

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

Сучасні тенденції розвитку економіки: глобалізація та регіоналізація

ВСЕУКРАЇНСЬКА
НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ

6 лютого 2026 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
2026

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.

Сучасні тенденції розвитку економіки: глобалізація та регіоналізація: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Одеса, 6 лютого 2026 р.) / відп. за випуск д.е.н., проф. С. О. Якубовський. – Львів-Торунь : Liha-Pres, 2026. – 230 с.

ISBN 978-966-397-593-1

Викладено тези доповідей учасників Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні тенденції розвитку економіки: глобалізація та регіоналізація», яка відбулася у м. Одеса 6 лютого 2026 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.

33-043.86"313"(062.552)

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. ЕКОНОМІКА

Бахарев О. А.

ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЯ ПІДПРИЄМСТВА
ЗА ДОПОМОГОЮ ДИРЕКТ-КОСТИНГУ8

Беліменко О. І.

РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ
ЯК СКЛАДОВА ЇХ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ
В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ.....12

Гужва В. М.

АГЕНТНО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО МОДЕЛЮВАННЯ
БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В АКАДЕМІЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ15

Гурбанли Сабухі

РІВНОВАЖНІ ТАРИФИ МОРСЬКОГО ПОРТУ
У ВИРОБНИЧО-ТРАНСПОРТНІЙ СИСТЕМІ18

Когатько Ю. Л., Полякова С. В.

ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕГРОВАНИХ БАЗ ДАНИХ
ЯК МЕХАНІЗМУ ВПЛИВУ НА ПОВЕДІНКОВІ СТРАТЕГІЇ
БІДНИХ ДОМОГОСПОДАРСТВ.....21

Когут У. І., Пилипчій О. Я., Іщук А. Ю.

ТЕНДЕНЦІЇ РЕАЛІЗУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТРЕНДІВ25

Kriuchkova Nataliia

FISCAL DECENTRALISATION AS A FACTOR IN IMPROVING
THE EFFICIENCY OF THE PUBLIC FINANCE SYSTEM
IN TIMES OF TRANSFORMATION29

Лісогор Л. С.

РОЗВИТОК РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ:
РИЗИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ33

Огай М. Ю.

ОЦІНЮВАННЯ БЛАГОПОЛУЧЧЯ МОЛОДІ В КОНТЕКСТІ
МОНІТОРИНГУ МУНІЦИПАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ В УКРАЇНІ.....37

Садовий Р. Я.

ПРАКТИЧНА ДОЦІЛЬНІСТЬ ТЕХНОЛОГІЇ БЛОКЧЕЙН
ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ41

Хитров В. Б.

ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ І ЧИННИКИ ЦИФРОВОЇ
ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ44

Chuvardynskyi Vladyslav

INTERNATIONAL LABOR MARKETS DEVELOPING:
INNOVATION, CAPITAL, AND POLICY48

Шатіло О. В.

ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА ЦИФРОВОЇ
ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ.....51

Яо Чен ПРІОРИТЕТИ ІНСТИТУЦІЙНИХ І СТРУКТУРНИХ РЕФОРМ ФІСКАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД.....	54
---	----

Ястребний В. М. VRIO-АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОЦІНЮВАННЯ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА СУДНОПЛАВНИХ КОМПАНІЙ	57
---	----

СЕКЦІЯ 2. ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА ТА ТУРИЗМ

Батиченко С. П. ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ: СИСТЕМНІСТЬ, КРИТЕРІЇ ТА РЕЗУЛЬТАТИ ВПРОВАДЖЕННЯ	61
---	----

Кирпіченкова О. М., Зарва О. І. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИРОБНИЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ	65
--	----

Мороз С. Е., Калашник О. В., Кузнєцов Р. В. ЯК ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ФОРМУЄ ЕКОЛОГІЧНО ОРІЄНТОВАНУ ІНДУСТРІЮ ГОСТИННОСТІ.....	70
---	----

Назаренко Н. В., Босецька Н. Г. ІСТОРИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА СЬОГОДЕННЯ УКРАЇНСЬКОЇ КУХНІ.....	75
--	----

СЕКЦІЯ 3. СОЦІАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Корнійчук О. П. СТРАТЕГІЯ ОРГАНІВ ВЛАДИ УКРАЇНИ ПО ПІДВИЩЕННЮ СТАТУСУ НАСЕЛЕННЯ І ІНСТИТУЦІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	78
---	----

СЕКЦІЯ 4. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Дем'янчук О. І. ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ УКРАЇНИ	81
--	----

Лубковський С. А., Кліпакова А. А., Моніч К. В. УДОСКОНАЛЕННЯ ОПОДАТКУВАННЯ СТАРТАПІВ ЯК НАПРЯМ ПОСИЛЕННЯ ЇХ ФІНАНСОВОЇ СПРОМОЖНОСТІ.....	86
--	----

Огонь Ц. Г. ПОДАТКОВІ ОРГАНИ: ВИКЛИКИ ТА КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ.....	91
--	----

Хом'як М. С. ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПРИНЦИПІВ СОЦІАЛЬНОЇ ЄДНОСТІ ТА ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ.....	96
--	----

СЕКЦІЯ 5. МЕНЕДЖМЕНТ

Бачинський О. І. ІСТОРИЧНІ ЕТАПИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ	101
--	-----

Венцурик А. М. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ У ПЕРІОД ВІДНОВЛЕННЯ: ВСMS/ВСП-ПІДХІД ТА МЕТРИКИ ГОТОВНОСТІ (ХАРЧОВЕ ВИРОБНИЦТВО)	105
Дашутіна Л. О., Репецька Є. С. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ.....	110
Дудник С. О. СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ У ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ	113
Дашутіна Л. О., Зякун А. Г. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	116
Іванова Н. В., Бондаренко А. А. СОЦІАЛЬНА КОМЕРЦІЯ ЯК НАПРЯМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ E-COMMERCE	120
Івахненко І. С., Рожко Т. С. ВИКОРИСТАННЯ ПРОЄКТНОГО “TURNAROUND” МЕНЕДЖМЕНТУ У ВІДНОВЛЕННІ ПРОБЛЕМНИХ БУДІВЕЛЬНИХ ПРОЄКТІВ.....	124
Івашків Я. К. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ В ОЦІНЮВАННІ ВПЛИВУ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РОЗВИТОК БІЗНЕСУ	128
Климанський В. І. ЦИФРОВА ГОТОВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	131
Ковтун О. О. ВИКОРИСТАННЯ ВІДКРИТИХ РЕПОЗИТОРІВ ДАНИХ ДЛЯ РОБАСТНОГО ТЕСТУВАННЯ ОПТИМІЗАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ.....	134
Коломієць О. Л. ДОСЛІДЖЕННЯ НАПРЯМІВ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ.....	137
Лелик Л. І., Магас Н. В. ПРИКЛАДНІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЖИТТЄСТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	141
Михайлов Т. О. КОНЦЕПЦІЯ «AGILE GOVERNMENT» ЯК РУШІЙ СТІЙКОГО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ.....	144
Осокіна А. В., Осокін В. Г. DATA DRIVEN МЕНЕДЖМЕНТ В УДОСКОНАЛЕННІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ БІЗНЕС ОРГАНІЗАЦІЇ	147

Стойко М. М. ФОРМУВАННЯ СУЧАСНИХ HR-СТРАТЕГІЙ З ВРАХУВАННЯМ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПОКОЛІННЯ Z	152
---	-----

Якобчук Н. М. ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НАЗЕМНОГО ТРАНСПОРТУ	155
---	-----

СЕКЦІЯ 6. МАРКЕТИНГ

Дарчук В. Г., Дарчук С. С., Кошіль А. В. ТРАНСФОРМАЦІЯ КУПІВЕЛЬНИХ РІШЕНЬ СПОЖИВАЧІВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	158
---	-----

Радіоненко О. М. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКУ СОЇ В УКРАЇНІ, ОСНОВНІ ФАКТОРИ, ЩО ВИПЛАВАЮТЬ НА МАРКЕТИНГОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	161
--	-----

Shkurov Yevhen THE TERRITORIAL BRAND AS A MECHANISM FOR STABILISING STAKEHOLDER EXPECTATIONS	165
---	-----

СЕКЦІЯ 7. ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

Мірай Н. Б., Пліс С. В. ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМНИЦТВА РЕГІОНУ	169
--	-----

Сало Я. В. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ	174
--	-----

Скрильник А. С. СТІЙКЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО В УМОВАХ ВІЙНИ: ПІДТРИМКА ВРАЗЛИВИХ ГРУП У ПРИФРОНТОВИХ РЕГІОНАХ УКРАЇНИ	177
---	-----

СЕКЦІЯ 8. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Борисенко Ю. В., Баканова К. П. ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ЯК МЕХАНІЗМ ПІДТРИМКИ КОМПЛЕКСНОГО ПРОГРЕСУ РЕГІОНІВ	182
---	-----

Заїка Є. М. ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗБЕРЕЖЕННЯ ДИКОЇ ПРИРОДИ ТА ЇЇ РЕСУРСІВ	187
--	-----

Харченко Ю. П., Тимофєєва Н. В. ВЕКТОРИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПІД ВПЛИВОМ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ	191
--	-----

СЕКЦІЯ 9. МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Golikova Olha, Karpenko Olha

SCIENTIFIC AND TECHNICAL COOPERATION ON IDENTIFICATION
OF KEY ECOSYSTEM TRANSFORMATIONS
OF STURGEON POPULATIONS IN THE DANUBE
AND DNIPRO BASINS OVER THE LAST FIVE DECADES198

Зелінська О. З.

ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЙ БЕЗПЕКИ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ
В УМОВАХ ГЕОЕКОНОМІЧНОЇ ФРАГМЕНТАЦІЇ:
ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ203

Ішков П. О.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ БЮДЖЕТНОГО УПРАВЛІННЯ В ЄС
ЯК ОСНОВА ПРОЗОРОСТІ ТА МІЖНАРОДНОЇ ДОВІРИ206

Кузнєцова Н. В.

ВИКОРИСТАННЯ СЕЗ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ІНВЕСТИЦІЙНОГО
ТА ПРОМИСЛОВОГО РОЗВИТКУ У КРАЇНАХ АЗІЇ
(ПРИКЛАД ПІВДЕННОЇ КОРЕЇ)209

Музиченко М. В.

ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ГАЗОВОГО РИНКУ
САУДІВСЬКОЇ АРАБІЇ214

Oliinyk Kyrylo

DIGITAL INEQUALITY AS A STRUCTURALLY REPRODUCED
OUTCOME OF DIGITAL STRATIFICATION: MECHANISMS,
OPPORTUNITY TRAPS, AND POLICY IMPLICATIONS.....217

Цвірова В. В.

ОБОРОННЕ БЮДЖЕТУВАННЯ БРАЗИЛІЇ
В УМОВАХ ДЕСТАБІЛІЗАЦІЇ ГЛОБАЛЬНОЇ СИСТЕМИ БЕЗПЕКИ221

Нам'як Ю. Ю.

ПРОЗОРІСТЬ ІНСТИТУЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА
ЯК ЧИННИК УЧАСТІ БНП
У ПОВОСННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ 226

СЕКЦІЯ 1. ЕКОНОМІКА

Бахарев О. А.

аспірант,

Національний морський університет

м. Одеса, Україна

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-593-1-1>

ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЯ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ДОПОМОГОЮ ДИРЕКТ-КОСТИНГУ

В умовах високої невизначеності (нестабільний попит, коливання цін на енергоносії й логістику, обмеженість виробничих потужностей та оборотного капіталу) управлінська команда підприємства стикається з необхідністю швидко переглядати асортимент: які позиції залишати в портфелі, які – переформатовувати (ціна/пакування/канал), а які – виводити. Практично це зводиться до питання: які продукти реально формують фінансовий результат у короткостроковому періоді та підтримують покриття постійних витрат. У таких задачах критичною є якість управлінської інформації про витрати й прибутковість продуктів.

Оптимізацію продуктового портфеля доцільно розглядати як міжфункціональний процес, що поєднує ринкову доцільність і фінансову результативність. Пропонуємо розглянути це поетапно:

- на першому етапі здійснюється аналіз динаміки продажів і структури попиту за товарними групами та оцінюються зміни конкуренції й перспективи сегментів; на цій основі формуються альтернативи зміни асортименту (введення/виведення позицій, перегляд каналів, цінових рішень);
- другий етап передбачає фінансове обґрунтування запропонованих змін: оцінку маржинальності та внеску товарних груп у покриття постійних витрат і формування прибутку з використанням підходів управлінського обліку, зокрема директ-костингу;
- третій етап – узгодження остаточного рішення робочою групою за участі маркетингу, економічної служби, виробництва, закупівель і логістики – дозволяє врахувати ресурсні обмеження та операційну здійсненність запланованого міксу.

Водночас рішення щодо портфеля не може ґрунтуватися лише на короткостроковій економічній ефективності: необхідно балансувати фінансові цілі з довгостроковими інтересами (утримання клієнтів, роль позицій у портфелі, репутаційні ефекти), щоб уникнути ситуацій, коли «оптимізація» призводить до втрати ринку або довіри. За наявності «вузьких місць» оптимальний «product mix» доцільно додатково перевіряти через маржинальний внесок на одиницю лімітуючого ресурсу та обмеження попиту/потужності [1, с. 2–3].

Метод директ-костинг (облік за змінними витратами) розглядається як управлінський інструмент для портфельних рішень, оскільки базується на поділі витрат на змінні та постійні. Ключовим орієнтиром у цьому підході є маржинальний дохід (внесок на покриття) – різниця між доходом від реалізації та змінними витратами; таким чином продукт оцінюється не «повною собівартістю», а внеском у покриття постійних витрат і формування прибутку [2, с. 43–44].

Паралельно на практиці широко застосовується підхід повної собівартості (absorption/full costing), де постійні виробничі витрати розподіляються між продуктами. Однак для управлінських рішень щодо портфеля та ціноутворення такий розподіл може спотворювати порівняння позицій, оскільки фінансовий результат за повною собівартістю стає чутливим до співвідношення виробництва та реалізації і змін запасів. Зокрема, показано, що система повних витрат капіталізує постійні виробничі витрати у складі запасів до моменту реалізації, тоді як при директ-костингу ці витрати відносяться на витрати періоду їх виникнення. Це створює «парадоксальні» ситуації, коли при зростанні обсягів реалізації прибуток за повною собівартістю може зменшуватися, тоді як за директ-костингом – зростати [3, с. 107–109].

Окрема складність оптимізації продуктового портфеля пов'язана з тим, що максимізація сукупного результату залежить не лише від маржі на одиницю, а й від обмежувальних факторів (bottlenecks): часу обладнання, трудомісткості, доступної енергії, складської площі, попиту тощо. Як зазначено у дослідженні, оптимальний «product mix» у багатопродуктових компаніях не досягається вибором позицій з найбільшою маржею на одиницю: критичним є показник вигоди/маржинального внеску на одиницю дефіцитного (критичного) фактора з урахуванням обмежень потужності й попиту [4, с. 9]. Відповідно, директ-костинг у портфельних рішеннях виступає інформаційною основою маржинального аналізу, який далі операціоналізується через процедуру лімітуючого фактора.

Зазначена процедура є типовою для короткострокових управлінських рішень: після визначення лімітуючого ресурсу обчислюють “contribution per limiting factor”, виконують ранжування продуктів і формують виробничо-збутовий мікс відповідно до ринкового попиту.

В умовах відновлення економіки України підприємства (особливо МСП) працюють із підвищеною волатильністю попиту, обмеженим доступом до капіталу та зростанням витрат на енергію й логістику, що підсилює потребу в швидких управлінських рішеннях, орієнтованих на маржинальність і ліквідність. Додатковим чинником є нестабільність операційного середовища (ризики перебоїв енергопостачання, зміни логістичних маршрутів, дефіцит персоналу), через що помилки у ціноутворенні та структурі асортименту швидко трансформуються у касові розриви.

Оптимізація продуктового портфеля на основі директ-костингу дозволяє оперативно визначати позиції, які забезпечують максимальний внесок у покриття постійних витрат, і водночас коригувати структуру випуску/продажів під реальні ресурсні обмеження (потужності, енергія, персонал). Це дає менеджменту інструмент для обґрунтованого вибору: які продукти масштабувати, які перезапускати через зміну змінних витрат/ціни, а які тимчасово згортати, зберігаючи керованість витрат і фінансову стійкість у період відновлення.

Таким чином директ-костинг є релевантною управлінською базою для оптимізації продуктового портфеля: він фокусується на маржинальному доході (внеску на покриття), а отже – підтримує короткострокові рішення щодо асортименту та ціноутворення. Додатково обґрунтовано, що повна собівартість може спотворювати порівняння продуктів через розподіл постійних витрат і механіку запасів, тому для портфельних рішень її сигнали не завжди є коректними. Було підкреслено, що ефективна оптимізація портфеля в реальному бізнесі потребує врахування обмежувальних факторів (bottlenecks): оптимальність визначається не «маржею на штуку», а маржинальним внеском на одиницю дефіцитного ресурсу та реальними обмеженнями потужності й попиту.

Література:

1. Репіч Т. Удосконалення управління асортиментом на сучасних підприємствах в умовах кризи. *Харчова промисловість*. 2009. № 8. С. 109–112.
2. Шевців Л. Ю. Управлінський облік: опорний конспект (навчальний посібник). Львів. 2014. 92 с.
3. Романів Р. В. Формування та функціонування системи управлінського обліку на промислових підприємствах (на прикладі лакофарбових підприємств України): дисертація... канд. екон. наук. Тернопіль. 2001. 178 с.
4. Viltard L. A. Profit Maximization through Product Mix Management in Argentinean SME. *European Journal of Business and Management*. 2019. Vol. 21 (11). P. 9–23.

Беліменко О. І.

*аспірант кафедри економіки та фінансів підприємства,
Державний торговельно-економічний університет
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-593-1-2>

РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ ЯК СКЛАДОВА ЇХ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ

У сучасних умовах ведення бізнесу, які відзначаються дією зовнішніх шоків впливів, посиленням глобальної економічної нестабільності та зростанням рівня невизначеності й непередбачуваності, особливої актуальності набуває питання забезпечення належного рівня економічної стійкості, зокрема для підприємств торгівлі, як однієї із важливих частин національної економіки. Серед ключових характеристик, які впливають на спроможність суб'єкта господарювання функціонувати та протистояти кризовим умовам є резильєнтність.

Вперше поняття «резильєнтність» було запропоновано у 1973 році як основа для дослідження в екології [1]. Але з часом ця концепція набула популярності в економічних та соціальних напрямках. Так, на думку В. Є. Хаустової та О. І. Решетняк, резильєнтність має для ключових підходи до трактування: згідно першого – здатність підприємства під впливом шоків викликів повернутися до вже існуючої точки рівноваги; за другим – спроможність підприємства постійно адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища [3].

З огляду на це, резильєнтність є важливим чинником для забезпечення економічної стійкості підприємства торгівлі, оскільки остання формується під впливом сукупності організаційних, управлінських, фінансово-економічних та комерційних чинників, а резильєнтність виступає основою вчасного реагування на кризові явища без втрати конкурентоздатності і позицій на ринку.

Н. Л. Савицька та Е. В. Пахуча досліджуючи діяльність суб'єктів господарювання у кризових умовах відзначають, що резильєнтність економічної системи мікрорівня та макrorівня нерозривно пов'язані. Зокрема, вони виокремили такі види резильєнтності для окремої одиниці підприємництва мікрорівня: операційна, маркетингова, фінансово-

економічна, організаційна, технологічна та резильєнтність бізнес-моделі [2]. Однак, на нашу думку важливо виокремити також складові цієї резильєнтності, у тому числі для вітчизняних підприємств торгівлі, з таким розподілом: фінансова, економічна, комерційна, цифрова, інституційно-ринкова, організаційно-управлінська та HR-резильєнтність, які представлені у табл. 1.

Таблиця 1

Структура резильєнтності підприємства торгівлі

Фінансова резильєнтність	Економічна резильєнтність
– Високий рівень платоспроможності – Забезпеченість резервних фондів – Стабільність грошових потоків	– Рентабельність діяльності – Диверсифікація структури доходів – Гнучкість структури витрат
Комерційна резильєнтність	Цифрова резильєнтність
– Омніакальність – Логістична диверсифікація – Раціональність управління запасами	– Високий ступінь цифрового розвитку – Розширення цифрових каналів збуту – Інноваційність ІТ-систем
Інституційно-ринкова резильєнтність	HR-резильєнтність
– Стійкість мережі стейкхолдерів – Доступ до інституційної підтримки – Стабільність ринкових позицій	– Забезпеченість кваліфікованими кадрами – Комфортна внутрішня соціальна система – Ефективність управлінських кадрів
Організаційно-управлінська резильєнтність	
– Гнучкість організаційної структури – Стійкість системи корпоративного управління – Ефективна система антикризового менеджменту	

Джерело: сформовано автором

Із представлених даних, ми бачимо, що забезпечення економічної стійкості підприємства торгівлі, це складний та багатогранний процес, успіх якого часто залежить від належного рівня резильєнтності суб'єкта за окремими напрямками внутрішньої та зовнішньої діяльності.

Функціонування підприємств торгівлі відзначається високим ступенем залежності від таких факторів: забезпеченості фінансово-

економічними ресурсами, гнучкістю організаційної структури, кадрового потенціалу, рівня цифрової зрілості, стану зовнішнього середовища, зміни споживчого попиту, збоїв ланцюгів постачання, посилення ринкової конкуренції, зміни регуляторних норм, тощо. Такий вплив призводить до необхідності формування належного рівня резильєнтності, з метою підтримання безперервності бізнес-процесів. Спроможність підприємств швидко адаптуватися і трансформувати власні бізнес-процеси призводить до виникнення нових джерел створення власної економічної цінності.

Отже, в умовах глобалізації резильєнтність підприємств торгівлі є ключовим фактором інтеграції фінансового, економічного, комерційного, цифрового, інституційно-ринкового, організаційно-управлінського та кадрового напрямків діяльності суб'єкта. Це пов'язано зі спроможністю ефективно протистояти зовнішнім негативним шоківим впливам та зберігати ефективність діяльності й потенціал розвитку в довгостроковій перспективі, що вкрай необхідно в умовах глобалізаційних викликів.

Література:

1. Holling C. S. Resilience and stability of ecological systems. Research Report RP-73-3. Laxenburg: International Institute for Applied Systems Analysis (IIASA), 1973. P. 23. URL: <https://pure.iiasa.ac.at/id/eprint/26/1/RP-73-003.pdf>.
2. Савицька Н. Л., Пахуча Е. В. Ринкова резильєнтність бізнесу: теоретичний конструкт. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 244–257. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-244-257>.
3. Хаустова В. Є., Решетняк О. І. Резильєнтність економіки: сутність і виклики для України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 30–41. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-30-41>.

Гужва В. М.
*кандидат економічних наук,
професор кафедри комп'ютерних наук,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-593-1-3>

АГЕНТНО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В АКАДЕМІЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Цифрова трансформація академічних установ у XXI столітті зумовлює перехід від фрагментарної автоматизації окремих функцій до побудови цілісних цифрових екосистем, у яких освітні, наукові та управлінські процеси інтегруються на основі даних, аналітики та інтелектуальних сервісів. Попри впровадження ERP (Enterprise Resource Planning), LMS (Learning Management System), CRIS (Current Research Information System) та систем електронного документообігу, більшість бізнес-процесів університетів залишаються жорстко регламентованими, малогнучкими та значною мірою залежними від ручного прийняття рішень.

Розвиток штучного інтелекту, зокрема великих мовних моделей і мультиагентних систем, створює передумови для формування агентно-орієнтованих бізнес-процесів, у межах яких автономні інтелектуальні агенти здатні ініціювати дії, координувати взаємодію між підсистемами, підтримувати управлінські рішення та персоналізувати сервіси для різних груп користувачів. Водночас у практиці управління академічними установами ці можливості використовуються фрагментарно й не інтегровані в ядро організаційних процесів.

Ключовою проблемою є відсутність цілісних моделей, методологій та архітектур упровадження агентних бізнес-процесів, адаптованих до специфіки академічного середовища, а також невизначеність питань розподілу відповідальності між людиною й агентами, прозорості алгоритмічних рішень, інтеграції з наявною цифровою інфраструктурою та управління етичними, правовими й кібербезпековими ризиками.

Стан дослідженості проблеми. Сучасні наукові дослідження демонструють зростаючий інтерес до застосування штучного інтелекту

та мультиагентних систем в освіті. Значна частина робіт присвячена архітектурам агентів, механізмам розподіленого прийняття рішень, а також використанню агентів у навчальних середовищах і тьюторських системах.

Водночас переважає фокус на педагогічних аспектах, тоді як управлінські, адміністративні та міжпроцесні взаємодії в університетах залишаються недостатньо дослідженими. Наявні підходи здебільшого не пропонують інтеграції агентів безпосередньо в ядро бізнес-процесів та їх взаємодії з ERP, LMS, CRIS і системами електронного документообігу. Це зумовлює потребу в розробленні комплексної агентно-орієнтованої моделі бізнес-процесів академічних установ.

Порівняльний аналіз підходів до моделювання бізнес-процесів. Класичні підходи до моделювання бізнес-процесів – процесно-орієнтований (BPM – Business Process Management/BPMN – Business Process Model and Notation) [1], функціонально-орієнтований (IDEF0 – Integration DEFinition for Function Modeling) [2], дато-орієнтований (CMMN – Case Management Model and Notation) [3], сервісно-орієнтований (SOA – Service-Oriented Architecture /Microservices) [4] – ефективні для регламентованих процесів, однак демонструють низьку адаптивність до динамічних змін і слабо підтримують роботу з невизначеністю.

Агентно-орієнтований підхід принципово відрізняється тим, що бізнес-процес формується як результат координації автономних агентів, орієнтованих на досягнення глобальної мети. Це забезпечує контекстну адаптивність, самоорганізацію, персоналізацію та проактивність процесів [5].

Для академічних установ, де значна частина процесів є слабо формалізованими, багатосуб'єктними та залежними від контексту (індивідуальні освітні траєкторії, управління науковими проєктами, міжнародна співпраця), класичні BPM-підходи виявляються недостатньо гнучкими. Агентно-орієнтований підхід дозволяє поєднати формальні регуляторні вимоги з інтелектуальною адаптацією процесів, що робить його перспективною основою для наступного етапу цифрової трансформації університетів – переходу від автоматизованих до інтелектуально керованих організацій.

Висновки. Агентні бізнес-процеси на основі штучного інтелекту є закономірним етапом еволюції цифрової трансформації академічних установ. Вони забезпечують перехід від жорстко регламентованих

workflow до адаптивних інтелектуально керованих процесів, орієнтованих на досягнення освітніх і управлінських цілей.

Література:

1. Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H. A. *Fundamentals of business process management* (2nd ed.). Springer. 2018. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4>
2. National Institute of Standards and Technology. (1993). *Integration definition for function modeling (IDEF0)* (Federal Information Processing Standards Publication 183). U.S. Department of Commerce. URL: <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/Legacy/FIPS/fipspub183.pdf>
3. Object Management Group. *Case Management Model and Notation (CMMN), Version 1.1*. OMG. 2016. URL: <https://www.omg.org/spec/CMMN/1.1>
4. Dragoni N., Giallorenzo S., Lafuente A. L., Mazzara M., Montesi F., Mustafin R., Safin L. Microservices: Yesterday, today, and tomorrow. In M. Mazzara & B. Meyer (Eds.), *Present and ulterior software engineering*. Springer. 2017. P. 195–216. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-67425-4_12
5. Гужва В. Мультиагентні системи в управлінні академічними установами. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4 (51). С. 276–284. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-39>

Гурбанли Сабухі
*аспірант кафедри економіки і фінансів,
Одеський національний морський університет
м. Одеса, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-593-1-4>

РІВНОВАЖНІ ТАРИФИ МОРСЬКОГО ПОРТУ У ВИРОБНИЧО-ТРАНСПОРТНІЙ СИСТЕМІ

Розглянуто виробничо-транспортну систему, що складається з двох незалежних виробників зі своїми собівартостями випуску продукції та морського порту з певною собівартістю перевантаження продукції для доставки на той чи інший з двох ринків, які описуються лінійними залежностями ціни від обсягів доставленої на них продукції.

Тарифи ж на перевезення продукції приймаються заданими: на величину тарифу від певного виробника до порту збільшується – у порівнянні з собівартістю випуску продукції – загальна собівартість даного виробника, на величину тарифу від порту до того чи іншого ринку зменшується чиста ціна цього ринку – в порівнянні з ціною реалізації продукції.

Нехай кожен виробник може доставляти свою продукцію на будь-який з двох ринків системи, максимізуючи при цьому свій сукупний (на двох ринках) прибуток як суму добутків обсягу реалізованої на тому чи іншому ринку своєї продукції на відповідну різницю між чистою ринковою ціною (яка знижується з одиничним збільшенням обсягу продукції на певну величину – показник еластичності даного ринку) і загальною собівартістю разом з тарифом на перевантаження.

При цьому між конкуруючими виробниками на ринках може встановитися рівновага Курно [1], для знаходження якої прирівнюємо до нуля часткові похідні від функцій прибутку кожного з виробників за обсягами доставки його продукції на кожен з ринків – і розв'язуємо отримані дві (відповідно до кількості ринків) системи з двох рівнянь з двома невідомими в кожній.

У разі, якщо один з виробників дізнається функції реакції іншого на свої дії (обсяги доставки продукції на кожен з ринків), він може виступити в якості лідера за Штакельбергом [1], підставляючи ці функції реакції конкурента в свою функцію прибутку і максимізуючи її тепер вже

як функцію тільки своїх двох змінних, залишаючи при цьому конкуренту роль послідовника.

Становить інтерес також розгляд комбінованих ситуацій, коли на одному з ринків лідером за Штакельбергом виступає один виробник, а на іншому – інший, або на одному з ринків встановлюється рівновага Штакельберга (з тим чи іншим лідером), а на іншому – Курно.

Нарешті, можлива і ситуація інтеграції (об'єднання) виробників – максимізація ними спільного прибутку при відповідних домовленостях про розподіл ринків.

Зауважимо, однак, що всі описані ситуації рівноваги при тих чи інших моделях конкуренції чи інтеграції виробників залежали від тарифів морського порту, які досі передбачалися заданими на певному рівні. Насправді ж морський порт, у свою чергу, максимізує власний прибуток як суму добутків обсягів перевантаженої продукції на різницю своїх тарифів і собівартості перевантаження.

При збільшенні свого тарифу морський порт починає більше заробляти на кожній перевантажуваній тонні, але кількість цих тонн (попит на її послуги), природно, знижується – і навпаки. Тому завдання оптимізації тарифів морського порту є досить нетривіальним.

Ускладнює це завдання і можливість розгляду різних підходів до встановлення тарифів – єдиний для всіх виробників і для всіх ринків; єдині для кожного виробника незалежно від ринку, на який він доставляє дану продукцію; єдині для кожного ринку незалежно від виробника, який доставляє туди свою продукцію; диференційовані по кожному виробнику і по кожному ринку.

Звичайно, самому морському порту вигідна саме можливість повної диференціації своїх тарифів (для виробничо-транспортної системи з двома виробниками і одним ринком це показано в [2]) – в гіршому випадку він може нею не скористатися і встановити єдині тарифи, проте ситуації єдності тарифів і відповідають практичним реаліям, і представляють самостійний інтерес для дослідження і подальших порівнянь.

Розглянуто також ситуацію, коли інтегруються (об'єднують інтереси) не виробники між собою, а один з виробників з морським портом. При цьому своєму виробнику морський порт перевантажує продукцію вже за собівартістю, значно підвищуючи тим самим його конкурентоспроможність, а «чужому» – за досить високим тарифом (підключає не тільки про власний внесок у спільний з виробником

прибуток, але й про погіршення ринкових позицій виробника-конкурента).

Всі рівноважні стани в описаних ситуаціях знайдені аналітично і проінтерпретовані економічно, отримані відповідні якісні висновки про закономірності поведінки учасників розглянутої виробничо-транспортної системи. Зокрема, окремий рівноважний тариф для більш ефективного виробника збільшується у порівнянні з єдиним рівноважним, а для менш ефективного – знижується. При об'єднанні зі слабкішим виробником порт штучно гальмує його конкурента підвищенням свого тарифу, а при об'єднанні з сильнішим – навпаки, навіть знижує тариф для конкурента заради отримання більшого вантажопотоку та власного внеску у спільний прибуток.

Література:

1. Varian H.R. Microeconomic Analysis. W.W.Norton & Company, 1992. 506 p.
2. Кобець В.М. Порівняння різних видів цінової політики перевізника-монополіста. *Методи та засоби управління розвитком транспортних систем*. 2005. Вип. 10. С.84–98.

Когатько Ю. Л.

*кандидат географічних наук, старший науковий співробітник,
провідний науковий співробітник,*

*Інститут демографії та досліджень якості життя
імені Михайла Птухи Національної академії наук України
м. Київ, Україна*

Полякова С. В.

*кандидат економічних наук, старший науковий співробітник,
провідний науковий співробітник,*

*Інститут демографії та досліджень якості життя
імені Михайла Птухи Національної академії наук України
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-593-1-5>

ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕГРОВАНИХ БАЗ ДАНИХ ЯК МЕХАНІЗМУ ВПЛИВУ НА ПОВЕДІНКОВІ СТРАТЕГІЇ БІДНИХ ДОМОГОСПОДАРСТВ

Дослідження механізмів впливу на поведінкові стратегії виходу з бідності ґрунтується на розумінні того, що вибір домогосподарств не завжди є раціональним у класичному сенсі. Обмежені ресурси, високий рівень невизначеності та стрес формують специфічні моделі поведінки, що часто призводять до короткострокових рішень, які тільки поглиблюють бідність. Поведінкова економіка акцентує увагу на ролі когнітивних упереджень, часових переваг та соціальних норм, які визначають, наскільки люди здатні використовувати наявні можливості для покращення добробуту. У цьому контексті механізми впливу охоплюють як індивідуальний рівень (мотивація, фінансова грамотність, зміна очікувань), так і зовнішні стимули, такі як норми соціальної взаємодії, доступ до програм підтримки, інструменти «підштовхування», що допомагають коригувати вибір на користь довгострокових стратегій розвитку.

Використання інтегрованих баз даних у системі соціального захисту представляє собою один із найефективніших механізмів впливу на поведінкові стратегії домогосподарств, що перебувають у стані бідності, перетворюючи фрагментовану інформацію на інструмент для точного та

своєчасного втручання. Об'єднання даних із податкових органів, соціальних служб та банківських установ дає змогу створювати єдиний профіль домогосподарства, що мінімізує дублювання зусиль і усуває бар'єри, пов'язані з бюрократичними процедурами. З точки зору поведінкової економіки, такий підхід долає когнітивні та процедурні перешкоди, які часто утримують вразливі групи в пастці бідності. Для бідних сімей в Україні це означало б збереження часу на продуктивніші види діяльності, такі як пошук роботи чи освіта, замість витрат на збір документів і візити до установ. В результаті зростає рівень охоплення системою соціальної підтримки, що сприяє формуванню більш адаптивних поведінкових стратегій, орієнтованих на довгострокове покращення добробуту.

Особливо важливим є аспект автоматичності в призначенні допомоги без необхідності подачі заяв. У поведінковій економіці це відповідає принципу теорії підштовхування, коли система за замовчуванням надає підтримку на основі інтегрованих даних, зменшуючи інертність і прокрастинацію серед бідних домогосподарств. Наприклад, якщо дані з податкової служби вказують на низький дохід, а банківські записи підтверджують відсутність заощаджень, соціальні служби можуть автоматично нарахувати субсидії чи пільги. Це не лише спрощує доступ, але й знижує стигму, пов'язану з проханням допомоги, яка часто стримує вразливі групи через страх осуду чи відмови. В Україні, де багато домогосподарств у сільських регіонах стикаються з логістичними бар'єрами, така автоматичність може істотно підвищити ефективність програм соціальної підтримки, перетворюючи пасивних отримувачів на активних учасників економічного відновлення.

