екологічних проєктів. Облигації випускають спеціально для отримання грошей на конкретну ціль. Наприклад, на спорудження джерел відновлювальної енергетики, заміну обладнання на енергоефективне чи модернізацію очисних споруд. «Зелені» облигації мають низку специфічних рис, які відрізняють їх від традиційних боргових інструментів.

Зараз ринок «зелених» облігацій перебуває на етапі формування та розвивається відповідно до загальносвітових стандартів сталого фінансування. Вони були затверджені як окремий вид цінних паперів з набуттям чинності редакцій Закону України № 3480-IV «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» [2].

Також слід врахувати міжнародний досвід впровадження «зелених» облігацій. Наприклад, Колумбія, яка у 2021 році здійснила перший випуск суверенних «зелених» облігацій, що стало важливим кроком у реалізації національних зобов'язань за Паризькою кліматичною угодою. Основною метою випуску було залучення коштів для фінансування екологічних проєктів у сферах: зміцнення системи охорони довкілля та адаптації до зміни клімату, розвиток відновлювальної енергетики, стале управління водними ресурсами, зменшення викидів парникових газів. Ця країна розробила власну Green Bond Framework, яке отримало позитивну оцінку від міжнародних верифікаторів, що підвищило довіру інвесторів. Це дозволило країні залучити значний обсяг коштів на міжнародних ринках і водночас позиціонувати себе як державу, яка дотримується принципів прозорості та звітності [3]. Успіх Колумбії показав, що навіть країни з економікою, що розвивається, можуть ефективно використовувати інноваційні фінансові інструменти для фінансування сталого розвитку. Цей приклад є корисним і для України, адже він демонструє, як чітка нормативна база, прозорість у використанні коштів і орієнтація на міжнародні стандарти здатні привернути увагу глобальних інвесторів.

В умовах післявоєнної відбудови Україна стикається з подвійним завданням: не лише відновити зруйновану інфраструктуру, а й закласти основу для сталого економічного розвитку, орієнтованого на екологічність та енергоефективність. У цьому контексті «зелені» облігації постають як один із найбільш перспективних фінансових інструментів, здатних залучити довгострокові інвестиції на відновлення енергетики, транспорту, житлово-комунального господарства та екологічних систем. Використання цього механізму дозволить Україні інтегруватися у глобальні фінансові ринки, відповідаючи міжнародним стандартам прозорості та сталого розвитку [4]. Використання «зелених» облігацій у післявоєнній відбудові України здатне забезпечити низку важливих результатів, що матимуть економічний, соціальний, екологічний та стратегічний вимір. Насамперед очікується залучення значного обсягу довгострокових інвестицій від міжнародних фінансових інституцій та приватних інвесторів, що дозволить відновити зруйновану

війною інфраструктуру на основі сучасних стандартів енергоефективності та інноваційних технологій. Реалізація масштабних проєктів сприятиме зростанню ВВП і створенню нових робочих місць у будівництві, енергетиці, транспорті та сфері переробки відходів. У соціальній сфері це означитиме підвищення якості життя громадян завдяки модернізації житлового фонду, розвитку сучасних комунальних послуг і зменшенню енергетичної бідності населення. Екологічний ефект проявиться у скорочення викидів парникових газів, відновленні пошкоджених війною екосистем, розвитку циркулярної економіки та системи переробки відходів. У стратегічному плані впровадження «зелених» облігацій посилить позиції України на міжнародній арені, інтегрує її у світові фінансові ринки через дотримання міжнародних стандартів сталого фінансування та сприятиме зміцненню енергетичної незалежності й безпеки держави. Таким чином, цей інструмент може стати ключовим для забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності України в довгостроковій перспективі.

### **Література:**

1. World Bank Group. Оновлена оцінка потреб України на відновлення та відбудову. World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needsassessment-released>.
2. Що таке «зелені» облігації та чому українцям варто звернути увагу на цей фінансовий інструмент. URL: [https://www.finance.ua/ua/saving/shcho-take-zeleni-oblihotsii#headline\\_1](https://www.finance.ua/ua/saving/shcho-take-zeleni-oblihotsii#headline_1)
3. Case study Colombia The First Sovereign Green Bond in Local Currency in Latin America. The World Bank. July 2022. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/bc687cc79a64b1640b0a1e7af7a56142-0340012022/original/WB-Colombia-Greenbond-CaseStudy-Final.pdf>
4. United Nations Development Programme. (2022). Supporting Green Bond Development for Ukraine. UNDP. Retrieved from URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-10/Supporting%20Green%20Bond%20Development%20for%20Ukraine.pdf>

**Borzenko Olena**  
*Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Head of the International Financial Research Sector,  
State Organization «Institute for Economics and Forecasting of the  
National Academy of Sciences of Ukraine»  
Kyiv, Ukraine*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-558-0-35>

## **INFLATION TARGETS AND STABILITY IN UKRAINE<sup>1</sup>**

In October 2023, the National Bank of Ukraine announced the departure from the fixed hryvnia exchange rate and the transition to the so-called “managed flexibility” regime – better known in world practice as managed floating [1].

The ideal goal of such a regime is to find an equilibrium exchange rate, when market demand and supply of currency are balanced, and the role of the central bank is reduced to smoothing out short-term fluctuations. But in reality, Ukraine received a completely different model – manual management of the foreign exchange market with minimal influence of market factors and opaque exchange rate formation parameters.

The main tool of “flexibility” has become the NBU’s large-scale foreign exchange interventions. Today, the main source of currency supply in Ukraine remains non-market receipts – grants, soft loans, humanitarian aid. For 8 months of 2025, their volume amounted to \$ 32.8 billion. USA, almost equal to exports of goods and services (\$35.2 billion) [2].

The hryvnia exchange rate is determined not by market trends, but by an administratively established corridor. At the same time, the “changes in both directions” declared by the NBU are more an imitation of flexibility than its real manifestation. In 2024, the hryvnia devalued by 14% with a stable trade balance, and in 2025 it remained “stable” with a 43% increase in the foreign trade deficit.

---

<sup>1</sup> The scientific publication presents the results of the research project "Opportunities and risks of building a social state in Ukraine in conditions of global uncertainty" (state registration No. 0124U004444), which is being carried out with funding from the Ministry of Education and Science within the framework of international scientific and technological bilateral cooperation with the Republic of Lithuania.

According to the IMF, only 32.5% of the world's countries had freely or managed floating exchange rates in 2023. The rest – 67.5% – adhered to rigid or creeping pegs.

And the trend towards “flexibility” is only decreasing:

- 2005 – 46.5%;
- 2016 – 36.9%;
- 2023 – 32.5%.

Ukraine, on the other hand, has gone in the opposite direction, introducing “flexibility” against the backdrop of war, trade deficit, and non-market sources of foreign exchange earnings.

The fixed hryvnia exchange rate was the same nominal anchor that ensured the predictability of economic processes. The rejection of it destroyed the confidence of business, exporters, and investors. New benchmarks – inflation targets – did not become a real substitute for stability.

Moreover, “managed flexibility” gave rise to expectations of devaluation. After all, there is no longer a guarantee of a stable exchange rate from the NBU, and the state of Ukraine's balance of payments is only worsening.

Since the beginning of the full-scale war, Ukraine has received over 150 billion USD of international financial assistance. These funds, converted into hryvnia through the NBU, are the main source of stability in the foreign exchange market. Without this support, the exchange rate would have “flown into space” long ago. According to the Kiel Institute for World Economics, the total amount of international assistance to Ukraine by July 2025 amounted to 309.6 billion euros, of which 141.3 billion were provided by the EU and 114.6 billion by the USA [3].

Against this background, the statement about “flexibility from a position of strength” looks rather conditional. The Ukrainian hryvnia today depends not on the market power of the economy, but on the geopolitical support of partners.

According to the NBU, international reserves have increased to \$46 billion (from \$39 billion in 2023). But this increase is the result of foreign aid, not market revenues. Ukraine received more than \$71 billion in aid in 2024 and 8 months of 2025, but only 1/10 of this amount replenished reserves. The rest went to currency interventions and debt service.

The real foundation of the exchange rate is weak:

- current account deficit \$22.4 billion (17% of GDP);
- negative trade balance – \$34.3 billion;
- increase in cash currency outside banks – \$12.1 billion.

The total balance of payments gap excluding aid reaches \$45 billion or 22% of GDP. After the introduction of the new regime, the volume of NBU foreign exchange interventions only increased:

- in 2024 – by 22% compared to 2023;
- in 2025 (8 months) – by another 17%. The total annual volume of interventions exceeded 38 billion USD.

Net purchases of foreign exchange by businesses increased by 50%, to a historical maximum of 28.8 billion USD. Therefore, maintaining “flexibility” is extremely expensive – both in foreign exchange and in loss of confidence.

Despite formal reserves, Ukraine has an external debt of 145 billion USD, and most of its foreign exchange resources are of debt origin. After 2027, when debt servicing resumes, the pressure on the NBU’s reserves will increase sharply, and the ability to support the exchange rate will decrease.

Foreign exchange reserves created at the expense of loans cannot be a guarantee of stability in the long term. Official “trust in the hryvnia” is a consequence of the war economy – inactive consumption and forced accumulation of hryvnia balances in accounts.

In reality, 61% of financial assets of the population and business are in cash, and their volume outside banks exceeded 140 billion USD. For comparison: term deposits in banks – only 21.2 billion USD. This means that the market does not believe in the stability of “managed flexibility”. Today’s exchange rate “stability” is a mask maintained by international aid. When this flow decreases (and the IMF predicts no more than 12 billion USD per year after the war), Ukraine will inevitably face a large-scale devaluation and a new round of inflation [4].

In these conditions, the NBU’s ambitions to "achieve 5% inflation on an acceptable horizon" look unrealistic. After all, a decrease in external financing will inevitably cause a price explosion due to the economy’s import dependence.

Ukraine needs a real economic recovery program:

- restoration of export potential;
- attraction of productive investments;
- reduction of import dependence.

Exchange rate stability is not the result of “flexibility”, but the result of trust.

### **Referenses:**

1. National Bank of Ukraine/Inflation Report, October 2025. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyniy-zvit-jovten-2025-roku> [in Ukrainian]

2. National Bank of Ukraine/Statistics/Financial sector statistics/Indicators of monetary and financial statistics (based on operational data) Available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial> [in Ukrainian]

3. HICP – monthly data (annual rate of change). Eurostat. Available at: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/PRC\\_HICP\\_MANR\\_\\_custom\\_3761882/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=4ad27e6f-358a-4a3d-82a0-587d69a833eb&c=1667558907980](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/PRC_HICP_MANR__custom_3761882/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=4ad27e6f-358a-4a3d-82a0-587d69a833eb&c=1667558907980)

4. Real Effective Exchange Rates (2010=100)//IMF Annual Average Index, 2010 = 100. Available at: <https://www.imf.org/external/datamapper/datasets>

**Бохан А. В.**

*доктор економічних наук, професор кафедри світової економіки,  
Державний торговельно-економічний університет  
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-558-0-36>

## **ПЕРЕГОВОРИ ЯК ФОРМА АКТИВІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ**

Сучасні реалії глобалізації економічних відносин між країнами, спонукають їх до пошуку більш конструктивного діалогу, взаєморозуміння та консолідації в питаннях не лише безпекового і миротворчого характеру, але і покращення конкурентоспроможності та активізації міжнародної торгівлі.

Згідно статистичних даних UN Trade and Development (UNCTAD), у 2024 р. обсяг світової торгівлі товарами і комерційними послугами досяг рівня близько 33 трлн дол. США. Торгівля товарами становила бл. 25 трлн дол. США, послуги – 8 трлн. дол. США [1]. Але структура світової торгівлі мала ознаки фрагментації, мінливості та неоднорідності. Це пояснюється тим, що зростає геополітична напруженість, проявляються фактори невизначеності у торговельному регулюванні та змінюється характер міжнародної торгівлі й співпраці між країнами.

У цьому контексті, розширюється арсенал інструментів дипломатичної діяльності, серед яких переговорна діяльність. Враховуючи, що переговори можуть бути за своїм змістом різного спрямування (політичні, дипломатичні, торговельні та ін.), вони покликані сприяти, насамперед: збалансуванню інтересів сторін міжнародної комунікації, покращенню рівня взаємодії між ними, використанню ресурсного потенціалу в цілях укладання угод, розвитку співробітництва, або розв'язання конфліктів (у тому числі торговельних).

Зокрема, розрізняють два типи торговельних переговорів між країнами – багатосторонні та двосторонні. Багатосторонні торговельні переговори включають переговори між кількома урядами щодо законів, що регулюють торгівлю, тарифи, нетарифні бар'єри, експортні субсидії, імпорتنі квоти тощо. Глобальні багатосторонні торговельні переговори проводяться під егідою Світової організації торгівлі та орієнтовані зменшення формальних / неформальних бар'єрів у торгівлі.