Ще одним ключовим ефектом є посилення довіри через підвищення прозорості системи. Прозорість даних зменшує страх зловживань і корупції, який є поширеним когнітивним упередженням серед бідних домогосподарств, особливо в пострадянських суспільствах з історією непрозорих розподілів. Коли домогосподарства бачать, що дані обробляються об'єктивно та захищено, це формує позитивне сприйняття державних інституцій, заохочуючи до більшої взаємодії з ними – наприклад, до оновлення персональних даних чи участі в програмах працевлаштування. З поведінкової перспективи, це відповідає теорії евристики довіри, де прозорість діє як сигнал надійності, зменшуючи страх ризику та стимулюючи інвестиції в людський капітал.

Прикладом успішного впровадження такого механізму є «Соціальний реєстр» у Грузії, відомий як Unified Database of Socially

Vulnerable Families [1], який об'єднує дані з різних джерел для оцінки вразливості за допомогою проху means testing. Запроваджений у 2000-х роках як частина реформ соціального захисту, цей реєстр дав змогу здійснювати автоматичну ідентифікацію та призначення цільової соціальної допомоги без обов'язкової подачі заяв. Ідея поведінкового впливу полягала у тому, що домогосподарства, звільнені від бюрократичних бар'єрів, повинні були почати активніше інвестувати в освіту та пошук роботи. Прозорість реєстру зменшила корупцію, підвищивши довіру, кількість зареєстрованих сімей зросла, а помилки виключення були мінімізовані. Для України цей досвід актуальний, оскільки подібні ініціативи, як інтеграція даних через портал «Дія» чи Реєстр надавачів та отримувачів соціальних послуг, могли б адаптувати грузинську модель, забезпечуючи автоматичне призначення допомоги для бідних домогосподарств і стимулюючи їх до більш активних економічних стратегій. Водночас, для максимальної ефективності інтегрованих баз даних необхідно враховувати виклики, такі як захист приватності даних та цифровий розрив. Бідні домогосподарства з низьким рівнем цифрової грамотності можуть опинитися виключеними, якщо система не супроводжується освітніми кампаніями чи альтернативними каналами доступу, що було описано в попередніх механізмах. В майбутньому до вирішення включення до баз даних буде залучено штучний інтелект [2].

Повоєнний період в Україні сформує нові виклики для розробки та реалізації механізмів впливу на поведінкові стратегії бідних домогосподарств. Втрата майна, житла, робочих місць, соціальних зв'язків та стабільних джерел доходу посилює ризик переходу короткотривало бідних у стан довготривалої бідності. Якщо до війни короткотривала бідність часто була наслідком тимчасових криз окремих домогосподарств, то в умовах повоєнного відновлення вона значно довше зберігатиме свій характер, оскільки процеси відновлення країни та інтеграції переміщених осіб є тривалими [3]. Поведінкові стратегії домогосподарств, які раніше орієнтувалися на швидке відновлення, у нових умовах стикаються з втратою орієнтирів та обмеженими можливостями для планування, що підвищує ймовірність закріплення низького рівня добробуту [4]. І саме використання інтегрованих баз даних дасть змогу автоматично призначати допомогу, що у повоєнному контексті стане для багатьох сімей критично необхідним. Це знизить стигму звернення по допомогу, усуне страх відмови й корупційні ризики та стимулюватиме бідні домогосподарства активніше взаємодіяти з

соціальними інституціями [5]. Для України досвід таких систем, як, наприклад, у Грузії, може стати основою створення національного реєстру вразливих домогосподарств на базі цифрової платформи «Дія».

Література:

1. Registration of Socially Vulnerable Households in the Unified Database. Legal Aid Service. URL: <https://www.legalaid.ge/en/p/340/registration-of-socially-vulnerable-households-in->.
2. Khyzhniak O., Siqueiros García J.M. Potential of Artificial Intelligence in the Assessment of System of Social Integration of Veterans of the Russian-Ukrainian War. In: Ahrweiler, P. (eds) Participatory Artificial Intelligence in Public Social Services. Artificial Intelligence, Simulation and Society. Springer, Cham. 2025. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-71678-2_10
3. Полякова С. і Когатько Ю. Бідність українських пенсіонерів: довоєнна ситуація і вплив війни. *Демографія та соціальна економіка*. 2023. № 52. С. 92–109. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2023.02.092>.
4. Lopushnyak G. Consumer behaviour of ukrainian households: factors, strategies, changes under the influence of war. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2025. Vol. 1. No. 60. P. 522–542. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.1.60.2025.4645>.
5. Черенько Л. Поведінкові стратегії домогосподарств у контексті якості життя: монографія. Київ : Ін-т демографії та проблем якості життя НАН України, 2025. 316 с. URL: https://www.demography.org.ua/wp-content/uploads/2025/05/Монографія_поведінкові_стратегії_фінал.pdf

Когут У. І.

*доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,
Національний університет «Львівська політехніка»*

м. Львів, Україна

Пилипчій О. Я.

*аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,
Національний університет «Львівська політехніка»*

м. Львів, Україна

Іщук А. Ю.

*аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,
Національний університет «Львівська політехніка»*

м. Львів, Україна

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-593-1-6>

ТЕНДЕНЦІЇ РЕАЛІЗУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТРЕНДІВ

У сучасних умовах глобальних викликів, інтенсивної конкуренції та турбулентності зовнішнього середовища, бізнес-структурам потрібно не лише швидко адаптовуватись до змін та функціонувати, а й забезпечувати подальший розвиток. Такий розвиток можливий завдяки активному впровадженню інновацій та врахуванню новітніх тенденцій в різних сферах діяльності, що створить можливості забезпечення конкурентних переваг та інноваційного розвитку.

Створення та реалізація самих інноваційних процесів здійснюється під впливом глобальних викликів (зміни клімату, військових конфліктів, енергетичної кризи тощо), характеризується динамічністю самих інновацій, зростанням важливості цифровізації бізнес-процесів виробничо-господарських структур та суспільного життя. Вищезазначені обставини сприяють виникненню інноваційних трендів в таких сферах як: кібербезпека, оборонний комплекс, альтернативна енергетика, фармацевтика, сфера екології тощо [1–2].

Особливістю сучасних інноваційних трендів виступає їхня багатогалузевість, тобто поєднання цифрових технологій, соціальної та екологічної складових у бізнес- та суспільних процесах. Наприклад, створення розумних міст поєднує в собі Інтернет речей, електронне управління, транспортну логістику, енергетичний менеджмент та інше.

Така ситуація потребує координування між різними секторами діяльності, співпраці державних та приватних структур.

Реалізація інноваційних трендів має обумовлювати комплексну трансформацію технологічних, організаційних та економічних процесів на різних рівнях національної господарської системи. В таких умовах ключову роль відіграє інтенсивне проведення наукових досліджень та активна співпраця науково-дослідних установ з університетами та бізнесом, створення умов для розвитку інноваційної інфраструктури (технопарків, бізнес-інкубаторів, інжинірингових фірм, венчурних фондів тощо), тобто формування ефективних інноваційних екосистем та розвиток співпраці в цих екосистемах. Важливе значення має також підтримка розвитку стартапів та застосування механізмів ефективної комерціалізації науково-дослідних розробок.

Поряд з тим, важливим напрямом реалізації та розвитку інновацій є інтегрування у міжнародні інноваційні екосистеми. Задля цього вітчизняним бізнес-структурам, науковим установам та органам влади варто брати активну участь міжнародних виставках, форумах, наукових конференціях з метою міжнародної кооперації та співпраці щодо реалізації та розвитку інновацій.

Іншим вагомим напрямком є цифрова трансформація, що охоплює застосування технологій великих даних (Big Data), впровадження автоматизованих систем та використання Інтернету речей (IoT), хмарних технологій тощо. Цифровізація автоматизує бізнес-процеси, підвищуючи їх ефективність, забезпечує оптимізацію витрат та підвищує якість прийнятих управлінських рішень [3–4].

Враховуючи те, що сталий розвиток виступає ключовим трендом сучасних реалій, створення та впровадження екологічних і ресурсозберігаючих інновацій є важливим напрямком діяльності, особливо у розвинутих економіках. За таких умов бізнес-структури акцентують увагу на екологічних рішеннях та енергоефективних технологіях. Це створює можливості економії ресурсів, підвищення економічної та екологічної ефективності.

Державна та міжнародна фінансова підтримка відіграє важливу роль у забезпеченні реалізації інноваційних трендів. Більшість розвинутих економік активно застосовують пільгове кредитування, оподаткування, страхування ризиків та інші інструменти державної підтримки розвитку інновацій. Залучення коштів міжнародних грантових програм, інвестиційних фондів неабияк сприяє забезпеченню інноваційного розвитку країн.

В основі створення та розвитку інновацій лежить розвиток інтелектуального капіталу. Саме люди є носіями та каталізаторами нових ідей, саме вони створюють, впроваджують та розвивають інновації. Поряд з тим, для реалізації інноваційних трендів потрібні підготовлені фахівці належної кваліфікації.

Ефективна інформаційно-комунікаційна кампанія відіграє важливу роль у формуванні інноваційного мислення та розвитку культури підприємництва, що актуально для вітчизняного бізнесу.

Вищеокреслені тенденції та напрями реалізування інноваційних трендів у своєму комплексному застосуванні покликані забезпечити ефективне створення та впровадження інновацій в українську економіку з метою інноваційного розвитку.

В основі реалізації інноваційних трендів варто застосовувати системний підхід та здійснювати реалізування шляхом застосування таких основних етапів:

- виявлення інноваційних трендів (глобальних та галузевих) та визначення потреб щодо їх реалізації;
- проведення стратегічного планування та розроблення інноваційної політики;
- формування організаційно-ресурсного забезпечення;
- тестування інновацій шляхом реалізації експериментальних інноваційних проєктів;
- масштабування інновацій;
- моніторинг результатів, адаптування та вдосконалення інновацій.

Застосування вищенаведених етапів реалізації інноваційних трендів покликане сформулювати циклічність даного процесу. Системний та комплексний підходи спрямовані сприяти прийняттю раціональних рішень щодо реалізації та розвитку інноваційних трендів, підвищенню ефективності та забезпеченню створення конкурентних переваг за результатами впровадження інновацій.

Література:

1. Волощук Т.В. Світові тенденції розвитку інновацій: інвестиції та бюджетне фінансування. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Економіка»*. 2024. № 8 (36). С. 702–715. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/13802/13868>.

2. Ставнича Н.І., Савчук Л.М. Сучасні тенденції інноваційної діяльності в Україні. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 19. С. 34–39.

3. Подобєд І. Цифровізація як сучасний тренд трансформації ресурсного механізму системи цивільного захисту. *Науковий вісник: Державне управління*. 2024. № 1 (15). С. 82–103. DOI: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1\(15\)-82-103](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1(15)-82-103).

4. Дергачова Г.М., Колешня Я.О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2020. 280–290. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/216367/216461>.

Kriuchkova Nataliia
*PhD in Economics,
Associate Professor at the Department of Economics
and Entrepreneurship,
Odesa I.I. Mechnikov National University
Odesa, Ukraine*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-593-1-7>

FISCAL DECENTRALISATION AS A FACTOR IN IMPROVING THE EFFICIENCY OF THE PUBLIC FINANCE SYSTEM IN TIMES OF TRANSFORMATION

In times of profound socio-economic transformation and reform of the public finance system, the issue of improving the efficiency of fiscal decentralization as a tool for ensuring the financial capacity of local communities and balanced regional development is becoming particularly relevant. Fiscal decentralization involves the redistribution of budgetary powers between central and local authorities, strengthening the revenue base of local budgets, increasing the responsibility of local self-government bodies for managing budgetary resources, and improving the quality of public services. Despite the positive changes achieved as a result of the implementation of decentralization reforms, a number of unresolved issues remain, related to the uneven financial security of territories, the dependence of local budgets on inter-budgetary transfers, the limited sources of own revenue of communities, and the inconsistency of budget equalization mechanisms with the real needs of regional development. An additional challenge is the need to adapt the budgetary system to crisis phenomena, in particular military, demographic and structural changes in the economy, which affect the stability of budget revenues and the quality of financial planning at the local level. In this regard, there is a need for a comprehensive study of the effectiveness of fiscal decentralization as a component of the public finance system in the context of transformation, identification of key factors affecting the effectiveness of financial resource redistribution, and justification of directions for improving budgetary and tax instruments to ensure the financial sustainability of local budgets and improve the quality of public administration.

Based on the above, we offer the following recommendations for improving the fiscal decentralization system in Ukraine:

1. Restoring fiscal balance after the war. A roadmap for returning to fiscal decentralization in the post-war period needs to be developed. As defence spending decreases, the share of revenues allocated to local budgets should be gradually increased in line with the powers transferred. In particular, it would be advisable to return at least part of the military personal income tax to communities (as soon as budgetary constraints allow) or replace it with an equivalent new subsidy for communities that have lost significant resources. This step is important for restoring their financial potential. It is also necessary to adjust inter-budgetary transfers: increase investment subsidies for infrastructure reconstruction, but at the same time encourage communities to increase their own revenues.

2. Strengthening the communities' own revenue base. Based on European experience [1; 2], it is worth expanding the tax powers of local self-government. One option is to introduce a local excise duty or tax (e.g., a tourist tax in resort towns, a municipal sales tax in large cities, etc.) and allow communities to set the rate themselves. The possibility of introducing local surcharges to national taxes (e.g., personal income tax) within a small corridor could be considered. This would increase the motivation of local authorities to develop business and attract residents, as part of the additional revenue would directly depend on their decisions. At the same time, existing local taxes should be streamlined: the property tax base should be expanded (after inventorying damaged and destroyed property), and the maximum rates for land and property taxes, which have not been revised for several years, should be reviewed. The digitization of cadastres and registers will increase the collection of these taxes. Such steps will reduce the dependence of communities on transfers and reverse the trend towards financial self-sufficiency.

3. Ensuring that resources are commensurate with the powers transferred. A principle similar to the Swedish one should be implemented in practice: if the state assigns a new task to a community, it must be financed. This will require amendments to the Budget Code – the introduction of a mechanism for automatic indexation of education and health subsidies in line with actual costs, as well as a ban on transferring functions to local authorities without specifying the sources of their funding. It is worth auditing the current distribution of expenditures between budget levels: it may be advisable to decentralize some of the functions currently financed by the central budget, together with the corresponding revenues (for example, it is better to leave the

maintenance of local roads or certain social programmes at the regional or community level, but provide them with the resources to do so). At the same time, functions that are too small for communities can be transferred to the district or regional level, with the creation of a co-financing mechanism by communities. The main thing is to achieve fiscal symmetry: neither the state nor local budgets should be overburdened with inappropriate expenditures or revenues.

4. Improving the equalization and transfer system. It is recommended to review the basic subsidy formula, taking into account war damage and demographic changes. For example, communities that have accepted many IDPs need temporary additional support. After the war, there will likely be a need for a separate subsidy for reconstruction, which should be distributed transparently, based on criteria such as damage and the project capacity of communities, in cooperation with international donors. Polish experience shows that centralised funding of education and healthcare through subsidies is effective if the amount of the subsidy is adequate – therefore, these transfers should fully cover basic needs (taking into account salary increases, etc.). In the long term, transfers should be simplified: it may be possible to combine some subsidies, giving communities greater flexibility in spending (for example, by making a single block grant for education and culture, as in some countries). Equalisation between communities should remain, but its form could be improved, for example by introducing service quality assessment indicators to encourage not only revenue growth but also effective use of revenues.

5. Institutional development and transparency. It is equally important to strengthen the institutional capacity of local financial authorities. Training programmes for accountants and community financiers should be continued, and modern IT solutions for budget management should be introduced (many communities already use the Open Budget system [3], which should be expanded). State supervision of compliance with budget legislation at the local level should be strengthened – returning to the idea of creating a corps of prefects after the war. Prefects (or similar state representatives) could monitor the legality of local council decisions without interfering with their autonomy. This would add confidence in the integrity of the country, even with broad regional autonomy. Public oversight should also be encouraged: detailed budget reports should be published, and residents should be involved in discussions of local financial priorities (participatory budgeting, public hearings). Transparency of spending will increase trust in local authorities and reforms in general.

References:

1. Vdovichen A., Chornovol A., Mustetsa I., Tabenska Yu., Tomniuk T. (2024) Fiskalna detsentralizatsiia y mistsevi finansy v Ukraini ta krainakh-chlenakh YeS [Fiscal decentralization and local finances in Ukraine and EU member states]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, no. 3 (56), pp. 86–96. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.56.2024.4390>
2. Obukhov R. (2025) Finansova spromozhnist terytorialnykh hromad u derzhavakh-chlenakh YeS [Financial capacity of territorial communities in EU member states]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-13>
3. Derzhavnyi veb-portal biudzhetu dlia hromadian “Open Budget” [State budget web portal for citizens “Open Budget”]. Available at: <https://openbudget.gov.ua/local-budget?id=2600000000>

Лісогор Л. С.
*доктор економічних наук, професор,
головний науковий співробітник
центру внутрішньополітичних досліджень,
Національний інститут стратегічних досліджень
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-593-1-8>

РОЗВИТОК РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ: РИЗИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

В сучасних умовах розвиток українського ринку праці характеризується посиленням дії негативних тенденцій, пов'язаних з впливом демографічних чинників. Зниження рівнів народжуваності, характерне для переважної більшості економічно розвинених країн, супроводжується в Україні відтоком значної частки населення високопродуктивних вікових груп за кордон. Станом на 15 грудня 2025 року, згідно даним Управління Верховного комісара Організації Об'єднаних Націй у справах біженців, за кордоном перебувало майже 5,9 млн. українців зі статусом тимчасового захисту [1]. При цьому слід враховувати, що згідно результатам опитування UN Refugee Agency “Intentions and Perspectives of Regional Bureau for Europe”, проведеного у 2024 році, частка молоді у віці до 35 років становила майже 46% від загальної кількості респондентів [2]. Відповідно, суттєвий міграційний відтік представників молодших вікових груп може значно посилити ризики звуження демографічного базису відтворення робочої сили, а також призвести до зниження освітнього рівня населення у перспективі. Серйозним чинником впливу на формування трудового потенціалу України є мобілізація військовозобов'язаних громадян, що суттєво обмежує можливості збільшення обсягів виробництва. Загалом, це може призвести до посилення ризиків забезпечення розширеного відтворення робочої сили у період повоєнної відбудови та модернізації економіки України.

Водночас не менш вагомим чинником впливу на розвиток ринку праці України є збереження структурних диспропорцій зайнятості, сформованих у попередній період часу. Зокрема, за даними обстеження економічної активності населення, яке проводилося Державною

службою статистики у 2021 році, частка професіоналів у структурі зайнятих становила 30%, кваліфікованих робітників з інструментом, робітників з обслуговування устаткування у структурі зайнятих – 23%, при збереженні доволі значної частки зайнятих за найпростішими професіями – 17% [3]. Для забезпечення стійкого та збалансованого розвитку української економіки у період повоєнної відбудови та модернізації економіки необхідно покращувати якість трудового потенціалу країни за рахунок збільшення частки кваліфікованої праці. Однак дотепер пропорції розподілу між кваліфікованим та некваліфікованим сегментами праці в Україні залишаються недостатньо збалансованими. За даними опитування роботодавців, проведеного Державною службою зайнятості у 2025 році, частка професіоналів та спеціалістів утримувалася на рівні 30%, тоді як частка некваліфікованих працівників становила 15% [4]. Це свідчить про необхідність стимулювання підготовки кваліфікованих працівників за найбільш затребуваними професіями, набуття молоддю професій, необхідних для реструктуризації та модернізації економіки у повоєнний період.

Разом з тим, у структурі підготовки студентів закладів фахової передвищої та вищої освіти у 2024/2025 навчальному році майже 14% від загальної кількості студентів продовжує займати така галузь знань як «Управління та адміністрування», тоді як частка студентів, підготовлених за такою галуззю знань як «Інформаційні технології», зберігалася на рівні 9%, «Механічна інженерія» – на рівні 3% [5]. Це загострює ризики нестачі технічних фахівців та професіоналів, необхідних для технічного оновлення та модернізації виробництва, розроблення та впровадження інновацій.

Роботодавці відзначають також існування суттєвих проблем набору персоналу. Зокрема, за даними опитування роботодавців, проведеного Державною службою зайнятості у 2025 році, майже 40% респондентів відзначили дефіцит кадрів на ринку праці як найбільш серйозну проблему (Рис. 1). Також серед перешкод найму персоналу роботодавцями було зазначено небажання чоловіків офіційно оформлюватись через мобілізацію (20% опитаних), завищені очікування претендентів щодо зарплати (18%), недостатній рівень професійних навичок (12%) [4].

Відповідно, дефіцит кадрів, збереження недостатнього рівня професійних навичок можуть значно посилювати ризики забезпечення якісного кадрового потенціалу, необхідного для стійкого та стабільного розвитку економіки України. Це потребує посилення уваги до проблем

підготовки кваліфікованих кадрів в Україні, формування кадрового резерву для задоволення як поточної, так і перспективної потреби економіки у робочій силі.



Рис. 1. Проблеми набору персоналу у 2025 році

Джерело: [4]

Недостатньо високий рівень економічної активності населення також суттєвим чином впливає на розвитку ринку праці України. Створення умов для успішного працевлаштування молоді передбачає можливості організації стажування студентів закладів освіти на підприємствах, залучення роботодавців до розроблення освітніх програм. Водночас, для підвищення економічної активності жінок на ринку праці необхідно створення умов для поєднання роботи та сімейних обов'язків, розбудова соціальної інфраструктури, стимулювання підготовки жінок за чоловічими професіями. Загалом, реалізація зазначених вище заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності молоді та жінок на українському ринку праці, розширюватиме можливості працевлаштування.

Таким чином, для мінімізації ризиків та забезпечення збалансованого розвитку ринку праці України у період повосної відбудови та модернізації економіки необхідно сприяти підвищенню

економічної активності населення за рахунок стимулювання самозайнятості та підприємницької ініціативи, подолання гендерних стереотипів щодо зайнятості за професіями. Структурна перебудова економіки України потребуватиме реструктуризації зайнятості, збільшення частки кваліфікованої праці у загальній кількості зайнятого населення. Важливим напрямом розвитку ринку праці України також є покращення якості робочої сили за рахунок забезпечення відповідності структури підготовки кадрів потребам економіки, набуття необхідних навичок та професійних кваліфікацій, розбудови системи освіти впродовж життя.

Література:

1. Ukraine Situation. Flash Update #84. November 2025.
URL: <https://data.unhcr.org/en/documents/download/120271>
2. UN Refugee Agency. Regional Intentions Survey Results (5th and 6th Round). Intentions and Perspectives of Regional Bureau for Europe.
URL: <https://data.unhcr.org/en/dataviz/409>
3. Робоча сила України. Статистичний збірник. Київ, 2022.
URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/07/zb_RS_2021.xlsx
4. Державна служба зайнятості. Результати опитування роботодавців.
URL: <https://dcz.gov.ua/stat/statsurvey>
5. Вища та фахова передвища освіта у 2024 році в Україні. Статистична інформація. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/osv/vush_osv/vfpo_Ukr_2024.xls

Огай М. Ю.
*кандидат економічних наук,
старший науковий співробітник, докторантка,
провідний науковий співробітник відділу моделювання
соціально-економічних процесів і структур,
Інститут демографії та досліджень якості життя
імені Михайла Птухи Національної академії наук України
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-593-1-9>

ОЦІНЮВАННЯ БЛАГОПОЛУЧЧЯ МОЛОДІ В КОНТЕКСТІ МОНІТОРИНГУ МУНІЦИПАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ В УКРАЇНІ

В умовах повномасштабної війни та глобальних трансформаційних процесів вимірювання стану людського капіталу стає стратегічним завданням для українських громад. Особливої уваги при цьому потребує саме молодь, оскільки ця категорія населення виявилася найбільш вразливою до деструктивного впливу воєнних дій. Масштабна зовнішня міграція, вимушене внутрішнє переміщення та докорінна зміна життєвого середовища не лише руйнують їхній особистий потенціал молодих людей, а й створюють довгострокові загрози для відтворення трудового та інтелектуального ресурсу громад. Для ефективного управління цими ризиками держава та муніципалітети потребують надійних інструментів моніторингу. Тривалий час одним з таких інструментів слугував Індекс благополуччя молоді (ІБМ), який покликаний оцінювати якість життя та рівень залученості молоді в суспільні процеси. Проте, останніми роками спостерігалось зниження практичного інтересу муніципалітетів до цього інструменту, що сигналізувало про необхідність його адаптації до кризових умов.

Методологія ІБМ розроблена у 2017 році Фондом Народонаселення ООН (UNFPA) у партнерстві з Інститутом демографії та соціальних досліджень НАН України. В її основу покладено ієрархічний підхід, що об'єднав 49 показників у 7 ключових сферах: освіта, здоров'я, економічні можливості, участь у політичному житті, участь у громадському житті, інформаційно-комунікаційні технології, безпека та захищеність [1]. Існуюча система показників розроблялася, виходячи з умов соціально-демографічної стійкості та стабільності середовища. Проте сьогодні

вкрай актуальним є вимірювання безпекових викликів та нових соціальних реалій. У зв'язку з такою ситуацією у 2025 році UNFPA ініціював роботи з удосконалення методології ІБМ, які реалізовано Інститутом демографії та досліджень якості життя імені Михайла Птухи НАН України за участі авторки.

Розробка удосконаленої методології розрахунку ІБМ 2025 передбачала урахування умов життя молоді у містах України у воєнний та повоєнний час, а також специфіки доступності даних для використання на муніципальному рівні. Отже, актуалізація ІБМ – це не просто технічне коригування, а перетворення індексу на дієвий інструмент доказової політики, який здатен адекватно відобразити нову реальність та підтримати відтворення людського капіталу України.

В ході удосконалення ІБМ командою розробників було сформульовано пропозиції до зміни системи показників, що описують 7 сфер (табл. 1).

Також була розглянута пропозиція щодо додавання «Міграції» як окремої сфери ІБМ. Включення цього напрямку є важливим у зв'язку з необхідністю відстеження міграційних траєкторій молоді та розробки муніципальних стратегій із повернення людського капіталу в умовах воєнної та повоєнної нестабільності. Розробці актуальної системи показників сприяли експертні обговорення концептуальних напрямків оновлення Індексу із зацікавленими сторонами, суб'єктами молодіжної політики тощо.

Модернізована система показників включає 7 сфер, що охоплюють 43 показники з урахуванням таких змін: виключено сферу «Інформаційно-комунікаційні технології» (деякі показники, пов'язані з цим напрямком, включено до інших сфер); об'єднано сфери «Участь у політичному житті» та «Участь у суспільному житті»; додано нові сфери вимірювання «Міграція», «Соціальна інфраструктура». По кожній сфері вилучено індикатори, які в умовах воєнного стану втратили свою інформативність або є недоступними на муніципальному рівні, і додано нові, сфокусовані на найбільш критичних аспектах територіальної стійкості та безпеки, зокрема:

– зі сфери «Здоров'я» виключено показники поширеності окремих інфекційних захворювань та специфічної медичної статистики (ВІЛ, підліткова народжуваність тощо); у сфері освіти вирішено відійти від формального моніторингу охоплення середньою освітою на користь якісних параметрів; також вилучено показники щодо допомоги незнайомцям, рівня загальної злочинності та наявності банківського

рахунку, залежності молоді від інтернет зв'язку, оскільки вони не відображають специфічних ризиків воєнного періоду та цифрову трансформацію фінансових і інтернет послуг;

— ключовою новацією стало впровадження у сферу «Здоров'я» показників ментального благополуччя, доступу до психологічної підтримки та адаптивності до кризових ситуацій; сфера «Безпека та захищеність» була якісно посилена індикаторами захищеності у сховищах, обізнаності про надання першої медичної допомоги; особливий акцент зроблено на вимірюванні міграційної стійкості громад через оцінку намірів щодо виїзду та інтеграцію ВПО, а також на цифровій безпеці та волонтерській активності молоді як фундаментальних чинниках соціальної згуртованості в умовах нестабільності.

Таблиця 1

Основні напрями актуалізації системи показників ІБМ

Сфера	ІБМ 2017 (діючі напрями)	ІБМ 2025 (напрями актуалізації)
1. Освіта	Охоплення та загальна якість	Безпека освітнього процесу, нові форми освіти, релевантність для ринку праці, функціональні навички
2. Здоров'я	Фізичне здоров'я, традиційні залежності	Психологічна стійкість та доступ до допомоги, нові поведінкові ризики
3. Економічні можливості	Формальна зайнятість та дохід	Якість зайнятості та фінансова стійкість, кредитне навантаження, підприємницький потенціал
4. Участь у політичному житті	Участь у виборах, довіра до влади	Стійкість до дезінформації, відчуття суб'єктивного впливу.
5. Участь у громадському житті	Формальне членство у ГО, загальне волонтерство	Інтенсивність та спрямованість волонтерства, соціальна згуртованість та довіра
6. ІКТ	Доступ до Інтернету	Якість доступу, цифрова грамотність, цифрова безпека
7. Безпека та захищеність життя	Традиційна злочинність, булінг у шкільних закладах	Вплив військових дій, кібербезпека, стійкість у протистоянні ризикам, прояви дискримінації

Практична апробація оновленої методології у чотирьох пілотних містах (Дніпро, Тернопіль, Сміла, Умань) підтвердила її актуальність та здатність ефективно функціонувати в умовах обмеженого доступу до офіційної статистики. Це довело, що ІБМ-2025 є дієвим інструментом для моніторингу стійкості населених пунктів та прийняття обґрунтованих управлінських рішень на муніципальному рівні.

Таким чином, оновлення Індексу благополуччя молоді дозволяє трансформувати його у дієвий інструмент моніторингу територіальної стійкості, який забезпечує можливість здійснювати «доказову політику» на рівні населених пунктів навіть за умов глобальної та регіональної нестабільності. Водночас, успішна імплементація оновленого Індексу безпосередньо залежить від проактивності муніципалітетів та їхньої готовності до самооцінювання. Це актуалізує потребу в проведенні інформаційних кампаній та популяризації кращих практик міст-учасниць. Саме за таких умов ІБМ стає базою для розробки стратегій утримання молоді та стимулювання процесів відновлення людського капіталу в Україні.

Література:

1. Фонд ООН у галузі народонаселення. *Благополуччя молоді в містах: практичний посібник*. 2018. URL: <https://ukraine.unfpa.org/uk/publications/благополуччя-молоді-в-містах?page=40>

Садовий Р. Я.
*аспірант кафедри екологічної економіки та бізнесу,
Львівський національний лісотехнічний університет
м. Львів, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-593-1-10>

ПРАКТИЧНА ДОЦІЛЬНІСТЬ ТЕХНОЛОГІЙ БЛОКЧЕЙН ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

У сучасних умовах формування економіки сталого розвитку ключового значення набувають прозорість процесів, етичні принципи господарювання, раціональне управління ресурсами та мінімізація негативного впливу на довкілля. Технологія блокчейн, як децентралізована система з високим рівнем захищеності та відкритості даних, володіє значним потенціалом для досягнення зазначених цілей. У межах дослідження було проаналізовано 10 практичних кейсів, у яких блокчейн уже сьогодні виступає інструментом сприяння сталому розвитку в європейських країнах [1]. Одним із найбільш поширених напрямів впровадження блокчейн-технологій є моніторинг ланцюгів постачання. Використання блокчейну дає змогу формувати незмінний цифровий реєстр усіх етапів виробництва та логістики товарів – від видобутку сировини до передачі кінцевому споживачеві. Це підвищує рівень прозорості та дозволяє виключати з ланцюга постачальників, які порушують трудові права або завдають шкоди навколишньому середовищу. Так, платформа IBM Food Trust застосовує блокчейн для відстеження походження харчових продуктів, зокрема м'яса та фруктів, забезпечуючи контроль їх якості й етичності виробництва [3].

Ще одним перспективним прикладом є використання блокчейну у сфері торгівлі вуглецевими кредитами. Завдяки цій технології забезпечується автоматизований та прозорий облік операцій із вуглецевими квотами, що створює додаткові стимули для компаній щодо скорочення викидів CO₂. Платформа KlimaDAO здійснює токенизацію вуглецевих кредитів на основі блокчейну, надаючи інвесторам можливість безпосередньо підтримувати екологічні ініціативи [1].

Проект Power Ledger, реалізований в Австралії, дозволяє домогосподарствам продавати надлишки виробленої сонячної електроенергії іншим споживачам за допомогою блокчейну. Таким

чином, блокчейн може виступати базовою інфраструктурою для децентралізованої торгівлі енергією з відновлюваних джерел між учасниками ринку [4].

Застосування блокчейн-технологій також сприяє підвищенню прозорості та доброчесності діяльності благодійних і громадських фондів, забезпечуючи цільове використання пожертв і мінімізуючи корупційні ризики. Платформа Giveth дозволяє відстежувати рух благодійних внесків і надає донорам можливість контролювати, на які саме проєкти спрямовуються їх кошти, що є показовим прикладом такого підходу [2].

У відповідь на виклики нелегальної міграції в Європі та світі окремі організації застосовують систему блокчейн-ідентифікації для іммігрантів. Значна кількість людей не має доступу до банківських і державних послуг через відсутність офіційних документів. Цифрова ідентичність на базі блокчейну сприяє інтеграції цих груп у соціально-економічні процеси. Зокрема, ID2020 Foundation розробляє рішення зі створення блокчейн-ідентичності для біженців та незареєстрованих осіб [2].

Механізми токенизації можуть використовуватися для стимулювання переробки відходів і повторного використання ресурсів, формуючи замкнені економічні цикли. Платформа Plastic Bank мотивує населення здавати пластикові відходи, винагороджуючи учасників криптовалютою за зібране сміття [5].

Використання блокчейн-реєстрів також сприяє розвитку етичного фермерства та справедливої торгівлі. Фермерські господарства можуть реєструвати партії своєї продукції в блокчейні, що дозволяє споживачам переконатися в етичному походженні товарів. Компанія Bext360 відстежує ланцюг постачання кавових зерен і забезпечує справедливу оплату праці виробників. Окрім цього, блокчейн може бути застосований для автоматизованого обліку водокористування, прозорого розподілу субсидій та моніторингу якості водних ресурсів. У Південній Африці, наприклад, тестується система фіксації розподілу води між громадами з метою запобігання конфліктам [2].

У Нідерландах активно впроваджуються смарт-контракти у сфері «зеленого» будівництва. Будівельні проєкти можуть використовувати такі контракти для контролю дотримання екологічних норм та ефективного використання матеріальних ресурсів. У країнах Європи також проводяться пілотні проєкти з використання блокчейну для аудиту екологічних сертифікатів у будівельній галузі [7].

На рівні місцевого самоврядування в Німеччині тестуються системи електронного голосування на основі блокчейну. Децентралізовані механізми голосування дозволяють ухвалювати рішення щодо розподілу бюджетних коштів чи реалізації екологічних ініціатив без ризику фальсифікацій. Проєкт Aragon дає змогу створювати автономні організації з прозорою системою прийняття рішень, де власники токенів мають право голосу. У перспективі такі підходи можуть бути масштабовані до національного рівня, коли громадянство асоціюється з володінням токеном, що надає право участі в управлінні державою, представленою у формі децентралізованої автономної організації (DAO) [6].

Отже, блокчейн не обмежується виключно сферою криптовалют. Його потенціал у забезпеченні сталого розвитку є надзвичайно значним. Технологія може трансформувати підходи до управління, підвищити рівень довіри та прозорості у різних секторах – від енергетики й переробки відходів до торгівлі та екологічного моніторингу. Інтеграція блокчейну в економіку сталого розвитку створює передумови для формування більш відповідального, справедливого та стійкого майбутнього в контексті реалізації Цілей сталого розвитку до 2030 року.

Література:

1. World Economic Forum (WEF). (2020, June 1). Blockchain for sustainable and inclusive finance. URL: <https://www.weforum.org>
2. United Nations Development Programme (UNDP (n.d.). Blockchain for Sustainable Development. URL: <https://www.undp.org>
3. IBM.Com IBM Food Trust – Blockchain for food supply. URL: <https://www.ibm.com/blockchain/solutions/food-trust>
4. Power Ledger – Enabling the energy transition with blockchain technology. URL: <https://www.powerledger.io>
5. Plastic Bank platform Empowering the world to stop ocean plastic. URL: <https://plasticbank.com>
6. ID2020 Alliance – A digital identity for everyone. URL: <https://id2020.org>
7. Climate Ledger Initiative. (n.d.). Harnessing the potential of blockchain to address climate change. URL: <https://www.climateledger.org>

Хитров В. Б.
*аспірант кафедри економіки та публічного управління,
Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут»
м. Харків, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-593-1-11>

ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ І ЧИННИКИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ

У сучасних умовах екстремальної турбулентності зовнішнього середовища та радикального скорочення інноваційних циклів цифрова трансформація детермінує не лише конкурентоспроможність, а й фундаментальну життєздатність економічних суб'єктів. Це складний процес ендогенної та екзогенної еволюції, що виступає ключовим інструментом адаптації бізнесу до вимог постіндустріального розвитку. Тому метою даного дослідження є системний аналіз впливу глобальних тенденцій і чинників на трансформаційні процеси, що формують нову архітектуру світової економіки і впливають на наведення бізнесу.

Системна природа цифрової трансформації вимагає холістичного підходу, який конвертує технічний, організаційний, економічний та кадровий виміри. Технічний аспект є лише фасадним елементом; справжня трансформація реалізується через організаційну перебудову процесів та економічну оптимізацію ресурсів. Особливої ваги набуває кадровий вимір: дефіцит цифрових компетенцій часто стає критичним бар'єром, що нівелює інвестиції у технологічну базу. Глобальні чинники відіграють предиктивну роль у стратегічному управлінні, оскільки вони формують технологічну траєкторію розвитку, яку неможливо ігнорувати при аналізі макроекономічних індикаторів та ефективності капіталовкладень.

Світова цифрова екосистема на сучасному етапі демонструє експоненційне зростання, а її частка вже становить 15% глобального ВВП, що еквівалентно 16 трлн дол. США [1]. Аналіз кореляції між витратами на трансформацію та фінансовими результатами виявляє надвисоку ефективність: показник окупності інвестицій (ROI) сягає 1 до 8,3, де кожен долар вкладень генерує понад вісім доларів прибутку [2].

Така висока результативність інтенсифікує приплив капіталу в критичні сегменти інфраструктури.

Ключові вектори інвестицій у 2023–2024 були наступні напрями [2]:

- інформаційно-комунікаційні технології – 4,89 трлн дол. США;
- телекомунікаційні послуги – 2,94 трлн дол. США;
- відновлювана («зелена») енергетика – 3,12 трлн дол. США;
- центри обробки даних – 0,17 трлн дол. США.

Згідно з прогнозами [2], протягом наступних п'яти років до 70% світового економічного розвитку буде безпосередньо зумовлено цифровою трансформацією. Стрімка інтелектуалізація та автоматизація стають головними драйверами економічного поступу, де центральне місце посідає штучний інтелект як каталізатор проривних змін.

Глобальна економіка переходить від стадії лінійної цифровізації до етапу інтелектуалізації, де штучний інтелект детермінує 66% зростання цифрового сектору [1]. Визначальним трендом є поява агентського штучного інтелекту – автономних систем, здатних до незалежного планування та виконання мультимодальних завдань. Це спричинило аномальне зростання попиту на фахівців у цій сфері – на 985% [3].

Компанія McKinsey в дослідженні [3] виокремлює 10 домінуючих трендів із високим індексом інноваційності:

1. Агентний штучний інтелект;
2. Генеративний штучний інтелект;
3. Спеціальні напівпровідники;
4. Хмарні та периферійні обчислення;
5. Квантові технології;
6. Передові технології зв'язку (5G/6G);
7. Цифрова довіра та кіберзахист;
8. Біоінженерія;
9. Технології імерсивної реальності;
10. Робототехніка.

Попри те, що 70% компаній використовують штучний інтелект хоча б в одній функції, лише 1% організацій досягли повної цифрової зрілості [3]. До 2030 року ринок штучного інтелекту демонструватиме середньорічний темп зростання 37,3%, перевищивши обсяг у 400 млрд дол. США. Проте реалізація цього потенціалу екстраполюється на наявність потужного інфраструктурного фундаменту [1].

Цифрова інфраструктура є базисом інклюзивного розвитку. У 2025 році кількість користувачів інтернету сягнула 6 млрд осіб (73,6% населення світу), проте зберігається глибока якісна асиметрія [4].

Користувачі в розвинених країнах генерують у 8 разів більше трафіку порівняно з бідними регіонами [4]. Прогноз Huawei [2] до 2030 року передбачає експоненційне зростання: обсяг даних сягне 1 YB (Йотабайт), кількість підключень – 200 млрд, а щільність роботизації складе 1000 промислових роботів на 10 000 працівників. Очікується, що 80% цієї інфраструктури буде живитися з відновлюваних джерел енергії, що підкреслює конвергенцію цифровізації та «зеленого» переходу [2].

Цифрова трансформація поглиблює конкуренцію за таланти, створюючи дефіцит у понад 100 млн робочих місць. Країни, що розвиваються, наразі покривають 80% цього дефіциту (Азія – 45%, Африка – 27%). Проте спостерігається небезпечна концентрація ресурсів: розвинені економіки контролюють 87% моделей штучного інтелекту та 91% венчурного капіталу [1].

Системний аналіз підтверджує, що цифрова трансформація трансформувалася з опціональної переваги у фундаментальну умову виживання бізнесу. Світ вступає в епоху економіки інтелектуальних систем, де штучний інтелект, великі дані та 5G/6G утворюють конвергентну екосистему, підтримувану сталою енергетикою. Головним викликом залишається подолання якісного цифрового розриву та адаптація людського капіталу до нових умов інтелектуальної праці. Перспективні напрями досліджень можуть стати розробка стратегічних напрямів розвитку бізнесу в умовах експансії агентського штучного інтелекту та автономізації бізнес-процесів. А також шляхи подолання глобальної технологічної асиметрії через розвиток мережі гнучких цифрових хабів.

Література:

1. Global Digital Economy Report – 2025. International Data Center Authority. (2025). URL: <https://www.idc-a.org/insights/qUi9XgvyrzSkyDUy9Tqr>. (дата звернення: 09.01.2026).
2. Global Digitalization Index 2024 (PDF report). Huawei. URL: <https://www-file.huawei.com/-/media/corp2020/gdi/pdf/gdi-2024-en.pdf?la=en>. (дата звернення: 05.01.2026).
3. Technology trends outlook 2025. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/the-top-trends-in-tech>. (дата звернення: 10.01.2026).

4. Data query – ITU DataHub. International Telecommunication Union. URL: <https://datahub.itu.int/query/>. (дата звернення: 06.01.2026).

5. Яценко Д. С., Ревенко Д. С. Моделювання впливу цифрової трансформації на економічне зростання. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2025. №33. С. 229–234. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.33.2025.335921>.

Chuwardynskyi Vladyslav
PhD Student,
Mariupol State University
Kyiv, Ukraine

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-593-1-12>

INTERNATIONAL LABOR MARKETS DEVELOPING: INNOVATION, CAPITAL, AND POLICY

This study investigates the structural determinants of labor productivity, framing the development of international labor markets as a function of three critical variables: innovation transfer, capital depth, and regulatory policy. The research fundamentally refutes the “labor intensity” hypothesis often cited in transitional economies is a narrative attributing low output to insufficient individual diligence arguing instead that workforce productivity is not a derivative of physical exertion but of the macroeconomic environment surrounding the labor force. Rigorous analysis reveals that the distinction between high- and low-productivity nations is foundational: a worker operating an automated line is not working harder than a manual laborer but utilizing vastly higher leverage. Supporting this, historical OECD data establishes that 93% of Total Factor Productivity (TFP) growth over the last 130 years resulted from innovation, specifically the importation of knowledge embedded in capital goods [1, p. 470].

This dependence on imported technology creates a strict feedback loop for international labor markets: to import advanced capital goods, an economy must generate competitive exports to fund these purchases. However, many transitional economies fall into a “consumption trap,” where national savings are burned on importing depreciating consumer goods rather than investing in the productive assets required to close the technological gap. Consequently, the labor market requires a workforce capable of operating complex technologies to break this cycle, rather than merely consuming imports.

However, the analysis reveals that the capacity to adapt to this innovation imperative is severely constrained by distinct regional factors. For developing and transitional markets, the primary impediment is a “skills gap” exacerbated by policy failures. While education accounts for 49% of the variation in productivity growth, aggressive government mandates for tertiary enrollment have led to widespread “diploma inflation”. This creates a statistical illusion

of progress while masking a critical lack of functional literacy and cognitive skills required for technology transfer. The result is a paradoxical labor market characterized by high aggregate unemployment coexisting with a desperate shortage of qualified personnel, effectively blocking businesses from adopting advanced technologies because the complementary human capital is absent [2, p. 281].

Furthermore, the study utilizes the Hsieh-Klenow model to demonstrate that opaque regulatory barriers cause systemic resource misallocation. In these markets, “extractive institutions” frequently protect inefficient legacy enterprises or state-connected “zombie firms” from competition, creating a distorted marketplace where success is determined by political connection rather than economic efficiency [5, p. 126]. These inefficiencies act as a massive “implicit tax” on growth, physically preventing capital from flowing to productive innovators. Simulation data indicates that the removal of these distortions could boost TFP by 30–60% without requiring a single dollar of additional foreign investment, simply by liberating existing resources to flow to high-growth firms [3, p. 1425].

Conversely, in developed economies, the stability of the labor market is threatened by a crisis of capital accumulation due to demographic shifts. With the old-age dependency ratio in the EU approaching a critical 2:1 threshold by 2070, the traditional Pay-As-You-Go (PAYG) pension model creates a “fiscal pincer”. To maintain pension promises with fewer workers, the state must aggressively raise labor taxes, which mechanically reduces the disposable income available for private investment. This results in a “crowding out” effect where public consumption absorbs liquidity that should be directed toward corporate R&D.

The paper argues that sustainable development requires a pivot toward funded pension systems to generate “long money” when patient domestic capital that exceeds 145% to 210% of GDP in nations like the Netherlands and Switzerland. This accumulated wealth is essential for funding the large-scale automation and robotization necessary to counteract a shrinking workforce. Ultimately, the study confirms the validity of the Lewis Threshold, positing that economies must transition from saving 4–5% to 12–15% of national income to sustain the capital deepening required for global innovativeness. Thus, the “productivity puzzle” defies a monolithic solution, demanding “institutional hygiene” for the developing South and “capital deepening” for the aging North [4, p. 24].

References:

1. Madsen, J. B. (2007). Technology Spillover Through Trade and TFP Convergence: 135 Years of Evidence for the OECD Countries. *Journal of International Economics*, vol. 72 (2), pp. 464–480.
2. Hanushek, E. A. and Woessmann, L. (2012). Do Better Schools Lead to More Growth? Cognitive Skills, Economic Outcomes, and Causation. *Journal of Economic Growth*, vol. 17 (4), pp. 267–321.
3. Hsieh, C.-T. and Klenow, P. J. (2009). Misallocation and Manufacturing TFP in China and India. *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 124 (4), pp. 1403–1448.
4. McKinsey Global Institute (2024). Investing in productivity growth. McKinsey & Company Report. Available at: <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/investing-in-productivity-growth>
5. Acemoglu, D. and Robinson, J. A. (2012). *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty*. New York: Crown Business, p. 529.

Шатіло О. В.

*докторка філософії з економіки,
доцентка кафедри корпоративних фінансів і контролінгу,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-593-1-13>

ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасний бізнес перебуває в умовах постійної цифрової трансформації, де інформаційні технології (ІТ) стають ключовим фактором ефективного управління, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення якісного сервісу. Використання ІТ у сервісному обслуговуванні, управлінні бізнесом і виробничих процесах сприяє автоматизації операцій, вдосконаленню аналізу даних та прийняття рішень, оптимізації витрат та покращенню взаємодії з клієнтами. Однак, попри стрімкий розвиток цифрових технологій, багато підприємств стикаються з проблемами впровадження нових ІТ-рішень. Основними викликами є висока вартість цифрової трансформації, необхідність адаптації персоналу, ризики кібербезпеки та інтеграція нових технологій у вже існуючі бізнес-процеси. Недостатня цифрова грамотність та опір змінам у корпоративному середовищі також можуть стати бар'єром для ефективного використання інформаційних технологій. Важливим аспектом є визначення оптимальних шляхів впровадження інформаційних технологій у ключові сфери бізнесу – сервіс, управління та виробництво – для досягнення максимальної ефективності та довгострокового розвитку підприємств [1].

Інформаційні технології – сукупність методів та інструментів для передачі, аналізу і обміну даними, які забезпечують ефективну автоматизацію, передусім, управлінських, виробничих, фінансово-економічних процесів для підвищення результативності діяльності підприємства. Вони включають аналіз великих обсягів даних, програмне забезпечення, хмарні обчислення, автоматизацію бізнес-процесів, електронний документообіг, інтелектуальні системи моніторингу,

електронну торгівлю, енергоспоживання телекомунікації та аналітичні системи.

Метою розробки та використання тієї чи іншої інформаційної технології є економія витрат праці, енергії та матеріальних ресурсів і, зрештою, вирішення управлінських завдань підприємства [2].

Відповідно до показників, представлених на рис. 1, можна стверджувати, що протягом 2022–2024 рр. спостерігається системне зростання впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність підприємств. Зокрема, частка підприємств, що здійснювали електронну торгівлю, зросла з 6,1% у 2022 році до 8,7% у 2024 році, що свідчить про нарощення процесів цифрової трансформації бізнес-середовища. Разом з тим частка обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг), отриманої від електронної торгівлі, у загальному обсязі реалізованої продукції підприємств відповідного виду економічної діяльності свідчить про стабільність із незначними коливаннями в межах 5,7% (2023 р.) – 5,9% (2022 р.), досягнувши показника 5,8% на кінець 2024 р.

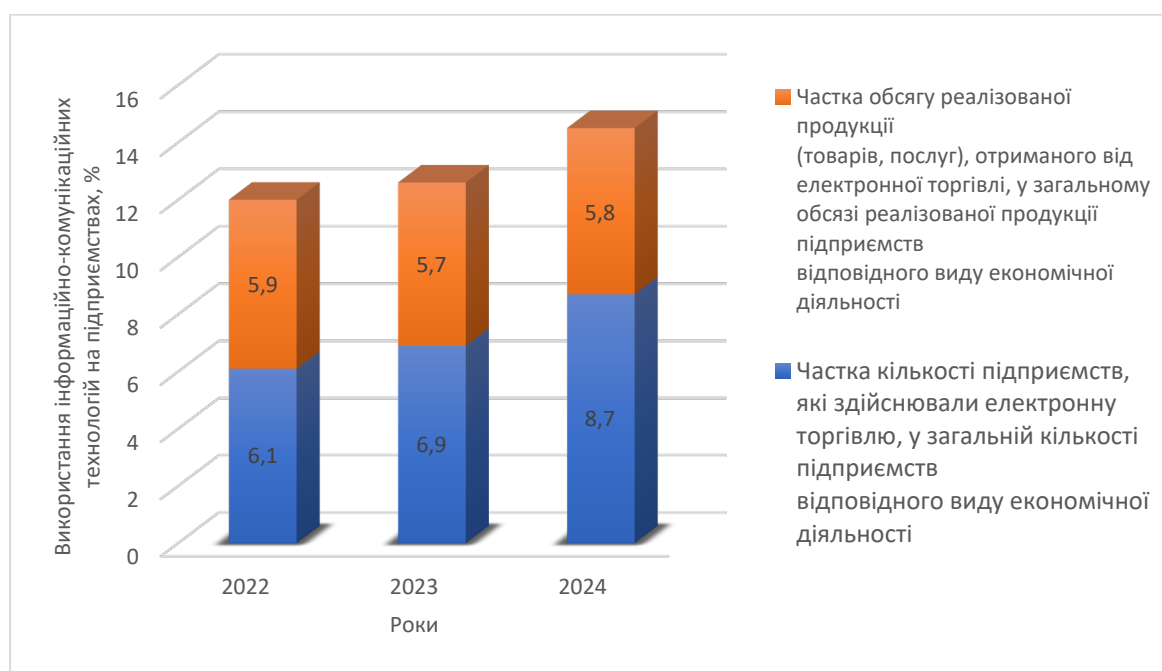


Рис. 1. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах

Джерело: сформовано автором на основі [3]

Отже, для застосування дієвої цифрової трансформації підприємства необхідно запроваджувати стратегії, які орієнтуватимуться на

інформаційні технології та актуальні запити компанії, а також будуть демонструвати економічну доцільність обраних технологічних змін. Активне впровадження цифрової трансформації є необхідним етапом застосування новітніх технологій, що зумовлюватиме створення детального плану по розробці розробку поетапного плану інтеграції цифрових рішень з врахуванням можливостей та запитів суб'єкта підприємницької діяльності.

Література:

1. Григор'єва Т. І., Розенвассер Д.М., Дишкантюк Ю. І. Інформаційні технології в бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. С. 1–8.
2. Гросул В.А., Шинкаренко І.А. Інформаційні технології та цифрова трансформація в системі адаптивного розвитку підприємств роздрібної торгівлі. *Економіка: реалії часу*. 2023. № 1 (65). С. 86–94. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No1/86.pdf> (дата звернення: 28.01.2026)
3. Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/uk> (дата звернення: 23.01.2026).

Яо Чен
аспірант,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова
м. Одеса, Україна

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-593-1-14>

ПРІОРИТЕТИ ІНСТИТУЦІЙНИХ І СТРУКТУРНИХ РЕФОРМ ФІСКАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Проблематика фінансової політики в умовах повоєнних трансформацій набуває виняткової значущості для України, оскільки саме вона визначатиме траєкторію економічного відновлення, здатність держави забезпечувати макроекономічну стабільність та формувати стійкі передумови для довгострокового розвитку. Повномасштабна війна спричинила безпрецедентні структурні деформації у національній економіці: різке скорочення виробничого потенціалу, руйнування інфраструктури, зростання боргового навантаження, розбалансування бюджетної системи та підвищення залежності від зовнішньої фінансової підтримки. У таких умовах традиційні підходи до формування фінансової політики виявляються недостатніми, що потребує розроблення нових стратегічних рішень, здатних забезпечити ефективне реагування на сучасні виклики. Відновлення України вимагатиме значних бюджетних ресурсів, спрямованих на реконструкцію інфраструктури, модернізацію економіки, посилення обороноздатності та відновлення соціального сектору. Водночас можливості держави щодо нарощування доходів залишатимуться обмеженими через звуження податкової бази, високий рівень тінізації та суттєве боргове навантаження. Саме тому важливим є пошук оптимальної моделі фінансової політики, яка дозволить поєднати потреби економічного зростання з вимогами бюджетної стійкості та зобов'язаннями перед міжнародними партнерами. Отже, дослідження фінансової політики України в умовах повоєнних трансформацій є надзвичайно актуальним, оскільки воно спрямоване на обґрунтування оптимальних механізмів забезпечення економічного відновлення, підвищення фінансової стійкості та формування ефективної державної фінансової системи, здатної протистояти зовнішнім ризикам і

забезпечувати національну конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Повномасштабна війна справила руйнівний вплив на всі ключові сфери суспільного життя. В економічному вимірі одним із найбільш відчутних негативних наслідків російського вторгнення стало загострення кризових процесів у системі публічних фінансів. На тлі звуження економічної бази формування бюджетних ресурсів, що зумовлено окупацією важливих промислових регіонів, знищенням підприємств та масштабною міграцією населення, обсяг бюджетних видатків фактично подвоївся. У результаті рівень дефіциту бюджету досяг безпрецедентних для періоду незалежності показників. Фінансова допомога міжнародних партнерів дала змогу стабілізувати макрофінансову ситуацію на початковому етапі війни, однак перед урядом постало комплексне завдання пошуку ефективних механізмів підтримки економічної активності у воєнних умовах і забезпечення довгострокової стійкості бюджетної системи [1, с. 315].

Представимо економіко-математичну модель у вигляді лінійної регресії, що демонструватиме взаємозв'язок між номінальним ВВП України та показниками ефективності фіскальної політики.

$$Y_x = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3 + \dots + a_mX_m + e, \quad (1)$$

де $a_0, a_1, a_2, \dots, a_m$ – параметри рівняння множинної регресії, а $X_1, X_2, X_3, \dots, X_m$ – змінні моделі, e – похибка моделі.

Позначимо: залежна змінна Y – валовий внутрішній продукт (ВВП); пояснюючі змінні: X_1 – доходи держаного бюджету; X_2 – видатки державного бюджету; X_3 – податкові надходження; X_4 – показник податкової забезпеченості. На основі статичних даних [2; 3; 4] зазначених показників, із застосуванням програмного забезпечення Gretl, нами отримано лінійну скориговану трьохфакторну регресійну модель:

$$Y = 776794 + (-4.10438)X_1 + 1,94866X_2 + 198483X_4 + e \quad (2)$$

(нормований $R^2 = 0,988663$).

Аналіз економічного змісту скоригованої моделі дозволяє дійти таких висновків:

- коефіцієнт при X_1 (доходи бюджету) має від'ємний знак, що може відображати фіскальний ефект витіснення приватної активності в умовах кризових років;

- коефіцієнт при X_2 (видатки бюджету) є позитивним, що свідчить про мультиплікативний вплив бюджетних витрат на економічну динаміку;

– коефіцієнт при X_4 (показник податкової забезпеченості) є найбільш значущим і позитивним, що вказує на складання фіскальної спроможності з потенціалом підтримки економічного зростання.

Висока залежність ВВП від фіскальних змінних потребує стабілізаційних інструментів: створення бюджетних стабілізаційних фондів; впровадження контрциклічних фіскальних правил; підвищення фінансової автономії місцевих бюджетів.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що побудована модель адекватно відображає функціональні залежності між фіскальними змінними та номінальним обсягом ВВП, а наявність мультиколінеарності, успішно усунута у скоригованій моделі, підкреслює системну взаємопов'язаність податкових індикаторів у національній економіці. Скоригована модель демонструє високу якість статистичної відповідності та може бути використана як аналітичний інструмент для обґрунтування фіскальної політики, оцінки впливу бюджетних заходів та формування прогнозів макроекономічної динаміки у подальших дослідженнях. Оптимізація фіскальної політики має здійснюватися у двох взаємодоповнюючих напрямках: структурному та інституційному. Структурна оптимізація передбачає перегляд податкових ставок і бази оподаткування, корекцію акцентів бюджетних видатків, переорієнтацію фіскальних ресурсів на інвестиційні та інноваційні проєкти. Інституційна оптимізація полягає у посиленні прозорості бюджетних процесів, запровадженні фіскальних правил, цифровізації системи адміністрування та мінімізації трансакційних витрат. У повоєнний період важливо забезпечити збалансованість між фіскальною стійкістю та стимулюванням ділової активності.

Література:

1. Гребеножко Р. Концептуалізація фіскальної політики у парадигмі воєнної відбудови та повоєнної модернізації економіки. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4 (51). С. 314–321. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1122>
2. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: www.stat.gov.ua
3. Офіційний веб-сайт Міністерства фінансів України. URL: <http://www.mof.gov.ua>
4. Офіційний сайт Державної податкової служби України. URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/pokazniki-roboti>

Ястребний В. М.
*аспірант кафедри економіки і фінансів,
Одеський національний морський університет
м. Одеса, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-593-1-15>

VRIO-АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОЦІНЮВАННЯ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА СУДНОПЛАВНИХ КОМПАНІЙ

Дослідження внутрішнього середовища підприємства є ключовим елементом стратегічного аналізу та стратегічного управління, адже дає змогу визначити реальні сильні сторони, обмеження та потенціал розвитку організації. Такий аналіз допомагає виокремити чинники, що формують конкурентоспроможність підприємства, і слугує основою для розроблення корпоративної стратегії. На відміну від зовнішніх умов, які вирізняються значною мінливістю та складністю прогнозування, внутрішні параметри діяльності перебувають під контролем менеджменту та можуть коригуватися відповідно до стратегічних пріоритетів компанії [1].

У галузі морського транспорту аналіз внутрішнього середовища має особливо високу важливість, оскільки діяльність судноплавних компаній пов'язана зі значними інвестиціями, підвищеними вимогами до технічної справності й безпеки експлуатації флоту. Додатковими факторами виступають різкі коливання фрахтових ставок і вартості енергоресурсів [2], а також посилення конкуренції, спричинене активною присутністю міжнародних транспортно-логістичних альянсів.

Одним із фундаментальних інструментів оцінки внутрішнього середовища є VRIO-модель [1], що ґрунтується на чотирьох критеріях оцінки стратегічних ресурсів: цінність (Value), рідкість (Rarity), складність імітації (Imitability) та організаційна підтримка (Organization). У його межах стійку конкурентну перевагу можуть формувати лише ті ресурси, які одночасно мають цінність, є дефіцитними, складними для відтворення та підтримуються відповідною організаційною структурою. Застосування цього інструмента дає змогу визначити, чи відповідають наявні ресурси вимогам конкурентного ринку та чи потребують вони оновлення або додаткового організаційного зміцнення. Таким чином,

VRIO-аналіз виступає інструментом не лише діагностики, але й стратегічного розвитку ресурсного потенціалу підприємств морського транспорту.

У сфері морських перевезень застосування VRIO-підходу потребує спеціальної адаптації, адже загальні методики оцінювання ресурсів не охоплюють особливостей активів та операційної моделі судноплавних компаній. Якщо в традиційному менеджменті ресурси здебільшого трактуються як матеріальні засоби, інфраструктура чи трудовий потенціал, то в морському транспорті їх зміст значно ширший і має галузеву специфіку.

Так, флот оцінюється не лише як матеріальний актив, а як сучасний і енергоефективний транспортний ресурс, що визначає собівартість тонно-миль, рівень екологічної відповідності та здатність компанії формувати довгострокову конкурентоспроможність. Логістична мережа в судноплавній галузі трактується значно ширше, ніж просто матеріальна інфраструктура: вона охоплює доступ до міжнародних транспортно-логістичних ланцюгів, включення компанії в глобальні системи перевезень і здатність оперативно освоювати нові напрямки [3]. Важливим стратегічним ресурсом є також персонал – професійні екіпажі та кваліфікований управлінський склад, які гарантують дотримання міжнародних стандартів і ефективність управлінських рішень. До критичних складових сучасної конкурентоспроможності належать цифрові технології, зокрема автоматизовані системи, аналітика великих даних і програмні платформи для оптимізації процесів, що є складними для копіювання та формують додаткові ринкові переваги [4]. Окрему групу становлять стандарти й сертифікація: дотримання міжнародних вимог із безпеки та екології забезпечує стратегічне позиціонування компанії, доступ до міжнародних ринків і довіру партнерів. Для подальшої оцінки ресурсного потенціалу стратегічні активи, виділені за VRIO-підходом, були представлені у форматі вимірюваних показників, що можуть розраховуватися на основі відкритих фінансових і операційних даних судноплавних компаній. Співвідношення між ресурсами та відповідними індикаторами їх оцінювання відображено в табл. 1.

Кількісна інтерпретація ресурсів у межах VRIO-підходу забезпечує об'єктивність оцінювання та створює основу для формування обґрунтованих управлінських рішень. Це дозволяє не лише визначити сильні й слабкі сторони підприємства, а й окреслити потенційні точки

зростання, що є важливим для підвищення конкурентоспроможності в умовах динамічного та глобалізованого ринку морських перевезень.

Таблиця 1

**Відповідність стратегічних ресурсів
та кількісних показників їх оцінки на прикладі
контейнерних судноплавних компаній**

Ресурс (VRIO)	Показники для кількісного виміру	Одиниця виміру
Сучасний та енергоефективний флот	Середній вік суден	роки
	Коефіцієнт технічної готовності флоту	%
Розмір і структура флоту	Кількість суден	одиниць
	Контейнерна місткість	тис TEU
	Вантажообіг	млн TEU
Доступ до міжнародних логістичних мереж	Географічна присутність	кількість країн
	Кількість портів/країн	Одиниць
Персонал і менеджмент	Витрати на навчання	млн. USD
	Коефіцієнт плинності	%
	Кількість аварій	випадків/рік
Інноваційні цифрові рішення	Рівень цифровізації процесів	%
	Витрати на ІТ	млн USD
Альтернативні види палива	Частка LNG-суден	%
	Викиди CO ₂ на тонна-милю	gCO ₂ /тонна-миля
Міжнародна сертифікація	Наявність ISO/IMO сертифікатів	dummy (0/1)
Фінансова стійкість	Коефіцієнт автономії	%
	Поточна ліквідність	—
Рентабельність	ROA; ROE; EBIT margin; EBITDA margin, рентабельність за чистим прибутком	%
Інвестиційна активність	CAPEX	млн USD
	Частка інвестицій у флот	% від виручки

Джерело: запропоновано автором

Література:

1. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17 (1). P. 99–120.
2. Stopford M. Maritime Economics. London: Routledge, 2009.
3. Notteboom T., Rodrigue J.-P. Port Economics, Management and Policy. New York: Routledge, 2022.
4. Grant R. Contemporary Strategy Analysis. Wiley, 2019.

СЕКЦІЯ 2. ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА ТА ТУРИЗМ

Батиченко С. П.

*кандидат географічних наук,
асистент кафедри географії України,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-593-1-16>

ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ: СИСТЕМНІСТЬ, КРИТЕРІЇ ТА РЕЗУЛЬТАТИ ВПРОВАДЖЕННЯ

У сучасних умовах розвитку туристичної індустрії якість туристичних послуг стає ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства. Споживачі дедалі більше орієнтуються не лише на ціну, а й на рівень обслуговування, індивідуальний підхід та позитивний досвід від подорожі. Саме тому ефективне управління якістю туристичних послуг є стратегічним завданням будь-якої туристичної компанії. Управління якістю передбачає системний підхід до планування, організації, контролю та вдосконалення всіх процесів, що формують туристичний продукт. Важливе значення мають визначення критеріїв і параметрів якості, які дозволяють об'єктивно оцінити рівень задоволення потреб туристів, ефективність роботи персоналу та відповідність послуг міжнародним стандартам.

Глобалізація туристичних ринків, цифровізація сервісів і поширення онлайн-платформ бронювання суттєво змінюють поведінку туристів. Сучасний споживач має доступ до великого обсягу інформації, відгуків і рейтингів, що формує його очікування ще до моменту придбання туристичного продукту. У зв'язку з цим якість туристичних послуг усе частіше оцінюється не за формальними стандартами, а за реальним клієнтським досвідом. Саме тому управління якістю перетворюється на безперервний управлінський процес, інтегрований у загальну стратегію розвитку туристичного підприємства.

Результатом ефективного управління якістю є підвищення довіри споживачів, зміцнення репутації підприємства, розширення ринку збуту та сталий розвиток туроператора або турагенції. Таким чином, система управління якістю стає не лише інструментом контролю, а й запорукою довгострокового успіху туристичного бізнесу.

Якість у туристичній сфері – це не лише набір стандартів і показників, а перш за все філософія мислення компанії, яка визначає ставлення до клієнта, працівників і власної репутації. Ефективне управління якістю туристичних послуг трактується, як безперервний процес удосконалення всіх етапів обслуговування, що базується на залученні персоналу, цифровізації процесів та постійному аналізі зворотного зв'язку від клієнтів [1].

Першим кроком до створення дієвої системи якості є чітке формулювання стандартів обслуговування, які охоплюють усі елементи сервісного циклу – від моменту першого контакту з туристом до післяпродажного супроводу. У сучасному підприємстві ці стандарти мають бути не лише описані в документах, а й підтримані корпоративною культурою, де кожен працівник усвідомлює власну роль у формуванні позитивного досвіду клієнта.

Особливу роль у системі управління якістю відіграє клієнтоорієнтований підхід, відповідно до якого турист розглядається як центральний елемент усіх управлінських процесів. Це передбачає глибоке розуміння очікувань клієнтів, сегментацію споживачів, персоналізацію сервісу та формування емоційної цінності туристичного продукту.

Ключовими елементами системи управління якістю туристичних послуг є:

- стратегія якості, узгоджена із загальною стратегією розвитку підприємства;
- стандарти обслуговування і регламенти бізнес-процесів;
- система навчання та мотивації персоналу;
- інформаційні та цифрові інструменти управління якістю;
- механізми моніторингу, оцінювання та коригування процесів.

Оцінювання якості туристичних послуг є складним багатокритеріальним процесом, який поєднує кількісні та якісні показники. Серед основних критеріїв ефективності управління якістю доцільно виділити [2]:

- рівень задоволеності туристів (Customer Satisfaction Index, NPS);

- стабільність процесів обслуговування (відсутність збоїв, помилок у бронюванні, реклаमाцій);
- кваліфікацію персоналу та якість внутрішніх комунікацій;
- відповідність послуг очікуванням і ціновому рівню;
- інноваційність у підходах до сервісу (автоматизація, мобільні сервіси, персоналізація).

Ці критерії можуть бути виміряні через параметри – кількість позитивних відгуків, швидкість реагування на запит клієнта, точність бронювання, частоту повторних покупок, відсоток скарг та їхнє своєчасне вирішення. У комплексі ці параметри дозволяють будувати систему управління за принципом PDCA (Plan–Do–Check–Act), яка забезпечує постійне вдосконалення процесів.

Практика діяльності туристичних підприємств свідчить, що впровадження ефективної системи управління якістю позитивно впливає на всі аспекти функціонування компанії. Насамперед це підвищення рівня задоволеності клієнтів, зростання довіри до бренду та формування стабільної клієнтської бази.

Економічні результати впровадження систем якості проявляються у зростанні обсягів продажу, підвищенні середнього чека, зменшенні витрат, пов'язаних із виправленням помилок та обробкою реклаमाцій. Соціальні результати полягають у підвищенні мотивації персоналу, покращенні внутрішнього клімату в колективі та зниженні плинності кадрів.

Крім того, система управління якістю сприяє підвищенню адаптивності туристичного підприємства до змін ринкового середовища, кризових явищ і трансформації споживчих уподобань. Це особливо важливо в умовах нестабільності та зростаючих ризиків у туристичній галузі.

Висновки. Ефективне управління якістю туристичних послуг є складним, багаторівневим і безперервним процесом, що потребує системного підходу, залучення персоналу та використання сучасних управлінських і цифрових інструментів. Якість у туризмі формується не лише через стандарти і регламенти, а насамперед через сервісну культуру підприємства та орієнтацію на створення позитивного клієнтського досвіду.

У результаті впровадження систем управління якістю туристичні підприємства отримують стійкі конкурентні переваги, зміцнюють свою репутацію та забезпечують умови для сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Література:

1. Чорна Н.М. Система управління якістю на туристичному підприємстві: теоретичні аспекти впровадження та функціонування. *Економіка та суспільство*. 2021. №29.
2. Customer loyalty in the Travel Industry. URL: <https://www.vamoos.com/customer-loyalty-in-the-travel-industry/>

Кирпіченкова О. М.

*доцент кафедри готельно-ресторанної справи,
Національний університет харчових технологій
м. Київ, Україна*

Зарва О. І.

*здобувач першого рівня вищої освіти,
Національний університет харчових технологій
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-593-1-17>

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИРОБНИЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ

Виробничий менеджмент ресторану – це фундамент, на якому тримається прибутковість закладу та задоволеність гостей. Якщо маркетинг приводить гостя в ресторан вперше, то саме виробничий менеджмент вирішує, чи повернеться він знову. Він полягає у цілеспрямованій діяльності із планування, організації, мотивації та контролю процесів перетворення ресурсів у готову продукцію.