Проблеми диверсифікації напрямів міжнародної торгівлі пов'язуються з особливостями формування торговельної політики. Вона синхронізується з офіційною діяльністю центральних державних органів влади, охоплює внутрішню і зовнішню торгівлю в цілях презентації національних торгових інтересів країни. Торговельна політика включає такі взаємопов'язані блоки: 1) систему державних органів; процес адміністрування торговельних правил; регулювання, облік і контроль торгових потоків в країні; 2) економічні відділи в дипломатичних представництвах за кордоном; торговельні місії при посольствах держави закордоном; торговельні представництва держави в міжнародних економічних організаціях; 3) національне законодавство у сфері торгівлі, міжнародні договори торговельно-економічного спрямування та ін. [2, с. 7]. Надзвичайно важливою є діяльність торговельних представників, які беруть участь у двосторонніх і багатосторонніх переговорах, співпрацюють з експертами посольств з питань торговельно-економічної політики [3].

Доцільно зазначити, що виклики економічної глобалізації вплинули на ослаблення традиційних регулюючих функцій держави та її спроможність використовувати макроекономічні інструменти, захищати економіку від дисбалансів та асиметричних шоків. Нині більшість країн світу переглядають парадигматичні принципи ролі держави в економічних процесах у напрямку посилення її впливу на економіку. Усвідомлюється необхідність втручання держави у функціонування ринкового механізму. На думку експертів, зростає роль стратегічних завдань у сфері економічної і торговельної політики, зокрема це – захист довгострокових національних економічних інтересів, зміцнення позицій країни в системі міжнародних економічних відносин, забезпечення доступу національних підприємств до світових ринків; стимулювання «зеленої трансформації» та ін. [4, с. 5].

Покращення умов реалізації торговельної політики можливе за сприяння суб'єктів економічної дипломатії та переговорної практики. Разом з тим, тенденції ускладнення організації переговорного процесу пов'язані з розширенням кола її політичної та торговельно-економічної проблематики, збільшенням учасників міжнародної взаємодії та функціонуванням інституту посередництва в переговорах. Діапазон тлумачення поняття «торговельні переговори» часто наближений до наукового сегменту поняття «міжнародні переговори». Головні аспекти у його визначенні: змістовий (предмет перемовин); процесуальний /

технологічний (регламент, порядок денний); процедурний (правила ведення) [5, с. 12].

Доцільно зазначити, що поширення ідей інформаційної парадигми у сфері переговорів змінює уявлення про саму концепцію міжнародних переговорів. Це вимагає зміни усталених підходів, правил і механізмів прийняття рішень. Обґрунтоване використання інформаційних технологій, штучного інтелекту та інших досягнень науково-технічного прогресу в дипломатії має покращити рівень організації та супроводу переговорів у сфері міжнародної торгівлі.

### **Література:**

1. Technical and statistical report «United Nations Conference on Trade and Development», Geneva, 2025. URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/ditctab2025d2\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ditctab2025d2_en.pdf)
2. Москалик Р. Торговельна політика: навч. посіб. (електронне видання). Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2024. 61 с.
3. Бохан А.В. Експортний акцент у торговельному представництві. *Наукові перспективи*. 2022. № 3(21). С. 47-58. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-3\(21\)-48-59](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-3(21)-48-59).
4. Mazaraki A., Umantsiv Yu. Economic policy in the context of global instability. *Scientia fructuosa*. 2025. Vol. 159. No. 1. P. 4–26. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2025\(159\)01](https://doi.org/10.31617/1.2025(159)01).
5. Теорія та практика міжнародних переговорів: навч.-метод. посіб. / О. Виговська. Київ : Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2023. 220 с.

**Golikova Olha**

*PhD in Economics, Scientific Secretary of Institute, Researcher,  
State Organization "Institute of Market and Economic & Ecological  
Researches of the National Academy of Sciences of Ukraine"*

*Odesa, Ukraine*

**Karpenko Olha**

*PhD in Economics, Senior Researcher,  
State Organization "Institute of Market and Economic & Ecological  
Researches of the National Academy of Sciences of Ukraine"*

*Odesa, Ukraine*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-558-0-37>*

## **ANALYSIS OF ANTHROPOGENIC AND NATURAL IMPACTS ON STURGEON IN THE RIVER ECOSYSTEMS OF UKRAINE**

The interrelation between natural and anthropogenic factors determining the state of sturgeon populations in the basins of the Danube and Dnipro Rivers; and this is a superior task for international collaboration in spheres of ecology, biodiversity and blue economy. Historical hydrological, climatic, and biological data were analyzed to identify key trends in water temperature, salinity, current dynamics, and plankton activity. Major challenges caused by climate change, hydraulic structure destruction, pollution, and habitat degradation were identified.

Sturgeon species are relict fish that play a vital role in maintaining biodiversity and the ecological balance of river ecosystems. Their decline indicates the degradation of aquatic environments. In Ukraine, the main habitats of sturgeon are concentrated in the Lower Danube (near the city of Vylkove) and the Dnipro River (near Zaporizhzhia, downstream from Khortytsia Island). The current state of these populations reflects the combined influence of natural and human-induced factors – from climate change to intensive exploitation of water resources. The research is conducted within the framework of the “Network for the Preservation of Sturgeon and for the Sustainability of the Black Sea Basin Ecosystem” (SturNet, BSB00172) project, funded by the Interreg NEXT Black Sea Basin Program. The goal of the project is to protect and preserve sturgeon in the Black Sea basin [1].

Project Partnership: OBB (Bulgaria), GeoEcoMar (Romania), ECCC (Moldova), AUTH (Greece), GTU (Turkey). From Ukraine, the official project

partner is the State Organization "Institute of Market and Economic & Ecological Researches of the National Academy of Sciences of Ukraine" (IMEER).

The analysis was based on long-term historical observations of water and air temperature, salinity, currents, and phytoplankton conditions [2]. Statistical and correlation analysis methods were applied to assess the influence of natural parameters and anthropogenic factors on ecosystem status. The data sources included the Ukrainian Hydrometeorological Institute, the Central Geophysical Observatory, and research materials within the SturNet Project (2024–2025).

The increase in the average annual water temperature in the Dnipro and Danube basins by 1.5–2 °C over the past 50 years has reduced oxygen levels and disrupted the seasonal dynamics of sturgeon spawning [3; 4]. Changes in salinity, especially in the Danube Delta, have led to the decline of freshwater biocenoses. Climate fluctuations also caused irregular water flow, which affects the availability of spawning habitats.

The main anthropogenic drivers of sturgeon population decline include water pollution from industrial, agricultural, and domestic sources, hydrotechnical construction, eutrophication, and catastrophic events such as the destruction of the Kakhovka Hydroelectric Dam in 2023, which caused hydrological changes and the loss of biological resources [5]. Table 1 lists the «Main natural and anthropogenic factors influencing sturgeon populations».

Table 1

**Main natural and anthropogenic factors influencing sturgeon populations**

<b>Type of impact</b>	<b>Examples</b>	<b>Ecological effect</b>
Natural	Increase in water temperature, fluctuations in water level, salinity changes	Altered spawning cycles, reduced oxygen content
Anthropogenic	Pollution, dam construction, eutrophication, Kakhovka HPP destruction	Loss of spawning grounds, decline of populations

Summarizing our research, we outlined some conclusions:

1. Sturgeon populations in Ukraine are critically endangered due to the combined effects of natural and anthropogenic factors.
2. Climate change, rising water temperatures, altered salinity, and declining water levels significantly affect their life cycles.

3. Anthropogenic factors – pollution, river flow regulation, and morphological changes – remain the main obstacles to sturgeon restoration.

4. An integrated monitoring system, restoration of spawning grounds, and strengthened international cooperation under initiatives such as SturNet are required.

### **References:**

1. Interreg VI-B NEXT Black Sea Basin Programme. Available at: <https://blacksea-cbc.net/>

2. Burkynskyi B.V., Andreeva N.M., Rubel O.Ye., Khumarova N.I., Stepanov V.M., Kupinets L.Ye., Karpenko O.O., Karpenko G.Y. Assessment of Environmental Hazards and Development of Risk Management Implementation Strategies for the Odessa Subregion – Lower Danube: Monograph. Edited by Dr. Econ. Sciences Andreeva N.M. Institute for Market Problems and Economic & Environmental Research, NAS of Ukraine. Kharkiv: Ivanchenko Publishing, 2019. 116 p.

3. Over 30 000 juvenile sturgeons, listed in the Red Book, were released into the Danube in Ukraine. WWF Ukraine. Available at: <https://wwfcee.org/news/over-30-000-juvenile-sturgeons-listed-in-the-red-book-were-released-into-the-danube-in-ukraine>

4. Temperature trends in Ukraine. Available at: <http://cgo-sreznevskyi.kyiv.ua/en/activity/klimatolohichna/climate-data-for-ukraine>

5. Impact of the destruction of Kakhovka Hydroelectric Power Plant Dike at the Black Sea. Available at: <https://emblasproject.org/wp-content/uploads/2024/12/Kakhovka.pdf>

**Зайдман Г. Б.**  
*аспірант кафедри світового господарства  
і міжнародних економічних відносин,  
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова  
м. Одеса, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-558-0-38>

## **РОЛЬ МОРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ В ЗОВНІШНІЙ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ**

На даному етапі Україна поступово інтегрується у світовий судноплавний ринок, і цей процес зазнав суттєвих труднощів, починаючи з 2022 р. Інтеграція передбачає посилення ролі України, по-перше, в міжнародній морській торгівлі та товарних потоках, і по-друге, на глобальному ринку морських транспортних послуг. Ефективне входження до світової транспортної системи – це стратегічний напрямок національного економічного зростання України, який здатен стимулювати розвиток інфраструктури та зростання ВВП, підвищувати конкурентоспроможність економіки, сприяти зміцненню платіжного балансу і створенню нових робочих місць. Саме тому судноплавство та морська торгівля вважаються важливими чинниками соціально-економічного розвитку та міжнародних зв'язків країни, а також її інвестиційної привабливості.

Серед перешкод на шляху інтеграції України у глобальне судноплавство, окрім викликів воєнного часу, варто виділити потребу диверсифікації експорту, якісного покращення транспортних послуг, модернізації портової та берегової інфраструктури, впровадження технологій, розвитку національного флоту.

Аналіз питомої ваги морської торгівлі в зовнішньоекономічній діяльності України ускладнюється тим, що дані, представлені в офіційних джерелах, дещо відрізняються. Розбіжності можуть бути викликані методологічними відмінностями та спиранням на різні звітності. До того ж, на сайті Державної митної служби розбивка показників української зовнішньої торгівлі за видами транспорту доступна тільки до липня 2023 р. Згідно з наявними даними [1], значна частина зовнішньоторговельних потоків України обслуговується морським, автомобільним та залізничним видам транспорту і

розподіляється між ними асиметрично. Щодо експорту із України, частка морських перевезень поступово зростала протягом 2017–2022 років і складала 60%, однак після початку війни знизилася приблизно до 40%. Частка морського транспорту в імпорті зменшилася з 20% до 6–8%. Сумарно морський транспорт став обслуговувати менший відсоток експортно-імпортних потоків України у 2022–2023 роках (20% порівняно з 41% у 2021 р.), тоді як частка вантажообігу автомобільного транспорту виросла до 50–60%, а відносні показники залізничного транспорту залишилися стабільними (близько 15%).

Що стосується морської торгівлі, найбільший обсяг вантажів українські порти обробили у 2019 р. У 2022 р., незважаючи на блокаду портів та суттєве зменшення перевалки, було оброблено більше 50 мільйонів тонн вантажів. У 2023 та 2024 роках обсяги почали відновлюватися. У період 2022–2023 років дунайські порти відіграли важливу роль у підтримці морської галузі України, однак їхній внесок істотно знизився у 2024 р., коли завдяки встановленню морського коридору основну частку вантажів (більше 80%) знову перевалили порти Великої Одеси.

Таблиця 1

**Вантажообіг в портах України**

Рік	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Загальний вантажообіг, млн т	160	159.1	153.3	51.2	62	97.2
Зерно, млн т	53.9	47.3	49.5	28.8	45.5	60.3
Руда, млн т	37.3	44.2	37.9	–	1.9	18.5
Чорні метали, млн т	16.2	16.6	16.2	–	1.7	4.2
Наливні вантажі, млн т	–	8.4	–	–	6.3	7.5
Контейнери, тис. TEU	1007.4	1048.9	1021.6	–	677	129.9
Експорт, %	75.6%	77.4%	77.2%	81.0%	90.8%	90.6%
Імпорт, %	16.1%	14.9%	15.7%	10.5%	8.6%	9.1%
Внутрішні перевез. і транзит, %	8.3%	7.7%	7.1%	8.5%	0.6%	0.3%

*Джерело: складено автором на основі [2; 3]*

Товарній структурі морської торгівлі України властива асиметрія. До 2022 р. річні обсяги перевалки руд були близькі до обсягів зерна, але з 2022 р. спостерігалось значне зниження обсягів морського експорту продукції гірничодобувної промисловості. Завдяки частковому

відновленню питома вага руд у морській торгівлі України у 2024 р. склала 20%. Абсолютний обсяг морської торгівлі зерном у 2024 р. перевищив довоєнний рівень, а питома вага зерна у товарній структурі склала 62%. Відзначається тенденція до зменшення перевалки чорних металів та контейнерів, тоді як обсяги морської торгівлі наливними вантажами залишаються стабільними, а їхня частка навіть зростає (8% у 2024 р.). Крім того, простежується тенденція до зниження частки імпорту. Якщо у 2021 р. експортувалося 77% вантажів, що оброблялися в українських портах, то у 2023 та 2024 роках частка експортних потоків перевищила 90%. Частка імпорту зменшилася з 15% до 9%, а внутрішні перевезення та транзит знизилися з 8% до менше 1%.