В якості об'єкту дослідження обрано ресторан «Тісто, сир і тітка Белла», який є частиною мережі Rest Emotion, яка відома своїми концептуальними закладами, і поєднує традиції італійської кухні з сучасним підходом до обслуговування. Заклад розташований у самому серці історичного Подолу, що забезпечує йому високий рівень відвідуваності як місцевих жителів, так і туристів [1]. Концепція закладу базується на принципах автентичності та комфортного сервісу. «Тісто, сир і тітка Белла» позиціонує себе як затишний ресторан з італійським характером, де кожен відвідувач відчуває себе частиною великої родини.

Виробничий процес на кухні ресторану «Тісто, сир і тітка Белла» організований відповідно до принципів прямоточного руху сировини та розподілу функціональних зон, що забезпечує ефективну роботу персоналу та дотримання санітарних норм.

Проте під час спостереження та аналізу виробничого процесу були виявлені деякі проблемні аспекти, що впливають на ефективність кухні та швидкість обслуговування гостей. По-перше, у години пікових навантажень спостерігається перевантаження гарячого цеху, оскільки більшість замовлень на піцу та пасту надходить одночасно. Це

призводить до затримок у відпуску страв та збільшення часу очікування клієнтів. По-друге, процес заготівлі деяких овочів і м'яса здійснюється в обмеженому просторі, що ускладнює дотримання ергономіки робочих місць і збільшує ризик випадкових травм.

Ще одним фактором, що потребує оптимізації, є взаємодія між цехами: офіціанти та кухари не завжди координують подачу замовлень у режимі реального часу, що іноді призводить до несвоєчасної подачі комплексних страв. Також деякі процеси термічної обробки, зокрема запікання піци, потребують більш точного контролю часу та температури, щоб уникнути недопечених або пересушених страв.

Основні проблемні аспекти пов'язані із піковими навантаженнями, обмеженістю простору в заготівельному відділі та недостатньою синхронізацією роботи між цехами. Для усунення цих проблем можна рекомендувати оптимізацію графіків роботи персоналу, розширення робочих зон заготівельного відділу та впровадження більш точних систем контролю термічної обробки страв.

Отже організація виробничого процесу на кухні ресторану «Тісто, сир і тітка Белла» в цілому ефективна, однак потребує вдосконалення управління піковими навантаженнями, оптимізації простору заготівельного відділу та покращення комунікації між цехами. Виконання цих рекомендацій дозволить підвищити продуктивність кухні, скоротити час обслуговування гостей і забезпечити стабільно високий рівень якості страв.

В умовах високої конкуренції на ринку ресторанних послуг міста Києва якість базового продукту набуває вирішального значення для формування стабільного попиту та лояльності гостей. Для італійських ресторанів і піцерій таким базовим продуктом є тісто для піци, адже саме воно визначає не лише смак, а й текстуру, легкість засвоєння страви та загальне гастрономічне враження. У процесі аналізу виробничої діяльності ресторану «Тісто, сир і тітка Белла» було встановлено, що діюча технологія приготування тіста ґрунтується на класичній схемі з відносно коротким періодом ферментації, що є типовим для більшості закладів середнього цінового сегмента. Водночас сучасні тенденції розвитку італійської гастрономії, а також зростання обізнаності споживачів щодо якості та складу страв зумовлюють доцільність переходу до технологій тривалої ферментації тіста [2].

Тривала ферментація тіста для піци передбачає подовжений період дозрівання за контрольованих температурних умов, зазвичай від 24 до 72 годин. У цей час відбуваються складні біохімічні процеси, пов'язані з

роботою дріжджів і ферментів борошна. Крохмаль частково розщеплюється на прості цукри, білки – на амінокислоти, що безпосередньо впливає на аромат, смак і структуру готової основи піци. На відміну від швидких методів, де головним завданням є отримання об'єму за мінімальний час, тривала ферментація орієнтована на формування глибокого смакового профілю та кращу засвоюваність продукту [3].

У практичному аспекті впровадження тривалої ферментації в умовах ресторану не потребує радикальної перебудови виробничого процесу, однак вимагає чіткішого планування та контролю. Насамперед змінюється підхід до організації заготівельного етапу. Тісто готується заздалегідь, формуються порційні заготовки, які зберігаються у холодильному обладнанні протягом визначеного часу. Такий підхід дозволяє рівномірно розподілити навантаження на піцайоло, зменшити пікові перевантаження у години найбільшого попиту та скоротити час безпосереднього приготування піци після отримання замовлення.

Відповідно до організаційно-виробничої специфіки ресторану «Тісто, сир і тітка Белла», значна частина асортименту, особливо у категорії італійських страв, формуються на базі різноманітних видів сирів, таких як моцарела, пармезан, буррата, рікотта та інші. Ефективність роботи кухні та якість кінцевого продукту безпосередньо залежать від своєчасності постачання, умов зберігання та контролю обсягів запасів цих інгредієнтів [4]. У зв'язку з цим оптимізація системи зберігання та управління запасами сирів стає критично важливою для забезпечення стабільності виробничого процесу, зниження втрат і підвищення економічної ефективності закладу.

Для покращення системи управління запасами сирів було запропоновано впровадити комбіновану методику, яка поєднує елементи класичного FIFO (First In – First Out) для скорочення строків зберігання, а також систему ABC-аналізу для визначення пріоритетності контролю окремих видів сиру. Згідно з ABC-аналізом, наведеному в табл. 1, найбільшу увагу приділяють сирові, що займають значну частину витрат і впливають на формування ключових страв ресторану (категорія А), середньо пріоритетним продуктам (категорія В) та менш значимим (категорія С). Це дозволяє ефективно розподіляти ресурси для контролю та планування закупівель.

Впровадження такої системи дозволяє зменшити ймовірність псування сировини, уникнути надлишкових закупівель і знизити витрати на зберігання. Крім того, рекомендовано використовувати спеціалізоване

програмне забезпечення для управління запасами, яке дозволяє автоматично відстежувати залишки, терміни придатності та формувати попередні замовлення на основі прогнозованого попиту. Такий підхід дозволяє кухні більш точно планувати виробництво страв та оперативно реагувати на зміни у замовленнях.

Таблиця 1

АВС-аналіз запасів сирів у ресторані «Тісто, сир і тітка Белла»

Категорія	Вид сиру	Середньомісячне споживання, (кг)	Частка у загальних витратах (%)	Стратегія управління запасами
A	Моцарела	120	35	Зберігати у герметичних контейнерах у власному розсолі, контроль терміну придатності 3–5 днів
A	Пармезан	60	20	Контроль терміну придатності, регулярна ротація, зберігання при +6...+8°C у вакуумній упаковці, до 45 днів
B	Рікотта	40	12	Планування закупівель на основі прогнозу попиту, зберігати у герметичному контейнері, 5 днів
B	Буррата	25	10	Використовувати безпосередньо перед подачею, зберігати у герметичних контейнерах, 3–4 дні
C	Маскарпоне	15	5	Використання у десертах, герметичне зберігання, 5–7 днів
C	Горгонзола	10	3	Зберігати окремо від інших сирів, контроль запаху та цвілі, 5 днів

У підсумку, системний підхід до управління запасами сирів у ресторані «Тісто, сир і тітка Белла» забезпечує підвищення ефективності

виробництва, стабільність якості страв та економію ресурсів. Використання ABC-аналізу, контроль температури та вологості, чітке маркування та планування закупівель дозволяє мінімізувати втрати продуктів і забезпечити безперервний процес обслуговування гостей, що особливо важливо у закладі з високим рівнем відвідуваності та різноманітним меню.

Література:

1. Тісто, сир і тітка Белла. URL: <https://titkabella.com.ua>
2. Котова А. М'які, тверді та блакитні: Як правильно зберігати сири, щоб вони не псувалися. Klopotenko.com. URL: <https://klopotenko.com/myaki-tverdi-ta-blakytني-yak-pravylnو-zberigaty-syry-shhob-vony-ne-psuvalysya/>
3. Ukr.Media. Головний секрет тіста справжньої італійської піци, від якого залежить смак страви. URL: <https://ukr.media/food/466468/>
4. E-Variant. Який термін зберігання сиру? URL: <https://e-variant.info/uk/який-термін-зберігання-сиру/>

Мороз С. Е.

*доцент кафедри харчових технологій,
Полтавський державний аграрний університет
м. Полтава, Україна*

Калашник О. В.

*доцент кафедри харчових технологій,
Полтавський державний аграрний університет
м. Полтава, Україна*

Кузнєцов Р. В.

*асистент кафедри харчових технологій,
Полтавський державний аграрний університет
м. Полтава, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-593-1-18>

ЯК ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ФОРМУЄ ЕКОЛОГІЧНО ОРІЄНТОВАНУ ІНДУСТРІЮ ГОСТИННОСТІ

У сучасному готельному бізнесі інновації стають не просто бажаною ознакою розвитку, а необхідною умовою виживання. Глобальні зміни поступово формують нову парадигму гостинності, у якій пріоритетними стають гнучкість, сталість і адаптивність до очікувань споживача. Науковці звертають увагу на те, що у сучасній гостинності саме поняття досвіду, який стає центральним елементом взаємодії з гостем, визначає динаміку безперервного інноваційного розвитку [1].

Інновації у готельній сфері можна умовно поділити за рівнями їх глибини та спрямованості. Перший рівень охоплює операційні зміни, метою яких є підвищення ефективності, зменшення витрат і раціоналізація процесів. При цьому готель зосереджується на оптимізації таких ресурсів, як автоматизація бронювання, цифровізація управління, впровадження енергоощадних технологій. Проте ці зміни залишаються невидимими для гостя, якщо не супроводжуються відповідною комунікацією чи інтеграцією в сервіс.

Другий рівень інновацій спрямований на вдосконалення досвіду гостя, у межах якого в центрі уваги опиняються сприйняття сервісу, рівень комфорту та залученість клієнта до процесу обслуговування. На тлі зазначеного підходу готелі аналізують не лише факт упровадження

внутрішніх нововведень, а й те, як саме вони інтерпретуються гостями, намагаючись зробити ці зміни більш зрозумілими й персоналізованими. Показовим є приклад екологічних заходів, зокрема відмова від щоденного прибирання номерів або скорочення споживання води, які можуть бути представлені не як обмеження, а як усвідомлений вибір гостя. Разом з тим виникає ризик, коли екологічна складова реалізується переважно на рівні комунікації, не підкріплюючись системними змінами в організації сервісу, що перетворює «зелену» риторiku на декларативний елемент і поступово знижує довіру споживачів.

У цій логіці ефективність інновацій у готельно-ресторанній сфері визначається не лише їх наявністю чи технологічною складністю, а здатністю переходити з операційної площини у площину споживчого досвіду. Нереалізований перехід між рівнями обмежує вплив екологічних ініціатив, тоді як їх інтеграція в сервісну логіку створює підґрунтя для глибших трансформацій, пов'язаних із переосмисленням самої моделі гостинності.

Водночас інновації в готельному бізнесі дедалі частіше виходять за межі суто технологічних рішень і безпосередньо пов'язані з екологічною відповідальністю підприємств гостинності. У наукових дослідженнях неодноразово підкреслювалося, що готельна індустрія характеризується підвищеним екологічним навантаженням, зумовленим специфікою її функціонування, цілодобовою експлуатацією об'єктів та високою інтенсивністю споживання ресурсів. Зокрема Р. Bohdanowicz звертає увагу на значні обсяги споживання енергії й води в готелях, а також на системне утворення відходів, що робить підприємства гостинності суттєвими чинниками впливу на навколишнє середовище [2]. Саме ця обставина загострює вимоги до інноваційного розвитку галузі й пояснює, чому екологічні інновації не можуть обмежуватися поодинокими технічними рішеннями, а потребують системного підприємницького підходу та формування відповідної сервісної культури.

Особливого значення за таких умов набуває концепція економіки вражень, відповідно до якої сучасний бізнес орієнтується на формування стійких емоційних і ціннісних зв'язків зі споживачами як передумови їхньої довгострокової прихильності та економічної життєздатності підприємства. Як зазначають В. Pine та J. Gilmore, компанії досягають стійкого успіху тоді, коли пропонують не лише товар чи послугу, а захопливий і запам'ятовуваний досвід, здатний підвищувати лояльність клієнтів і водночас позитивно впливати на фінансові результати діяльності [3].

У процесі зміщення фокусу інновацій від окремих сервісних рішень до цілісного досвіду перебування актуалізується потреба глибших змін, що зачіпають саму модель гостинності. Найвищим рівнем інноваційного розвитку виступають трансформаційні зміни, за яких готель переосмислює власну концепцію взаємодії з гостем. За такої моделі цифрові технології виходять за межі автоматизації окремих процесів і створюють умови для активної участі клієнта у формуванні індивідуального досвіду перебування. Можливість самостійно обирати параметри комфорту, зокрема час заселення або мікроклімат у номері, змінює роль гостя, перетворюючи його зі споживача послуг на співтворця сервісу. Саме на цьому етапі інновації набувають ціннісного виміру, відкриваючи простір для інтеграції екологічної свідомості та соціальної відповідальності у щоденну практику обслуговування.

Як показують дослідження, екологічна складова не існує окремо від інноваційного розвитку готелю, а природно вбудовується в усі рівні його функціонування. На внутрішньому, операційному рівні вона реалізується через упровадження енергоефективних систем, водозберігаючого обладнання, практик сортування відходів і використання матеріалів, безпечних для довкілля. Акцентуємо, що такі рішення не зводяться лише до скорочення витрат, а формують основу для подальших змін, у межах яких екологічні ініціативи інтегруються в сервісний досвід гостя. Залучення клієнта до усвідомленого вибору сприяє формуванню спільної відповідальності за раціональне використання ресурсів і поступово зміцнює сталий імідж готелю як сучасного та соціально відповідального суб'єкта індустрії гостинності.

Найвищий рівень екологічних інновацій проявляється тоді, коли принципи сталого розвитку інтегруються безпосередньо в концепцію бренду готелю. У процесі таких змін підприємство позиціонує себе не лише як місце тимчасового перебування, а як простір відповідального споживання, у межах якого підтримуються локальні виробники, ініціюються події з екологічним спрямуванням і формується цілісна «зелена» сервісна культура. У цій конфігурації екологічна філософія перестає бути окремим напрямом діяльності й перетворюється на базовий елемент ціннісної пропозиції готельного бренду.

Готельно-ресторанна сфера має специфічну природу інновацій, оскільки значна частина змін відбувається не лише в матеріальному, а й у комунікативному вимірі сервісу. Як зазначалося, екологічна інновація, що залишається непомітною для споживача, фактично функціонує як операційна зміна і не впливає на сприйняття послуги. Натомість

інновація, інтегрована в процес обслуговування через пояснення, рекомендації та залучення гостя до «зелених» програм, виходить за межі технологічної доцільності, стає складовою споживчого досвіду й формує емоційну цінність у сервісній культурі.

З огляду на зазначене вище, можна додати, що готель, який пропонує гостеві обрати екологічний режим обслуговування, фактично формує нову етику споживання в межах сервісної взаємодії. Ресторан, що використовує локальні продукти та мінімізує харчові відходи, створює не лише кулінарний продукт, а й наратив відповідальності, зрозумілий для споживача. Хоча такі дії можуть здаватися незначними, саме з подібних рішень поступово формується образ сучасної гостинності, у якій комфорт і інноваційність поєднуються з повагою до природного середовища та усвідомленим ставленням до ресурсів.

У своїх міркуваннях ми схилиємось до думки, що екологічно орієнтовані інновації виходять за межі операційної оптимізації та стають інструментом формування довіри і довгострокових відносин зі споживачами. Їх системне впровадження зміцнює репутаційний капітал закладів гостинності й закріплює екологічну відповідальність як невід’ємну складову сервісної якості. Поєднання внутрішніх операційних рішень, комунікації та залучення гостя формує підґрунтя для сталого розвитку готельно-ресторанної індустрії в сучасних умовах.

Такий підхід узгоджується з розширеним розумінням ролі індустрії гостинності у сталому розвитку, де підприємства функціонують не лише як економічні суб’єкти, а як учасники соціальних і територіальних процесів. За умови відповідального планування галузь здатна поєднувати економічне зростання, соціальну інтеграцію та збереження природної й культурної спадщини, водночас реагуючи на загострення екологічних обмежень у контексті зростання туристичних потоків [4].

Особливо відчутним потенціал екологічних інновацій є в регіонах становлення готельно-ресторанної індустрії, де вони слугують не лише засобом підвищення ефективності, а й інструментом позиціонування території. Поетапний перехід від базових ресурсозберігаючих рішень до «зелених» сервісних форматів підвищує стійкість бізнесу та формує позитивний імідж регіону загалом.

Література:

1. Gavilan D., Al-Shboul O. A. Designing innovation in urban hotels through guest experience data on interior design. *European Journal of Innovation Management*. 2023. Vol. 28 (4). P. 1452–1471. DOI: <https://doi.org/10.1108/ejim-07-2023-0528>

2. Bohdanowicz P. Environmental awareness and initiatives in the Swedish and Polish hotel industries – survey results. *International Journal of Hospitality Management*. 2006. Vol. 25. No. 4. P. 662–682. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2005.06.006>.
3. Pine B. J., Gilmore J. H. The Experience Economy: Competing for Customer Time, Attention, and Money. Updated edition. Boston : *Harvard Business Review Press*, 2011. 368 p.
4. World Tourism Organization (UNWTO). Sustainable Tourism Development. Madrid : UNWTO, 2022. URL: <https://www.unwto.org/sustainable-development>.

Назаренко Н. В.

*кандидатка педагогічних наук,
доцентка кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького*

м. Черкаси, Україна

Босецька Н. Г.

*викладачка кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького
м. Черкаси, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-593-1-19>

ІСТОРИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА СЬОГОДЕННЯ УКРАЇНСЬКОЇ КУХНІ

Українська народна кулінарія є однією з ланок культурної спадщини нашого народу, про неї як ніколи дбають у наш нелегкий час, коли ворог намагається позбавити нас ідентичності.

Українська народна кухня формувалась під впливом природних і кліматичних умов нашої місцевості, територіального розташування на перетині історичних торговельних шляхів. Також відбиток залишили різні «завойовники», багатонаціональний склад населення України. Особливістю початкового етапу формування української кухні була їжа рослинного походження. Овочі вживали у цілому, не змішаному вигляді. Українці здавна вирощували зернові й огородині культури, збирали лісові ягоди і гриби, тримали домашню худобу, полювали й рибалили. Їхній раціон доповнювався молочними продуктами, рибою, м'ясом, переважно на свята. У той же час приготування самих страв не було простим, рецепти були багатокомпонентні, з комбінованими способами теплової обробки. Переважали варені, тушковані, запечені в печі страви.

Перші українські заклади масового харчування з'явилися ще в XI ст. у монастирських притулках, які готували страви не лише для чинців, але й подорожуючих, торговців.

В Україні розвиток ресторанного бізнесу припадає на XIX ст., в час появи у великих містах залізниці, розкішних готелів, концентрації капіталу. Але запрошені на роботу шеф-кухарі – французи

впроваджували у закладах рецептури західноєвропейської кухні, не намагалися зберегти й удосконалити українські традиції. Але все ж науковці (С. Е. Баженова, А.Ю. Хоптер) стверджують, що «формування української національної кухні завершилось лише до початку XIX ст.» [1].

Аналізуючи основні сучасні тенденції розвитку ресторанного господарства Г.І. Гапоненко та О.В. Євтушенко зауважують, що успішними в Україні є ті підприємства, які конкурують, постійно удосконалюючи організацію, обслуговування, якість продукції, застосовують нововведення для задоволення смаків і зростаючих потреб клієнтів [3].

Ресторатори роблять ставку на неординарність власного формату, щоб залучити більшу аудиторію, концептуальність закладу. Також спостерігається вихід на ринок підприємств вже під відомим брендом, підвищення вимог до якості сервісу і роботи персоналу. Спостерігається зростання цін, спрощення меню, збільшення кількості франшиз, популярність корисної екологічної продукції, розвиток закладів переважно економ-класу, популярність «крафтової» продукції та служб доставки. У той же час, минула пандемія, військовий стан у нашій країні призвели до закриття і скорочення кількості підприємств ресторанного господарства, зниження їхньої рентабельності. Важливою проблемою для галузі став пошук і утримання кваліфікованого персоналу.

Незважаючи на всі випробування, трендом сучасної культури харчування є впровадження етнічних українських традицій у ресторанному господарстві, на чому наголошує М. Л. Братіцел [2]. Кулінарні традиції України відображають багатий культурний досвід нашої нації. Різноманітні ритуали і народні традиції зберігаються у методах і рецептах кулінарії, що відображає глибину і багатство української етнографії. У наш час спостерігається значне зацікавлення споживачів українською крафтовою продукцією, ексклюзивним українським дизайном приміщень. Співвітчизники сьогодні, як ніколи, зацікавлені у відродженні і збереженні своєї національної ідентичності.

Наразі глобалізація проникла і в ресторанне господарство, проте національна самобутність української кухні потребує поширення і подальшого творчого розвитку в закладах ресторанного господарства. Досліджувати, відновлювати, берегти свої культурні і зокрема кулінарні надбання – завдання сучасного і майбутнього поколінь.

Література:

1. Баженова С. Е., Хоптяр А. Ю. Кулінарна етнологія поділля: особливості і рецептурні складові наповнення. *Комунальне господарство міст*. 2023. Т. 7. Вип. 181. С. 17–23.
2. Братіцел М. Л. Національні екокультурні традиції в сучасних ресторанних закладах. *Культура і мистецтво у сучасному світі*. 2019. № 20. С. 44–52.
3. Гапоненко Г. І., Євтушенко О. В., Шамара І. М., Холодок В. Д. Основні тенденції розвитку ресторанного господарства України в сучасних умовах. *Вісник ХНУ ім. В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2021. Вип. 14. С.132–141.

СЕКЦІЯ 3. СОЦІАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Корнійчук О. П.

*кандидат економічних наук, старший науковий співробітник,
Інститут демографії та досліджень якості життя
імені Михайла Птухи Національної академії наук України
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-593-1-20>

СТРАТЕГІЯ ОРГАНІВ ВЛАДИ УКРАЇНИ ПО ПІДВИЩЕННЮ СТАТУСУ НАСЕЛЕННЯ І ІНСТИТУЦІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ

Незалежна Україна, її членство у ЄС та НАТО, українська мова, культура, історія сприймається як загроза статусу рф як держави, так і її населенню. Пропагандисти з РФ враховують, що відчуття загрози для населення рф може виникнути навіть в незначних ситуаціях, пов'язаних із нав'язаними неіснуючими новинами. Зазначене призводить до песимістичного стану мислення [1, с. 201]. У зв'язку з цим населенню України слід усвідомлювати рівень загроз для рф від незалежності української держави. Адекватною відповіддю міжнародної спільноти буде прискорений вступ України в НАТО та модернізація країни.

Україна, як ключова фігура в структурі ЄС і НАТО «зніме нудьгу» населення в країні та того, що виїхало, і дозволить мобілізувати для модернізації. Чинником впливу на тривалість життя є «симбіоз статусу». Люди з високим рівнем статусу почуваються краще і живуть довше [1, с. 202; 2].

В ході війни проти окупаційних дій рф головним завданням органів влади і населення має бути збереження та підвищення статусу населення України. Важливим є також підтримання надії, що статус населення України зросте. Підвищення статусу України шляхом вступу до НАТО надасть відчуття безпеки і щастя [1, с. 203].

Що стосується системи охорони здоров'я, то найпотрібніше – це проведення реформи децентралізації, яка заблокована фактично з травня 2019 р., активне створення сучасних центрів і амбулаторій первинної медичної допомоги та підготовка сімейних лікарів; створення

госпітальних округів в оптимальних за масштабами і «золотою годиною» доставки пацієнтів до медичного закладу та розгортання університетських клінік на базі багатопрофільних, а також спеціалізованих обласних медичних закладів та медичних університетів. Для влади цікавіше загравання з пострадянським персоналом шляхом фіксованої оплати праці, яка не пов'язана з результатами надання послуг, що демотує медичний персонал до самовдосконалення.

Під виглядом кластеризації та закону про громадське здоров'я фактично відроджується жорстка вертикаль управління охороною здоров'я у форматі «Семашко» та фактичне фінансування закладів, а не наданих медичних послуг з аргументацією «збереження медичних кадрів». Це має бути вирішено через системну модернізацію галузі. В основі модернізації країни має знаходитись створення інституційних умов для стрімкого, динамічного економічного зростання – 8-9% ВВП, на основі деокупації території, зниженням природних загроз у зв'язку з руйнуванням інфраструктури, яка підтримувала екологічну безпеку держави, регіонів та підприємств. Необхідно суттєве зменшення нерівності на основі кардинального покращення якості і безпеки життя, на основі стандартів НАТО. Це стосується політичної, правової, економічної та соціальної сфер.

Головне при цьому – оцінити власну здатність уряду і громади впливати на систему процесів і регулювати та направляти їх в державницьке русло. Особливо це стосується дії потужних сил в середині України і навколо неї (рф, ЄС, США), країн Заходу. Головне при цьому, щоб ці фактори і процеси реалізовували конституційну вимогу щодо вступу України до НАТО і ЄС з прийняттям передових стандартів демократії, інститутів влади, рівня освіти населення і безпеки держави. При цьому важлива здатність забезпечити безпеку держави та особи в умовах вірогідного застосування рф ядерної, хімічної та бактеріологічної зброї і використанням сучасних засобів її знищення та індивідуального захисту. Це необхідно, враховуючи наміри рф по фізичному знищенню української державності та українського етносу. Державність потребує посилення політичної волі громадян, а не пасивного населення, і тиску на владу для розгортання модернізації країни, яка має передбачати реформування практично всіх галузей економіки та сфер суспільного життя. Насамперед це сфера оборони і безпеки, ЗСУ, військово-промисловий комплекс, системи електронного державного управління, очищення суспільства від представників п'ятої колони та зрадників, реформування соціальної сфери на цифровій основі.

Ключовою має стати кардинальна зміна управлінського потенціалу на основі державницького мислення, професіоналізму, здатності створити умови для приходу потужних інвестицій, у тому числі у сферу охорони здоров'я. Необхідне запровадження системи підбору та атестації, ліцензування і рейтингування, діяльності кожної посадової особи в державних і комунальних закладах, насамперед охорони здоров'я. Мета полягає в здобутті і підтриманні необхідних базових навичок в епоху динамічних змін.

Слід враховувати позитивний досвід періоду активної трансформації країни з лютого 2014 р. по травень 2019 р насамперед у сфері оборони та безпеки, адміністративно-територіальної реформи та реформи органів місцевого самоврядування, системи охорони здоров'я та освіти.

Література:

1. Девід Рок, «Твій мозок у роботі. Як припинити відволікатися і працювати продуктивніше» / пер. з англ. Дмитро Кожедуб. Київ : Наш формат, 2019. С. 288.
2. Marmot M.G. Status syndrome: a challenge to medicine. *Jama*. 2026. Vol. 295 (11). P. 1304–1307

СЕКЦІЯ 4. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Дем'янчук О. І.

*доктор економічних наук, професор кафедри фінансів та бізнесу,
директор Навчально-наукового інституту міжнародних відносин
та національної безпеки,
Національний університет «Острозька академія»
м. Острог, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-593-1-21>

ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ УКРАЇНИ

Україна, попри четвертий рік повномасштабного вторгнення, залишається в більшості секторів економіки інвестиційно привабливою. А також потребує значних інвестицій для відновлення та зростання української економіки, яка за даними звіту RDNA4 Світового банку, протягом наступних десяти років потребуватиме близько 524 мільярдів доларів США [1]. За даними звіту Стратегічні інвестиції у відновлення та модернізацію є критично важливими для вступу України до Європейського Союзу та забезпечення її довгострокової стабільності, а також надають можливість відбудувати та зміцнити ключові сектори економіки.

Аналізуючи зміну індексу інвестиційної привабливості України за 2021–2025 рр., що відображено на рисунку 1, вказуємо на те, що у 2025 році, цей показник практично досягнув значення 2021 року.

За даними дослідження, проведеного Європейською Бізнес Асоціацією у співпраці з NEQSOL Holding, кількість компаній, які планують інвестувати в Україну, зросла до 70% у 2024 році, а в 2025 році цей показник зріс до 72%, при тому, що у 2023 році становив лише 57%. Це свідчить про зростаючий інтерес інвесторів до України у складний період. Серед основних факторів, що позитивно впливають на інвестиційну привабливість України, бізнес-лідери відзначали надання Україні статусу кандидата на вступ до Європейського Союзу, скасування мит і квот на український експорт, а також «транспортний безвіз» з ЄС. Додатково варто зазначити значний прогрес у цифровізації державних

послуг та приєднання України до об'єднаної енергосистеми ЄС, що також сприяють зміцненню інвестиційної привабливості. Серед негативних факторів залишаються російська воєнна агресія, корупція, слабка судова система, тіньова економіка та атаки на енергосистему країни. Зокрема, 81% опитаних вважають, що обмеження валютних операцій негативно впливає на інвестиції [3].

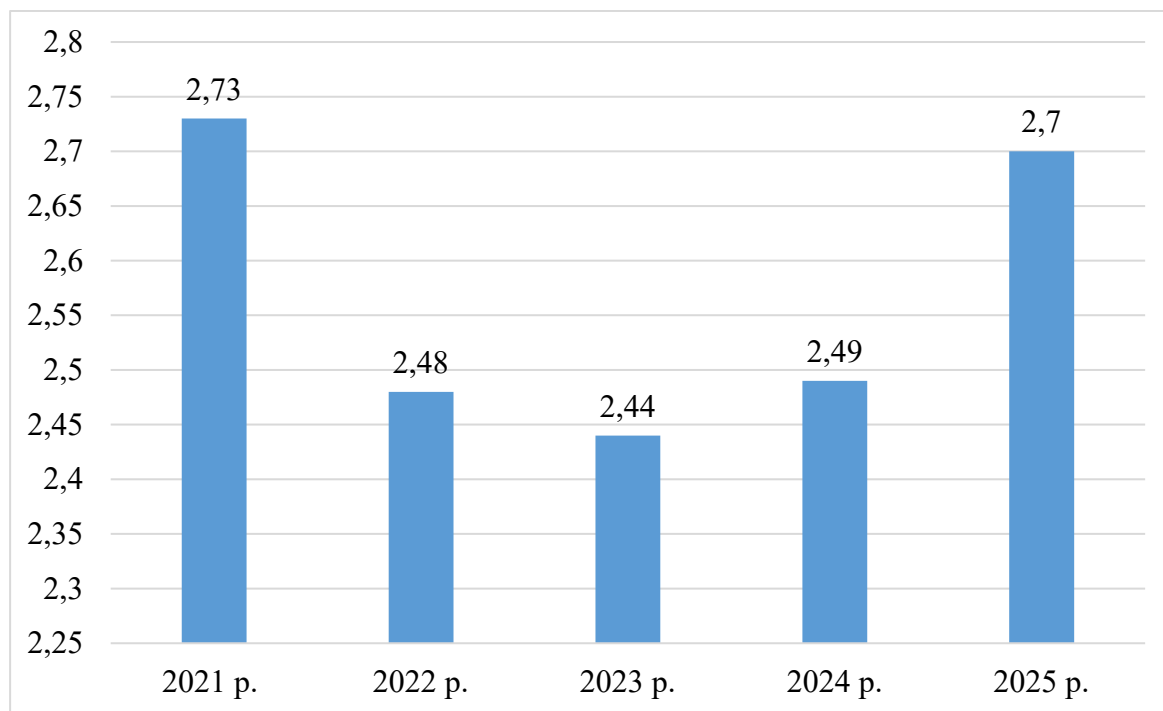


Рис. 1. Зміна індексу інвестиційної привабливості України за 2021–2025 рр.

Джерело: [2]

Однак, незважаючи на позитивні зміни в інвестиційних планах, 71% керівників вважають, що інвестиційний клімат у 2025 році залишається несприятливим. У 2024 році цю думку висловлювали 79% опитаних, а у 2023 році – 84%. Крім того, 52% компаній зазнали втрат внаслідок бойових дій, що підкреслює ризики, пов'язані з інвестуванням в Україні.

Дані Міністерства фінансів України щодо обсягів прямих іноземних інвестицій в українську економіку відображають значне зменшення у порівнянні з 2021 роком. У 2025 році обсяг прямих іноземних інвестицій в Україні склав лише 1822 млн. дол. США, що на 4865 млн. дол. США менше 2021 року (табл. 1).

Згідно з новим звітом PwC «Дослідження інвестиційних можливостей відбудови України: стратегічний підхід для інвесторів»,

найбільші можливості для інвестицій зосереджені у сільському господарстві, енергетиці, інфраструктура, відновлення та розвиток, IT-сектор, MilTech та HiTech та видобутку корисних копалин.

Таблиця 1

**Динаміка зміни обсягу прямих іноземних інвестицій в Україні
за 2021–2025 рр.**

(млн. дол США)

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Обсяг прямих іноземних інвестицій в Україні	6687	1152	4247	3329	1822
Абсолютний приріст	–	-5535	+3095	-918	-1507

Джерело: побудовано автором на основі джерела [4]

Одним із найпривабливіших для інвестування в Україні лишається агросектор. Україна є найбільшим власником чорноземів у світі. Крім того, кліматичні умови у нас найбільш сприятливі для вирощування різноманітних культур. Навіть сьогодні у країні продовжують розвиватися технології обробки землі. Як наслідок, привабливість та вартість землі продовжує зростати, а інвестиції в цей актив будуть збільшуватися. Український аграрний сектор потребує приблизно 55 мільярдів доларів США для відновлення. Інвестиції у модернізацію сільськогосподарських технологій та покращення ланцюгів постачання сприятимуть підвищенню продуктивності. Застосування інноваційних технологій, таких як аналіз врожаю на основі даних та автоматизовані системи зрошення, підвищать ефективність використання ресурсів та забезпечать сталий розвиток.

Другим привабливим є енергетичний сектор, який потребує близько 68 мільярдів доларів США для відновлення. Український уряд пропонує значні стимули для інвесторів, які зосереджуються на розвитку відновлюваних джерел енергії. Для забезпечення довгострокової стійкості енергетичного сектору необхідно використовувати вдосконалені системи управління енергомережами та нові підходи до технічного обслуговування, що оптимізують розподіл енергії та зменшують операційні ризики.

Крім того, Україна потребує близько 78 мільярдів доларів США для інвестицій в інфраструктуру, включаючи дороги, мости, житло та інші

ключові галузі. Сегмент житлового будівництва потребує приблизно 84 мільярдів доларів [5]. Після завершення бойових дій на території України очікувано, що значні інвестиції будуть спрямовані на відновлення критичної інфраструктури, житла, доріг, міст тощо. Це підвищить попит на будівельні матеріали, а це нові перспективні напрями для інвесторів.

Також значний потенціал має й ІТ-сектор України. На сьогодні у нас один з найнижчих відсотків зайнятих у цій галузі. У той час як в Євросоюзі середній відсоток зайнятих в ІТ-сфері становить 4,8%, в Україні станом на 2023 рік цей показник був на рівні 2,7%. Серед країн ЄС Україна випереджає лише Румунію та Грецію. Саме тому ІТ-сектор України є доволі перспективним напрямом для інвестування, враховуючи те, що він не потребує суттєвих перших витрат.

Впродовж четвертого року війни наступним привабливим сектором є MilTech та HiTech. Протягом цих років Україна стала центром випробування оборонних технологій, нових видів озброєнь і тактики їх застосування. Вже сьогодні ринок оборонних технологій коштує понад \$600 млрд і, як очікується, зростатиме щонайменше на 5% на рік. Інвестори вклали в цей сектор щонайменше \$1 млрд через кооперацію та створення екосистеми, з потенційним зростанням експорту щонайменше на \$1 млрд на рік. Крім того, екосистема оборонної промисловості тісно пов'язана з інноваціями та системою освіти, які також виграють від відродження цього сектору.

Україна володіє значними запасами корисних копалин, таких як залізна руда, вугілля та рідкісноземельні елементи, які є критично важливими для багатьох галузей промисловості. Вдосконалення технологій видобутку підвищить ефективність інвестицій у цей сектор.

Україна, як країна з величезним потенціалом для економічного розвитку, продовжуватиме привертати увагу міжнародних та вітчизняних інвесторів. Інвестиційна привабливість України у 2026 році насамперед залежатиме від сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на економіку країни, правову систему, політичну стабільність та конкурентоспроможність

Першим фактором серед яких є продовження повномасштабної війни. Найважливішим викликом залишається війна, яка призводить до руйнування інфраструктури, втрати людських ресурсів та зниження інтересу інвесторів через підвищений ризик.

Другим фактором є корупція та слабкість інституцій. Проблеми корупції залишаються одним із найбільших бар'єрів для іноземних інвесторів. Неєфективна судова система, бюрократичні перешкоди та

відсутність прозорості в ухваленні рішень знижують рівень довіри бізнесу до держави.

Третім фактором є податкове навантаження. Попри реформування податкової системи інвестори часто стикаються з нестабільністю податкового законодавства. Непередбачувані зміни правил гри ускладнюють довгострокове планування для бізнесу.

Четвертим фактором є енергетична криза. Питання забезпечення енергетичної незалежності залишається ключовим для України. Розвиток «зеленої» енергетики постає перед труднощами через обмежене фінансування, затримку виплат та зміну умов для інвесторів.

Заключним фактором є доступ до кредитних ресурсів. Високі кредитні ставки, низька довіра банків до малого та середнього бізнесу, а також обмеженість фінансових інструментів для підтримки інвестицій ускладнюють зростання національної економіки..

Література:

1. Оновлена оцінка потреб України на відновлення та відбудову. Worldbank. URL: <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>
2. Індекс інвестиційної привабливості України 2024. Європейська бізнес асоціація. URL: <https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2024/11/UKR-Invest-Index-2024.pdf>
3. Інвестиційний клімат в Україні покращується: 70% опитаних компаній інвестуватимуть в Україну попри війну. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/news/investycijnyj-klimat-v-ukrayini-pokrashhuyetsya-70-opytanyh-kompanij-investuvatymut-v-ukrayinu-popry-vijnu/>
4. Прямі іноземні інвестиції (ПІІ) в Україну. Міністерство фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/>
5. Сільське господарство, мінеральні ресурси та енергетика – пріоритетні галузі для інвестицій у відбудову України – звіт PwC. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2025/haluzi-dlya-investytsiy-u-vidbudovu-ukrayiny.html>

Лубковський С. А.

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана*

м. Київ, Україна

Кліпакова А. А.

*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана*

м. Київ, Україна

Моніч К. В.

*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана*

м. Київ, Україна

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-593-1-22>

УДОСКОНАЛЕННЯ ОПОДАТКУВАННЯ СТАРТАПІВ ЯК НАПРЯМ ПОСИЛЕННЯ ЇХ ФІНАНСОВОЇ СПРОМОЖНОСТІ

Стартапи, будучи сучасною формою інноваційного підприємництва, стають драйвером новітніх розробок і технологічного прогресу людства, створюючи основу подальшого розширеного відтворення та розвитку. У той же час, саме через свою інноваційність як базову рису, вони характеризуються значно вищим, ніж класичний бізнес, рівнем невизначеності та ризику, що визначає специфіку фінансування їх діяльності – гранти, венчурний капітал тощо. Крім того, така риса обумовлює особливий шлях розвитку стартапу зі своїми, відмінними від звичайного підприємництва, етапами, які передбачають, серед іншого, спочатку інвестиції в дослідження ринку, розробку й тестування MVP, його удосконалення, зважаючи на фідбек споживачів, і лише потім, при успішності процесу, отримання серйозної виручки від створеного продукту з подальшим швидким ростом. Іншими словами, поки стартап не вийде на траєкторію зростання і масштабування, його витрачання

значно перевищуватимуть доходи за умови вкрай обмежених фінансових ресурсів.

Означена специфіка, особливо щодо ранніх етапів, потребує врахування в процесі формування сприятливої екосистеми функціонування такого бізнесу й обґрунтування вибору ефективних механізмів його підтримки. Зокрема, в сфері оподаткування інноваційного підприємництва, оскільки стартап, як і будь-який суб'єкт господарювання, виступає платником відповідних податків і зборів, ЄСВ «за себе» (для ФОПів) та/або щодо виплат, пов'язаних з оплатою праці й договорами ЦПХ, а також податковим агентом з ПДФО та військового збору при їх здійсненні.

Наразі чинне податкове законодавство передбачає кілька альтернативних механізмів оподаткування, якими може скористатися інноваційний бізнес, як на рівні ФОП, так і юридичних осіб різної організаційно-правової форми (найчастіше стартапи обирають ТОВ як найбільш оптимальну з позицій балансу між бюрократичною обтяжливістю та організаційно-фінансовими особливостями). Такі альтернативи наявні в рамках функціонування загальної і спрощеної систем оподаткування, а також спеціального режиму Дія Сіті (табл. 1).

Аналіз переваг і недоліків досліджених механізмів оподаткування засвідчує певну їх недосконалість по відношенню до стартапів, оскільки вони недостатньо відображають специфіку інноваційної діяльності, характерні риси різних етапів функціонування такого бізнесу, притаманний йому високий ризик, значну обмеженість фінансових ресурсів та особливості окремих джерел фінансування. А отже, постає потреба або у формуванні окремого податкового механізму для стартапів, який враховував би означені аспекти, позитивну вітчизняну практику й успішний зарубіжний досвід оподаткування інноваційного підприємництва, або в удосконаленні чинних підходів, зокрема, але не виключно, в таких напрямках:

1. Підвищення стимулюючого впливу режиму Дія Сіті шляхом розширення сфери його застосування на інші інноваційні види діяльності, підвищення ліміту щодо максимального розміру доходів протягом періоду перебування на полегшених вимогах та/або пом'якшення критеріїв щодо середньої місячної винагороди працівників і гіг-спеціалістів не менше 1200 євро та їх середньооблікової кількості не менше 9 осіб, аби забезпечити легший доступ до пільгового оподаткування винагород (ПДФО – 5%, ЄСВ – 22% мінімальної заробітної плати), особливо молодим стартапам, зазвичай, з вкрай обмеженими ресурсами. Така ініціатива сприятиме не лише посиленню

їх фінансової спроможності, а й детінізації підприємницької діяльності загалом через зниження ризику втрати статусу резидента означеного режиму, з одного боку, та ще більшій його привабливості, порівняно зі спрощеною системою, з іншого, завдяки офіційно меншому податковому тиску на потребу в коштах та фінансові результати.

Таблиця 1

**Альтернативні механізми оподаткування стартапів в Україні,
їх ключові переваги та недоліки**

Альтернативи	Основні податки, їх об'єкт та ставки	Ключові переваги	Ключові недоліки
1	2	3	4
ФОП, загальна система	ПДФО – 18%, військовий збір – 5%, ЄСВ – 22% чистого оподатковуваного доходу; ПДВ – 20%*	Відсутні обмеження за видом діяльності, обсягом доходу, кількістю працівників, рівнем їх винагороди тощо	Обтяжливіший податковий облік та звітність; оподаткування грантів, крім бюджетних**, як особистого доходу (18% ПДФО + 5% військовий збір); повне податкове навантаження на оплату праці і договорів ЦПХ (ПДФО – 18%, військовий збір – 5%, ЄСВ – 22% відповідних виплат)
ФОП, спрощена система, 3 група (як найбільш універсальна)	Єдиний податок – 3% + платник ПДВ або 5% неплательник ПДВ, військовий збір – 1% отриманого протягом звітного періоду доходу з урахуванням виключень; ЄСВ – 22% мінімальної заробітної плати	Спрощений податковий облік та звітність; зазвичай нижче податкове навантаження, зокрема з ЄСВ «за себе»	Значні обмеження за видом діяльності, обсягом доходу (не більше 1167 розмірів мінімальної заробітної плати); оподаткування грантів, крім бюджетних**, як особистого доходу (18% ПДФО + 5% військовий збір); повне податкове навантаження на оплату праці і договорів ЦПХ
Юридична особа, загальна система	Податок на прибуток підприємств – 18% фінансового результату до оподаткування згідно НП(с)БО чи МСФЗ, скоригованого на різниці, визначені Податковим кодексом України; ПДВ – 20%*	Оподаткування грантів як цільового фінансування (фактично не оподатковуються у разі використання за призначенням); відсутні обмеження за видом діяльності, обсягом доходу, кількістю працівників, рівнем їх винагороди тощо	Обтяжливий повноцінний бухгалтерський та податковий облік; оподаткування дивідендів на рівні 18% через механізм авансового внеску з податку на прибуток в частині непогашеного податкового зобов'язання з подальшим зарахуванням у його сплату; повне податкове навантаження на оплату праці і договорів ЦПХ

Продовження Таблиці 1

1	2	3	4
Юридична особа, спрощена система, 3 група	Єдиний податок – 3% + платник ПДВ або 5% неплатник ПДВ, військовий збір – 1% отриманого протягом звітного періоду доходу з урахуванням виключень	Спрощений податковий облік та звітність; зазвичай нижче податкове навантаження	Значні обмеження за видом діяльності, обсягом доходу (не більше 1167 розмірів мінімальної заробітної плати); оподаткування грантів, крім бюджетних**, як звичайного доходу – єдиний податок 3% або 5% та 1% військового збору; оподаткування дивідендів на рівні 18% за правилами загальної системи; повне податкове навантаження на оплату праці і договорів ЦПХ
Юридична особа, режим Дія Сіті	Класичний податок на прибуток – 18% або так званий податок на виведений капітал – 9% розподіленого прибутку у вигляді дивідендів, а також інших операцій, що призводять до виведення капіталу; ПДВ – 20%*	Наявність полегшених вимог для молодих стартапів; ПДФО – 5%, ЄСВ – 22% мінімальної заробітної плати у разі забезпечення у певному місяці (для повних резидентів у кожному) середньої місячної винагороди працівників і гіг-спеціалістів на рівні не менше гривневого еквіваленту 1200 євро і середньо-облікової їх кількості не менше 9 осіб; можливість оподаткування так званим податком на виведений капітал	Неможливість пільгового оподаткування винагороди працівників і гіг-спеціалістів без дотримання у відповідному місяці обох зазначених вимог – діятимуть звичайні умови; обмеження для стартап-резидентів за часом створення (не раніше ніж 24 місяці), тривалістю перебування (менше 2 років) й обсягом доходу в році перед роком набуття статусу, році набуття та після (не більше 1167 розмірів мінімальної заробітної плати); загальні обмеження за видом діяльності, структурою доходу (кваліфікований його обсяг має бути не менше 90% загального)

* У разі досягнення межі обов'язкової реєстрації.

** Звільнення за умови цільового використання.

Джерело: побудовано авторами на основі [1–3]

2. Звільнення грантів, інших ніж бюджетні, від оподаткування як одного з найважливіших джерел фінансування стартапів на ранніх етапах, коли через вкрай ризик високий інші джерела, крім власних, практично не доступні. Грант за визначенням є безповоротною цільовою виплатою фізичним і юридичним особам грошової суми або даруванням

обладнання, приміщення громадянами та юридичними особами, у тому числі іноземцями, а також міжнародними організаціями для проведення конкретних наукових досліджень, впровадження енерго- та ресурсозберігаючих технологій, вжиття заходів екологічної безпеки та ліквідації наслідків екологічних катастроф, виконання творчих робіт, видання творів художньої, наукової, освітньої, образотворчої, медичної та іншої літератури [4].

Тобто грантові ресурси виступають цільовим джерелом покриття наперед визначених умовами його отримання напрямів витрат, а не доходом чи приростом майна, що можна використовувати на особисті та/або господарські потреби за рішенням фізичної особи чи компанії. Тому доцільно, аби така пільга мала місце як для ФОПів у рамках функціонування загальної і спрощеної систем оподаткування, так і для юридичних осіб на спрощеній (для компаній на загальній вона фактично реалізована в правилах бухобліку). Особливо стосовно тих грантів, що отримуються від вітчизняних та зарубіжних державних фондів, а також міжнародних організацій, спеціалізованих на інноваціях і стартапінгу (підтримці та розвитку стартап-індустрії в цілому та безпосередньо стартапів).

Такі рекомендації покращать відповідні механізми оподаткування, посиливши їх стимулюючий потенціал у світлі формування вітчизняної інноваційної моделі сталого економічного відновлення та розвитку, а також забезпечать додаткову фінансову спроможність українським стартап-компаніям та кращу конкурентну позицію у глобальному вимірі.

Література:

1. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 27.01.2026).
2. Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування : закон України від 08.07.2010 № 2464-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2464-17#Text> (дата звернення: 27.01.2026).
3. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні : закон України від 15.07.2021 № 1667-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text> (дата звернення: 27.01.2026).
4. Оподаткування прибутку підприємств при отриманні грантів. *Головне управління ДПС в Івано-Франківській області*. URL: <https://if.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/752384.html> (дата звернення: 27.01.2026).

Огонь Ц. Г.
доктор економічних наук, професор кафедри фінансів
імені Віктора Федосова,
заслужений юрист України,
Київський національний економічний університеті
імені Вадима Гетьмана
м. Київ, Україна

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-593-1-23>

ПОДАТКОВІ ОРГАНИ: ВИКЛИКИ ТА КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ

Україна на шляху імплементації національного законодавства до права Європейського Союзу (далі-ЄС) здійснює реформи у різних сферах та галузях. Важливим напрямком реформування залишається сфера функціонування податкових та митних відносин. Сьогодення вимагає нових підходів до формування засад податкової та митної політики і це є одним із важливих завдань нашої країни на шляху до ЄС. В цих умовах слід використати великий досвід проведення економічних реформ розвинутих країн та врахувати нові виклики для України через військову агресію Російської Федерації та особливості роботи державних органів в Україні.

Реформування передбачає перш за все розробку ряду нормативно-правових актів та впровадження сучасних механізмів і важелів у сфері регулювання фінансових, податкових та митних відносин, виходячи із міжнародних стандартів. Сьогодення потребує реальної оцінки діяльності усіх контролюючих. Якісні та реальні показники оцінювання діяльності контролюючих органів мають стати пріоритетними при виконанні повноважень для прийняття необхідних рішень.

В Україні існує практика вимірювання ефективності діяльності податкових та митних органів методом аналізу стану виконання та збільшення обсягів надходжень до бюджету, яка не відповідає сучасним загальноприйнятим підходам і методології оцінки ефективності діяльності відповідних органів у розвинених країнах світу [1].

По-перше, еволюція відносин між контролюючими органами та платниками податків, вимоги щодо усунення адміністративних методів в процесі справляння податків ставить завдання для пошуку сучасних

прогресивних критеріїв та напрямків вдосконалення практики вимірювання ефективності виконання відповідними органами власних повноважень, зокрема таких нових функцій як комплаєнс та сервісне обслуговування платників податків. Громадяни та суспільство в цілому все більше вимагають прозорих та публічних методів роботи контролюючих органів, їх оцінки та відповідальності за якісне, результативне та своєчасне виконання належних повноважень.

По-друге, в сучасних умовах оцінка дотримання податкового законодавства потребує більш системного, незалежного та прозорого підходу з використанням нових методів та важелів, зокрема з використанням та аналізу такого важливого показника як *tax gap* (податковий розрив у дотриманні податкового законодавства), що сприятиме напрацюванню нових засад по вдосконаленню нормативно-правової бази справляння платежів до бюджету.

На сьогодні, одним із важливих принципів, який визначає раціональне та результативне використання ресурсів, зокрема фінансових для досягнення мети і цілей державної політики, є ефективність. Так, Законом України «Про державну службу» передбачається щорічне оцінювання результатів службової діяльності державних службовців [2]. Слід зазначити, що оцінка стосується індивідуальної діяльності державних службовців.

На практиці єдиної, цілісної системи оцінки ефективності діяльності державного органу як такого, установи чи відповідного підрозділу, включаючи питання ступеня обов'язковості та правил її проведення на законодавчому рівні, не функціонує. Оцінка ефективності діяльності державних органів, здійснення внутрішнього контролю та проведення аудиту його діяльності є одними із важливих принципів, на яких ґрунтується організація та діяльність кожного органу, його апарату в розвинутих країнах світу.

Україна на шляху імплементації національного законодавства до права ЄС, готує рішення щодо прийняття нових засад запровадження дієвого порядку та методології оцінки діяльності контролюючих органів, зокрема податкових органів. Такі наміри, на нашу думку, мають відповідати міжнародним стандартам і стати предметом для публічного обговорення ефективності використання державних коштів на утримання як апарату, так і державного органу в цілому.

З цих позицій, можна констатувати, що підготовлений проект Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо оцінки ефективності та результативності діяльності податкових

органів» є позитивним кроком на шляху підвищення відповідальності усіх і кожного в процесі виконання повноважень та забезпечення результативного виконання засад податкової політики [1; 3].

Важливість ефективного виконання податковими органами покладених на них повноважень складно переоцінити, саме тому міжнародні інституції, неодноразово приділяли увагу цьому питанню, спрямовуючи рішення на розробку надійної системи вимірювання ефективності податкового адміністрування та наповнення державного бюджету. Результатом таких спільних зусиль стало створення TADAT1 (the Tax Administration Diagnostic Assessment Tool), що є визнаним у світі інструментом для проведення об'єктивної, згідно стандартів, та прогнозованої оцінки ефективності системи адміністрування податків і зборів у кожній країні.

Вперше, у 2018 році в Україні було проведено незалежну оцінку процесу адміністрування податків за методологією TADAT2. Отримані результати дозволили неупереджено оцінити переваги і недоліки процесу адміністрування податків в Україні. Встановлено, що оцінювання відбувається без належного аналізу взаємозв'язку зі стратегічними та операційними планами розвитку Державної податкової служби України та носить вибірковий, не обов'язковий характер, виходячи, як правило, із рішення керівника відповідного органу.

Разом з тим, для отримання оперативної та якісної інформації стосовно досягнення цілей державної податкової політики все більше постає необхідність у розробці та запровадженні дієвого механізму регулярного оцінювання ефективності діяльності податкових органів з метою інформування суспільства та прийняття необхідних рішень. Оцінювати діяльність податкових органів на постійній основі на засадах прозорості і публічності з використанням кращих міжнародних практик, на нашу думку, має стати нормою та обов'язком держави здійснювати прогнозовані витрати коштів з державного бюджету заради досягнення позитивного результату в роботі відповідних органів.

Як відомо, кращі міжнародні практики передбачають, що між рівнями показників ефективності має бути чіткий і вимірюваний взаємозв'язок з урахуванням відповідної ієрархії. Проект закону передбачає запровадження прозорої процедури оцінки ефективності та результативності діяльності податкових органів у відповідності до сучасних міжнародних правил, створення відповідного механізму оцінювання з урахуванням стандартів (TADAT) та рекомендацій міжнародних організацій [3].

Законопроектом пропонується внести зміни до Податкового кодексу України. Передбачається, зокрема [3]:

– запровадження таких понять як «ключовий показник діяльності податкових органів» із зазначенням, що такий показник (key performance indicators, KPI) має бути кількісно вимірюваним. Він має стати важливою умовою для проведення дієвої та інформативної оцінки ефективності та результативності діяльності податкових органів. Також проектом пропонується запровадити такий термін як «податковий розрив – показник, що відображає втрату податкових надходжень через недотримання податкового законодавств [1; 3];

– встановлення вимог до ключових показників діяльності податкових органів, а також визначення їх видів:

1) **операційні ключові показники** – мають сприяти оцінці ефективності та результативності діяльності податкових органів на щорічній основі;

2) **стратегічні ключові показники** – мають сприяти оцінці ефективності та результативності діяльності податкових органів щодо здійснення комплаєнсу на основі цільових значень, які підлягають оцінці за період понад один рік;

– врегулювання порядку звітування та оприлюднення інформації щодо ступеня дотримання цільових значень для ключових показників та звіту за результатами оцінки ефективності та результативності діяльності податкових органів.

Планується, що відбуватиметься щоквартальне оприлюднення інформації про ступінь досягнення цільових значень для операційних ключових показників діяльності податкових органів. Також до 1 березня наступного за звітним року Державна податкова служба України має публікувати узагальнений звіт про результати оцінки ефективності та результативності діяльності податкових органів за минулий рік.

Таким чином, у проекті Закону України [3] зазначені зміни до положень Податкового кодексу України, у разі їх схвалення, є позитивним кроком у посиленні відповідальності за виконання повноважень податковим органом, шляхом проведення оцінювання його діяльності за міжнародними стандартами. Одночасно, на нашу думку, постає необхідність визначити правові засади для запровадження оцінки ефективності та результативності діяльності для всієї системи органів виконавчої влади з урахуванням певних особливостей, специфіки їх роботи та виконання власних повноважень.

Література:

1. Податковий кодекс України. URL: <https://tax.gov.ua/nk/>
2. Закону України «Про державну службу». URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
3. Проект Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо оцінки ефективності та результативності діяльності податкових органів». URL: <https://rada.gov.ua>.

Хом'як М. С.

*докторант кафедри публічних фінансів,
Державний податковий університет
м. Ірпінь, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-593-1-24>

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПРИНЦИПІВ СОЦІАЛЬНОЇ ЄДНОСТІ ТА ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

Забезпечення сталого соціально-економічного розвитку регіонів України у процесі імплементації європейських принципів, актуалізується в умовах чіткого напрямку європейської інтеграції нашої країни в умовах воєнного стану та проведенні важливих демократичних трансформацій.

Саме глибоке розумінні європейських принципів, які лежать в основі ключових політик країн ЄС, формують можливість для того, щоб Україна могла успішно пройти складний шлях інтеграції та забезпечити сталий соціально-економічний розвиток регіонів.

Основними принципами країн Європейського союзу, які забезпечують збалансований розвиток регіонів, зменшують диспропорцій їх соціально-економічного розвитку є: принцип згуртованості (єдності) та принцип відповідальності.

Наукові дослідження вказують, що започаткована в 1957 році, політика згуртування ЄС вже понад 60 років відіграє ключову роль у стимулюванні економічного зростання ЄС та зменшенні регіональних диспропорцій. Вона сягає своїм корінням у післявоєнну європейську інтеграцію і зазнала складних реформ, щоразу спрямованих на задоволення нових потреб ЄС та встановлення вищих орієнтирів соціально-економічного зростання. В Україні ця політика завжди адаптувалася до специфіки нової держави-члена та її складних соціально-економічних реалій. Приведення державної політики, правової бази та інституційних механізмів України у відповідність до цих ключових політик ЄС є не просто процедурною вимогою для вступу. Це стратегічна передумова для забезпечення сталого розвитку, стабільності та процвітання України в дуже складній геополітичній ситуації на роки вперед [1].

Відповідно чинного Закону України «Про засади державної регіональної політики» (2015 р.) одним із пріоритетів державної регіональної політики визначено формування з урахуванням документів Ради Європи та Європейського Союзу нормативно-правової бази, необхідної для реалізації державної регіональної політики. У документах Ради Європи та ЄС враховано низку ключових принципів, які є значущими у контексті регіонального розвитку. Одним із засадничих принципів ЄС можна назвати принцип територіальної згуртованості (cohesion), який застосовується на наднаціональному, національному та субнаціональному рівнях. Його було включено до Лісабонського договору (Договір про внесення змін до Договору про Європейський Союз та Договору про заснування Європейського Союзу), ухваленого 2007 р. та ратифікованого 2009 р. [2].

Формування нормативно-правового поля щодо застосування принципу територіальної згуртованості стало ухвалення Територіального порядку денного ЄС до 2020 року. Відповідно цього документу, «територіальна згуртованість» визначається як «низка гармонійного, збалансованого, ефективного, сталого територіального розвитку» [3]. Принцип згуртованості також було закладено у стратегію розвитку ЄС на 2010–2020 рр. під назвою «Європа 2020: стратегія розумного, сталого та всеосяжного зростання». В українському законодавстві цей принцип спочатку було імplementовано у «Державній стратегії регіонального розвитку 2020», а нині в «Державній стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки». Проявом реалізації принципу згуртованості в українському законодавстві є перша важлива стратегічна ціль – «формування згуртованої держави в соціальному, гуманітарному, економічному, кліматичному, екологічному, безпековому та просторовому вимірах». Першою оперативною ціллю для досягнення є – «забезпечення інтегрованого розвитку територій з урахуванням інтересів майбутніх поколінь».

В умовах четвертого року повномасштабного вторгнення принцип соціальної згуртованості (єдності) в Україні набуває іншого значення. Громади у регіонах почали об'єднувати зусилля та підтримувати одне одного в складних умовах задля досягнення спільної мети – перемоги над ворогом. Евакуація, безоплатне розміщення внутрішньо переміщених осіб, відбудова деокупованих територій, релокація бізнесу, працівників, повернення основних соціальних інститутів на деокуповані території та бізнесу та ін. – вивели «соціальну згуртованість» на новий рівень сприйняття і змусили активізувати спільною дією задля забезпечення

майбутнього стало соціально-економічного розвитку своєї територіальної громади та регіону в цілому.

Соціальна згуртованість хоча немає універсального визначення, проте пов'язана з почуттям приналежності до спільноти, а також із солідарністю та взаємоповагою між її членами. Це такі взаємини між владою та громадянами, які надають змогу кожному почуватися залученими і мати рівні права, політичні та соціальні можливості. Рада Європи визначає «соціальну згуртованість» – як здатність суспільства забезпечувати добробут усіх своїх членів шляхом зменшення нерівності та забезпечувати справедливий доступ до наявних ресурсів. Стратегія Ради Європи щодо соціальної згуртованості базується на чотирьох ключових ідеях:

- інвестування в соціальні права та згуртоване суспільство;
- розбудова спільної соціальної відповідальності;
- посилення представництва та демократичного ухвалення рішень, також розвиток суспільного діалогу та громадянської активності;
- побудова безпечного майбутнього для всіх.

Світовий банк описує соціальну згуртованість як «клей, який об'єднує суспільство, сприяє гармонії, відчуттю спільноти та відданості у досягнення спільного блага» [4]. Саме висока згуртованість у громаді та регіоні означає, що її мешканці мають високий рівень довіри одне до одного та до інститутів влади, готові до співпраці та поважають правила спільного життя. Соціальна згуртованість забезпечує активну участь громадян, бізнесу у плануванні стратегій розвитку своїх регіонів та громад з органами самоврядування та забезпечує сталий соціально-економічний розвиток регіонів та їх відновлення.

Так, як метою децентралізації в Україні було формування ефективного місцевого самоврядування та територіальної організації влади для створення і підтримки повноцінного життєвого середовища для громадян, надання високоякісних та доступних публічних послуг, становлення інститутів прямого народовладдя, узгодження інтересів держави та територіальних громад. Реформа передбачала відповідальність органів місцевого самоврядування перед жителями – за ефективність своєї роботи, а перед державою – за її законність [5].

Другим важливим європейським принципом, який було імplementовано у вітчизняне законодавство під час проведення реформи децентралізації – це принцип відповідальності. Загальними ознаками цього принципу є:

– міжвладний перерозподіл рівнів відповідальності, коли територіальні громади отримали більш широкі права і обов’язки для розвитку територій, фінансові ресурси, які забезпечили підвищення рівня якості послуг, створення умов життєдіяльності і культурного розвитку громадян;

– організація процесу публічного управління на основі стратегічного планування розвитку громади через реалізацію програмної і проєктної діяльності, за активної участі усіх зацікавлених стекхолдерів громади;

– зміна суб’єктності управління, коли громади самостійно, на основі використання інструментів партнерства і співробітництва, розширюють місцеві конкурентні переваги, реалізують спільні проєкти для власного розвитку (транспортні коридори, індустріальні та технологічні парки, публічно-приватні партнерства, кластери тощо).

Практична реалізація таких кроків потребує від місцевої влади чіткого поєднання двох імplementованих європейських принципів – соціальної згуртованості та відповідальності, які є основою сталого соціально-економічного розвитку регіонів України. Сьогодні тисячі мешканців понівечених агресором територій мають жити повноцінним життям, працювати та розвиватися вже зараз – попри війну, що триває. Саме, чинна Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 рр. визначає ключові стратегічні та операційні цілі з врахуванням європейських принципів соціальної згуртованості та відповідальності, які мають забезпечувати: формування згуртованої держави, підвищувати рівень конкурентоспроможності регіонів, розбудовувати ефективне багаторівневе врядування на основі сформованої довіри та активного залучення усіх зацікавлених сторін.

Література:

1. Марухленко О. В., Кузьменко Д.С. Політика згуртованості в ЄС: досвід для України. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2024. №1 (13). URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/294>
2. Territorial Agenda of the European Union – 2020. Towards an Inclusive, Smart and Sustainable Europe of Diverse Regions. URL: [cohesion/territorial_agenda_2020.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/policy/what/territorial)
3. Treaty of Lisbon amending the Treaty on European Union and the Treaty establishing the European Community (OJ C 306, entry into force. URL: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/en/sheet/5/the-treaty-of-lisbon> on 1 December 2009.

4. Соціальна згуртованість. Чому це важливо для громади. Децентралізація.
URL: <https://decentralization.ua/news/15453?page=147>

5. Реформа децентралізації. Урядовий портал КМУ.
URL: <https://www.kmu.gov.ua/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-decentralizaciyi>

СЕКЦІЯ 5. МЕНЕДЖМЕНТ

Бачинський О. І.

*аспірант кафедри управління проектами,
Національний університет «Львівська політехніка»
м. Львів, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-593-1-25>

ІСТОРИЧНІ ЕТАПИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

Хоча формалізація управління проектами як академічної дисципліни відбулася лише в середині ХХ століття, її коріння сягає епохи великих цивілізацій Єгипту, Китаю та Риму.

Еволюції управління проектами присвячено велику кількість наукових робіт як вітчизняними, так і іноземними науковцям. Так в роботі Продиус О. І. [1] виділено 11 етапів розвитку управління проектами. Зокрема, починаючи з 1937 року завершуючи 2020 р. Ці етапи опираються на історичні ключові події, а саме виникнення перших методів та засобів управління проектами і міжнародних організацій, які розробили стандарти в цій сфері. Проте, не враховано попередні передумови та подальші важливі зміни, які є віхами в становленні управління проектами.

В роботі Лисак В. Ю. [2] дуже коротко згадуються засновники та подальші кроки в становленні управління проектами. При цьому обмежується дослідження завершенням Другої світової війни. Під впливом Індустрії 4.0, як зазначає Тарасюк Г. М. [3] концепція управління проектами зазнає змін та впровадження штучного інтелекту заміняє проєктних менеджерів, оскільки контролює всі стадії життєвого циклу проєкту. Краснокутська Н. С. [4] наголошує, що перші згадки про управління проєкти як науку з'являються в другій половині ХХ століття, коли було вперше застосовано термін «управління проектами». Та вже за декілька років вперше з'явилась посада «менеджер проєкту». В цій же роботі запропоновано періодизацію розвитку управління проектами, починаючи з ранніх цивілізацій і завершуючи 2006 р. Нажаль, це дослідження не захоплює новітній етап розвитку проєктного

менеджменту. В роботі Руденко Д.О. [5] початок розвитку управління проектами датується з 1970-х років, коли з'являється опис життєвого циклу проекту.

Отже, до історичних етапів розвитку управління проектами слід віднести 4 віхи (табл. 1).

Таблиця 1

Історичні етапи розвитку управління проектами

Історичний етап	Століття	Характеристика
1	2	3
Стародавній	До V	Будівництво комплексу пірамід у Гізі та Великої китайської стіни, римських акведуків вимагало складного планування, логістики та управління величезними ресурсами, що за своєю суттю є елементами сучасного проектного менеджменту. Управління характеризується безмежними бюджетами та не обмежені в часі (реалізація тривала десятками років).
Середньовічний	V–XV	Собор Паризької Богоматері, Кельнський собор, собор у Шартрі, будувалися десятиліттями, а іноді й століттями, з залученням великої кількості майстрів, інженерів, фінансистів і замовників. Вони вимагали планування робіт, розподілу матеріальних і людських ресурсів, контролю якості та послідовності виконання етапів, що свідчить про наявність елементів проектного підходу.
Нові часи	XV–XX	Все більшого значення набули інфраструктурні та інженерні проекти під впливом промислової революції, а також наукові, військові та колоніальні проекти.

1	2	3
Новітній етап	XX–XXI	1910–1915 рр. З’являється науковий підхід в менеджменті завдяки Фредеріку Вінслоу Тейлору. Його наукову школу продовжив Генрі Лоренс Гантт та розробив діаграму Гантта.
		1914–1945 рр. Період світових війн, яка надав поштовх для розвитку управління проектами, як науки в військовій сфері, що пізніше вплинуло на всі інші сфери життя.
		1950–1960 рр. Вперше формулюється термін «управління проектами». З’являються інструменти проектного менеджменту: метод критичного шляху (CPM), техніка сіткового планування (PERT), життєвий цикл проекту, Total Quality Management.
		1960–1970 рр. Поява структури робіт проекту (WBS), а також стандарту PRINCE та започаткування інституту управління проектами (PMI) і Міжнародної асоціації управління проектами (IPMA).
		1970–1990 рр. Поява каскадної методології розробки проектів (Waterfall) та методу освоєного обсягу (Earned Value management). Вперше з’являються автоматизовані системи управління проектами та інструменти. Поява Lean Management та Six Sigma.
		1990–2000 рр. Стрімкий розвиток Інтернету та глобалізації призводить до стандартизації управління проектами та появи національних та міжнародних стандартів, які регулюють цю сферу. Виходить в світ Довідник з управління проектами (PMBoK) і Prince2. з’являються гнучкі методології (XP, Scrum,
		2000 – до сьогодні. Зміна методології управління проектами на гнучку методологію розробки (Agile). Впровадження штучного інтелекту в усі етапи проектного менеджменту. Перехід від процесного підходу до ціннісного.

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі [1–5]

Література:

1. Продіус О. І., Прокоф'єва В. К. Історичні передумови розвитку проектного управління. *Держава та регіони*. 2019. №3 (108). С. 141–146.
2. Лисак В. Ю. Еволюція розвитку проектного менеджменту як одна з технологій управління персоналом. *Економічний простір*. 2024. № 195. С.117–121.
3. Тарасюк Г. М. Розвиток проектного менеджменту: основні методології та тренди. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 4 (106). С. 26–32.
4. Краснокутська Н. С., Осетрова Т. О. Еволюція розвитку та сучасні тренди в управлінні проектами. *Економічний аналіз*. 2018. Том 28. № 1. С. 236–242.
5. Руденко Д. О. Еволюція концепцій проектного менеджменту в контексті гнучкого управління в ІТ-організаціях. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2022. № 3. С. 139–147.

Венцурик А. М.
*кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки підприємства і міжнародного бізнесу,
Національний університет водного господарства
та природокористування,
м. Рівне, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-593-1-26>

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ У ПЕРІОД ВІДНОВЛЕННЯ: BCMS/BCP-ПІДХІД ТА МЕТРИКИ ГОТОВНОСТІ (ХАРЧОВЕ ВИРОБНИЦТВО)

У період відновлення економіки підприємства стикаються з підвищеною частотою та комбінованістю збоїв: від логістичних затримок і дефіциту персоналу до обмежень енергопостачання. Для харчового виробництва енергія є критичною не лише як ресурс для підтримання ліній, а й як умова дотримання температурних режимів зберігання та технологічних параметрів, що напряду пов'язані з безпечністю продукту. Тому антикризове управління доцільно розглядати через системну оптику безперервності бізнесу (BCMS/BCP), де цінність визначається не наявністю документа, а здатністю підприємства прогнозовано реагувати та відновлюватися в задані строки, підтверджені тестами і показниками.