Вищенаведені дані свідчать про зміни, яких зазнала економіка України, та вказують на тривалу експортну орієнтацію морських перевезень. При цьому, незважаючи на те, що сировинна та низькотехнологічна продукція домінує у морській торгівлі України, ці товари залишаються необхідними для світових ринків, що підкреслює вагому роль України як глобального експортера.

На відміну від балансу зовнішньої торгівлі товарами, який протягом періоду з 2005 по 2024 роки залишався від'ємним, сальдо зовнішньої торгівлі послугами було позитивним до 2022 р. і стало від'ємним тільки у 2022–2024 роках через майже дворазове зростання імпорту послуг Україною. Згідно з даними НБУ [4], у 2024 р. транспортні послуги склали 24% від сумарного експорту послуг з України та 15% від сумарного імпорту. Частка послуг морського транспорту в загальному обсязі експорту транспортних послуг стабільна і у 2024 р. склала 12%. Роль морського транспорту в імпорті послуг вагоміша і зросла з 24% у 2010 р. до 44% у 2024 р.

НБУ класифікує морські послуги на пасажирські, вантажні та інші. Доцільно зауважити, що структура зовнішньої торгівлі України морськими послугами демонструє стабільність протягом останніх 15 років. Обсяги та, відповідно, вартість послуг пасажирського морського транспорту мають мінімальне значення, тому не представлені у Таблиці 2.

Необхідно зазначити, що Методологічний коментар до статистики зовнішнього сектору, опублікований на сайті НБУ [5], не уточнює, які компоненти включені в категорію «інших» морських транспортних послуг. У зв'язку з цим було надіслано запит до НБУ та отримано у відповідь наступну інформацію: інші морські послуги включають транспортно-експедиційні, складування, навантажувально-розвантажувальні

вальні, лоцманські, агентські, послуги, пов'язані з забезпеченням морської транспортної інфраструктури, комісійні виплати тощо.

Таблиця 2

**Зовнішня торгівля України послугами  
морського транспорту за видами**

<b>Рік</b>	<b>2010</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Експорт послуг морського транспорту, млн дол. США	1232	596	605	616	387	403	503
Вантажні, %	4%	6%	6%	7%	8%	6%	4%
Інші, %	96%	94%	94%	93%	92%	94%	96%
Імпорт послуг морського транспорту, млн дол. США	965	826	838	1360	1262	1215	1455
Вантажні, %	88%	84%	84%	83%	84%	85%	86%
Інші, %	12%	16%	16%	17%	16%	15%	14%

*Джерело: складено автором на основі [4]*

Протягом періоду 2010–2024 років щороку фіксувалося від'ємне сальдо торгівлі послугами вантажного морського транспорту та позитивний баланс інших послуг. Очевидно, що послуги вантажного морського транспорту домінують в імпорті, тоді як в експорті переважають інші послуги морського транспорту. Це пояснюється структурними особливостями української економіки і морського сектору та формує розуміння ролі України у світовій судноплавній екосистемі.

Через обмеженість національного торговельного флоту України переважна більшість морських торговельних потоків, в які залучена Україна, обслуговуються суднами під іноземними прапорами, якими володіють судовласники-нерезиденти. Відповідно до цього, для організації перевезень товарів із України українські експортери купують транспортні послуги в іноземних перевізників. Оплата таких послуг класифікується як імпорт вантажної морської транспортної послуги. Разом з тим, українські підприємства морського транспорту активно продають допоміжні (інші) послуги іноземним партнерам, чії судна заходять в порти України. Такі послуги є невід'ємною складовою успішного здійснення морських перевезень і підпадають під експорт

інших послуг морського транспорту. Таким чином, Україна не отримує високі доходи як морський перевізник, але надає широкий спектр логістичних та портових послуг, виступаючи в якості «сервісного центру».

Цю специфіку важливо усвідомлювати при формуванні стратегії розвитку морського сектору, ключові складові якої повинні включати модернізацію морської інфраструктури; підвищення якості, ефективності, безпеки і цифровізації послуг; використання наявних переваг України як регіонального торгового хабу та інтеграцію у далекомагістральні ланцюги перевезень у довгостроковій перспективі.

### **Література:**

1. ВІ – Показники зовнішньої торгівлі України. *Державна митна служба України* : веб-сайт. URL: <https://bi.customs.gov.ua/uk/trade/> (дата звернення: 01.11.2025).

2. Інфографіка. *Центр транспортних стратегій* : веб-сайт. URL: <https://cfts.org.ua/infografika> (дата звернення: 01.11.2025).

3. Морські порти України та Одеської області: січень-грудень 2020 року. *Департамент морегосподарського комплексу, транспортної інфраструктури та зв'язку Одеської обласної державної адміністрації* : веб-сайт. URL: <https://morhoz.od.gov.ua/morski-porty-ukrayiny-ta-odeskoj-oblasti-sichen-gruden-2020-roku/> (дата звернення: 21.10.2025).

4. Статистика зовнішнього сектору. Зовнішня торгівля 2024. *Національний банк України* : веб-сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external> <https://bank.gov.ua/en/statistic/sector-external> (дата звернення: 21.10.2025).

5. Методологічний коментар до статистики зовнішнього сектору України. *Національний банк України* : веб-сайт. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/BoP\\_methodological\\_notes.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/BoP_methodological_notes.pdf) (дата звернення: 21.10.2025).

**Запухляк В. З.**

*кандидат економічних наук, старший науковий співробітник,  
Західноукраїнський національний університет  
м. Тернопіль, Україна*

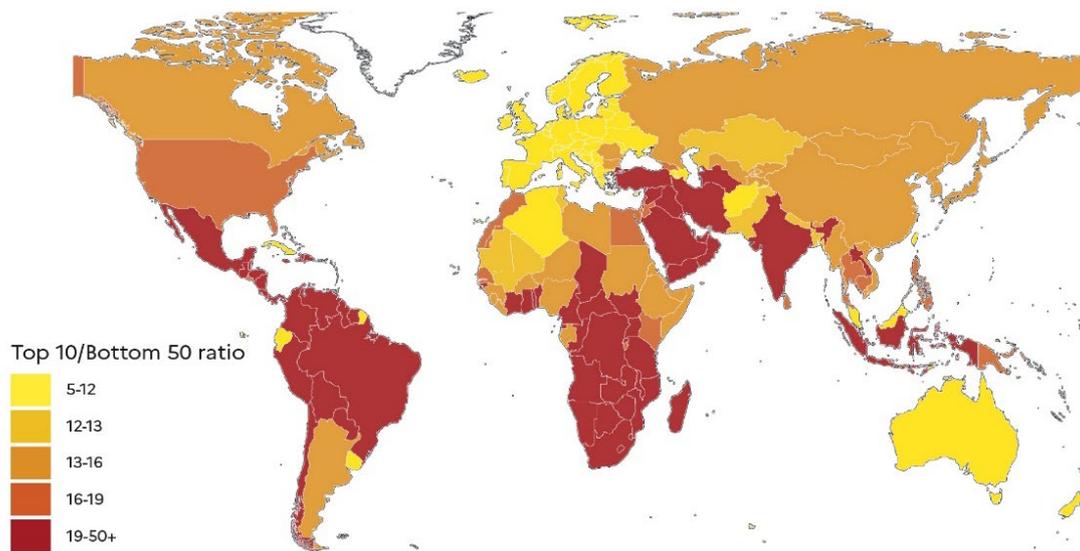
DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-558-0-39>

## **НЕРІВНІСТЬ І СОЦІАЛЬНА СТІЙКІСТЬ У НОВІЙ МОДЕЛІ ЕКОНОМІЧНОГО ПРОГРЕСУ**

Питання економічного прогресу під впливом процесів глобалізації та соціально-економічної поляризації поступово виходять за межі лише економічного зростання і набувають соціального й гуманітарного виміру. Глобальні ініціативи та інституціалізація концепції сталого розвитку є підтвердженням того, що прогрес має відображати не лише економічний розвиток, а й орієнтуватися на побудову соціально справедливих, екологічно збалансованих та гуманітарно орієнтованих суспільств. Варто відзначити дві ключові глобальні ініціативи, які заклали фундамент соціальної стійкості та глобального прогресу: це проголошені у 2000 р. Цілі розвитку тисячоліття на період 2000-2015 рр., які стали однією з перших спроб об'єднати глобальні зусилля для соціалізації економічних процесів, та визначені у 2015 р. Цілі сталого розвитку на період 2016-2030 рр., які закріпили принцип «Leave no one behind» [1]. Через ці ініціативи соціальна стійкість була імplementована в модель глобального економічного прогресу.

Разом з тим, завдання зазначених Цілей не вдалося досягнути в повному обсязі ні в першому, ні в другому випадку. Світ став занадто поляризованим, щоб зрівнятися за рівнем економічного і соціального розвитку, інституційного та інфраструктурного забезпечення. Нерівність залишається серед важливих стримуючих чинників глобального економічного прогресу, і для її оцінки недостатньо використовувати ВВП як базовий для оцінки економічного зростання, бо цей показник не відображає нерівності доходів серед населення. За даними World Inequality Lab «найбагатші 10% населення світу наразі отримують 52% світового доходу, тоді як найбідніша половина населення – 8,5%. Найбагатші 10% населення світу володіють 76% усього багатства» [2]. Проведене дослідження [3] підтверджує, що глобальна нерівність має регіональні відмінності: країни Європи демонструють найнижчий рівень нерівності, тоді як країни Латинської Америки, Африки та Близького

Сходу демонструють високу концентрацію доходів у руках невеликої частини населення (рис. 1). Разом з тим, нерівність доходів залишається структурною рисою глобальної економіки, попри окремі періоди скорочення розриву між країнами, бо згідно із дослідженням ООН, нерівність всередині країн суттєво погіршується, і 71% населення світу все ще проживає в країнах, де рівень нерівності все ще високий [3].



**Рис. 1. Нерівність доходів між найбагатшими 10% та найбіднішими 50% у світі, 2021 р.**

*Джерело: [3]*

Варто враховувати, що питання нерівності – це не лише питання доходів, воно охоплює нерівність у доступі до освіти, охорони здоров'я, ринку праці, електоральних можливостей, доступі до їжі та води, тощо. Все частіше економічна нерівність поєднується з гендерною, яка, незважаючи на значний прогрес, залишається важливим викликом для суспільства. За даними UNESCO [4], у більшості країн досягнуто значного гендерного паритету в початковій і середній освіті. ЮНЕСКО прийняло Стратегію щодо гендерної рівності в освіті та через освіту на 2019-2025 роки, якою було визначено два основних завдання: «зміцнення систем освіти для гендерної трансформації та сприяння гендерній рівності; розширення можливостей дівчат та жінок через освіту для кращого життя та майбутнього» [4]. Економічна сфера залишається чутливою до гендерної нерівності. За даними Світового економічного форуму, зменшуються гендерні розриви на світовому ринку праці, але за регіонами ситуація відрізняється, тому досягти стійкості дуже складно.

Наприклад, «представництво жінок у робочій силі залишається нижчим за представництво чоловіків майже в кожній галузі та економіці, причому жінки становлять 42% світової робочої сили та 31,7% керівників вищої ланки» [5].

Сучасні процеси глобалізації, цифровізації та структурних трансформацій породжують нову систему ризиків, а соціальні інститути часто не встигають адаптуватися до змін. У цьому контексті соціальна стійкість відображає здатність суспільства підтримувати соціальну згуртованість, відтворювати соціальні зв'язки, забезпечувати адаптацію інститутів до трансформаційних процесів. Тому в сучасній моделі глобального економічного прогресу особливого значення набуває соціальна стійкість, яка виступає не лише наслідком, а й однією з його головних передумов. Саме вона формує основу для довгострокової економічної стабільності, зниження нерівності та підвищення рівня суспільного добробуту.

### **Література:**

1. Universal Values. Principle Two: Leave No One Behind. UN Sustainable Development Group. URL: <https://unsdg.un.org/2030-agenda/universal-values/leave-no-one-behind>
2. World inequality report 2022. executive summary. World inequality lab, 2021. URL: <https://wir2022.wid.world/executive-summary/>
3. Inequality – bridging the divide.un. URL: <https://www.un.org/en/un75/inequality-bridging-divide>
4. From access to empowerment: unesco strategy for gender equality in and through education 2019-2025. UNESCO. 2019. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000369000>
5. Global Gender Gap Report 2024. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2024/in-full/key-findings-e7709cd964/>

**Злобіна А. Р.**

*студентка,*

*Одеський національний університет імені І. І. Мечникова*

*м. Одеса, Україна*

**Кириченко М. В.**

*старший викладач кафедри світового господарства*

*і міжнародних економічних відносин,*

*Одеський національний університет імені І. І. Мечникова*

*м. Одеса, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-558-0-40>

## **ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ НАЦІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІК ДАНІЇ ТА ЕСТОНІЇ**

Світова економіка розвивається під впливом численних факторів, серед яких сьогодні вирішальне місце займають інформаційно-комунікаційні технології. Цифровізація економік значно підвищує рівень їх конкурентоспроможність на міжнародному ринку та невідомо ї докорінно змінює «ролі акторів» та «умови гри» на світовій арені, проте даний процес зумовлює виникнення нових ризиків, зокрема – проблеми кібербезпеки [1, с. 120].

Дослідники з Бостонської консалтингової групи наголошують на наявності великого потенціалу для зростання цифрового ринку, виокремлюючи 9 країн, що складають групу «цифрових лідерів», де серед інших виокремлюється Данія та Естонія [2, с. 2].

В Данії електронна комерція була і залишається зростаючим ринком. Наразі Данія посідає перше місце в Європі за рівнем витрат на онлайн-покупки на душу населення, де Норвегії відповідає друга позиція, а британським онлайн-покупкам – третє [3].

Естонія є прикладом країни, яка, завдяки цифровій трансформації, здійснила перехід від пострадянської економіки до інноваційної держави-лідера менш ніж за три десятиліття. Імовірним рушієм успіху є відсутність демократичних заходів у впровадженні цифрових технологій. Натомість, для таких країн, як Данія, цифровізація не є примусовою, а здійснюється на більш добровільній основі. Уряд підтримує існуючі послуги та одночасно витрачає ресурси на нові напрямки. Результатом є

більш повільне, але послідовне та стале впровадження ініціатив. Естонія, в свою чергу, за причини обмеженості фінансових та адміністративних ресурсів, не мала такої можливості, тому було обрано більш радикальний, але, як виявилось, швидший шлях [4].

Аналіз динаміки Індексу цифрової економіки та суспільства (DESI) за період 2020-2024 рр. демонструє першість Данії та Естонії впродовж 6 років (див. табл. 1) [1, с. 123].

Таблиця 1

**Місце Данії та Естонії в рейтингу країн-членів ЄС  
за індексом цифровізації економіки та суспільства (DESI)  
впродовж 2016-2020 рр.**

Рік	Данія		Естонія	
	Ранг	Оцінка	Ранг	Оцінка
2020	3	95,46	7	88,43
2021	1	96,7	7	87,95
2022	2	97,26	7	89,76
2023	3	96,44	8	90,13
2024	2	97,47	9	92,29

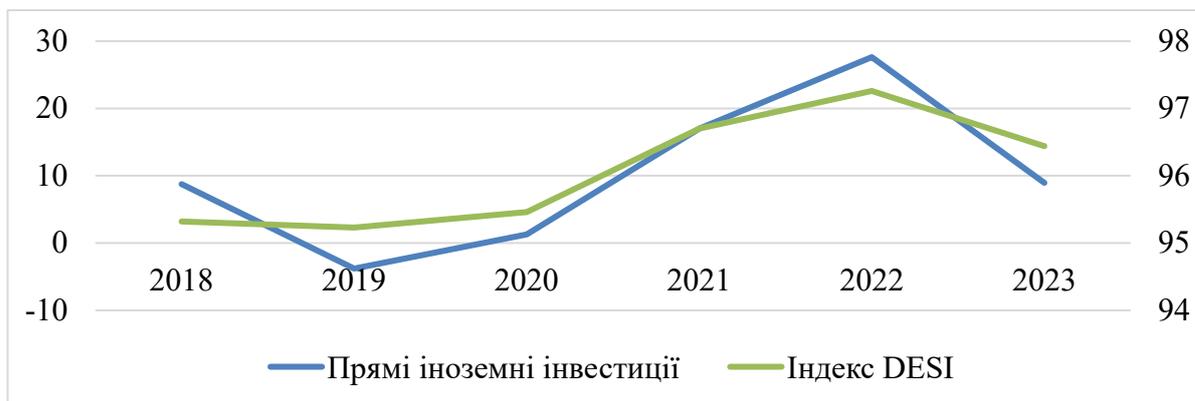
*Джерела: складено автором на основі даних [3]*

Звітність ЄС за «цифрове десятиліття» 2023 року виокремлює найбільш демонстративну різницю між країнами ЄС у державних цифрових послугах, де Естонія постає беззаперечним лідером із 94% онлайн адміністративних процедур, і 93% користування е-урядом. Для Данії показник знаходиться на рівні 99%, адже випереджає за якістю інфраструктури. В цьому аспекті, уряд Данії прагне до постійного спрощення та підвищення ефективності онлайн-процедур, послідовно припиняючи прийом паперових заяв на отримання державних послуг, що надсилаються поштою [3, с. 10; 4 с. 17].

Для економік, які в останнє десятиліття демонстрували стрімке цифрове зростання характерне відповідне підвищення конкурентоспроможності, що, між іншим, виражається у рості інвестиційної привабливості (див. рис. 1).

Данія, як високорозвинена країна із наявною довірою інвесторів демонструє стало високий приплив прямих іноземних інвестицій, при цьому, спостерігається середній ступінь кореляції із індексом DESI на рівні 0,47. Коефіцієнт свідчить про важливість складової цифровізації

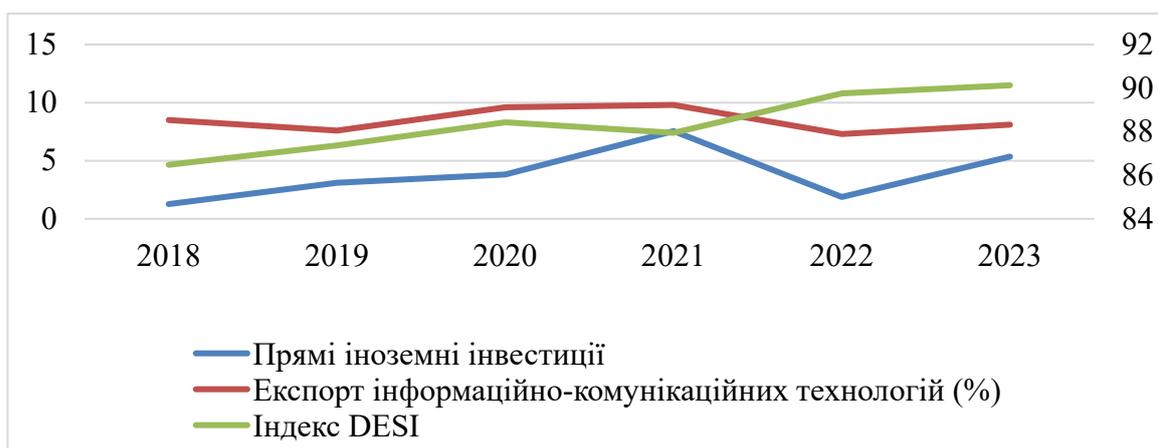
для датської економіки, проте також вказує на наявність інших факторів економічного зростання.



**Рис. 1. Прямі іноземні інвестиції та індекс DESI (права шкала) Данії впродовж 2018-2023 рр., млрд дол. США**

*Джерела: складено автором на основі даних [5]*

У випадку Естонії цифровізація є однією з найвпливовіших детермінант економічного розвитку, оскільки забезпечує привабливість країни для іноземних інвесторів, особливо – Північної Європи, та безпосередньо сприяє інтеграції країни в європейський цифровий простір (див. рис. 2). Зростання індексу DESI супроводжується підвищенням обсягів ІКТ-експорту, що вказує на посилення ролі даного сектору в економіці.



**Рис. 2. Прямі іноземні інвестиції, частка інформаційно-комунікаційних товарів в загальному експорті та індекс DESI (права шкала) Естонії впродовж 2018-2023 рр., млрд дол. США**

*Джерела: складено автором на основі даних [5]*

У порівнянні із Данією, іноземні інвестиції є більш волатильними для Естонії, спостерігається вищий ступінь обережності в кризові періоди, що зумовлено меншою стабільністю ринку капіталу та вищим рівнем чутливості до глобальних кризових коливань [4].

Безпосередній вплив цифровізації перевірено за допомогою кореляційного та регресійного аналізів. За залежні змінні прийнято державний борг, дані по інфляції та безробітті Данії та Естонії за період 2005-2023 років. Незалежними змінними виступають витрати на дослідження та розробки, індекс розвитку е-урядування та використання інтернету всередині країн [5].

Для Данії найвищий коефіцієнт кореляції (0,6) спостерігається між витратами на R&D та безробіттям в країні, у додаванні лінійного зв'язку показника із державним боргом (0,53). Схожий зв'язок спостерігається між індексом е-урядування та інфляції – на рівні 0,52. Виокремлені коефіцієнти є статистично значущими за t-тестуванням.

За результатом моделювання, ріст витрат на R&D на 1 стандартну одиницю викликає зростання безробіття на 3,98%, що пов'язується із поширенням автоматизації виробництва; у додаванні зростання боргу на 15,9% через високу, але віддалену у часі віддачу від інвестування. В контексті е-урядування, збільшення індексу із імовірністю 95% викликає ріст інфляції в країні на 5%.

Аналогічним чином проаналізовано показники Естонії. Кореляційний аналіз демонструє наявність позитивного лінійного зв'язку між всіма обраними незалежними змінними та показником боргу, переважно через більший ступінь чутливості бюджету до зростаючого рівня витрат. Для показника поширення інтернету коефіцієнт характеризується як дуже високий, складаючи 0,83. При цьому, спостерігається негативний зв'язок рівню 0,38 між поширенням інтернету та безробіттям, що підкреслює зростаючу роль появи нових форм самозайнятості. Спостерігається дуже високий ступінь кореляції між е-урядуванням та державним боргом, на рівні 0,91.

За регресійним моделюванням, ріст обсягів використання інтернету на 1 стандартну одиницю, викликає зростання боргу на 0,6% ( $p\text{-value} = 9,63e-06$ ). При цьому, зростання інвестицій у R&D також сказується на державному борзі його зростанням на 10,4%. Е-урядування є основою цифровізації Естонії – капіталомістським проектом, який здійснюється за державними інвестиціями у контексті національного пріоритету,

тому ріст індексу розвитку е-урядування з імовірністю 95% викликає зростання боргу на 96% ( $p\text{-value} = 9,51e-08$ ) [4].

Результати аналізу вказують на активну державну політику країн в аспекті цифрової трансформації, яка виражається у зростанні добробуту національних економік та їхньої конкурентоспроможності на світовій арені.

Приклад Данії та Естонії переконує у факті можливості досягнення високого рівня конкурентоспроможності на міжнародній арені, за відсутності значних природних чи фінансових ресурсів в країні, за рахунок швидкого та цілеспрямованого впровадження інновацій. Обидві держави доводять, що системна цифровізація – це не лише технологічна модернізація, а й стратегічний інструмент економічного зростання.

### **Література:**

1. Бондаренко, О. В. Вплив цифровізації на конкурентоспроможність національної економіки. *Бізнес та інтелектуальний капітал*. 2021. Вип. 18. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/460e73d5-feeb-4834-8046-5bb2981bc075/content>
2. García J. A., Pérez L. Digitalization and competitiveness: Evidence from EU economies. *Estudios de Economía Aplicada*. 2023. Vol. 41(2). URL: <https://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/4041>
3. European Commission. Digital Decade Country Reports 2025: Denmark. 2024. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-decade-2025-country-reports>
4. European Commission. Digital Decade Country Reports. 2025: Estonia. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-decade-2025-country-reports>
5. The World Bank. World Development Indicators. URL: <https://data.worldbank.org>

**Ніжейко К. А.**

*доктор філософії з міжнародних економічних відносин,  
старший викладач кафедри світової економіки,  
Державний торговельно-економічний університет  
м. Київ, Україна*

**Степова Д. Ю.**

*здобувачка освітнього ступеня “Бакалавр”,  
Державний торговельно-економічний університет  
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-558-0-41>

## **ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА МІЖНАРОДНИЙ ІТ-РИНОК**

Штучний інтелект (ШІ) став ключовим фактором трансформації глобальної економіки та ІТ-сфери. Його використання змінює підходи до виробництва, управління, комунікацій і торгівлі послугами. Сучасний міжнародний ІТ-ринок характеризується швидкою цифровізацією, підвищенням ролі аналітичних систем, автоматизації процесів і появою нових бізнес-моделей, орієнтованих на дані. За прогнозами *Gartner Research (2024)*, до 2030 року обсяг ринку рішень на базі ШІ сягне понад 1,3 трлн доларів США [1].

Структурні зміни міжнародного ІТ-ринку під впливом ШІ відбуваються не лише тому що він стимулює інновації, але й тому що він фундаментально трансформує структуру міжнародного ІТ-ринку у трьох ключових вимірах: продуктовому, географічному та трудовому.

**1. Продуктовий вимір.** У продуктовому просторі відбувається зсув від класичних ІТ-послуг та програмного забезпечення до інтелектуальних рішень, що інтегрують автоматизацію, аналітику великих даних, генеративні моделі та хмарні сервіси. Компанії-гіганти, такі як Microsoft, Google LLC та OpenAI, створюють екосистеми, що визначають нові стандарти: наприклад, Microsoft у 2024 році інтегрувала продукт Copilot у пакети Microsoft 365, і сегмент «Intelligent Cloud» виявив зростання на 20 % рік до року, із значною часткою зростання від AI-сервісів. Цей продуктивний зсув означає, що бізнес-моделі змінюються: від одноразового продажу ліцензій до підпискових моделей,

від локального ПЗ до хмарних AI-послуг. Наслідком стає ростуча частка «інтелектуального» ПЗ у структурі IT-ринку.