Мета тез – обґрунтувати застосування BCMS/BCP-підходу для харчового виробництва в умовах енергетичних ризиків і запропонувати компактний набір метрик готовності, придатний для регулярного управлінського моніторингу та прийняття рішень.

Систему управління безперервністю бізнесу (BCMS – Business Continuity Management System) доцільно будувати як цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act), що формує повторюваний контур планування, впровадження, перевірки та поліпшення. У логіці стандартів Міжнародної організація зі стандартизації (ISO) ключовими є:

BIA (Business Impact Analysis): ідентифікація критичних процесів (приймання та зберігання сировини, технологічні лінії, пакування, холодовий ланцюг, відвантаження), залежностей (електроенергія, вода, пара/газ, холодильне обладнання, персонал, ERP/MES), допустимого часу простою та порогу втрат [1; 2].

RTO/RPO: встановлення цільових параметрів відновлення (RTO – час відновлення процесу; RPO – допустимий обсяг втрати даних для критичних систем), що дозволяє менеджменту пріоритизувати відновлення [1; 2; 4].

Стратегії безперервності: резервне живлення, альтернативні джерела енергії/палива, технологічні обхідні маршрути, буферні запаси, планування змінності, переналаштування продуктового міксу під енергодоступність, альтернативні канали логістики [2; 3].

BCP/IRP/DRP: план безперервності (операції), план реагування на інцидент (рольова структура, оповіщення, безпека), план відновлення ІТ (ERP/MES/SCADA, резервні копії, процедури відновлення) [1; 2; 4].

Вправи/тести: симуляції енергетичних відключень, тестування генераторів/UPS, перевірка холодового ланцюга, “table-top” сценарії, навчання персоналу, контроль коректності відновлення даних [1–4].

Отже, BCMS/BCP у харчовому виробництві має бути інтегрована в операційне управління і підтримуватися метриками, що охоплюють енергетичну стійкість, постачання, персонал і фактичну результативність відновлення. Для харчового виробництва ця рамка потребує приземлення на операційні залежності. У BIA до критичних процесів доцільно віднести приймання та зберігання сировини, виробничі лінії, пакування, холодовий ланцюг, відвантаження, а серед залежностей – електроживлення, холодильне обладнання, воду/пару (за потреби), персонал змін, а також цифрові контури (ERP/MES/SCADA), які підтримують планування та контроль виробництва.

Окремий управлінський акцент у період відновлення варто робити на енергетичних сценаріях: які процеси підтримуються резервним живленням, скільки часу реально триває автономна робота, які є енергетичні вузькі місця, як забезпечується температурний режим критичних зон, і якими рішеннями підприємство зменшує ризик псування продукції та невідповідності вимогам безпечності [5].

Щоб BCMS/BCP працювала як управлінська система, готовність має бути вимірюваною. Практично це означає: фіксувати, наскільки підприємство охопило критичні процеси аналізом і цілями відновлення; доводити працездатність резервів тестами; відстежувати ранні сигнали ризику зупинок (постачання, запаси, кадри); оцінювати результативність відновлення у прив’язці до RTO. Нижче наведено мінімальний набір із 10 KPI/KRI, який охоплює планування (BIA+RTO), енергетичну стійкість (ядро), постачання/запаси, персонал і фактичну результативність відновлення (табл. 1).

Запропонований набір показників відділяє декларативну готовність від фактичної. Наприклад, автономність резервного живлення, підтверджена тестом, дозволяє обґрунтовано вирішувати, чи варто інвестувати в додаткову генерацію, зміну конфігурації UPS або перерозподіл навантаження між ділянками, замість загального «підстрахуймося генератором». Метрика стійкість холодового ланцюга безпосередньо пов'язує безперервність із харчовою безпекою: вона показує, які зони потребують резервування, процедур перенесення продукту, або зміни технологічного графіка у випадку обмежень енергії.

Таблиця 1

**Метрики готовності BCMS/BCP для харчового виробництва
в умовах енергетичних ризиків**

Блок	Метрика	Як рахувати (коротко)	Управлінський сєнс
1	2	3	4
А. Кри- тичність і планування	Рівень охоплення (BIA+RTO), %	(критичні процеси з BIA і затвердже- ним RTO ÷ усі критичні)×100	Якщо <80% – немає прозорих пріоритетів відновлення
	Актуальність BCP, днів	дні від останнього перегляду/ оновлення плану	Тривала давність плану знижує практичну керованість у події
В. ЕНЕРГІЯ (ядро готовності)	Автономність резервного живлення, год	фактична тривалість (генератор/UPS), підтверджена тестом	Реальне вікно часу для підтримання виробництва/ холоду
	Успішність тестів резервного живлення, %	успішні тести ÷ усі заплановані тести	Показує працездат- ність резервів на практиці, а не в документах
	Стійкість холодового ланцюга, %	частка критичних холодильних/ морозильних зон із резервом і процедурою підтримки температур	Ключовий індикатор НАССР- ризиків і втрат від псування

1	2	3	4
С. Постачання і запаси	Частка двоканального постачання, %	критичні позиції з ≥ 2 кваліфікованими постачальниками	Зниження залежності від одного контрагента/маршруту
	Запас критичних позицій у днях, днів	запас критичних позицій у днях роботи	Буфер для перебудови поставок або режиму випуску
	OTIF критичних постачань, %	Поставки вчасно та в повному обсязі (OTIF) для критичних матеріалів	Ранній сигнал: падіння OTIF часто передують зупинкам
D. Персонал і операції	Охоплення критичних ролей, %	ролі з дублером/крос-тренінгом ÷ усі критичні ролі	Менше ризику зупинки через одну роль у зміні
E. Відновлення	RTO achievement, %	процеси/ділянки, відновлені у межах RTO ÷ усі інциденти/тести	Підсумкова метрика результативності BCMS

Джерело: складено автором на основі [1–4]

Операційні показники постачань і запасів (частка двоканального постачання, запас критичних позицій у днях, OTIF) дають ранні сигнали ризиків зупинок і дозволяють переходити від пожежного режиму до планової перебудови закупівель та виробничої програми. Показники охоплення критичних ролей та успішність вправ/тестів формують дисципліну відпрацювання сценаріїв і зменшують залежність від окремих працівників у зміні. Сукупно це створює управлінський контур, у якому BCMS/BCP стає частиною регулярного операційного менеджменту, а не окремою папкою комплаєнсу.

BCMS/BCP-підхід є прикладною основою антикризового управління харчовим підприємством у період відновлення, оскільки дозволяє структурувати критичні процеси, визначити цілі відновлення та перевіряти працездатність рішень у вправах і тестах. Для харчового виробництва пріоритетним фактором готовності виступає енергетична стійкість, адже вона пов'язана не лише з простоем, а й із ризиками

порушення температурних режимів і вимог безпечності продукту. Запропонований мінімальний набір із 10 метрик забезпечує доказову керованість готовності: він поєднує планування (BIA+RTO), підтверджену тестами автономність, стійкість холодового ланцюга, ризики постачання/запасів, кадрові залежності та результативність відновлення через RTO achievement. Упровадження такого метрик-орієнтованого контуру підвищує прозорість управлінських рішень і знижує ймовірність втрат у сценаріях енергетичних обмежень, що є критично важливим для стабільності виробництва в умовах відбудови.

Література:

1. ISO 22301:2019. Security and resilience – Business continuity management systems – Requirements. Geneva : International Organization for Standardization, 2019. URL: <https://cdn.standards.iteh.ai/samples/75106/d11801a9bab045a88d59cd321519ecf1/ISO-22301-2019.pdf> (дата звернення: 03.02.2026).
2. ISO 22313:2020. Security and resilience – Business continuity management systems – Guidance on the use of ISO 22301. Geneva : International Organization for Standardization, 2020. URL: <https://cdn.standards.iteh.ai/samples/75107/8a8dea23287c465e97d89f0ec0f1c240/ISO-22313-2020.pdf> (дата звернення: 03.02.2026).
3. Business Continuity Institute. Good Practice Guidelines (GPG). Edition 7.0. London : Business Continuity Institute, 2023. URL: <https://www.thebci.org/product/good-practice-guidelines-edition-7-0--english---download.html> (дата звернення: 03.02.2026).
4. National Institute of Standards and Technology. Contingency Planning Guide for Federal Information Systems (NIST Special Publication 800-34 Rev. 1). Gaithersburg, MD : NIST, 2010. URL: <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/legacy/sp/nistspecialpublication800-34r1.pdf> (дата звернення: 03.02.2026).
5. ISO 22000:2018. Food safety management systems - Requirements for any organization in the food chain. Geneva : International Organization for Standardization, 2018. URL: https://www.abs-biotrade.info/fileadmin/Downloads/1.%20PROJECTS/ABioSA/Activities_and_achievements/Three_workshops_for_22_SMEs/HACCP_Regulatory_training/ISO-22000-2018-Standard.pdf (дата звернення: 03.02.2026).

Дашутіна Л. О.

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту імені професора Л. І. Михайлової,
Сумський національний аграрний університет
м. Суми, Україна*

Репецька Є. С.

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Сумський національний аграрний університет
м. Суми, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-593-1-27>

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

У сучасному економічному середовищі, що характеризується динамічними змінами та зростанням рівня конкуренції, дедалі більшої ваги набуває результативне управління персоналом підприємства. Саме працівники виступають ключовим ресурсом, який забезпечує стабільну діяльність організації та реалізацію її стратегічних орієнтирів. У цьому контексті особливої актуальності набуває формування ефективної системи мотивації та стимулювання персоналу, адже рівень зацікавленості працівників безпосередньо впливає на їхню продуктивність, якість виконання професійних обов'язків і загальні результати господарської діяльності підприємства.

Мотивація персоналу є одним із визначальних чинників формування трудової поведінки працівників. За визначенням А. М. Колота, мотивація являє собою процес спонукання людини до активної діяльності, спрямованої на досягнення як особистих, так і організаційних цілей, через задоволення її потреб [1]. Водночас стимулювання виконує функцію зовнішнього впливу на працівників і реалізується за допомогою системи матеріальних та нематеріальних заохочень. Таким чином, дієва система управління персоналом повинна ґрунтуватися на гармонійному поєднанні внутрішніх мотиваційних чинників і зовнішніх стимулів.

У наукових дослідженнях мотивація персоналу розглядається як багатогранний соціально-економічний процес, що формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів. Внутрішня

мотивація пов'язана з особистими потребами працівників, їхніми ціннісними орієнтаціями, прагненням до самореалізації, професійного зростання та розвитку. Натомість зовнішня мотивація базується на системі стимулів, які застосовує підприємство з метою заохочення персоналу до ефективної трудової діяльності [2].

Побудова системи стимулювання персоналу передбачає використання різноманітних інструментів впливу. Найпоширенішими серед них є матеріальні стимули, зокрема заробітна плата, преміальні виплати, надбавки, бонуси та соціальні гарантії. Матеріальне стимулювання традиційно розглядається як важливий мотиваційний чинник, оскільки воно безпосередньо пов'язане із задоволенням базових потреб працівників. Водночас практичний досвід свідчить, що орієнтація виключно на фінансові стимули не завжди забезпечує високий рівень трудової віддачі.

У зв'язку з цим дедалі більшого значення набувають нематеріальні методи мотивації, які охоплюють можливості кар'єрного просування, професійного навчання та розвитку, визнання досягнень, створення комфортних умов праці та сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Як зазначає П. Друкер, ефективне управління персоналом полягає не лише у фінансовому заохоченні, а й у формуванні такого середовища, в якому працівники відчують свою цінність для організації та зацікавленість у досягненні спільних результатів [3].

Сучасні системи мотивації мають враховувати індивідуальні особливості та потреби персоналу. Універсальний підхід до стимулювання всіх категорій працівників не завжди є результативним, оскільки вони відрізняються за рівнем професійної підготовки, досвідом роботи, віковими характеристиками та життєвими пріоритетами. Тому при розробленні мотиваційної системи доцільно застосовувати диференційований підхід, який сприяє підвищенню зацікавленості персоналу та зміцненню його лояльності до підприємства.

Попри значну кількість наукових напрацювань у сфері мотивації персоналу, на практиці підприємства часто стикаються з труднощами у впровадженні ефективних мотиваційних механізмів. До основних проблем належать формальний характер стимулювання, відсутність чіткого взаємозв'язку між результатами праці та винагородою, а також недостатня прозорість системи заохочень. Такі недоліки знижують мотиваційний ефект і можуть негативно позначатися на рівні трудової активності працівників.

Окремою проблемою є недооцінка значення нематеріальної мотивації. Надмірна концентрація на фінансових стимулах обмежує можливості повноцінного розкриття потенціалу персоналу, особливо за умов обмежених матеріальних ресурсів підприємства. У таких ситуаціях саме нематеріальні стимули можуть стати ефективним інструментом підвищення мотивації та залученості працівників.

Удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу повинно здійснюватися з урахуванням стратегічних цілей підприємства, специфіки його діяльності та умов зовнішнього середовища. Важливим є регулярний аналіз результативності мотиваційних заходів і їх своєчасна адаптація до змін, що відбуваються в організації та на ринку. Такий підхід дозволяє забезпечити сталий розвиток підприємства та зміцнити його конкурентні позиції.

Отже, формування ефективної системи мотивації та стимулювання персоналу є невід'ємною складовою успішного управління підприємством. Оптимальне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, урахування індивідуальних потреб працівників і забезпечення прозорості мотиваційних механізмів сприяють зростанню продуктивності праці, підвищенню лояльності персоналу та досягненню стратегічних цілей організації.

Література:

1. Колот А. М. Мотивація персоналу: теорія і практика. Київ: КНЕУ, 2019. 312 с.
2. Савченко В. А. Управління персоналом. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 400 с.
3. Drucker P. F. Практика менеджменту. Київ: Наш формат, 2018. 416 с.

Дудник С. О.
аспірант кафедри менеджменту,
Полтавський університет економіки і торгівлі
м. Полтава, Україна

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-593-1-28>

СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ У ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

Сучасний готельний бізнес функціонує в умовах глобальної конкуренції, цифровізації економіки та зростаючих вимог споживачів до якості сервісу. За таких умов інновації стають ключовим чинником підвищення ефективності менеджменту, конкурентоспроможності готельних підприємств та забезпечення їх сталого розвитку [1; 2]. Особливу роль у формуванні інноваційних тенденцій відіграють провідні світові готельні мережі, які визначають сучасні стандарти управління у сфері гостинності [2; 3].

Аналіз діяльності міжнародних готельних мереж Marriott International, Hilton Worldwide, Accor Group, InterContinental Hotels Group (IHG) та Hyatt Hotels свідчить, що інновації мають системний характер і охоплюють усі рівні управління – стратегічний, тактичний та операційний [4; 5]. Світові мережі інтегрують інновації не лише в технологічні рішення, а й у моделі менеджменту, корпоративну культуру та систему взаємодії з клієнтами.

Систематизацію ключових інноваційних підходів і управлінських акцентів у діяльності провідних світових готельних мереж наведено в таблиці 1.

Дані таблиці демонструють, що найбільш поширеними світовими тенденціями є цифровізація управлінських процесів, автоматизація операційної діяльності, персоналізація сервісу та впровадження принципів сталого розвитку. Зокрема, Marriott International та Hilton Worldwide роблять акцент на цифрових платформах і аналітиці даних для оптимізації клієнтського досвіду, тоді як Accor Group інтегрує екологічні інновації в стратегічний менеджмент. IHG фокусується на інноваціях у сфері управління персоналом, а Hyatt Hotels розвиває ціннісно-орієнтовані та wellbeing-підходи до сервісу.

**Порівняльна характеристика інноваційних підходів
у світових готельних мережах**

Готельна мережа	Основні інновації	Управлінський акцент	Результат для менеджменту
Marriott International	Digital key, AI-аналітика, IoT-номери	Клієнтоорієнтований, data-driven менеджмент	Персоналізація сервісу, зростання лояльності
Hilton Worldwide	Безконтактний check-in, CRM Hilton Honors	Операційний менеджмент	Оптимізація витрат, підвищення ефективності
Accor Group	Програма Planet 21, енергоефективні рішення	Стратегічний та сталий менеджмент	Формування ESG-іміджу
InterContinental Hotels Group	Автоматизація хаускіпінгу, HR-платформи	Менеджмент персоналу	Підвищення продуктивності праці
Huatt Hotels	Wellbeing-концепції, персоналізований сервіс	Сервісний менеджмент	Підвищення якості гостьового досвіду

Для українського готельного ринку світовий досвід є особливо актуальним з огляду на обмежені фінансові ресурси та необхідність підвищення ефективності менеджменту. Адаптація інновацій світових готельних мереж можлива шляхом упровадження цифрових рішень низької вартості, оптимізації бізнес-процесів, використання енергоефективних технологій та сучасних підходів до управління персоналом. Особливої уваги потребує впровадження принципів сталого розвитку як інструменту формування конкурентних переваг українських готелів.

Світові тенденції впровадження інновацій у готельному бізнесі свідчать, що інновації є комплексним елементом сучасного менеджменту, який охоплює технологічні, організаційні та стратегічні аспекти діяльності. Досвід провідних міжнародних готельних мереж підтверджує доцільність поєднання цифровізації, ефективного управління персоналом і принципів сталого розвитку, адаптація яких до українських умов сприятиме підвищенню конкурентоспроможності готельних підприємств.

Література:

1. Лисюк Т. В., Терещук О. С., Пасічник М. П. Інноваційні технології у готельно-ресторанному господарстві. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. С. 112–119.
2. Бевз А. Дослідження інновацій у готельному бізнесі. *Економічні горизонти*. 2024. № 2–3 (28). С. 102–110.
3. Тіщенко І. В. Сучасні тенденції інновацій у готельній сфері. *Трансформації економіки*. 2025. № (за результатами 6 міс.). С. 45–52.
4. Accor Group. Planet 21: Acting Here for Positive Hospitality. Accor Group. Corporate Sustainability Report. 2024. P. 1–18.
5. Marriott International. Innovation and Digital Transformation Report / Marriott International. Corporate Report. 2023. P. 1–25.

Дашутіна Л. О.

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту імені професора Л. І. Михайлової,
Сумський національний аграрний університет
м. Суми, Україна*

Зякун А. Г.

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Сумський національний аграрний університет
м. Суми, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-593-1-29>

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Результативність діяльності сільськогосподарських підприємств значною мірою визначається рівнем залученості та зацікавленості працівників у підсумках власної трудової діяльності. В умовах мінливого зовнішнього середовища, обмежених фінансових можливостей і гострого дефіциту кадрів в аграрній сфері особливої ваги набуває питання формування дієвої системи мотивації персоналу. Саме мотиваційні механізми виступають ключовим інструментом управління, здатним забезпечити зростання продуктивності праці та стабільність виробничих процесів.

Аграрне виробництво характеризується низкою специфічних рис, зокрема сезонністю виконання робіт, значною залежністю від природно-кліматичних факторів, високим рівнем фізичних навантажень та нерівномірною зайнятістю працівників протягом року. За таких умов універсальні методи стимулювання праці, що застосовуються в інших секторах економіки, не завжди є ефективними. Це обумовлює потребу у розробленні адаптованої системи мотивації, яка враховує особливості сільськогосподарської праці та реальні потреби персоналу.

Вагомою складовою мотиваційного механізму залишається матеріальне стимулювання, що охоплює заробітну плату, преміальні виплати за досягнення встановлених результатів, а також доплати за інтенсивність і якість виконуваних робіт. Як наголошує М. Армстронг, фінансова мотивація є найбільш результативною за умови прозорого

зв'язку між результатами праці та рівнем винагороди, а також чіткості й зрозумілості системи оплати праці [1]. Для аграрних підприємств доцільним є впровадження гнучких форм оплати, які враховують обсяг, складність і сезонний характер виконаних робіт.

Поряд із матеріальними стимулами важливе значення мають нематеріальні чинники мотивації, що формують довгострокову прихильність працівників до підприємства. Відповідно до теорії ієрархії потреб А. Маслоу, задоволення соціальних потреб, потреб у повазі та самореалізації виступає потужним мотиватором трудової поведінки. Реалізація потреби в самоповазі сприяє формуванню впевненості у власних силах, усвідомленню значущості своєї праці та відчуттю корисності для колективу й суспільства [2].

Створення ефективної системи мотивації потребує комплексного підходу, що передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів з урахуванням індивідуальних характеристик працівників. Використання сучасних методів управління персоналом дозволяє гармонізувати інтереси трудового колективу зі стратегічними цілями підприємства.

Мотивація праці базується на взаємозв'язку потреб, інтересів і поведінки працівників. Відповідно, управління мотивацією є системним процесом впливу на персонал за допомогою економічних, організаційних та психологічних засобів. У науковій літературі виокремлюють внутрішню мотивацію, що ґрунтується на професійному інтересі або почутті обов'язку, та зовнішню, яка формується під впливом матеріальних заохочень, винагород або соціального визнання.

Для аграрного сектору особливо важливим є досягнення балансу між цими видами мотивації. Надмірна орієнтація на фінансові стимули може послаблювати відчуття колективної відповідальності, тоді як нехтування економічним заохоченням знижує привабливість праці в сільській місцевості. Саме тому сучасні мотиваційні системи дедалі частіше передбачають розвиток кадрового бренду підприємства, який ґрунтується на принципах стабільності, відкритості та можливостей професійного розвитку.

Практична реалізація таких підходів може включати впровадження внутрішніх мотиваційних програм, проведення конкурсів професійної майстерності, публічне визнання досягнень, використання символічних заохочень і організацію корпоративних заходів, спрямованих на зміцнення соціальної згуртованості колективу. Важливу роль у цьому процесі відіграє мотиваційний контролінг, який дає змогу оцінити

ефективність витрат на стимулювання персоналу та їх вплив на виробничі результати.

Після 2022 року аграрні підприємства України зазнали суттєвих змін. Значна частина господарств втратила матеріальні ресурси або зазнала пошкоджень, що загостило кадрову проблему. Міграційні процеси з південних і східних регіонів призвели до дефіциту кваліфікованих фахівців, зокрема механізаторів, інженерів і технологів. За даними Міністерства аграрної політики, понад 60% сільсько-господарських підприємств відчують нестачу трудових ресурсів, а середній рівень заробітної плати в галузі становить лише 70–75% від середнього показника по економіці.

Сезонний характер робіт і висока фізична інтенсивність сприяють професійному вигоранню працівників, що актуалізує потребу в диверсифікації зайнятості. Поєднання основного виробництва з переробкою, логістикою та сервісними послугами дає змогу створювати робочі місця протягом усього року та підтримувати мотивацію персоналу в міжсезонний період.

Водночас суттєвою проблемою залишається недостатній розвиток нефінансових стимулів. На багатьох підприємствах відсутні програми підвищення кваліфікації, корпоративного навчання та участі працівників у розподілі прибутку, що обмежує можливості кар'єрного зростання. Натомість ефективні компанії вже впроваджують програми розвитку молодих фахівців, стажування та мотиваційні карти компетентностей, які чітко відображають взаємозв'язок між професійним розвитком і рівнем винагороди.

Для вдосконалення систем мотивації доцільно реалізувати такі напрями: інтеграцію KPI з преміальними виплатами для підвищення прозорості оплати праці; розвиток внутрішнього наставництва з метою передачі досвіду; запровадження гнучких соціальних пакетів; використання цифрових інструментів управління персоналом; зміцнення корпоративної культури та впровадження систем кар'єрного планування.

Важливо, щоб зазначені заходи відповідали масштабам і фінансовим можливостям підприємства: для малих фермерських господарств ефективним мотиватором може бути участь у прибутку, тоді як для великих агрохолдингів – корпоративна соціальна відповідальність, освітні програми та заохочення інноваційної діяльності.

Отже, формування ефективної системи мотивації трудових ресурсів у сільському господарстві України потребує комплексного підходу з урахуванням економічних, соціальних і психологічних аспектів. В

умовах війни та економічної нестабільності мотивація персоналу перетворюється на ключовий чинник адаптації та стійкості підприємств.

Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів сприятиме зростанню продуктивності праці, утриманню кваліфікованих кадрів і розвитку людського потенціалу сільських територій. Інвестиції в людський капітал – освіту, професійні навички, соціальний захист і культуру праці – стають стратегічною передумовою сталого розвитку аграрного сектору.

Ефективна мотивація має базуватися на принципах партнерства між роботодавцем і працівником, за яких кожен учасник виробничого процесу усвідомлює власний внесок у спільний результат і відчуває реальну цінність своєї праці. Саме це створює основу для формування стабільного трудового колективу, підвищення конкурентоспроможності українського сільського господарства та його інтеграції у глобальне економічне середовище.

Література:

1. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page. 2020. P. 47–49.
2. Maslow A. H. Motivation and Personality. New York: Harper & Row. 1954. P. 91–93.
3. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press. 1985. P. 12–15.

Іванова Н. В.

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри підприємництва і торгівлі,
Національний університет «Чернігівська політехніка»
м. Чернігів, Україна*

Бондаренко А. А.

*аспірант кафедри менеджменту та адміністрування,
Національний університет «Чернігівська політехніка»
м. Чернігів, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-593-1-30>

СОЦІАЛЬНА КОМЕРЦІЯ ЯК НАПРЯМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ E-COMMERCE

Сучасною формою електронної комерції на сьогодні стала так звана соціальна комерція. Вона представляє собою практику купівлі-продажу товарів чи послуг безпосередньо на платформах соціальних мереж, що дозволяє продавцю суттєво підвищити рівень продажів, оскільки у покупця є можливість здійснити весь процес купівлі – від виявлення товару до оформлення угоди – не виходячи з додатку соціальної мережі.

Актуальність розвитку соціальної комерції, яку позначають як s-commerce, на наш погляд, можна пояснити узгодженим впливом одночасно декількох сучасних трендів економічного розвитку. По-перше, відмітимо зростання ролі цифрових каналів при просування товарів і послуг, котрі останніми роками відіграють чи не провідну роль у маркетинговому комплексі. По-друге, очевидною є зміна споживчої поведінки, яка відбулась не лише під впливом парадигми креативної економіки та економіки вражень, але й у результаті введення у 2019 році карантинних обмежень (а в Україні обумовлено й особливостями економіки під час воєнного стану). І третім фактором появи s-commerce слід відмітити посилення конкуренції в сфері електронної комерції – явище, яке вже стало «традиційним» за досить короткий час, але вже потребує трансформацій.

Наразі торговельні та виробничі підприємства дедалі частіше використовують соціальні мережі не лише як інструмент маркетингових комунікацій, але й як повноцінний канал продажів, що забезпечує

безпосередній контакт зі споживачем, персоналізацію пропозицій та оперативний зворотний зв'язок. У таких умовах s-commerce стає важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств у цифровому середовищі. За таких умов компанії прагнуть отримати переваги за рахунок нематеріальних факторів: клієнтської довіри і впливу репутації, швидкості комунікації та персоналізації з метою ефективного управління клієнтською залученістю. Систематичні огляди вказують, що саме ці чинники є ядром пояснення поведінки споживачів та результативності соціальної комерції [1].

У 2025 р. продажі через соціальні мережі становили близько 17% від загального обсягу онлайн-продажів. Очікується, що ця цифра продовжуватиме зростати в найближчі роки [2]. Охоплення соціальних мереж – близько 5 млрд користувачів по всьому світу, що робить їх досить ефективними для електронної комерції. Лідерами в соціальному шопінгу є Таїланд, Колумбія та Китай. У 2023 р. приблизно дев'ять із десяти користувачів Інтернету в цих країнах здійснювали покупки через соціальні мережі [2]. Експерти прогнозують, що у 2026 р. обсяги соціальної комерції досягнуть 2,9 трлн дол., це на 30,81% більше, ніж у 2025 р. Такий приріст є найвищим серед усіх інших каналів і, що важливо, згідно прогнозів фахівців дослідницького відділу Statista, сектор соціальної комерції зростатиме зі швидкістю близько 29% щорічно наступні п'ять років, досягнувши позначки в 8,5 трлн дол. до кінця 2030 р. [3].

Формування теоретичного поля соціальної комерції пов'язують із роботами, що запропонували рамку розуміння феномену як поєднання соціальних медіа, комерційних активностей та взаємодії спільноти. Зокрема, у дослідженнях Т.-П. Ляна та Е. Турбана соціальна комерція концептуалізується як використання соціальних технологій для підтримки онлайн-взаємодій і внеску користувачів у комерційні процеси; авторами також запропоновано класифікаційний підхід до тематик і методів досліджень s-commerce [4]. Наступний етап розвитку підходів до розуміння соціальної комерції характеризується узагальненням визначень, тематик та трендів, серед яких можна виокремити такі механізми, як організаційний вимір, реклама/просування та електронне «сарафанне радіо» (eWOM). Паралельно досліджується поведінка споживача та психологічні механізми.

На рівні конкурентоспроможності підприємств важливими є праці, що пов'язують спроможність бізнесу працювати в соціальних мережах з результативністю. Дослідження на вибірці малих та середніх

підприємств демонструє, що «relational social commerce capability» (здатність будувати відносини з клієнтами через соціальні інструменти) та конкурентні переваги можуть виступати медіаторами між використанням соцмереж і бізнес-результатами. Емпіричні дослідження в окремих галузях також підтверджують, що залученість у соціальній комерції може трансформуватись у конкурентну результативність, але ефект є неоднорідним і залежить від контексту ринку та управлінських практик (табл. 1).

Таблиця 1

Вплив соціальної комерції на конкурентоспроможність компаній

Фактор соціальної комерції	Напрямок впливу на конкурентоспроможність компанії
Зростання конверсії	Зосередження купівельного шляху клієнта у межах однієї платформи зменшує транзакційні витрати споживача і його «купівельні» зусилля та підвищує ймовірність імпульсної покупки.
Довіра як стратегічний нематеріальний актив	Довіра підтримується соціальними доказами: відгуками, рейтингами, рекомендаціями, участю спільноти та соціальною присутністю бренду. Як результат – вибір клієнта та перетворення наміру купівлі в реальну угоду
eWOM і спільноти як канал органічного зростання	«Сарафанне радіо», яке вважається одним із найвпливовіших чинників у традиційному маркетингу, у соціальних мережах створює ефект мережевої екосистеми та залученості. Чим активніша спільнота, тим більше нових клієнтів приваблюється без пропорційного зростання рекламних витрат.
Персоналізація та аналітика споживчої поведінки	Соціальні платформи надають можливість сформувати консолідовану звітність про інтереси, реакції на контент, «теплі» взаємодії та шлях користувача до покупки. Що суттєво знижує витрати компаній на аналітику та створює передумови для таргетингу, гнучкого управління асортиментом і ціннісними пропозиціями.
Соціальна комерція як здатність (capability)	Здатність будувати відносини та взаємодію з клієнтами через соціальні інструменти сьогодні виступає механізмом формування конкурентної переваги й опосередковано впливає на ефективність бізнесу

Як висновок, можемо свідчити, що соціальна комерція є одним із найбільш перспективних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємств у сфері e-commerce, оскільки поєднує транзакцію з комунікацією та соціальними механізмами формування довіри й попиту. Наукові джерела підтверджують, що ключовими драйверами результативності s-commerce виступають соціальні конструкції (відгуки, рейтинги, рекомендації, спільноти), які посилюють довіру та наміри купівлі, а також здатності підприємства (аналітика, контент, робота з ком'юніті), які в умовах цифрової економіки формувати сталі конкурентні переваги. Разом із тим підкреслимо ефективність соціальної комерції є контекстно залежною та потребує управління ризиками платформної залежності, даних і репутації. Розвиток досліджень вбачаємо у напрямі здійснення кількісної оцінки впливу інструментів соціальної комерції на фінансові показники та конкурентні позиції підприємств у різних галузях і на різних ринках.

Література:

1. Zhao W., Wang X., & colleagues. A systematic literature review on social commerce: Assessing the past and guiding the future. *Electronic Commerce Research and Applications*. 2023. Vol. 57. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2022.101219>
2. Social commerce as percentage of total e-commerce worldwide from 2018 to 2029. *Statista*. June 23, 2025. URL: <https://www.statista.com/statistics/1251145/social-commerce-share-worldwide>
3. 51 eCommerce Statistics In 2025 (Global and U.S. Data). *SellersCommerce*, June 19, 2025. URL: <https://www.sellerscommerce.com/blog/ecommerce-statistics>
4. Liang T.-P., Turban E. Introduction to the special issue: Social commerce: A research framework for social commerce. *International Journal of Electronic Commerce*. 2021. Vol. 16 (2). P. 5–14. DOI: <https://doi.org/10.2753/JEC1086-4415160201>

Івахненко І. С.

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту в будівництві,
Київський національний університет будівництва і архітектури
м. Київ, Україна*

Рожко Т. С.

*студентка,
Київський національний університет будівництва і архітектури
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-593-1-31>

ВИКОРИСТАННЯ ПРОЄКТНОГО “TURNAROUND” МЕНЕДЖМЕНТУ У ВІДНОВЛЕННІ ПРОБЛЕМНИХ БУДІВЕЛЬНИХ ПРОЄКТІВ

Складність, масштаб і взаємопов'язані ланцюги постачання, притаманні великим капітальним проєктам, роблять будівельний сектор особливо вразливим до системних збоїв. Коли проєкти суттєво відхиляються від початкового обсягу, бюджету чи графіка, стандартні коригувальні дії виявляються недостатніми, і організаційна відповідь змінюється від рутинного управління проєктами до управління реорганізацією проєктів, спеціалізованої дисципліни, спрямованої на порятунок підприємств на межі краху та відновлення їхньої життєздатності.

Управління реорганізацією проєктів визначається як стратегічний, операційний і фінансовий процес, призначений для відновлення проєкту або організації в скрутному становищі з метою досягнення заздалегідь визначених цілей. Цей процес відрізняється від стандартного відновлення необхідністю усунення глибоко вкорінених системних недоліків у менеджменті, лідерстві та життєздатності основного бізнесу, застосовуючи принципи корпоративного оновлення до тимчасових проєктних операцій.

Підтримка процесу відновлення вимагає постійної уваги та дотримання нових адміністративних стандартів. Моніторинг має проводитися систематично з використанням інструментів управління, таких як діаграми Ганта та спеціалізоване програмне забезпечення для проєктів, для перевірки виконання ключових показників. Менеджер з

відновлення має безперервно контролювати дані, забезпечуючи оперативне реагування на будь-які ознаки повторних проблем (табл. 1).

Таблиця 1

Найкращі практики в процесі реорганізації проекту

Фаза повороту	Мета
Діагноз (оцінка)	Зупинити неконтрольований спад та зрозуміти системні збої.
Стабілізація (сортування)	Зупинити кровотечу, відновити впевненість та встановити контроль.
Відновлення (Виконання)	Перебудувати проєкт на основі переглянутих базових показників та чіткої стратегії.
Підтримка (Моніторинг)	Забезпечити довгостроковий успіх та організаційне навчання.

Організаційна структура повинна забезпечувати гнучке управління, де корективи вносяться на основі даних із безперервних циклів зворотного зв'язку. Такий системний і дисциплінований підхід гарантує, що проєкт залишається під контролем протягом усього життєвого циклу та мінімізує ризик повторного виникнення системних проблем. Після досягнення проєктом «мінімальної виграшної позиції» – моменту, коли виконані всі вимоги та уникнуто серйозних невдач – керівництво повинно провести детальне оцінювання результатів відновлення. Це оцінювання визначає ефективність та успішність проведених відновлювальних заходів [1].

Головна адміністративна мета заключного етапу – максимізація організаційного навчання. При правильному аналізі невдачі стають цінним джерелом зворотного зв'язку. Організації, які системно оцінюють свої невдалі проєкти, мають значно більші шанси на успіх у майбутніх ініціативах. Процес має фіксувати конкретні уроки, виявляти системні слабкі місця, зміцнювати механізми прийняття рішень та покращувати здатність прогнозувати, щоб запобігти можливим критичним збоям у майбутньому.