**2. Географічний вимір.** В географічному вимірі спостерігається зміщення центрів технологічного лідерства. Країни, що інвестують в інновації ШІ (США, Китай, Південна Корея, Ізраїль, країни ЄС), укріплюють свої позиції. Наприклад, нове законодавство ЄС – AI Act (Regulation (EU) 2024/1689) – набрало чинності 1 серпня 2024 року, створюючи правову рамку, яка впливає на глобальні ланцюги створення і постачання AI-систем і змушує компанії враховувати регуляторні бар'єри при виборі локацій для R&D та експорту.

**3. Трудовий вимір.** Трудова структура IT-індустрії також зазнає трансформації: автоматизація звичайних IT-завдань призводить до скорочення рутинної праці, тоді як зростає попит на фахівців із новими компетенціями: AI Engineer, MLOps Specialist, Prompt Designer, Data Scientist. Наприклад, аналітика показує, що у зв'язку з впровадженням Copilot у Microsoft малі та середні підприємства отримували 20 % зниження операційних витрат та до 6 % приросту чистого доходу.

Також ШІ сприяє розширенню експорту IT-послуг, особливо у сфері консалтингу, розробки ПЗ та аналітики даних. Україна, маючи потужний IT-сектор, активно інтегрує технології машинного навчання та автоматизації у продукти для міжнародних клієнтів. Так згідно з *IT Ukraine Association (2024)*, експорт українських IT-послуг у 2023 році перевищив 7,3 млрд дол. США, з них близько 20 % пов'язано із розробкою та впровадженням рішень ШІ [3].

Поширення застосування ШІ супроводжується низкою викликів та ризиків для IT-ринку: нерівномірний доступ до технологій між країнами; зростання кіберзагроз через використання автономних систем; етичні проблеми (упередження алгоритмів, порушення конфіденційності даних); необхідність перепідготовки кадрів.

*Слід зазначити, що експерти OECD (2023)* наголошують, що держави мають розвивати політики адаптації робочої сили до нових технологічних реалій, зокрема через підтримку STEM-освіти та програм безперервного навчання [4].

Отже подальший розвиток ШІ визначатиме нову архітектуру міжнародного IT-ринку, перетворюючи його з галузі розробки програмного забезпечення на екосистему інтелектуальних цифрових сервісів, де людський, технологічний і соціальний капітали поєднані в єдину інноваційну модель. Основні напрями такої трансформації:

1. Інтеграція ШІ в усі бізнес-процеси. Сьогодні ШІ поступово переходить із сфери досліджень у стадію масового впровадження у бізнес-процеси компаній різних секторів – від фінансів і логістики до освіти та державного управління. За оцінками **PwC Global AI Study**, до 2030 року глобальний ВВП може зрости на 14 % завдяки впровадженню технологій ШІ, що еквівалентно \$15,7 трлн доданої вартості [2].

2. Розвиток Generative AI. Найдинамічнішим напрямом залишається **Generative AI (генеративний ШІ)** – системи, здатні створювати текст, зображення, код і відео на основі навчальних даних. За прогнозами **Gartner Research**, до 2026 року понад 80 % компаній інтегрують генеративний ШІ у свої продукти чи внутрішні процеси, тоді як у 2023 році цей показник не перевищував 5 % [1]. Компанії-лідери створюють цілі екосистеми генеративного ШІ: **OpenAI** впроваджує модель GPT-4o, представлена у 2024 році, використовується у понад 100 країнах, забезпечуючи мультиканальний доступ до тексту, аудіо й зображень; **Anthropic** (США) розвиває модель Claude 3, що забезпечує підвищену точність у юридичних і наукових запитах; **Google Gemini** інтегрується у всі сервіси Google Workspace, спрощуючи управління проектами, комунікаціями та аналітикою [1].

У результаті формується новий сегмент ринку – **Generative AI as a Service (GAaaS)**, який поєднує хмарні сервіси, API-доступ і модульні рішення. Згідно з дослідженнями **PwC**, це найшвидше зростаючий сегмент цифрової економіки, обсяг якого досягне \$1,3 трлн до 2030 року [2].

3. Посилення ролі людського капіталу. Попри зростання автоматизації, ключову роль у розвитку ШІ відіграватиме **людський капітал**. Компанії дедалі більше інвестують у підвищення цифрових компетенцій персоналу, адже ефективне використання ШІ вимагає не лише технічних знань, а й аналітичного мислення, етики даних, міждисциплінарного підходу. За даними **ОЕСД (2023)**, на одне нове робоче місце, створене завдяки ШІ, припадає в середньому 0,6 ліквідованих, але загальний баланс є позитивним у країнах, де здійснюється перепідготовка кадрів [4]. У цьому контексті Європейська комісія, США та Південна Корея реалізують програми **AI Skills Initiative**, спрямовані на масове навчання фахівців з обробки даних, етики ШІ, управління AI-проектами.

Україна активно долучається до глобального процесу підготовки AI-талантів. У 2024 році **EPAM Systems** запустила програму **AI Academy Ukraine**, метою якої стало навчання понад 1000 українських розробників

сучасним підходам у Data Science, Machine Learning та MLOps. У партнерстві з **IT Ukraine Association** компанія також організувала цикл вебінарів для освітніх установ, щоб розширити доступ до цифрової освіти [3]. Такі ініціативи зміцнюють позиції України як визнаного хабу висококваліфікованих IT-фахівців, здатних працювати з передовими AI-технологіями на світовому рівні.

4. Розвиток партнерств і міжнародної кооперації. Стратегічним трендом стає **поглиблення міжнародних партнерств** між глобальними технологічними корпораціями, дослідницькими центрами та локальними IT-компаніями. Ця тенденція проявляється у спільних програмах обміну досвідом, акселераторах стартапів і спільних лабораторіях ШІ. Так, **Microsoft та OpenAI** у 2024 році розширили спільні інвестиції у розвиток хмарних дата-центрів для моделей ШІ, створивши інфраструктуру **Azure AI Supercomputer Network**, що забезпечує обчислювальні потужності для компаній по всьому світу [1]. Водночас українські IT-компанії – **SoftServe, Luxoft, Intellias** – укладають партнерства з європейськими університетами для створення центрів дослідження ШІ в Кракові, Львові та Вроцлаві.

5. Стратегічне бачення майбутнього. У довгостроковій перспективі ШІ стане ключовою складовою цифрової економіки, інтегрованою у всі елементи ланцюга створення вартості – від досліджень до кінцевого користувача. Формування стратегій розвитку IT-ринку вимагатиме: поєднання інновацій із етикою та прозорістю ШІ; балансування між автоматизацією та збереженням робочих місць; орієнтації на відкриті платформи та міжнародні стандарти.

Таким чином, ШІ є одним із ключових факторів, що визначають нову структуру міжнародного IT-ринку. Його вплив охоплює всі рівні – від виробничих процесів до міжнародної торгівлі послугами. Змінюється не лише структура попиту та пропозиції, а й характер глобальної конкуренції. Для України інтеграція у світовий ринок AI-рішень відкриває нові можливості для підвищення рівня технологічного розвитку, зростання експорту та формування інноваційної економіки майбутнього.

#### Література:

1. Gartner Research. Artificial Intelligence Market Forecast 2024–2030. URL: <https://www.abiresearch.com/news-resources/chart-data/report-artificial-intelligence-market-size-global> (дата звернення: 22.10.2025).

2. PwC Global AI Study. Sizing the prize: What's the real value of AI for your business and how can you capitalize? URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3028136> (дата звернення: 22.10.2025).
3. IT Ukraine Association. Annual Report 2024. URL: <https://itukraine.org.ua/report/richnij-zvit-asotsiatsiyi-it-ukraine-2024-full/> (дата звернення: 22.10.2025).
4. OECD. Artificial Intelligence in Society. Paris: OECD Publishing, 2023.
5. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York: W. W. Norton, 2024.

**Олійник К. Д.**  
*аспірант кафедри економіки та міжнародних економічних відносин,  
Маріупольський державний університет  
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-558-0-42>

## **ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА ЯК ГЛОБАЛЬНИЙ ВЕКТОР РОЗВИТКУ: КОНЦЕПЦІЯ ТА ЗНАЧЕННЯ УГОДИ DEPA**

На початку XXI століття відбувається глибоке перетворення глобальної економіки під впливом інформаційних технологій, обчислювальних систем і телекомунікацій. Цифровізація виробництва, торгівлі й управління створила основу для появи нової економічної моделі, у якій ключовими ресурсами стають дані, знання та інновації [1]. Упродовж двох десятиліть світ перейшов від «інтернет-економіки» до етапу так званого «інтелектуального капіталізму», розбудови стратегічних альянсів [2], де головними рушіями є штучний інтелект, машинне навчання, квантові технології, 5G/6G-зв'язок і біоінформатика.

Ці процеси призводять до утворення нового економічного укладу, що змінює ринки праці, структуру компаній і підходи до глобальної конкуренції. Соціальні медіа, хмарні сервіси та масове збирання даних стирають межу між приватним і публічним простором, перетворюючи інформацію на головний фактор виробництва. Саме на цих засадах формується платформна економіка мережевого інтелекту [3].

Пандемія COVID-19 показала, що цифрова економіка є не лише інструментом розвитку, а й механізмом виживання в умовах кризи. Економічні структури, здатні працювати онлайн, зберегли стабільність навіть у періоди глобальних обмежень. Світові тенденції свідчать про стрімке зростання цифрових ринків, особливо в Азійсько-Тихоокеанському регіоні. Країни Південно-Східної Азії демонструють найвищі темпи розвитку електронної комерції, залучаючи мільйони нових користувачів щороку [4]. Це означає, що цифрова економіка стає новою інфраструктурою для розвитку регіонів, інтеграції ринків і підвищення інноваційного потенціалу.

Перехід до цифрової торгівлі створив потребу у нових міжнародних правилах. Традиційні механізми регулювання товарообігу виявилися

непридатними для операцій, що здійснюються через інтернет. Нові підходи включають забезпечення вільного потоку даних між країнами, захист конфіденційності, кібербезпеку, недискримінаційність та недопущення примусової локалізації технологій.

Умовно цифрову торгівлю можна розглядати як торгівлю «даними», які набули властивостей окремого виду капіталу. Вони нематеріальні, нескінченно відтворювані й можуть використовуватися одночасно багатьма суб'єктами. У цьому контексті важливо не стільки володіння даними, скільки контроль, доступ і право на їхнє використання.

Зростання ролі даних призводить до появи нових соціально-економічних моделей від «капіталізму даних» до «знаннєвого соціалізму». Якщо перший концентрує контроль у руках корпорацій, то другий підкреслює колективний характер виробництва знань і спільного використання інформації. У сучасній політичній економії спостерігається явище «датифікації», адже дані стають самостійною формою капіталу, а процеси їх збирання, обробки та аналітики – новими полями конкуренції. У цьому середовищі формуються монополії цифрових платформ, які контролюють величезні обсяги інформації, впливаючи на споживчі звички, ринки праці та навіть політичні процеси.

Паралельно з цим розвивається критичний дискурс щодо «цифрового колоніалізму», коли великі корпорації привласнюють соціальні дані користувачів, перетворюючи людську діяльність на ресурс для прибутку. У відповідь виникають альтернативні моделі – відкриті наукові дані, спільне управління інформацією, державні ініціативи із захисту цифрового суверенітету.

Організації на кшталт ОЕСР і ЮНКТАД намагаються створити нові рамки для цифрової торгівлі. Йдеться про стандарти у сфері електронних підписів, захисту персональних даних, електронних платежів, кібербезпеки та доступу до ринку. Міжнародна спільнота розглядає потоки даних як стратегічний ресурс, який визначає конкурентоспроможність держав і транснаціональних компаній. Водночас відсутність єдиних правил створює ризик фрагментації цифрового простору: країни вибудовують власні моделі управління даними – від приватної монополії в США до державного контролю в Китаї та орієнтації на права особи в ЄС. Саме тому постає потреба у глобальному врегулюванні принципів цифрової економіки.

Угода про партнерство у сфері цифрової економіки (Digital Economy Partnership Agreement, DEPA) стала першим у світі багатостороннім документом, повністю присвяченим цифровій торгівлі. Її підписали Нова

Зеландія, Сінгапур і Чилі в 2020 році, а чинності вона набула у 2021-му. Метою угоди є створення рамкової системи для розвитку цифрової торгівлі, підвищення прозорості, довіри й сумісності цифрових інфраструктур. DEPA передбачає модульну структуру, що дозволяє приєднуватися до угоди іншим державам. Уже зараз зацікавленість у вступі виявили Китай, Канада та Південна Корея. Для Нової Зеландії угода має стратегічне значення, адже вона виступає депозитарієм DEPA і координатором подальших розширень. Основними цілями учасників визначено: формування глобальних норм цифрової торгівлі; створення зразкової моделі для майбутніх угод; зміцнення довіри до цифрових інновацій і безпеки. DEPA відкриває нові можливості для малого й середнього бізнесу, який за допомогою цифрових інструментів може долати географічні бар'єри, виходячи на міжнародні ринки без значних інвестицій у фізичну інфраструктуру.

Ініціатива DEPA вписується у ширший процес формування регіональної цифрової архітектури, яку доповнюють такі об'єднання, як RCEP та «Digital ASEAN». Вони орієнтовані на спільну політику в галузі даних, розвиток цифрових навичок, створення єдиних платіжних систем і зміцнення кібербезпеки. Програми з підготовки кадрів, зокрема «ASEAN Digital Skills Vision 2020», спрямовані на формування цифрової грамотності мільйонів працівників, що створює основу для майбутнього регіонального ринку праці.

Блокчейн, штучний інтелект, хмарні обчислення та інтернет речей відкривають нові напрями розвитку цифрової торгівлі. Ці технології дозволяють підвищити прозорість операцій, мінімізувати ризики шахрайства, спростити фінансові розрахунки та управління ланцюгами постачання. Вони також дають змогу розвивати краудфандинг, цифрові валюти, інтелектуальні контракти й безпаперовий документообіг. Крім бізнесу, цифрова економіка впливає на сферу освіти, науки та культури. Онлайн-платформи розширюють можливості обміну знаннями, наукових колаборацій і академічного видавництва, що створює передумови для формування глобального освітнього простору.

Цифрова економіка стала головним чинником структурної перебудови світового господарства. Вона не просто трансформує традиційні ринки, а й створює нову логіку взаємодії між державами, корпораціями та громадянами. У цьому середовищі угода DEPA виступає як лабораторія майбутнього глобального цифрового порядку. Для держав, що прагнуть інтегруватися у світовий цифровий простір, важливо не лише розвивати технологічну інфраструктуру, а й формувати

нормативно-правові, освітні й етичні засади цифрового суспільства. Адже цифрова торгівля - це не лише обмін товарами чи послугами, а й нова форма взаємодії культур, знань і цінностей у глобальній спільноті.

### Література:

1. Резнікова Н. В., Булатова О. В., Шлапак А. В., Іващенко О. А. Інновації як драйвер цифрової трансформації світової економіки в умовах техноглобалізму: Вплив нових бізнес-моделей на розвиток міжнародної торгівлі товарами і послугами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 12. С. 5–12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.12.5>

2. Птащенко, О., Резнікова, Н., Іващенко, О. Міжнародні стратегічні альянси в умовах цифрових трансформацій і розвитку ринку даних. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2023. № 2(12). С. 214–227. DOI: <https://doi.org/10.32750/2023-0218>

3. Резнікова Н.В., Булатова О.В., Шлапак А.В., Іващенко О.А. Платформізація цифрової економіки чи техноглобалізм цифрових платформ? Трансформаційний потенціал діджиталізованих екосистем для міжнародного бізнесу і торгівлі. *Ефективна економіка*. 2023. № 6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.6.1>

4. Резнікова Н.В., Карп В.С, Іващенко О.А. Міжнародний досвід інституційного сприяння розвитку цифрової економіки і протидії загрозам техноглобалізму в умовах інноваційного суперництва. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 17. С. 5–12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.17.5>

5. Булатова О.В., Резнікова Н.В., Іващенко О.А. Цифровий розрив чи цифрова нерівність? Нові виміри глобальних асиметрій соціально-економічного розвитку в умовах техноглобалізму. *Вісник Маріупольського державного університету. Сер.: Економіка*. 2023. Вип. 25. С. 45–57. DOI: <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2023-13-25-45-57>

**Свіргун А. Р.**

*аспірант кафедри міжнародних економічних відносин,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса  
м. Вінниця, Україна*

**Науковий керівник: Орехова Т. В.**

*доктор економічних наук, професор,  
декан економічного факультету,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса  
м. Вінниця, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-558-0-43>

## **ТАКСОНОМІЯ СТАЛОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЄС ЯК НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ГАРМОНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВИХ РИНКІВ**

На сучасному етапі соціально-економічного розвитку вагомого значення набуває реалізація моделі сталого зростання, що характеризується поєднанням економічної ефективності, екологічної збалансованості та соціальної відповідальності. Відповідно, задля досягнення поставленої мети, необхідним є формування дієвої системи сталого фінансування, основним завдання якого є спрямування акумульованих фінансових ресурсів на екологічні та соціально-орієнтовані проекти. У цьому контексті, першочерговим методологічним інструментом формування раціонального механізму сталого фінансування є Таксономія сталої діяльності ЄС.

Нормативно-правова та науково-методологічна природа категорії Таксономії визначає її як єдину системну класифікацію, розроблену задля групування видів економічної діяльності, що відносяться до екологічно та соціально сталих. Основною метою запровадження Таксономії сталого розвитку є гармонізація функціонування фінансових ринків задля забезпечення прозорості інвестицій та ціленаправленості фінансування «зелених» проектів.

Основною метою Таксономії ЄС є формування уніфікованої системи сталого фінансування та визначення критеріїв економічної діяльності, що відповідає принципам сталого розвитку в межах Європейського Союзу. У її структурі закладено чіткі стандарти та показники оцінювання проектів, спрямованих на досягнення Цілей сталого розвитку та

ефективне використання фінансових ресурсів для підтримки екологічно орієнтованих інвестицій. Завдяки цьому Таксономія ЄС забезпечує основу для створення єдиного підходу до ідентифікації економічно стійкої та екологічно відповідальної діяльності, сприяючи переходу до більш «зеленої» та збалансованої економіки [1].

Таксономія відіграє ключову роль у масштабуванні сталих інвестицій у межах європейського ринку сталого фінансування, сприяючи ефективному перерозподілу фінансових потоків на користь проєктів, орієнтованих на екологічну трансформацію та кліматичну нейтральність. Вона забезпечує захист інвесторів від практик «greenwashing», підвищує конкурентоспроможність підприємств, які дотримуються принципів ESG, та сприяє гармонізації фінансових ринків шляхом зменшення їхньої фрагментації й асиметрії інформації. Завдяки своїй методологічній узгодженості Таксономія перетворюється на системоутворюючий інструмент сталого фінансування, який поєднує екологічні, економічні та соціальні цілі в єдину рамкову модель розвитку європейської економіки.

Таксономія сталої діяльності Європейського Союзу була офіційно затверджена Регламентом (EU) 2020/852 від 18 червня 2020 року. Офіційне затвердження норм Таксономії дозволило забезпечити узгодженість вимог до соціально та екологічно орієнтованих проєктів, прозорість фінансових рішень і аналіз екологічних показників [3]. Регламентом (EU) визначив шість основних екологічних цілей, на досягнення яких мають бути спрямовані сталі інвестиції: пом'якшення змін клімату; адаптація до змін клімату; раціональне використання водних і морських ресурсів; перехід до циркулярної економіки; запобігання забрудненню довкілля; захист екосистем і біорізноманіття.

Регламент Таксономії сталого фінансування в Європі став основою у системі досягнення глобальних та європейських цілей сфери охорони навколишнього середовища та соціального забезпечення. Адже фінансові інститути здатні спрямовувати капітал у проєкти, які забезпечують кліматичну нейтральність, зменшення вуглецевого сліду та підвищення ефективності використання природних ресурсів. Таким чином, Таксономія стала фундаментальним елементом Європейського зеленого курсу (European Green Deal) та сформувала чіткі орієнтири для учасників фінансового ринку.

Важливо звернути увагу, що 13 червня 2023 року Європейська Комісія представила модернізований пакет заходів, спрямований на подальший розвиток системи сталого фінансування Європейського

Союзу. Якісно оновлена система сталого фінансування характеризується розширенням сфери застосування Таксономії та удосконалення критеріїв віднесення економічної діяльності до екологічно сталої [2].

Зокрема, було схвалено новий набір таксономічних критеріїв, що охоплюють види економічної діяльності, які здійснюють значний внесок у досягнення однієї або кількох екологічних цілей, не пов'язаних безпосередньо зі зміною клімату. До таких цілей належать: раціональне використання та захист водних і морських ресурсів; перехід до циркулярної (замкненої) економіки; запобігання та зменшення забруднення навколишнього середовища; охорона та відновлення біорізноманіття й екосистем.

Окрім того, внесено зміни до критеріїв Таксономії ЄС, які стосуються пом'якшення наслідків зміни клімату та адаптації до нових кліматичних умов. Розширення переліку економічних видів діяльності, що охоплюють усі шість екологічних цілей, сприятиме залученню більшої кількості галузей та підприємств до процесів сталого фінансування. Це, у свою чергу, підвищить практичну зручність застосування Таксономії та посилить її роль як ключового інструменту стимулювання сталих інвестицій у межах Європейського Союзу.

З науково-методологічної точки зору Таксономія сталої діяльності ЄС є інноваційним інструментом систематизації економічної діяльності, що формує нову парадигму взаємодії між фінансовими ринками та екологічною політикою. Принципи Таксономії ґрунтуються на міждисциплінарному підході, який поєднує елементи кількох наукових напрямів: принципи екологічної економіки (забезпечення оцінки впливу господарської діяльності на довкілля та визначення її екологічної ефективності); положення інституціональної теорії (формування нових норм та стандартів поведінки учасників ринку, сприяючи інституціоналізації принципів сталості); концепції фінансового регулювання (забезпечення уніфікації стандартів звітності, управління ризиками та підвищення прозорості інвестиційних процесів).

Науково-методологічна цінність Таксономії полягає у створенні єдиної системи вимірюваних критеріїв, які дозволяють фінансовим установам визначати «зелений» відсоток активів (Green Asset Ratio) та приймати управлінські рішення, спираючись на об'єктивні екологічні індикатори. Завдяки цьому Таксономія перетворюється на науково обґрунтовану платформу, що забезпечує зв'язок між економічною діяльністю, екологічною доцільністю та фінансовою стабільністю.

Однією з ключових функцій Таксономії сталої діяльності ЄС є гармонізація правил сталого інвестування в межах Європейського Союзу. До її впровадження відсутність єдиних методологічних критеріїв призводила до ситуації, коли фінансові установи самостійно визначали ступінь «зеленості» активів. Це, у свою чергу, спричиняло інформаційну асиметрію, ускладнювало процес оцінювання сталості інвестицій та створювало ризики маніпуляцій і недовіри серед учасників ринку [4]. Запровадження Таксономії дозволило: підвищити прозорість звітності компаній і фінансових посередників; сформуванати єдиний інформаційний простір для інвесторів; зменшити масштаби «greenwashing»; забезпечити порівнюваність даних і показників у межах усього Європейського Союзу.

Таким чином, Таксономія виступає методологічною основою європейської системи сталого фінансування, що забезпечує уніфікацію критеріїв, гармонізацію фінансових ринків держав-членів ЄС та формування нової екосистеми сталого інвестування, орієнтованої на досягнення цілей кліматичної нейтральності й сталого розвитку.

Запровадження Таксономії ЄС становить вагомий крок у процесі наближення українського законодавства до європейських стандартів у контексті підготовки нашої держави до вступу в Європейський Союз. В серпні 2024 року Кабінет Міністрів України затвердив Стратегію відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та Операційний план заходів на 2024–2027 роки, який передбачає імплементацію Регламенту ЄС 2020/852 (Регламенту Таксономії ЄС). Відповідні нормативні документи визначають інтеграційний напрямок України у європейську екосистему сталого фінансування та запровадження сучасних підходів до оцінювання екологічної ефективності економічної діяльності.

Отже, Таксономія сталої діяльності Європейського Союзу є основою формування єдиної системи сталого фінансування, спрямовує свою науково-методологічну єдність на забезпечення реалізації екологічних та соціальних ініціатив. Механізми Таксономії сталої діяльності спрямовані на уніфікацію критеріїв оцінювання екологічної сталості, гармонізацію фінансових ринків держав-членів ЄС і підвищення прозорості інвестиційних процесів. Завдяки цьому Таксономія сприяє інтеграції екологічних принципів у фінансову політику, зменшенню інформаційної асиметрії, запобіганню «greenwashing» та зміцненню довіри між учасниками ринку.