Будівельна галузь України працює в умовах системної нестабільності, спричиненої війною. Обсяг нових проєктів скоротився на 30–40%, а банкрутство навіть одного великого проєкту може підірвати фінансову стабільність усього портфеля компанії. Управління реорганізацією проєктів (PTM) – це спеціалізований стратегічний і

фінансовий процес, спрямований на відродження проекту у складному стані (рис. 1). Це критично важливо, адже 70% проектів у світі не досягають своїх цілей, а в Україні РТМ є необхідним для виживання компаній та ефективного використання кошторису відновлення у \$524 млрд [2].



Рис. 1. Ключові етапи РТМ

Орієнтовна вартість реконструкції в Україні оцінюється у \$524 млрд. Це відкриває величезний потенціал, але водночас є мега-проектами з високим рівнем ризику невдачі. Світовий банк і ЄБРР очікують від уряду підвищення спроможності щодо підготовки проектів, а також впровадження реформ у сферах корпоративного управління та боротьби з корупцією. Ефективне застосування РТМ слугує підтвердженням успішності цих реформ.

Обов'язкове використання типових контрактів FIDIC є ключовим кроком для реалізації вимог МФО. Ці стандарти забезпечують прозорість, справедливий розподіл ризиків та сприяють зменшенню затримок у реалізації проектів (табл. 2) [2].

З огляду на масштаб поставлених завдань, стратегічно важливим кроком є створення Державного офісу управління реорганізацією проектів (PTM Office). Основні функції цього органу включають незалежний діагностичний моніторинг, впровадження стандартів FIDIC та KPI, а також функціонування як національного центру накопичення «отриманих уроків», що допомагає запобігати системним помилкам у майбутніх проектах відновлення [3].

**Порівняння кризових сценаріїв у проєктах
та відповідні механізми їх відновлення**

Сценарій	Проблема	Застосування РТМ	Рішення та Перспектива
Великий Дорожній Проект	Перевитрати (сталі +60%, слабка комунікація).	РСА виявляє помилки планування. Призначення РТМ-менеджера.	Перехід на модель FIDIC, встановлення жорстких КРІ для відновлення довіри донорів.
Житловий Комплекс	Фінансова зупинка (70% проблем із фінансуванням), конфлікти з інвесторами/активістами.	Фінансове сортування, проактивне залучення стейкхолдерів.	Залучення нового інвестора, впровадження адаптивної моделі управління та цифровізації для подолання дефіциту кадрів.

Література:

1. Specialist construction business – turnaround and financial management. URL: <https://playfairpartnerships.com/case-study/construction-business-turnaround/> (дата звернення 19.01.2026)
2. Будівельний ринок України 2024 року. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2024/ukrainian-construction-market-in-2024> (дата звернення 19.01.2026)
3. Тенденції будівельного ринку України під час воєнного стану. (2023). Glemanlas. URL: <https://glemanlas.com/tendenciya-budivelnogo-rinku-ukrayini-pid-chas-voennogo-stanu/> (дата звернення 18.01.2026)

Івашків Я. К.

*аспірант кафедри підприємництва і торгівлі,
Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-593-1-32>

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ В ОЦІНЮВАННІ ВПЛИВУ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РОЗВИТОК БІЗНЕСУ

Розвиток бізнесу в умовах перманентних криз вимагає постійного впровадження інновацій, які набувають пріоритетного значення та потребують постійного підвищення інноваційної активності підприємств. Вперше вплив інноваційного чинника на забезпечення економічного зростання було обґрунтовано в дослідженнях Й. Шумпетером. Важливість інновацій в розвитку бізнесу продовжує залишатися актуальним напрямом наукових публікацій нинішніх численних дослідників-шумпетеріанців, зокрема: а) С. Давимуки, який обґрунтував «інноваційний імператив стратегії відбудови України», б) П. Шеремети, що активно дискутує про важливість «інновацій для економічного зростання України», яке на 85% визначається продуктивністю, доводячи необхідність «вимірювання продуктивності для українських підприємств»; в) О.Собко та І. Крисоватого, які вивчали перспективи розвитку інноваційного підприємництва та підвищення інноваційної активності українських підприємств та ін. [1; 2; 5]. Водночас інноваційний вектор в розвитку бізнесу вимагає подальшого обґрунтування методичних підходів в оцінюванні впливу інноваційної активності підприємства, враховуючи вимоги сталого розвитку та поширення цифровізації, що покращує можливості для забезпечення економічного зростання та конкурентоспроможності на мікрорівні.

Удосконалення методичних підходів в оцінюванні впливу інноваційної активності підприємства на розвиток бізнесу поза базуванням на класичних принципах (напр., науковості, економічності, системності) та методах (напр., економічних, адміністративних, правових, психологічних) повинно сьогодні доповнюватись новими оцінними критеріями ефективності, індикаторами та показниками.

Систематизація результатів проведених досліджень в сфері методичних підходів в оцінюванні впливу інноваційної активності підприємств на розвиток бізнесу дозволяє запропонувати уточнення в межах доповнення критеріїв економічної ефективності та аналітичних показників. Вважаємо за доцільне врахувати окремі оцінні показники, запропоновані І. Крисоватим в контексті «методологічних підходів в оцінюванні впливу інноваційних парків на урбаністику» [4]. При визначенні оцінних критеріїв ефективності управління розвитком бізнесу на засадах інноваційності, на нашу думку, доцільно виділити:

- максимізацію чистого прибутку, отриманого за рахунок реалізації інноваційної продукції, що забезпечить підвищення ефективності функціонування підприємства;
- максимізацію доданої вартості, генерованої підвищенням інноваційної активності підприємства, що дозволяє врахувати індикатор продуктивності праці, який безпосередньо впливає на забезпечення економічного зростання.

Аналітичний блок показників для оцінювання ефективності управління розвитком бізнесу на засадах інноваційності доцільно доповнити такими, які б забезпечували провадження підприємницької діяльності в межах досягнення глобальних цілей [3]. Ведення підприємницької діяльності в межах досягнення цілей сталого розвитку повинно базуватися на впровадженні системи екологічного управління ISO/TC 207/SC 1–7в, що дозволяє виділити в блоці оцінних показників наступні:

- динаміка інвестування в охорону довкілля, оцінена через показники обсягів інвестицій в сфери охорони атмосферного повітря, очищення зворотних вод, поводження з відходами, тис. грн.;
- кількість впроваджених продуктових/технологічних інновацій, од.;
- кількість впроваджених екологічних інновацій од.;
- рівень утилізації твердих побутових відходів, % [4];
- рівень дотримання нормативу очищення стічних вод, % [4];
- рівень забруднення повітряного басейну, %.

Таким чином, удосконалення методичних підходів в оцінюванні впливу інноваційної активності підприємства на розвиток бізнесу передбачає уточнення критеріїв економічної ефективності та доповнення системи аналітичних показників, що дозволяє врахувати аспекти сталого підприємництва.

Література:

1. Давимука С. А. Інноваційний імператив стратегії відбудови України. *Регіональна економіка*. 2023. № 3. С. 5–17. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-3-1>
2. Нам потрібні інновації інакше завтра може не настати. URL: https://tvoemisto.tv/exclusive/pavlo_sheremeta_nam_potribni_innovatsii_inakshe_zavtra_mozhe_ne_nastaty_165899.html (дата звернення: 26.01.2026 р.)
3. Національна доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна». URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/natsionalna-dopovid-csr-Ukrainy.pdf> (дата звернення: 26.01.2026 р.)
4. Собко О.М., Крисоватий І. А. Оцінювання впливу інтелектуального потенціалу на розвиток інноваційного підприємництва в Україні. *Економічний аналіз*. 2021. Том 31. № 2. С. 62–69. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2021.02.062>
5. Sobko O., Krysovatty I., Kosenko A., Shersheniuk O., Ivashkiv Ya, Vovk. V. Marketing Toolkit for Facilitating Innovative Development in Business. *Review of Economics and Finance*. 2024. Vol. 22. pp. 69–76. DOI: <https://doi.org/10.55365/1923.x2024.22.8>

Климанський В. І.
*здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії,
Державний торговельно-економічний університет
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-593-1-33>

ЦИФРОВА ГОТОВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Готовність підприємства до змін визначає не лише його подальший розвиток, а й саму можливість продовжувати діяльність. Без гнучкого підходу, без адаптації та відкритості до змін бізнес неминуче втрачатиме прибутки, клієнтів і ринки, а отже – не може ефективно функціонувати та планувати розвиток у довгостроковій перспективі. Особливо гостро це питання постає в Україні. В умовах сучасних безпекових викликів, з якими ми стикаємося, бізнеси змушені постійно адаптуватися: переносити комунікацію в онлайн-середовище, спрощувати системи координації між покупцями, постачальниками та клієнтами, оптимізувати управління складами й фінансами.

Втім, потреба в адаптивності є актуальною не лише для України. Європейський контекст також є показовим прикладом того, як зміни зовнішнього середовища змушують бізнес переглядати традиційні підходи до управління та взаємодії.

У стратегічних орієнтирах ЄС до 2030 року прямо закладаються цілі щодо масового використання підприємствами хмарних сервісів, Big Data та/або AI, а також підвищення цифрової інтенсивності МСП. Тобто цифрові практики розглядаються як інфраструктура конкурентності, логістика, якість управління чи фінансова стійкість [1].

В українському контексті актуальність теми має додаткову гостроту. Багато компаній пришвидшують цифровізацію і намагаються бути в тренді і готовності до змін, але часто зосереджуються тільки на автоматизації рутинних процесів. В той же час часто ігноруються цифрові інструменти для масштабування і розвиток як окремих бізнес-процесів, так і діяльності компанії загалом [2]. Актуальність цифрової готовності підприємства полягає в тому, що вона дозволяє компаніям постійно бути на в тренді нових підходів до ведення бізнесу, комунікації

з клієнтами, управління фінансами, а також підтримувати загальний рівень конкурентоспроможності.

До прикладу, компанія ROZETKA використовує зв'язку інструменти Looker Studio + внутрішні API, спрямована на аналітику продажів і поведінки клієнтів. Сам Looker Studio позиціонується як інструмент, що перетворює дані на інтерактивні дашборди й звіти для «розумніших бізнес-рішень», тобто напряду підтримує управлінський цикл: збір даних, обробка даних, дія на основі даних [3]. Окрема підхід до у компанії персоналізації та оптимізація маркетингу як конкурентна перевага. ROZETKA використовує Google Analytics 360 та BigQuery для кращих рекомендацій, а також зазначено вимірюваний ефект: зростання direct marketing revenue на 18% і збільшення середнього чека майже на 9%, після чого компанія масштабувала алгоритм на рекомендаційні блоки сайту [4]. Компонент прогнозування навантаження на склади пов'язується з прогнозуванням попиту. Тобто, сучасні підходи до demand forecasting розглядають прогнози як базовий вхід для рішень у маркетингу, виробництві, дистрибуції та фінансах, а точність прогнозу безпосередньо впливає на планування запасів і пропускну здатність операцій.

Отже, для сучасного бізнесу актуальним є впровадження адаптивних моделей управління бізнес-процесами з метою підтримки готовності підприємства до змін та забезпечення його загальної конкурентоспроможності на ринку. Такі моделі доцільно розглядати як послідовні етапи підготовки підприємства до змін. Отже, доцільно сформулювати послідовні етапи підготовки підприємства до змін. По перше, підприємство має оцінити власну цифрову готовність. Це дозволяє керівництву зрозуміти поточне положення компанії на ринку серед конкурентів, а також визначити її сильні та слабкі сторони. По-друге, визначити рівень готовності підприємства до змін, тобто його спроможність упроваджувати трансформації в бізнес-процеси та використовувати нові технології. Для цього необхідно ідентифікувати ключові бізнес-процеси підприємства, а також визначити процеси, яких бракує для підтримання конкурентоспроможності. Наступним етапом є вибір BPM-підходу та інструментів управління, формування системи ключових показників ефективності (KPI) і механізмів моніторингу. На завершальному етапі підприємство переходить до планування досягнення наступного рівня готовності, що забезпечує безперервність процесу адаптації та розвитку.

Література:

1. 'Path to the Digital Decade': the EU's plan to achieve a digital Europe by 2030. Council of the European Union. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/path-to-the-digital-decade-the-eu-s-plan-to-achieve-a-digital-europe-by-2030/>
2. Хто задає темп в диджиталізації українського бізнесу. KPMG Ukraine. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2025/01/khto-zadaye-temp-v-dydzhitalizatsiyi-ukrayinskoho-biznesu.html>
3. Жуковська В.М., Климанський В.І. Інтеграція цифрових інструментів в управління бізнес-процесами малих підприємств електронної торгівлі. *Інтернаука*. 2025. № 10.
4. GA360 Rozetka Case Study. Google. URL: https://services.google.com/fh/files/misc/ga360_rozetka_case_study_v4.pdf

Ковтун О. О.
*аспірант кафедри менеджменту,
Міжнародний гуманітарний університет
м. Одеса, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-593-1-34>

ВИКОРИСТАННЯ ВІДКРИТИХ РЕПОЗИТОРІЇВ ДАНИХ ДЛЯ РОБАСТНОГО ТЕСТУВАННЯ ОПТИМІЗАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ

У сучасному управлінні значна частина рішень приймається на основі оптимізаційних моделей: управління запасами, розподіл ресурсів, планування бюджетів, енергоспоживання, логістика. Такі моделі покликані підказувати, як змінювати управлінські параметри, щоб підвищити результативність системи – зменшити дефіцит, уникнути надлишків, раціонально розподілити обмежені ресурси.

Однак ефективність цих моделей зазвичай оцінюється у стабільних або «зручних» умовах: на обмежених вибірках даних, без перевірки реакції на різкі коливання, структурні зміни, неповноту інформації чи інші прояви невизначеності, характерні для реального управлінського середовища. У результаті моделі, що демонструють високу ефективність у контрольованих умовах, можуть істотно втрачати результативність при зіткненні з волатильністю попиту, раптовими шоками або інформаційними обмеженнями. Подібна проблема відзначається і в дослідженнях з моделювання та симуляцій, де наголошується на необхідності процедур верифікації, валідації та акредитації (VV&A) [1].

Проблема полягає не стільки у якості самих моделей, скільки у відсутності методології їх системного стрес-тестування. У цьому контексті відкриті репозиторії даних можуть розглядатися не тільки як джерело прикладів, а як експериментальні середовища, що природно відтворюють різні типи управлінських умов.

Для ілюстрації підходу розглянемо типову задачу – управління запасами товару на складі. Менеджер щоденно приймає рішення, який обсяг товару замовити або залишити, стикаючись із невизначеним попитом. Надмірний запас призводить до витрат зберігання, недостатній – до дефіциту та втрати продажів що класично розглядається в теорії управління запасами [2].

Модель у такій задачі задає функцію ефективності (баланс втрат від надлишку і дефіциту), а алгоритм визначає, як крок за кроком коригувати рівень запасу у відповідь на зміну попиту. Під алгоритмом у даному контексті розуміється правило, за яким модель щоденно змінює управлінське рішення. Це може бути як проста евристика, так і формула чи адаптивний метод або будь-який інший підхід. Таким чином, відкриті репозиторії дозволяють тестувати поведінку будь-якого алгоритму прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності.

Як експериментальні середовища використовуються відкриті репозиторії, що містять реальні часові ряди управлінських процесів і відтворюють різні типи невизначеності. Зокрема, набір з репозиторію Online Retail II UCI містить транзакційні дані онлайн-ритейлу з вираженою сезонністю та аномаліями попиту і відтворює середовище регулярної волатильності [3]. Подібним чином інші відкриті набори дозволяють відтворювати сценарії структурних шоків або частково спостережуваного попиту. В свою чергу, синтетичні часові ряди дозволяють ізолювати вплив тренду, сезонності та шуму. У сукупності ці джерела формують портфель управлінських середовищ.

Дані з репозиторіїв не використовуються для «навчання» моделі. Вони виступають джерелом збурень середовища. Часовий ряд інтерпретується як попит і подається в модель послідовно, день за днем. Алгоритм щоденно приймає рішення щодо рівня запасу. У визначені моменти до даних додаються контрольовані збурення. Фіксується реакція алгоритму на ці зміни.

Тестується не точність прогнозу, а поведінка алгоритму, як то глибина просідання ефективності під час шоку, швидкість відновлення, стабільність рішень у волатильному середовищі та поведінка при неповній інформації.

Методологічну рамку тестування формує сам дослідник, але вона ґрунтується на двох принципах: принципі робастності та логіці VV&A. Принцип робастності вимагає перевіряти не найкращий результат моделі, а її поведінку в несприятливих умовах. Логіка VV&A [1] забезпечує відтворюваність експерименту, перевірку моделі в різних типах середовищ та обґрунтування меж її застосування.

Метрики оцінки підбираються відповідно до цих принципів. Вони мають відображати робастність, а не оптимальність, і бути інтерпретованими з точки зору управління. Доцільно використовувати показники максимального просідання ефективності, часу відновлення,

стабільності траєкторії рішень, а також ризик-скориговані метрики, такі як волатильність або CvaR [4].

Запропонований підхід демонструє, що відкриті репозиторії можуть використовуватися як інфраструктура системного стрес-тестування оптимізаційних моделей управління. Дані виступають джерелом збурень, у межах яких алгоритм прийняття рішень проходить послідовну перевірку. Об'єктом тестування є поведінка алгоритму в умовах невизначеності, що дозволяє порівнювати різні підходи за їхньою робастністю. Такий підхід створює передумови для стандартизації протоколів тестування та підвищує відтворюваність досліджень у сфері управлінської оптимізації та систем підтримки прийняття рішень (DSS) [5].

Література:

1. Sargent R. G. Verification and validation of simulation models. *Journal of Simulation*. 2013. Vol. 7, No. 1. P. 12–24.
2. Silver E. A., Pyke D. F., Peterson R. Inventory management and production planning and scheduling. 3rd ed. New York : John Wiley & Sons, 1998. 784 p.
3. University of California, Irvine. Online Retail II Data Set. UCI Machine Learning Repository. URL: <https://archive.ics.uci.edu/ml/datasets/Online+Retail+II>.
4. Rockafellar R. T., Uryasev S. Optimization of conditional value-at-risk. *Journal of Risk*. 2000. Vol. 2, No. 3. P. 21–42.
5. Power D. J. Decision support systems: concepts and resources for managers. Westport: Greenwood Publishing Group, 2002. 464 p.

Коломієць О. Л.
*аспірант кафедри маркетингу і логістики,
Національний університет «Львівська політехніка»
м. Львів, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-593-1-35>

ДОСЛІДЖЕННЯ НАПРЯМІВ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) аграрних компаній – це добровільний внесок компаній у розвиток суспільства, що виходить за рамки їхнього основного бізнесу. Вона охоплює екологічні, соціальні та економічні аспекти, які компанії враховують у своїй діяльності [4]. Аграрні підприємства, що інтегрують принципи соціальної відповідальності у свою щоденну діяльність, здатні підвищити рівень довіри з боку споживачів, сприяти сталому розвитку сільських громад, зберегти природні ресурси та підвищити власну конкурентоспроможність на внутрішньому та міжнародному ринку.

Імплементация КСВ в агропромисловому секторі України детермінується сукупністю чинників, зокрема: зростаючими вимогами суспільства щодо екологічних та етичних аспектів виробництва, посиленням нормативно-правових стандартів, а також глобальними тенденціями сталого розвитку. Крім того, сучасні агропідприємства стикаються з викликами щодо зміни клімату, соціальною нерівністю та необхідністю збереження біорізноманіття. Це вимагає від суб'єктів господарювання системного та адаптивного підходу до управління ресурсами, а також ефективної взаємодії з місцевими громадами, що є необхідною умовою для забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності.

З метою дослідження КВС-діяльності агропромислових підприємств нами проаналізовано 10 провідних агрохолдингів України, які потрапили у ТОП-10 за результатами Ukrainian Business Award [1]: Kernel, МХП, Нібулон, LNZ Group, Ukrlandfarming PLC, Astarta-Kyiv, Agroprosperis, Епіцентр Агро, Контінентал Фармерз Груп, Холдинг АгроВіста.

Майже усі із досліджених та проаналізованих агрохолдингів оприлюднюють нефінансову звітність на власних офіційних сайтах

(окрім Холдинг АгроВіста), що дає змогу проаналізувати Цілі сталого розвитку (ЦСР), які реалізуються кожним агрохолдингом та пріоритети напрямків КСВ.

Нефінансова звітність – це звіти компаній, що містять інформацію як про результати економічної діяльності, так і про соціальні та екологічні показники. Вона належить до складу нового інструментарію управління та оцінки діяльності підприємств не лише в Україні, але й у міжнародному економічному просторі [2]. Основною причиною її виникнення стала вимога стейкхолдерів у розкритті інформації щодо діяльності підприємств, яка впливає на суспільство та довкілля.

Формування нефінансової звітності в Україні трансформується у стратегічну необхідність, що зумовлено потребою задоволення запитів стейкхолдерів та дотримання вимог сталого розвитку. Згідно з науковими підходами, така звітність мінімізує репутаційні ризики та підвищує інвестиційну привабливість суб'єктів господарювання. Активізація цього процесу на вітчизняному ринку безпосередньо корелює з необхідністю адаптації до міжнародних стандартів і регламентів [3; 5].

Результати дослідження засвідчили значну диференціацію провідних агрохолдингів України за ступенем інтеграції Цілей сталого розвитку у корпоративні стратегії та дали змогу встановити пряму залежність між комплексністю впровадження принципів КСВ, прозорістю нефінансової звітності та участю компаній у глобальних ініціативах.

Так, компанії «Астарта-Київ» та Kernel демонструють найбільш збалансований підхід, охоплюючи економічний, соціальний та екологічний вектори розвитку. Високий рівень залученості також характерний для МХП та «Нібулон», які акцентують увагу на соціальних інвестиціях, енергоефективності та інноваційному партнерстві.

Інші агрохолдинги, такі як LNZ Group, Ukrlandfarming, «Агропросперіс», «Епіцентр Агро», Continental Farmers Group та «АгроВіста», реалізують вибірковий підхід до КСВ. Їхня активність зосереджена переважно на окремих соціально-економічних цілях (ЦСР 8, 9, 11, 15, 16), тоді як екологічні та інституційні аспекти реалізуються менш системно.

На основі проведеного дослідження ЦСР, які імplementовані у КСВ-діяльність агрохолдингів, було визначено основні напрями КСВ, які реалізуються у агросфері України (табл. 1).

Наявний розрив у глибині впровадження ЦСР обумовлює необхідність удосконалення національної нормативної бази та посилення

вимог до нефінансової звітності. Активізація галузевого партнерства є критичною умовою для повноцінної інтеграції Цілей сталого розвитку в агропромисловий комплекс України, що буде сприяти підвищенню його глобальної конкурентоспроможності.

Таблиця 1

**Основні напрями КСВ агропромислових підприємств України
та заходи, що за ними реалізуються**

Напрями КСВ	КСВ-заходи
1	2
Турбота про довкілля	– екологічно стійке та раціональне використання природних ресурсів, підвищення екологічної ефективності; – застосування регенеративних агротехнологій для покращення агроекологічних показників ґрунту; – мінімізацію обробітку ґрунту, використання технологій strip-till та Verti till; – використання сидератів для збереження структури ґрунту та його збагачення, а також застосування біопрепаратів та інгібіторів нітрифікації для зменшення викидів від добрив; – енергоефективність: виробництво «зеленої» електроенергії та її використання на виробництвах – приєднання до ініціативи Science Based Targets Initiative (SBTi) та розрахунок вуглецевого сліду продукції для зменшення викидів парникових газів; – впровадження екологічно чистих технологій; – впровадження систем управління відходами.
Турбота про громаду	– соціальні інвестиції у благоустрій, медичні та освітні заклади, культуру та інфраструктуру сільських громад; – програми підтримки фермерів та сільськогосподарських виробників; – підтримка соціальних проєктів, розвиток спорту, турбота про здоров'я місцевих мешканців, інвестиції в освітні проєкти та програми розвитку; – соціальна підтримка евакуйованим, тимчасово переселеним особам та молодим батькам; – відбудова та розвиток регіонів постраждалих від окупації та військових дій.

1	2
Турбота про співробітників	– створення нових робочих місць, інвестиції у модернізацію виробництва, забезпечення стабільності та гідних умов праці, гідна оплата праці; – навчання та підвищення кваліфікації працівників для адаптації до змін та роботи з інноваційними технологіями; – фінансова підтримка працівників, котрі вступили до лав Збройних Сил України; – підтримка працівників, що постраждали від бойових дій, а також підтримка при народженні дитини; – турбота про здоров'я та безпеку працівників; – інвестиції у розвиток кар'єри працівників через інститут внутрішніх тренерів та семінари з розвитку компетенцій, таких як стратегічне мислення та відповідальність.
Допомога під час війни	– фінансова підтримка Збройних Сил України; – фінансова підтримка ветеранів та працівників, мобілізованих до ЗСУ; – працевлаштування ветеранів та інвалідів; – участь у відбудові постраждалих регіонів; – допомога постраждалим від війни громадянам.

Література:

1. Ukrainian Business Award. Рейтинг Кращих Агрохолдингів Україна від Ukrainian Business Award. 2024. URL: <https://uba.top/agricultural-holdings-of-ukraine/>
2. Zhuk V., Zamula I., Liudvenko D., Popko Ye. Development of non-financial reporting of agricultural enterprises of Ukraine. *Agricultural and Resource Economics*. 2020. Vol. 6. № 4. P. 76–89. URL: <https://are-journal.com>
3. Баськов, О. Нефінансова звітність та сталий розвиток аграрного сектору в Україні. URL: <https://agroportal.ua/ua/views/blogs/nefinansovaya-otchetnost-i-ustoichivoe-razvitie-agrarnogo-sektora-v-ukraine/>
4. Гарбар, Ж. Практики корпоративної соціальної відповідальності в аграрному секторі України. *ECONOMIC SCIENCES. Colloquium-journal*. 2020. № 22 (74). С. 55–68. DOI: 10.24411/2520-6990-2020-12118
5. Замула І., Іщенко А. Нефінансова звітність аграрних підприємств України. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 2 (96). С. 54–60.

Лелик Л. І.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму,
Львівський інститут Приватного акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
м. Львів, Україна*

Магас Н. В.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму,
Львівський інститут Приватного акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
м. Львів, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-593-1-36>

ПРИКЛАДНІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЖИТТЄСТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Умови системних криз та небезпек в яких функціонує вітчизняний бізнес потребують не просто адаптації та удосконалення існуючих інструментів управління, а перегляду світогляду забезпечення стійкості та ефективності бізнесу в умовах воєнних ризиків. Так, суб'єктам господарювання доводиться впроваджувати інструменти управління бізнесом, які базуються на принципах невизначеності та по-іншому формувати систему прийняття рішень.

П. Друкер [1] у своїх дослідженнях організації діяльності бізнесу, наголошував на тому, що суб'єкти господарювання повинні бути гнучкими до змін, швидко адаптуватися до них нових умов функціонування для забезпечення сталого успіху. Погоджуємо із думкою П. Дукера та наголошуємо, що саме в умовах воєнного стану у країні управління бізнесом вимагає гнучкості, адаптивності та здатності швидко реагувати на стратегічні та поточні зміни зовнішнього середовища. При цьому, варто зауважити, що ефективність такого управління значною мірою залежить від здатності підприємства обирати,

адаптувати та застосовувати відповідні інструменти залежно від специфіки внутрішніх і зовнішніх умов його функціонування.

Відтак, зазначимо, що систематизація та адаптація інструментів антикризового управління бізнесом набуває особливого значення в умовах воєнних загроз та небезпек, а механізми забезпечення стійкості та безперервного функціонування суб'єктів господарювання впливають на стабільність їх фінансових результатів (отримання прибутку).

За даними Світового банку, економіка України демонструє надзвичайну життєстійкість, проте темпи її зростання сповільнилися до рівня близько 2% у 2025 році через тривалі бойові дії, масштабні руйнування енергетичної інфраструктури та гострий дефіцит кваліфікованої робочої сили, соціальна ситуація залишається напруженою, рівень бідності зріс до 37%, а державний борг перевищив 94% ВВП, що обумовлює критичну залежність країни від обсягів та ритмічності міжнародної фінансової допомоги [2]. Загальні потреби на відбудову та повоєнне відновлення вже оцінюються у понад 486 млрд. доларів, при цьому головними ризиками для бізнесу залишаються енергетичний терор, логістичні обмеження та демографічна криза, що вимагає від підприємств впровадження гнучких інструментів управління для збереження операційної діяльності [3].

Крім того, Міжнародний валютний фонд прогнозує зростання державного боргу України до 110% від ВВП, що значно перевищує психологічну межу 100% [4]. Таким чином, критичний рівень державного боргу та масштабні потреби у відновленні створюють безпрецедентний тиск на приватний сектор, змушуючи підприємства шукати нестандартні управлінські рішення. Ефективність застосування антикризових інструментів за таких умов стає головним чинником, що визначає здатність бізнесу не лише адаптуватися до поточних небезпек, а й зберегти потенціал для участі у майбутній повоєнній відбудові країни.

На наш погляд, інструменти управління бізнесом в умовах системних криз та небезпек – це сукупність адаптивних методів, технологій та управлінських рішень, що спрямовані на оперативну нейтралізацію екзистенційних загроз, збереження критичних ресурсів (фінансових, людських, інтелектуальних) та забезпечення безперервності бізнес-процесів у середовищі радикальної невизначеності.

Проаналізувавши наявні теоретико-методологічні підходи та враховуючи сучасні виклики, пропонуємо комплексну систему інструментів управління бізнесом, адаптовану до екстремальних реалій системних криз. В основі нашої пропозиції лежить перехід від статичного

менеджменту до моделі динамічної життєстійкості, що базується на синергії фінансової дисципліни, стратегічної мобільності та широкої диверсифікації діяльності.

Перший рівень охоплює інструменти екстремальної фінансової стабілізації, спрямовані на підтримку надліквідності та проведення релокаційного аудиту активів. Другий рівень передбачає впровадження адаптивної диверсифікації (географічної та цифрової), яка перетворюється з методу ринкової експансії на засіб стратегічного захисту та мінімізації інфраструктурних втрат [5]. Третій рівень базується на інструментах стратегічної резильєнтності, зокрема сценарному плануванні та програмах збереження людського капіталу, що в сукупності забезпечує готовність суб'єкта господарювання до швидкого масштабування в умовах повоєнного відновлення.

Отже, впровадження комплексної системи прикладних інструментів, заснованої на ієрархічному поєднанні фінансової стабілізації, адаптивної диверсифікації та стратегічної резильєнтності, виступає фундаментальною передумовою збереження життєздатності підприємств в умовах воєнного стану. Синергія обраних методів управління забезпечує надійний захист активів від інфраструктурних загроз, мінімізує операційні ризики через цифрову трансформацію та гарантує збереження людського капіталу в середовищі радикальної невизначеності.

Література:

1. Drucker P.F. The Practice of Management. N. Y. : Harper & Brothers, 1954. 404 p.
2. Світовий банк. Україна. URL: <https://www.worldbank.org/ext/en/country/ukraine>
3. Оцінка потреб України у відновленні та реконструкції. Світовий банк. 2024. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2024/02/15/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>
4. Державний борг та гарантований державою борг. Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/derzhavnij-borg-ta-garantovanij-derzhavju-borg>
5. Магас Н.В., Парфенюк Є.І., Рішняк О.Р. Диверсифікація як напрям забезпечення стратегічного розвитку підприємства в умовах системних криз та прискореної цифрової трансформації. *Науковий вісник Одеського національного університету імені І.І. Мечникова. Серія «Економіка»*. 2025. Т. 30. Вип. 3 (105). С. 32–36.

Михайлов Т. О.
*аспірант кафедри менеджменту,
Івано-Франківський національний технічний університет
нафти і газу
м. Івано-Франківськ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-593-1-37>

КОНЦЕПЦІЯ «AGILE GOVERNMENT» ЯК РУШІЙ СТІЙКОГО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується високим рівнем турбулентності, невизначеності та стрімкою цифровізацією всіх сфер суспільного життя. В умовах концепції VUCA-світу (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) [1] традиційні ієрархічні та жорстко регламентовані моделі управління (зокрема, каскадна модель або “Waterfall”) втрачають свою ефективність. Це стосується не лише окремих бізнес-одиниць, а й регіональних економічних систем у цілому. Саме здатність влади швидко адаптувати регуляторну політику та сервіси під потреби бізнесу і громади стає ключовою конкурентною перевагою. Відповіддю на цей виклик є концепція Agile Government (Гнучке врядування), що передбачає використання гнучких методологій для підвищення ефективності публічного сектору [2].

Трансформація регіонального управління на засадах Agile (Agile Government) виходить далеко за межі простої цифровізації послуг. Це фундаментальна зміна організаційної культури та філософії публічного адміністрування, яка передбачає перехід від лінійних, жорстко регламентованих процесів до адаптивних моделей. В основі цього підходу лежить відмова від сприйняття регіону як статичної системи, якою можна керувати за допомогою довгострокових директив, на користь моделі «живого організму», що потребує постійної реакції на зовнішні стимули.

Сутність концепції Agile Government на регіональному рівні розкривається через три ключові компоненти:

1. *Ітеративність формування політики (Policy Iteration)*. Традиційний підхід передбачає розробку масштабних стратегій розвитку

регіону на 5–10 років, які часто втрачають актуальність ще до початку їх реалізації через зміни макроекономічної кон'юнктури. Натомість Agile пропонує циклічний підхід: стратегічні цілі залишаються незмінними (наприклад, сталий розвиток), але шляхи їх досягнення розбиваються на короткі етапи – «ітерації». Після кожного етапу проводиться оцінка ефективності (review), що дозволяє владі відмовитися від недієвих програм та перерозподілити бюджет на більш успішні ініціативи в режимі реального часу, а не в кінці бюджетного року [3].

2. *Людиноцентричність та співучасть (Human-Centricity & Co-creation)*. В Agile-моделі громадянин розглядається не як пасивний об'єкт управління, а як кінцевий користувач сервісу. Це змінює логіку створення регіональних програм: замість кабінетної розробки нормативних актів впроваджуються інструменти дизайн-мислення (design thinking). Перед запуском масштабних соціальних чи інфраструктурних проектів регіональна влада створює прототипи рішень (наприклад, пілотний запуск послуги в одній громаді), збирає зворотний зв'язок та вдосконалює продукт. Такий підхід мінімізує ризики витрачання бюджетних коштів на ініціативи, які не відповідають реальним потребам населення [4].

3. *Міжфункціональна співпраця (Cross-functional Collaboration)*. Однією з головних проблем регіонального управління є «відокремлена» структура (silos), коли департаменти (освіти, економіки, інфраструктури) працюють ізольовано. Agile руйнує ці бар'єри через формування тимчасових міжвідомчих команд для вирішення конкретних комплексних завдань. Більше того, концепція передбачає залучення до таких команд зовнішніх зацікавлених осіб (стейкхолдерів) – представників локального бізнесу, науковців та громадських активістів. Це дозволяє інтегрувати експертизу з різних сфер та знаходити нетривіальні рішення складних проблем регіонального розвитку [5].

Таким чином, сутність Agile Government не обмежується тактичними покращеннями, а полягає у фундаментальному переосмисленні інституційної архітектури регіону. Йдеться про створення динамічної екосистеми, яка здатна до самонавчання через постійний аналіз власних помилок та досягнень. Така система забезпечує швидку та постійну адаптацію управлінських, фінансових та кадрових ресурсів у відповідь на непередбачувані виклики глобалізації, перетворюючи невизначеність із загрози на простір для інноваційного розвитку.