### **Література:**

1. About the EU Taxonomy Compass. URL: <https://ec.europa.eu/sustainable-financetaxonomy>
2. EU taxonomy navigator. *European Commission*. URL: [https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities\\_en](https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en)
3. EU Taxonomy, Corporate Sustainability Reporting, Sustainability Preferences and Fiduciary Duties. 21 April 2021. URL: <https://ec.europa.eu/info/publications/210421-sustainable-finance>
4. Hossain M., Gerald J. Lobo, and Mitra S. The impact of EU Taxonomy on corporate investments. *Review of Pacific Basin Financial Markets and Policies*. Vol. 25. № 02. URL: <https://www.worldscientific.com/doi/full/10.1142/S2282717X23500044>

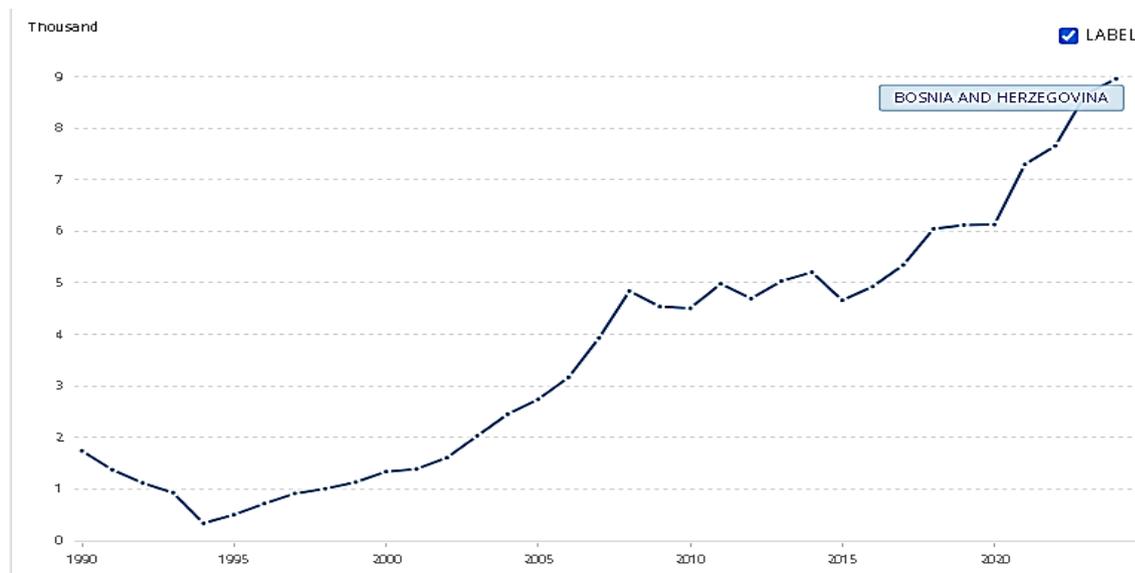
**Щерба Н. О.**  
*студент,*  
*Волинський національний університет імені Лесі Українки*  
*м. Луцьк, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-558-0-44>

## **ДОСВІД ДІЯЛЬНОСТІ БНП У ВІДНОВЛЕННІ ЕКОНОМІК ПОСТКРИЗОВИХ ТА ПОСТКОНФЛІКТНИХ КРАЇН (КЕЙС БОСНІЇ ТА ГЕРЦОГОВИНИ)**

Відновлення економік після воєн, внутрішніх конфліктів та інших криз – процес багатовимірний і саме діяльність багатонаціональних підприємств (БНП) часто стає тим фактором, що визначає темпи та напрямок економічного відновлення держави. Слід зазначити, що БНП завжди відігравали важливу роль у відновленні економіки посткризових країн.

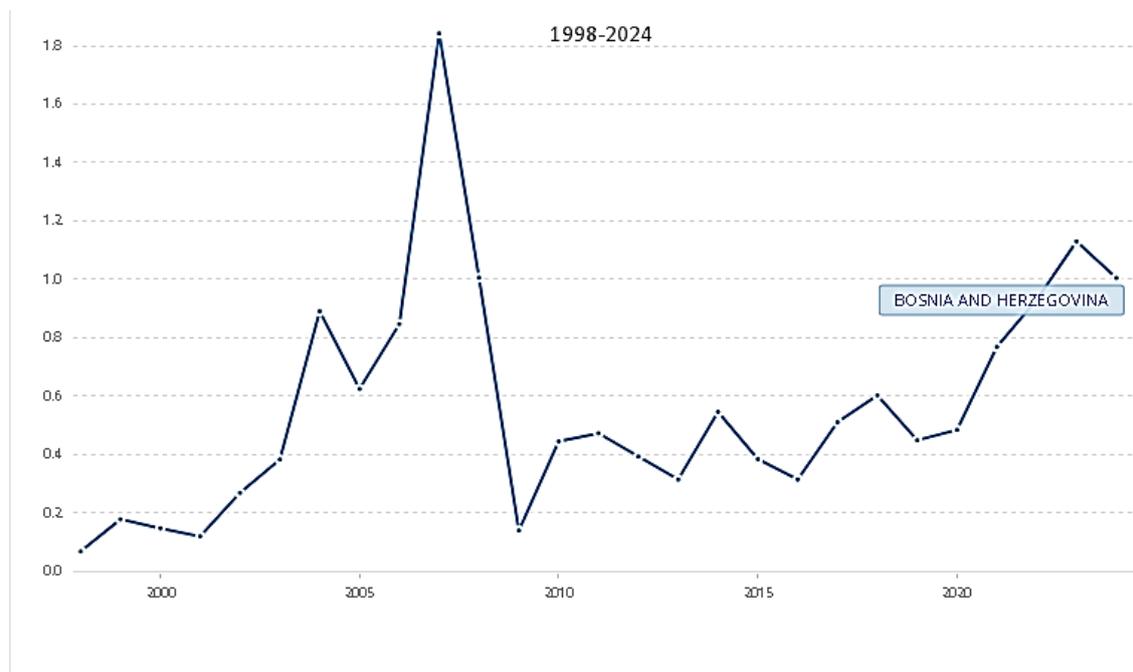
Після Дейтонських угод Боснія та Герцеговина опинилася в стані, коли відбудова економіки вимагала не просто відновлення пошкоджених споруд, а формування нових ринкових інституцій і відновлення довіри між економічними суб'єктами.



**Рис. 1. ВВП на душу населення Боснії та Герцеговини  
за період 1990-2023 рр.**

*Джерело: [1]*

За графіком ВВП на душу населення (рис. 1) можна побачити, що показник досягнув своїх мінімальних значень в середині 90-х, що чудово описує тодішню економічну ситуацію в країні. У цій ситуації саме заходи багатонаціональних підприємств виявилися одними з найпотужніших каталізаторів змін. Факт того що важливу роль у відновленні економіки країни зіграли саме БНП підтверджується статистикою надходження прямих іноземних інвестицій, рівень яких поступово збільшувався з періоду 1998 коли країна все ще перебувала в стані економічної кризи (рис. 2).



**Рис. 2. Динаміка надходження прямих іноземних інвестицій за період 1998-2024 р.**

*Джерело: [1]*

Динаміка прямих іноземних інвестицій за період 2008-2024 рр. демонструє волатильність, пов'язану з глобальними шоками (криза 2008, пандемія), але одночасно стійку тенденцію до зростання в останні роки, з визначними піками в 2008, 2017-2018 та 2022-2023 (736 млн євро у 2022 та 969,2 млн євро у 2023). Варто зазначити, що суттєву роль у підвищенні стійкості потоку інвестицій відіграли саме реінвестовані прибутки вже присутніх у країні БНП. За оцінками Центрального банку Боснії і Герцеговини, частка реінвестованого прибутку в загальних обсягах ПІІ зросла з менш ніж 30 % у 2010 році до понад 50 % у

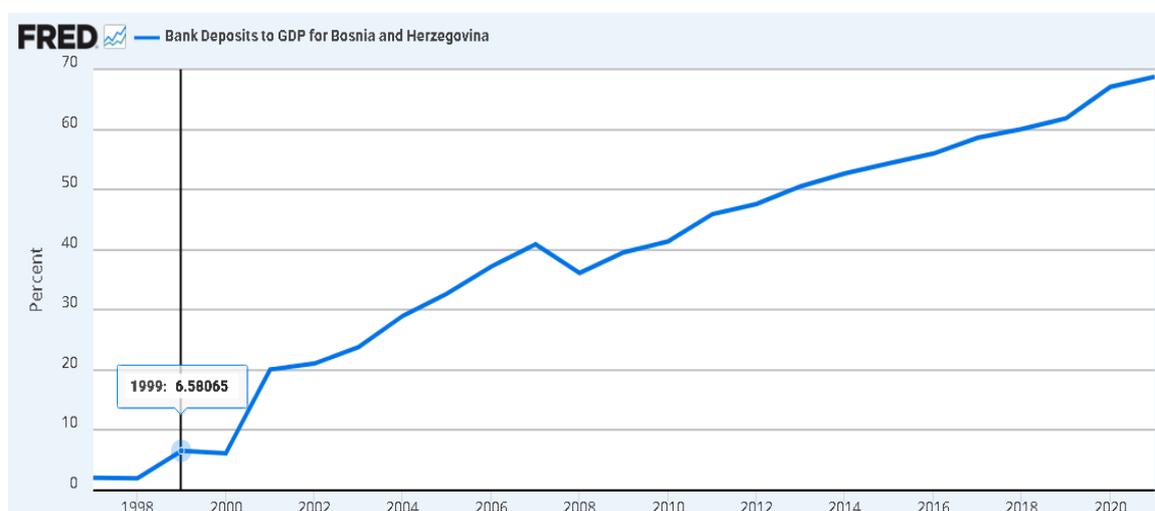
2020-х роках. Це свідчить про довгострокову орієнтацію іноземних інвесторів, які сприймали країну не як тимчасовий ринок, а як стабільну базу для регіональної діяльності. Для економіки це мало кілька критично важливих наслідків. По-перше, реінвестований прибуток сприяв накопиченню капіталу без зовнішнього боргового навантаження, що дозволяло уряду уникати надмірного дефіциту поточного рахунку. По-друге, ці інвестиції забезпечували стале створення робочих місць і підвищення кваліфікації персоналу: БНП часто запроваджували навчальні програми, корпоративні стандарти управління персоналом і сучасні технології, які поширювалися на місцевих субпідрядників [4].

У структурному плані поступове збільшення ПІІ після 2018 року зумовило перерозподіл економічної активності на користь галузей, орієнтованих на експорт і виробництво з високою доданою вартістю. За даними FIPA (дані Центрального банку В&Н), на виробництво припадає близько 37,7% від усього обсягу накопиченого FDI-стоку. Іноземні компанії, що діяли у сфері автомобілебудування, металургії та електротехніки, почали інтегрувати боснійські підприємства у свої глобальні ланцюги постачання, це вплинуло на стан зовнішньої торгівлі. У 2022–2023 роках частка проміжних товарів в експорті Боснії становила близько 44%, це ознака того, що країна постачає компоненти й напівфабрикати, здатні інтегруватися у виробничі ланцюги інших країн (переважно ЄС) [3]. На рівні продуктів виділяються два кластери: металургія (метали) і автокомпоненти. За даними ОЕС/WITS, експорт металів у 2022 році оцінювався приблизно 1,64 млрд USD, а експорт моторних транспортних засобів і їхніх частин – близько 228 млн USD. Ці величини ілюструють, що саме виробництво з доданою вартістю є вагомим драйвером зовнішньоторговельної активності та дає підґрунтя для передачі технологій і стандартів від материнських компаній до місцевих постачальників.. Таким чином, мультинаціональний капітал став не лише джерелом фінансування, а й провідником технологічного оновлення [2].

Важливим є і фіскальний ефект зростання показника ПІІ. У 2019-2022 роках, коли притік ПІІ сягнув найвищих рівнів після кризи, надходження від податків на прибуток підприємств і ПДВ зросли більш ніж на 10 %, що дозволило уряду частково збалансувати бюджет і збільшити фінансування соціальних програм. Крім того, інвестиції в інфраструктуру – особливо від компаній, що брали участь у проєктах у межах програм ЄС та міжнародних фінансових інституцій – створювали мультиплікативний ефект для економіки: кожне вкладене

євро у будівельні чи енергетичні проєкти генерувало додаткові 1,3-1,5 євро приросту ВВП за рахунок суміжних секторів.

Отже, відновлення інвестиційної активності БНП після 2018 року в Боснії і Герцеговині слід розглядати не як короткострокове відновлення капіталу, а як глибоку структурну трансформацію економіки. Іноземні компанії відіграли роль каталізатора стабільності, інтегрувавши країну у регіональні ринки капіталу, технологій та праці. Їхня присутність не лише забезпечила приплив фінансових ресурсів, а й створила нову якість економічного середовища із підвищеними стандартами корпоративного управління, прозорості та продуктивності. У цьому сенсі Боснія і Герцеговина є прикладом того, як у постконфліктних умовах саме багатонаціональні підприємства можуть виступати ключовим рушієм не просто відновлення, а інституційного оновлення держави.



**Рис. 3. Співвідношення банківських депозитів до ВВП у 1998-2000 рр.**

*Джерело: [1]*

Доволі помітно трансформувався й банківський сектор країни: на початку 2000-х років на боснійський ринок зайшли великі європейські фінустанови – Raiffeisen, Нуро Alpe Adria, Volksbank, UniCredit та інші, і їхня присутність швидко змінила як пропозицію фінансових послуг, так і поведінку клієнтів. Ці банки не просто відновили базові операції, вони принесли сучасні продукти – кредитування малого й середнього бізнесу за міжнародними стандартами, карткові та електронні платежі, інтернет-банкінг, управління ризиками й нові підходи до корпоративного управління; внаслідок цього депозити населення і бізнесу почали зростати, з'явилася ліквідність для кредитування підприємницької

ініціативи, а сама банківська інфраструктура почала виконувати роль рушія приватного сектору. Важливо підкреслити, що цей процес не був чисто технічним: прийшли й стандарти прозорості, звітності та корпоративної культури, які підштовхнули місцеві компанії до модернізації і зробили можливим вхід нових інвесторів у суміжні сектори.

Як результат можемо бачити позитивну тенденцію співвідношення депозитів до ВВП (рис. 3). Період 1990-х рр. показує дуже низькі значення (практично відсутність формальної банківської звички у населення) і стрімке зростання у 2000-х рр. до рівнів понад 60% у 2019–2021 рр.

Таким чином, зростання депозитної бази є прямим наслідком відновлення банківської інфраструктури, довіри до банків і поширення банківських продуктів, всього того, що принесли іноземні фінансові групи: карткові системи, рахунки, кредити для малих та середніх підприємств, інтернет-банкінг.

#### **Література:**

1. World Development Indicators – Bosnia and Herzegovina, World Bank Data, URL: <https://data.worldbank.org/>
2. WITS. TRADE SUMMARY FOR BOSNIA AND HERZEGOVINA. URL: <https://wits.worldbank.org/CountryProfile/en/Country/BIH/Year/2022>
3. Foreign Investment Promotion Agency of Bosnia and Herzegovina (FIPA). *Annual Report on Foreign Investments in B&H 2023*
4. Central Bank of Bosnia and Herzegovina. *Foreign Direct Investments Statistics 2008–2023*. Sarajevo: CBBH Publications, 2024. URL: <https://www.cbbh.ba>

**Кот Л. Л.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
Київ, Україна*

*ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7142-8149>*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-558-0-45>*

## **МЕТОДОЛОГІЯ ОЦІНЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЕФЕКТУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В НАЦІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ**

Становлення соціального підприємництва як помітного сегмента національної економіки України актуалізує потребу у науково обґрунтованій методології оцінювання його соціально-економічного ефекту. За відсутності системних підходів до вимірювання результатів діяльності соціальних підприємств вони залишаються «невидимими» у просторових моделях розвитку, статистичних системах та процедурах ухвалення рішень щодо розподілу ресурсів. Міжнародна практика свідчить, що саме інституціоналізація вимірювання соціального впливу стала критичним чинником інтеграції соціального підприємництва в політики зайнятості, регіонального розвитку та фінансових інструментів інфраструктурного інвестування [1; 2]. Для України, яка перебуває у фазі воєнної та післявоєнної трансформації, розроблення цілісної методології оцінювання соціально-економічного ефекту соціального підприємництва є передумовою включення відповідного сектора до архітектури відбудови та модернізації національної економіки.

В основі сучасних підходів до вимірювання соціального впливу соціальної економіки, які систематизовано в аналітичних матеріалах ОЕСР, лежить уявлення про багаторівневий характер ефектів – від безпосередніх результатів для бенефіціарів до опосередкованих змін на рівні спільнот, ринків і публічної політики [1]. Соціальний та економічний ефекти розглядаються як взаємопов'язані виміри єдиної системи: зміни в доходах, зайнятості, структурі витрат домогосподарств, доступі до послуг корелюють із показниками соціальної інтеграції, якості життя, довіри, згуртованості. Політичний вимір цієї проблематики відображено в Policy Guide on Social Impact Measurement for the Social and Solidarity Economy, де підкреслюється, що держава має не лише заохочувати організації соціальної економіки до оцінювання впливу, а й

створювати стандартизовані рамки, механізми підтримки спроможності та інфраструктуру даних [2].

Концептуальним ядром методології оцінювання соціально-економічного ефекту соціального підприємництва є поєднання логіки «ланцюга впливу» (impact value chain) з підходами теорії змін. Практичні керівництва європейських інвесторів для впливу (impact investors), зокрема «A Practical Guide to Measuring and Managing Impact» Європейської асоціації венчурної філантропії (EVPA), пропонують п'ятиетапну логіку: визначення цілей впливу; розуміння того, що саме змінюється для бенефіціарів; вимірювання відповідних показників; верифікацію й атрибуцію результатів; інтеграцію отриманої інформації у процес управління [3]. Цей підхід принципово важливий для національної економіки, оскільки дозволяє пов'язати мікрорівень (соціальне підприємство), мезорівень (громада, регіон, сектор) і макрорівень (національні цілі розвитку) через узгоджений набір цілей, індикаторів і джерел даних.

З позицій економіки національного господарства доцільно говорити про багатовимірну модель оцінювання соціально-економічного ефекту соціального підприємництва, в якій виділяються щонайменше чотири блоки: економічний, соціальний, інституційний та територіальний. Економічний блок охоплює показники створеної доданої вартості, обсягу продажів, податкових надходжень, інвестицій та самофінансування; соціальний – показники зайнятості вразливих груп, доступу до послуг, зниження ризиків бідності, покращення якості життя; інституційний – рівень участі стейкхолдерів, розвиток партнерств «держава – бізнес – громада», зміни в управлінських практиках; територіальний – зменшення внутрішньорегіональних диспропорцій, зміцнення згуртованості громад, розвиток місцевих екосистем соціальної економіки. Рекомендації ОЕСР щодо соціальної економіки наголошують на необхідності будувати методики вимірювання так, щоб вони відображали не лише кінцеві результати, а й процеси створення суспільної цінності, включно з інноваційними практиками, участю громадян та розвитком соціального капіталу [1; 2].

Важливим методологічним орієнтиром також можна визначити принцип пропорційності вимірювання, розроблений у policy brief ОЕСР та Європейської Комісії, де зазначається, що системи оцінювання соціального впливу повинні балансувати між точністю вимірювань та витратами на їх здійснення [4]. Для малих і середніх соціальних підприємств, які переважають в українському контексті, надмірно

складні методики можуть стати бар'єром до впровадження оцінювання взагалі. Отже, методологія для національної економіки має бути багаторівневою: на базовому рівні – спрощені набори ключових показників, доступних для регулярного збору силами самих підприємств; на розширеному – використання більш комплексних інструментів (збалансовані системи показників, елементи соціальної рентабельності інвестицій, опитування бенефіціарів) у рамках програм державної чи донорської підтримки.

Сучасна українська наукова думка пропонує низку підходів до оцінювання соціального впливу, які можна інтегрувати в загальнонаціональну методологію. У роботі Д. Гуцола та Н. Якимової обґрунтовано, що ефективне управління соціальними підприємствами неможливе без систематичного вимірювання соціальних результатів; автори розглядають логічну модель, теорію змін, соціальну рентабельність інвестицій та збалансовану систему показників як взаємодоповнюючі інструменти оцінювання [5]. У центр ставиться не стільки «ідеальна» точність вимірювання, скільки управлінська корисність: результати мають бути придатними для прийняття стратегічних і оперативних рішень, коригування бізнес-моделі, обґрунтування запитів на фінансування. Цей підхід цілком кореспондує з міжнародними рекомендаціями, що трактують оцінювання впливу як елемент циклу прийняття рішень, а не формальну звітність [1; 3].

З огляду на задачі національної економіки можна запропонувати методологію оцінювання соціально-економічного ефекту соціального підприємництва, яка має передбачати послідовність етапів, що дозволять переходити від рівня окремого підприємства до агрегованого аналізу впливу сектора. Так, на першому етапі здійснюється ідентифікація ключових стейкхолдерів (бенефіціарів, працівників, громад, органів влади, інвесторів) та уточнюється карта проблем, на які спрямована діяльність соціального підприємства. Другий етап пов'язаний із побудовою теорії змін – описом причинно-наслідкових зв'язків між ресурсами, діяльністю, результатами, наслідками та очікуваним впливом у короткостроковій, середньостроковій і довгостроковій перспективах [3; 4]. На третьому етапі формується система індикаторів для кожної ланки «ланцюга впливу», причому важливо поєднувати кількісні показники (доходи, робочі місця, обсяги послуг) із якісними (задоволеність, відчуття безпеки, рівень довіри, суб'єктивне благополуччя). Четвертий етап стосується вибору методів збору та обробки даних. Міжнародна практика демонструє широку палітру

інструментів – від аналізу адміністративних даних і фінансової звітності до опитувань, глибинних інтерв'ю, фокус-груп, методів «distance travelled» та комбінованих панельних досліджень [1; 3]. Для українських реалій особливо значущим є поєднання даних самих соціальних підприємств з офіційною статистикою та інформацією органів місцевого самоврядування, що дозволяє «прошивати» мікрорівневі ефекти з макроекономічними агрегатами. І, нарешті, п'ятий етап пов'язаний з інтерпретацією результатів і їхнім масштабуванням: дані, зібрані на рівні окремих підприємств, узагальнюються за регіонами, галузями, типами бізнес-моделей, що відкриває можливості для побудови інтегральних індексів внеску соціального підприємництва у досягнення національних цілей розвитку.

Особливу увагу у методології для національної економіки слід приділити проблемі атрибуції та додатковості (additionality). Як підкреслюється в роботах ОЕСР, однією з головних методологічних складностей є відмежування ефектів, пов'язаних безпосередньо з діяльністю соціальних підприємств, від фонових змін у соціально-економічному середовищі [1; 2]. Це потребує використання порівняльних груп, контрфактичних підходів, квазіекспериментальних дизайнів, а також чутливого аналізу припущень щодо альтернативного розвитку подій. Водночас на практиці для значної частини українських соціальних підприємств застосування повноцінних контрфактичних методів є нереалістичним через ресурсні обмеження, тому доцільно поєднувати строгі методи оцінювання в пілотних проектах із більш спрощеними підходами для масового використання, фокусуючись на прозорості припущень та процедур.

Слід акцентувати увагу і на тому, що методологія оцінювання соціально-економічного ефекту соціального підприємництва в національній економіці має також виконувати функцію інституційного «моста» між державою, інвесторами та самим сектором соціальної економіки. З одного боку, стандартизовані рамки вимірювання дозволяють публічній владі інтегрувати соціальне підприємство у програми соціально-економічного розвитку, систему публічних закупівель, механізми бюджетного планування. З іншого боку, вони створюють спільну «мову» для комунікації з impact-інвесторами та донорами, які, як показує практика ЄС, використовують показники соціального впливу для оцінювання ефективності вкладень та прийняття рішень щодо довгострокового фінансування [3; 4]. Для самих соціальних підприємств впровадження методик вимірювання стає інструментом

підвищення прозорості, довіри з боку громад і посилення позицій у конкуренції за ресурси.

Отже, методологія оцінювання соціально-економічного ефекту соціального підприємництва в національній економіці України повинна поєднувати міжнародні стандарти соціального вимірювання з урахуванням специфіки повоєнної відбудови, структури сектора та інституційних можливостей держави. Її ключовими засадами мають стати: багатовимірність (економічний, соціальний, інституційний, територіальний ефекти), багаторівневність (підприємство – регіон – національна економіка), пропорційність (баланс витрат і користі вимірювання) та орієнтація на управлінську корисність. Реалізація таких підходів дозволить інтегрувати соціальне підприємництво в системи стратегування розвитку, зробити його внесок у стійкість національної економіки вимірюваним і, відповідно, здатним на інституційне визнання та масштабування.

### Література:

1. Social impact measurement for the Social and Solidarity Economy : OECD Global Action Promoting Social & Solidarity Economy Ecosystems / OECD. Paris : OECD Publishing, 2021. 88 p. (OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Papers, No. 2021/05). URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/09/social-impact-measurement-for-the-social-and-solidarity-economy\\_ad1ac935/d20a57ac-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/09/social-impact-measurement-for-the-social-and-solidarity-economy_ad1ac935/d20a57ac-en.pdf)

2. Policy Guide on Social Impact Measurement for the Social and Solidarity Economy / OECD. Paris : OECD Publishing, 2023. 120 p. (Local Economic and Employment Development (LEED)). URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/03/policy-guide-on-social-impact-measurement-for-the-social-and-solidarity-economy\\_7e16086a/270c7194-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/03/policy-guide-on-social-impact-measurement-for-the-social-and-solidarity-economy_7e16086a/270c7194-en.pdf)

3. A Practical Guide to Measuring and Managing Impact / European Venture Philanthropy Association (EVPA). 2nd ed. Brussels : EVPA, 2015. 72 p. URL: [https://www.oltreventure.com/wp-content/uploads/2015/05/EVPA\\_A\\_Practical\\_Guide\\_to\\_Measuring\\_and\\_Managing\\_Impact\\_final.pdf](https://www.oltreventure.com/wp-content/uploads/2015/05/EVPA_A_Practical_Guide_to_Measuring_and_Managing_Impact_final.pdf)

4. Policy brief on social impact measurement for social enterprises: Policies for social entrepreneurship / OECD, European Commission. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2015. 24 p. URL: [https://www.fi-compass.eu/sites/default/files/publications/policy-brief-on-social-impact-measurement-for-social-enterprises\\_0.pdf](https://www.fi-compass.eu/sites/default/files/publications/policy-brief-on-social-impact-measurement-for-social-enterprises_0.pdf)

5. Гуцол Д., Якимова Н. Оцінювання ефективності соціального впливу як ключового інструменту управління соціальними підприємствами. *Empirio*. 2025. Т. 2. № 1. С. 102–115. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/bitstreams/bd88d661-485c-43db-af56-e10c2bcb409c/download>

Наукове видання

**Економіка сьогодення  
та міжнародне співробітництво  
ВСЕУКРАЇНСЬКА**

**НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ**

**7 листопада 2025 року**

*Відповідальність за достовірність фактів, цитат, власних імен та інших даних несуть автори статей. Думки, положення і висновки, висловлені авторами, не обов'язково відображають позицію редакції.*

Матеріали друкуються за авторською редакцією.

Адреса редакції:

Французький бульвар 24/26, к. 38А, м. Одеса, Україна, 65082.  
Кафедра світового господарства і міжнародних економічних відносин,  
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова.

Підписано до друку 21.10.2025. Формат 60×84/16.  
Папір офсетний. Гарнітура Times. Цифровий друк.  
Ум.-друк. арк. 10,93. Тираж 100. Замовлення № 1225-108.  
Ціна договірна. Віддруковано з готового оригінал-макета.

Надруковано: ТОВ "Liha-Pres"  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
ДК № 6423 від 04.10.2018 р.  
Україна, м. Львів, 79012, вул. Кастелівка, 9  
Польща, м. Торунь, 87-100, вул. Лубіцка, 44