Література:

1. Taskan B., Junca-Silva A., Caetano A. Clarifying the conceptual map of VUCA: a systematic review. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2022-3136>
2. Mergel I., Ganapati S., Whitford A. Agile: *A New Way of Governing*. Public Administration Review. 2020. № 81. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.13202>
3. World Economic Forum. *Agile Governance: Reimagining Policy-making in the Fourth Industrial Revolution*. 2018. URL: <https://www.weforum.org/publications/agile-governance-reimagining-policy-making-in-the-fourth-industrial-revolution/> (дата звернення: 02.02.2026)
4. Janssen M., van der Voort H. Agile and adaptive governance in crisis response: Lessons from the COVID-19 pandemic. *International Journal of Information Management*. 2020. Vol. 55 (1). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102180>
5. Ющенко Н. Agile-методологія в публічному управлінні. 2022. ULR: https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/27865/1/%D0%AE%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8.pdf (дата звернення: 02.02.2026)

Осокіна А. В.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
м. Київ, Україна*

Осокін В. Г.

*здобувач першого рівня вищої освіти,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-593-1-38>

DATA DRIVEN МЕНЕДЖМЕНТ В УДОСКОНАЛЕННІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ БІЗНЕС ОРГАНІЗАЦІЇ

Цифровізація бізнес процесів та стрімке зростання обсягів інформації зумовлюють трансформацію підходів до управління підприємствами, актуалізуючи проблему ефективного використання даних у процесі ухвалення управлінських рішень. Для бізнес організацій, орієнтованих на довгостроковий розвиток і зміцнення конкурентних позицій, вирішального значення набуває не лише накопичення інформаційних ресурсів, а й їх системне опрацювання та практичне застосування з метою підвищення обґрунтованості управлінських рішень, оптимізації операційних процесів і зниження рівня ризиків.

У цих умовах формується та поширюється концепція data driven менеджменту, що передбачає використання аналітики даних для моніторингу бізнес процесів, прогнозування змін і підтримки управлінських рішень. Особливої актуальності такий підхід набуває у сфері системи управління якістю, де він забезпечує перехід від ретроспективного контролю показників до проактивного управління якістю процесів. Інтеграція аналітики великих масивів даних створює передумови для раннього виявлення відхилень, підвищення стабільності результатів діяльності підприємства та формування культури доказового управління в умовах зростаючої конкуренції та цифрової економіки.

Метою дослідження є обґрунтування ролі аналітики даних як складового елемента data driven менеджменту в трансформації та

підвищенні результативності системи управління якістю бізнес організації в умовах цифрової економіки.

В умовах стрімкого технологічного розвитку та постійного зростання обсягів даних забезпечення конкурентоспроможності компаній набуває першочергового значення для сучасного бізнесу. Система управління якістю (СУЯ) залишається предметом активних наукових досліджень, оскільки її результативність є доведеною на практиці, а вплив на конкурентні позиції підприємства та якість його продукції, безпосереднім і суттєвим. Однією з ключових переваг міжнародного стандарту ISO 9001:2015 є уніфікація та впорядкування документації, що сприяє поданню інформації у структурованому вигляді та створює передумови для її подальшого аналітичного використання. Крім того, регламентовані стандартом процедури забезпечують своєчасне впровадження коригувальних дій у разі виявлення невідповідностей або дефектів [2]. Застосування інструментів аналізу великих масивів даних розширює можливості прогнозування потенційних змін і попередження ймовірних відхилень у якості продукції чи процесів.

Концепція data driven менеджменту ґрунтується на системному збиранні, обробці та інтерпретації даних із подальшим їх використанням як ключової основи для ухвалення управлінських рішень на різних ієрархічних рівнях. У роботі обґрунтовано доцільність розгляду data driven підходу саме як складового елемента системи управління якістю, а не лише як сукупності цифрових інструментів аналітики. Застосування такого підходу сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, оптимізації операційних процесів, зниженню рівня управлінських ризиків, зростанню задоволеності споживачів і раціоналізації використання ресурсів підприємства. Важливу роль у реалізації data driven підходу відіграють сучасні інструменти аналітики даних, які забезпечують комплексну та інтегровану оцінку поточного стану діяльності підприємства. Зокрема, програмні платформи Power BI, Tableau та Qlik Sense дають змогу об'єднувати дані з різних інформаційних систем, зокрема виробничих, CRM та ERP, формуючи єдину інформаційну базу для управління якістю та моніторингу процесів у режимі, наближеному до реального часу. Зазначені інструменти доцільно розглядати не як окремі програмні продукти, а як складові єдиної аналітичної архітектури підтримки управлінських рішень у СУЯ), що забезпечує інтеграцію, візуалізацію та інтерпретацію даних відповідно до процесного й ризик орієнтованого підходів.

Як зазначають Т. Давенпорт і Дж. Гарріс, системне використання аналітики трансформує управління з інтуїтивного у доказове, перетворюючи дані на стратегічний ресурс організації. У цьому контексті data driven менеджмент розглядається не лише як технологічний інструмент, а як управлінська модель, що забезпечує стійкі конкурентні переваги завдяки глибшому розумінню процесів, клієнтів і результатів діяльності підприємства [3]. Це має принципове значення для системи управління якістю, оскільки забезпечує перехід від реактивного контролю результатів до проактивного управління якістю процесів на основі об'єктивних даних, що відповідає засадам безперервного вдосконалення та доказового прийняття управлінських рішень.

Окремої уваги заслуговує зростаючий тренд упровадження технологій машинного навчання та штучного інтелекту в систему управління якістю підприємства. Використання інструментів штучного інтелекту дає змогу здійснювати прогнозування потенційних відхилень у якості шляхом аналізу історичних даних про дефекти, порушення процесів і зворотний зв'язок від споживачів, що сприяє виявленню прихованих закономірностей, неочевидних під час традиційного аналізу.

Крім того, аналітика даних формує підґрунтя для розроблення системи показників результативності процесів якості, які можуть автоматично оновлюватися та використовуватися в режимі, наближеному до реального часу. Це забезпечує можливість оперативного оцінювання ефективності функціонування процесів і своєчасного коригування управлінських рішень без очікування завершення звітного періоду. У результаті впровадження data driven підходів формується культура доказового управління, за якої управлінські рішення ґрунтуються на об'єктивних даних, кількісних показниках, виявлених тенденціях, а не на інтуїтивних судженнях, що є характерною ознакою зрілих систем управління в умовах цифрової економіки [4].

Водночас результативність упровадження data driven менеджменту значною мірою визначається рівнем зрілості організаційної культури підприємства. Формування культури роботи з даними передбачає розвиток аналітичних компетенцій персоналу, заохочення до використання результатів аналізу під час прийняття управлінських рішень, а також забезпечення прозорості та відкритості управлінських процесів. Практика провідних міжнародних компаній свідчить, що інтеграція аналітики даних у систему управління сприяє підвищенню керованості процесів та стабільності показників якості.

Показовим прикладом практичної реалізації підходу data driven менеджменту є діяльність корпорації Toyota Motor Corporation, зокрема в межах виробничої системи – Toyota Production System (TPS). Компанія системно застосовує інструменти збору та аналізу виробничих даних для моніторингу ключових показників якості й ефективності, включно з рівнем дефектності продукції, простоїв обладнання та результативності виробничих ліній. Значну роль у цьому відіграють цифрові платформи управління даними, що забезпечують інтеграцію інформації з виробничих процесів, обладнання та сенсорних систем у режимі, наближеному до реального часу [5]. Наведений підхід може бути адаптований і для підприємств інших галузей за умови відповідної цифрової та організаційної зрілості.

Використання аналітики та цифрових технологій у поєднанні з принципами TPS створює передумови для раннього виявлення відхилень у процесах, підвищення якості управлінських рішень і постійного вдосконалення операційної діяльності. Такий підхід сприяє формуванню культури доказового управління, за якої управління якістю ґрунтується на системному аналізі даних і безперервному циклі поліпшень, що є однією з ключових конкурентних переваг компанії.

Підводячи підсумки, слід зазначити, що інтеграція інструментів аналітики даних у систему менеджменту якості зумовлює суттєву трансформацію підходів до управління підприємством, забезпечуючи формування цілісної цифрової екосистеми, у межах якої управлінські рішення, бізнес процеси та показники результативності базуються на об'єктивних і своєчасних даних. Такий data driven підхід підвищує прозорість і узгодженість управлінських дій, сприяє ранньому виявленню відхилень і ризиків, оперативному реагуванню на зміни ринкового середовища та зростаючі вимоги споживачів, що позитивно впливає на результативність СУЯ і конкурентні позиції підприємства. Водночас подальший розвиток концепції data driven менеджменту потребує поглиблених наукових досліджень, зокрема щодо оцінювання зрілості data driven СУЯ, інтеграції інструментів штучного інтелекту, ролі організаційної культури та адаптації міжнародних стандартів управління якістю до умов цифрової економіки.

Література:

1. Wamba S.F., Gunasekaran A., Akter S., Ren S.J., ... Childe S.J. (2017) Big data analytics and firm performance: effects of dynamic capabilities. *Journal of business research*. 2017. Vol. 70. P. 356–365. DOI:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.009>

2. Системи управління якістю. Вимоги: ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT). Чинний від 31.12.2015. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2015.
3. Davenport T. H., Harris J. G. Competing on Analytics: The New Science of Winning. Boston : Harvard Business School Press, 2007. 240 p.
4. Marr B. Data Strategy: How to Profit from a World of Big Data, Analytics and the Internet of Things. London : Kogan Page, 2017. 299 p.
5. Toyota Motor Corporation. Integrated Report 2023. Toyota City : Toyota Motor Corporation, 2024. 105 p.

Стойко М. М.

*аспірант кафедри маркетингу і логістики,
Національний університет «Львівська політехніка»
м. Львів, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-593-1-39>

ФОРМУВАННЯ СУЧАСНИХ HR-СТРАТЕГІЙ З ВРАХУВАННЯМ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПОКОЛІННЯ Z

Покоління Z (Zoomers) часто називають «новим поколінням», яких значною мірою формують соціальний, економічний та культурний ландшафт сучасного суспільства [4]. До людей покоління Z (Gen Z) зазвичай відносять народжених приблизно з 1995 до 2006 х років. Це перше покоління, яке з дитинства живе у світі смартфонів, соцмереж і постійного онлайн-доступу, що суттєво формує їх цінності, навчання, споживання та роботу. Вони дуже вправно орієнтуються на онлайн-платформах і є першими, хто постійно використовує новітні технології. Це призвело до збільшення залежності від цифрового спілкування та зв'язку, сприяючи глобалізації та руйнуванню бар'єрів відстані та культури. Покоління Z є втіленням цифрової епохи. Їх ще називають «цифрові аборигени» [3].

Студенти покоління Z демонструють прагматичний підхід до кар'єри, акцентуючи увагу на балансі між роботою та особистим життям, а не на традиційному кар'єрному зростанні. Згідно з дослідженнями, лише 6% представників Gen Z вважають досягнення лідерських позицій основною кар'єрною метою, натомість вони прагнуть ролей, які забезпечують гнучкість, сенс і можливості для постійного навчання. Багато студентів Gen Z обирають роботодавців, які забезпечать можливості для професійного розвитку, оскільки навчання та навички входять до топ-3 факторів вибору місця праці [2].

Студенти Gen Z оптимістичні щодо свого майбутнього (близько 77% вірять у великі перспективи), але розділені в поглядах: частина обирає навчання в університетах, тоді як інші шукають альтернативні опції, такі як фріланс чи дистанційну зайнятість у цифровому просторі. Сенс роботи переважає над зарплатою: студенти шукають посади, що відповідають їхнім цінностям, таким як соціальна відповідальність, екологічність та інклюзивність, і готові змінювати роботу, якщо вона не

приносить задоволення. Близько 39% планують шукати нову роботу впродовж шести місяців, якщо поточна не пропонує зростання чи гнучкості [5].

Зважаючи на те, що покоління Z – це найновіше покоління, яке виходить на ринок праці, вчені виокремили володіння представниками цього покоління унікальних характеристик, таких як підприємливість, соціальна свідомість, прагматичність та різноманітність [3]. Демонструючи підприємницький підхід, 16% молодих людей вже працюють як інфлюенсери чи фрілансери, і прагнуть швидкого прогресу, але без тиску лідерства [6]. Також це покоління цінує автентичність, різноманітність та інклюзивність, що впливає на їх взаємодію з брендами та з медіа. Крім того, вони надають великого значення балансу між роботою та особистим життям і цінують роботу, яка пропонує гнучкість, цілеспрямованість та особистісний ріст. Традиційні ієрархічні структури менш привабливі для них, оскільки вони прагнуть більш спільного та інклюзивного робочого середовища. Розуміння мотивації та поведінки міленіалів та покоління Z є важливим для бізнесу, політиків та маркетологів, щоб ефективно взаємодіяти з цими демографічними групами [7].

На основі та аналізу низки наукових звітів та досліджень, запропонуємо сучасні напрями HR-стратегій, які необхідно компаніям імплементувати у свою діяльність для працевлаштування покоління Z.

Таблиця 1

Сучасні напрями HR-стратегій для працевлаштування покоління Z

Напрямок HR-стратегії	Характеристика напрямку HR-стратегії
1	2
Безперервне навчання та розвиток навичок	Створення програм щотижневого навчання (hard та soft skills), для постійного розвитку представників покоління Z.
Забезпечення ментального здоров'я	Впровадження системної підтримки психічного здоров'я та усунення причин стресу (навантаження, токсична культура), що є критичним для молоді.
Гнучкість та баланс між роботою та життям	Надання можливостей для гнучкого графіка та віддаленої роботи.
Формування ціннісної місії	Чітке визначення соціального впливу компанії, формування корпоративної етики і її дотримання.

1	2
Трансформація стилю менеджменту	Перехід від лідерства та контролю до наставництва та коучингу.
Фінансова стабільність та освіта	Забезпечення конкурентної оплати та навчання фінансовій грамотності через високий рівень тривоги щодо вартості життя та відсутність заощаджень.
Впровадження та навчання GenAI	Інтеграція штучного інтелекту в робочі процеси та надання відповідного навчання.
Екологічна та соціальна відповідальність	Демонстрація реальних кроків у сфері сталого розвитку для підвищення екологічної репутації компанії при працевлаштуванні.

Джерело: розроблено на основі [1; 5]

На нашу думку, HR-стратегії для працевлаштування покоління Z має базуватися на поєднанні гідної оплати, сенсу зайнятості та турботи про добробут. Для цього покоління кар'єра – це не вертикальне сходження кар'єрними сходинками, а постійний розвиток навичок та можливість залишатися собою. Організації, які замість жорсткого контролю пропонують менторство, гнучкий графік та психологічну безпеку, мають значно вищі шанси на залучення та лояльність молодих талантів.

Література:

1. 2025 Gen_Z and Millenials Survey. URL: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/campaigns/2025/2025-genz-millennial-survey.pdf>
2. Barhate B., Dirani K. Career aspirations of generation Z: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*. 2021. Vol. 46 (1/2). P. 139–157. DOI: <https://doi.org/10.1108/ejtd-07-2020-0124>.
3. Jayatissa K. Generation Z – A New Lifeline: A Systematic Literature Review. *Sri Lanka Journal of Social Sciences and Humanities*. 2023. Vol. 3 (2). P. 179–186. DOI: <https://doi.org/10.4038/sljssh.v3i2.110>
4. Priyanka Wandhe, Panjabrao Deshmukh (2024). The New Generation: Understanding Millennials and Gen Z. *Social Science Research Network* https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4716585
5. Walton Family Foundation Gallup Voices of Gen Z Study. Year 3 Annual Report. URL: https://nextgeninsights.waltonfamilyfoundation.org/wp-content/uploads/2025/08/Walton_Family_Foundation_Gallup_2025_Year_3_Gen_Z_Annual_Report.pdf
6. Дослідження: як покоління Z змінило уявлення про кар'єру. URL: <https://sn.osvitanova.com.ua/posts/7306-doslidzhennia-yak-pokolinnia-z-zminylo-uiavlennia-pro-karieru>
7. Що мотивує покоління Z на робоче місце? 11 ключових факторів, які надихають зумерів. URL: <https://budni.robota.ua/hr/shho-motivuye-pokolinnya-z-na-robochomu-mistsi-11-klyuchovih-faktoriv-yaki-nadihayut-zumeriv>

Якобчук Н. М.

*аспірант кафедри менеджменту,
Міжнародний гуманітарний університет
м. Одеса, Україна*

Науковий керівник: Райчева Л. І.

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки і міжнародних економічних відносин,
Міжнародний гуманітарний університет
м. Одеса, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-593-1-40>

ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НАЗЕМНОГО ТРАНСПОРТУ

Ділова активність охоплює багатогранну оцінку діяльності підприємства, яка відображає його здатність раціонально використовувати ресурси, забезпечувати прибутковість і оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Ділова активність підприємств наземного транспорту є ключовим показником їхньої ефективності та відображає рівень використання виробничих, фінансових і кадрових ресурсів в умовах ринкової економіки. Вона визначає спроможність компаній забезпечувати стабільність перевезень, підтримувати фінансову стійкість і залишатися конкурентоспроможними як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках транспортних послуг. Ділова активність підприємства транспорту визначається його здатністю ефективно здійснювати діяльність, забезпечувати прибутковість, конкурентоспроможність і оперативно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. У період воєнних дій ця активність набуває особливих характеристик: зосередженість не лише на економічній вигоді, а й на виконанні національних та гуманітарних завдань транспорту; необхідність оптимізації логістичних маршрутів у регіонах підвищеного ризику; зміщення акцентів на нові ринки перевезень; збільшення значення військових і гуманітарних вантажів; дефіцит ресурсів, труднощі з постачанням пального, персоналу та запчастин; високі рівні ризиків і непередбачуваних обставин, що вимагають гнучкого управління та швидкого реагування.

В Україні до підприємств наземного транспорту належать організації автомобільного, залізничного й міського електричного транспорту. Їхня діяльність значною мірою залежить від макроекономічних умов, стану інфраструктури та пріоритетів державної транспортної політики.

До ключових економічних факторів, що впливають на формування ділової активності підприємств наземного транспорту, належать загальний стан економіки країни, рівень платоспроможного попиту на транспортні послуги, активність інвестування, доступність фінансових ресурсів та рівень конкуренції на ринку перевезень. Економічна нестабільність, зростання витрат на паливо та технічне обслуговування транспорту негативно позначаються на фінансових результатах діяльності компаній.

Значний вплив мають технологічні та інноваційні аспекти, серед яких можна виділити ступінь зношення транспортних засобів, впровадження цифрових технологій у сферу управління перевезеннями, автоматизацію логістичних процесів, а також використання інформаційних систем для моніторингу та планування. Інноваційна активність сприяє підвищенню операційної ефективності, якості транспортних послуг і рівня конкурентоспроможності підприємств.

Важливими залишаються також кадрові та соціальні фактори. Дефіцит кваліфікованого персоналу, зокрема водіїв, технічних спеціалістів і менеджерів, який виникає через демографічні зміни та міграційні процеси, обмежує можливість нарощення обсягів діяльності. Разом із тим, ефективна система мотивації працівників та ініціативи щодо їхнього професійного розвитку позитивно впливають на результати роботи компаній.

Серед інституційних та регуляторних чинників особливе значення мають державна політика у сфері транспорту, податкове та тарифне регулювання, вимоги до безпеки перевезень і правила ліцензування діяльності. Постійні зміни у законодавстві та регуляторні обмеження можуть як сприяти активізації бізнесу, так і обмежувати його розвиток.

Фактори, пов'язані з умовами воєнного часу, займають окреме місце. До них належать пошкодження транспортної інфраструктури, зміни логістичних маршрутів, підвищені ризики та загальна невизначеність. У таких обставинах компанії наземного транспорту змушені оперативно адаптувати свої бізнес-моделі, оптимізувати витрати та орієнтуватися на нові ринки й види послуг.

Ділова активність підприємств наземного транспорту в Україні визначається впливом низки взаємопов'язаних економічних, технологічних, соціальних, інституційних та зовнішніх факторів. Забезпечення стійкого розвитку транспортних компаній та підвищення їх конкурентних переваг у сучасних реаліях можливе завдяки комплексному підходу до управління цими чинниками.

Література:

1. Лук'янова О. М. Транспортний комплекс України: виклики воєнного часу та перспективи розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 85. С. 42–50.
2. Панасенко Д., Новак О. Детермінанти формування та реалізації інноваційної стратегії транспортного підприємства на міжнародному ринку. *UNIVERSUM*. 2025. №18. С.95–108.

СЕКЦІЯ 6. МАРКЕТИНГ

Дарчук В. Г.

*кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу,
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
м. Київ, Україна*

Дарчук С. С.

*асистент кафедри маркетингу,
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
м. Київ, Україна*

Кошіль А. В.

*здобувач вищої освіти,
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-593-1-41>

ТРАНСФОРМАЦІЯ КУПІВЕЛЬНИХ РІШЕНЬ СПОЖИВАЧІВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Економічна нестабільність суттєво впливає на поведінку споживачів, змінюючи структуру попиту, мотивацію споживання та критерії вибору товарів. Зростання інфляції, зниження реальних доходів населення та підвищення рівня невизначеності сприяють формуванню раціонально-обережної моделі купівельної поведінки.

У періоди економічних коливань споживачі надають перевагу товарам першої необхідності, акційним пропозиціям та продукції з оптимальним співвідношенням «ціна – якість». Водночас зростає роль програм лояльності та цифрових каналів комунікації як інструментів впливу на купівельні рішення.

Проблематика трансформації споживчої поведінки в умовах нестабільності розглядається у працях Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена та вітчизняних науковців [1–3]. Наукові дослідження підтверджують, що економічні чинники посилюють раціоналізацію споживчих рішень, проте не усувають вплив психологічних мотивів.

На основі аналізу діяльності мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020–2024 рр. встановлено зміни у структурі купівельної поведінки споживачів, що наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Зміни показників купівельної поведінки споживачів в умовах економічної нестабільності

Показник	До періоду нестабільності	В умовах нестабільності
Частка акційних покупок, %	34	49
Частка товарів BTM, %	28	41
Індекс лояльності (NPS), балів	53	45

Отримані результати свідчать про зростання раціоналізації купівельних рішень та переорієнтацію споживачів на цінові стимули. Зниження індексу лояльності пояснюється підвищеною чутливістю до ціни та загальною економічною невизначеністю.

Для збереження стабільного попиту підприємствам доцільно застосовувати персоналізовані пропозиції, програми лояльності та цифрові аналітичні інструменти, що дозволяє враховувати зміну споживчих пріоритетів та підвищувати ефективність маркетингових заходів.

Виявлені тенденції підтверджують, що трансформація купівельних рішень споживачів має системний характер і формується під впливом комплексу макроекономічних та поведінкових факторів. У таких умовах особливого значення набуває адаптивність маркетингових стратегій підприємств, спрямованих на своєчасне реагування на зміни споживчого попиту.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання підприємствами роздрібною торгівлі для коригування асортиментної, цінової та комунікаційної політики в умовах економічної нестабільності. Застосування аналітичних інструментів для моніторингу споживчої поведінки дозволяє підвищити точність маркетингових рішень та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємств.

Запропонований підхід до аналізу трансформації купівельних рішень дозволяє розглядати споживчу поведінку як багаторівневий процес, що включає економічні, психологічні та маркетингові компоненти [4].

Наглядним відображенням процесу трансформації купівельних рішень споживачів є запропонована модель (рис. 1), яка демонструє взаємозв'язок між економічною нестабільністю, факторами впливу на поведінку споживачів та маркетинговими інструментами адаптації підприємств.



Рис. 1. Модель трансформації купівельних рішень споживачів в умовах економічної нестабільності

Таким чином, урахування особливостей трансформації купівельних рішень споживачів є необхідною умовою ефективного управління попитом та формування стійких відносин між підприємством і споживачами в умовах нестабільного економічного середовища.

Література:

1. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. 16-те вид. Київ: Вільямс, 2021. 832 с. URL: <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/marketing-management/P200000003482>
2. Ламбен Ж.-Ж. Стратегічний маркетинг: європейська перспектива. 6-е вид. Київ. Вільямс, 2022. 624 с. URL: <https://library.krok.edu.ua/ebooks/strategic-marketing-lamben>
3. Гліненко Л. К., Дайновський Ю. А. Цифрові маркетингові комунікації в Україні в аспекті готовності споживачів. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Т. 6. № 1. С. 6–20. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/164/145>.
4. Турчин Л.Я. Основні елементи маркетингової діяльності підприємств: концепція розвитку в нестабільних ринкових умовах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 4, Том 3. С. 163–169.

Радіоненко О. М.

*кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри маркетингу ім. А.Ф. Павленка,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-593-1-42>

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКУ СОЇ В УКРАЇНІ, ОСНОВНІ ФАКТОРИ, ЩО ВИПЛАВАЮТЬ НА МАРКЕТИНГОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

При виборі перспективного напрямку вирощування білково-олійних культур, вітчизняним аграрним підприємствам важливо орієнтуватися, насамперед, на дві надважливі обставити: *експортний потенціал продукції*, який може забезпечити довгострокові контракти з міжнародними компаніями, та *перспективи стабільного збуту вітчизняним переробним підприємствам*, що в умовах складної та важкопрогнозованої логістики (в т.ч. до морських портів) має забезпечити аграрному підприємству належний рівень виробництва та реалізації готової продукції.

Загальні тенденції світового аграрного ринку останніми десятиліттями показують нам переорієнтацію виробництва сої на збільшення виробництва якісного харчового і кормового білку, зростання обсягів рослинних олій та збільшення ролі культурних рослин у медицині. Згідно із набором завдань, єдина культура, яка сприяє їх вирішенню, в значній мірі, є культура сої.

В Україні виробництво сої має давні агротехнологічні традиції, проте своє місце в переліку значимих агрокультур остання почала визначати, коли з'явилися повноцінний доступ до сучасних агротехнологій, впроваджуються скоростиглі сорти сої, розвивається переробна промисловість, та є стійкий попиті як на сировину, так і на продукти її переробки [1]. Варто зазначити, що соя є найпоширенішою серед зернобобових і олійних культур в світі, вона відіграє вирішальну роль у зерновому, харчовому та кормових балансах.

Аграрне виробництво загалом, зокрема і вирощування сої перебуває сьогодні під безпрецедентним впливом негативних факторів, насамперед

зовнішнього маркетингового середовища. Варто зупинитися на головних із них, які на нашу думку визначають маркетингові перспективи ринку сьогодення, так і в найближчому майбутньому: *по – перше* це питання застосування генної інженерії, На нашу думку, тує є і загрози і перспективи, адже з одного боку існують законодавчі обмеження на використання генної інженерії, з іншого боку на загальний світовий ринок впливає, в т.ч. і продукція з ГМО, яка суттєво впливає на загальне ціноутворення. Враховуючи загальні тенденції щодо обмеження використання продукції з ГМО, зміни в глобальних харчових пріоритетах, популяризації здорового харчування – перспективним, на наш погляд є виробництво сої без застосування ГМО. В своїй роботі «Культура сої в Україні та світі: історія, сьогодення, перспективи» Мельник Вікторія досліджує основні моменти, які стосуються ГМО при вирощуванні сої та надає обґрунтовані висновки по цій темі, зокрема зазначено, що соя є однією з сільськогосподарських культур, над якими проводяться генетичні зміни. Генномодифікована соя (ГМ-соя) входить до складу дедалі більшої кількості продуктів. Американська фірма Монсанто (світовий лідер поставок ГМ-сої) у 1995 р. випустила на ринок генетично змінену сою з новою ознакою «Раундап Реді» (англ. Roundup Ready, або скорочено RR). «Раундап» це торгова марка гербіциду під назвою гліфосат, який був винайдений і випущений на ринок Монсанто в 1970-х роках. ГМ-соя, стійка до гербіциду гліфосат, який використовується для боротьби з бур'янами. На даний час RR-соя вирощується на більше як 90% усіх посівних площ США, засіяних цією культурою [5].

Г.В. Дроник та ін. в своїй роботі «Безпечність вживання гліфосат-резистентної генетично модифікованої сої», проаналізувавши дослідження вітчизняних і зарубіжних учених, зазначають, що гербіцид «Roundup» здатний до накопичування в насінні сої, крім цього, може викликати анатомічні патології, зміни у сечі та біохімічних показниках крові, функціональні та морфологічні перетворення нирок і печінки, а також призводити до порушення клітинного окиснення [2].

Наразі в Україні заборонено вирощувати ГМ-сою. У серпні 2023 р. Верховна Рада України прийняла закон «Про державне регулювання генетично-інженерної діяльності та державний контроль за розміщенням на ринку генетично модифікованих організмів і продукції», якому буде надано чинності з 16 вересня 2026 р. [3]. Вказаний закон визначає правові та організаційні засади державного регулювання генетично-інженерної діяльності. З урахуванням цього, вважаємо, що перспективним, зокрема з точки зору експортного потенціалу, аграрним

підприємствам варто зосереджуватися на виробництві та реалізації органічних сортів сої.

По друге – вплив законодавчих ініціатив, які змінюють експортні можливості для агротрейдерів з одного боку, а з іншого створюють передумови для розширення внутрішнього потенціалу переробки сої та, відповідно формування додаткової вартості з готової продукції. Зокрема, з 04 вересня 2025 року діє закон № 4536-IX що запроваджує 10% експортне мито на сою та ріпак [4]. Метою є стимулювання внутрішньої переробки; ключовими положення новоприйнятого законодавчого акту є провадження мита в розмірі 10% від митної вартості товару, запроваджено його до 2030 року, з 01 січня 2023 року його розмір планується зменшити до 5%; зазначимо що мито сплачують агротрейдери та посередники, а аграрії, які реалізують продукцію на експорт самостійно, від мита звільнено; таким чином, передбачається що дія цього закону стимулюватиме саме аграрних виробників розширювати маркетинговий потенціал сої, шукати додаткові можливості для внутрішньої реалізації.

По третє, що стосується безпосередньо вирощування сої – аграріям потрібно враховувати вплив на посівні площі проблеми забруднення від військових дій та майбутнього багаторічного розмінування потенційних посівних площ – цей фактор потребує значних інвестицій та трудовитрат, що впливатиме на кінцеву ціну готової продукції та перспективи її реалізації.

Як підсумок, можемо зазначити, що для аграрного підприємства вкрай важливо враховувати та постійно слідкувати не тільки за зміною цінової кон'юнктури, а і поточний та перспективний вплив факторів маркетингового середовища, адже від цього буде залежати як формування короткострокової, так і довгострокової виробничої та маркетингової стратегії.

Література:

1. Бабич А.О., Бабич-Побережна А.А. Світові та вітчизняні тенденції розміщення виробництва і використання сої для розв'язання проблеми білка. *Корми і кормовиробництво*. 2012 № 71. С. 12–26.
2. Дроник Г. В., Чорна І. В., Рогозинський М. С. Безпечність вживання гліфосат-резистентної генетично модифікованої сої. *Біологія тварин*. 2018. Т. 20. Вип. 1. С. 40–48.
3. Закон України №3339-IX «Про державне регулювання генетично-інженерної діяльності та державний контроль за розміщенням на ринку генетично модифікованих організмів і продукції». Відомості Верховної Ради. 2023р. № 91. ст. 354

4. Закон України № 4536-IX про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України у зв'язку з прийняттям Закону України «Про інтегроване запобігання та контроль промислового забруднення» та з метою удосконалення окремих положень податкового законодавства. Урядовий кур'єр, 2025, №183 від 06.09.2025р.

5. Мельник Вікторія, Культура сої в Україні та світі: історія, сьогодення, перспективи. *Історія науки і біографістика*. 2024. № 3. С.92–111

Shkurov Yevhen

*PhD in Philology, PhD in Sociology, Associate Professor,
Doctoral Candidate, Associate Professor at the Department
of Journalism and Advertising,
State University of Trade and Economics
Kyiv, Ukraine*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-593-1-43>

THE TERRITORIAL BRAND AS A MECHANISM FOR STABILISING STAKEHOLDER EXPECTATIONS

The stability of the expectations of external and internal stakeholders is a precondition for investment decisions, cooperation, and long-term commitments in an environment of uncertainty; therefore, the territorial brand should be analysed as a mechanism for reducing risk assessments through the formation of trust and predictability. Within the logic of place branding, reputation serves as a generalised signal of quality, competence, and integrity that substitutes for full verification of the environment where such verification is costly or impossible [3, p. 4]. For Ukraine, the relevance of this approach is heightened under martial law and an orientation towards recovery and sustainability, when market actors become more sensitive to signs of governability, regulatory consistency, and institutional capacity [4]. Against this background, the purpose of the study is to clarify how exactly the territorial brand operates as an instrument for stabilising expectations and how it reduces risk assessments through a combination of performance and communication practice.

The notion that particular territories may have brands in a logic comparable to the corporate one is grounded in the thesis that “nations may have brands – in the sense that they have reputations”, and that the significance of these reputations for development is comparable to the role of brand images in the corporate sphere [3, p. 2]. Under this interpretation, territorial reputation functions as intangible capital that “goes before” the actor, opening opportunities for interaction and raising expectations of quality, competence, and integrity. [3, p. 4]. Accordingly, a positive reputation lowers initial distrust and mitigates risk assessments, whereas a negative reputation creates additional barriers because actors are compelled to spend resources on refuting stereotypes and proving reliability [3, p. 4].

Thus, the territorial brand can also be described as a mechanism for stabilising expectations, because it forms the frame of what external audiences consider probable, acceptable, and predictable in the conduct of institutions and key actors [3, p. 12]. At the same time, as S. Anholt aptly notes, it is important to understand the limits of purely communicative influence: deeply rooted stakeholder perceptions do not change solely through an instrument such as marketing communications. Hence, reducing risk assessments through the territorial brand is possible when communications reflect real governance practices and development outcomes, rather than substituting for them with declarations.

In the territorial marketing of Ukraine, this formula means that the desired positioning of communities, cities, and regions should be grounded in reproducible governance practice and in the fulfilment of declared priorities, because the stability of expectations is formed from the regular consistency of decisions and public messages. In practice, this shifts brand communications from the sphere of short promotional campaigns to the sphere of a long-term public accountability policy, where the content of communications is confirmed by governance results and transparent rules of interaction [3, p. 12]. For Ukrainian territories competing for investment, human capital, and partnerships, this logic corresponds to the conclusion that the image of a territorial community is linked to its competitiveness, and that the set of marketing communications functions as an instrument of image formation, provided that messages are ordered and manageable [2, p. 73]. At the city level, this is specified by the fact that a positive image is considered an instrument for attracting investment into territorial development; therefore, communications must be supported by evidence of effectiveness and predictability [1, p. 164]. In the context of martial law and recovery, stakeholder sensitivity to regulatory consistency and institutional capacity increases; therefore, the reputational work of territories depends on the ability to demonstrate stable rules, fulfilment of commitments, and risk governability in key sectors [4].

Accordingly, for Ukraine it is appropriate to interpret the management of territorial reputation as an investment in trust, which must be supported by measurable policy outcomes and by a systematic brand-communication practice aligned with real changes [3, p. 12]. The mechanism for stabilising expectations is related to the fact that reputation is an external phenomenon that is not under the direct control of the brand owner, including the brand of territories, but is a critical factor in economic transactions; therefore, risk assessments are formed predominantly in the field of perception rather than in the field of self-presentation [3]. This implies a requirement for such communication practices that increase verifiability, reduce contradictions, and

make the rules of interaction visible, that is, that transmit predictability as an institutional characteristic. Ukrainian applied studies in the field of territorial marketing support the thesis about the connection between image, communication, and competition for resources, emphasising that the image of a territory is viewed as a competitive advantage and as a factor of its attractiveness for different audience groups [2, p. 73]. In this context, the set of marketing communications of territorial marketing appears as the main instrument for image formation, which makes it possible to order messages and make addressees' expectations more definite [2, p. 73]. A strong and positive image is a mechanism of competition for limited resources and can fulfil the role of an instrument for attracting investment into territorial development [1, p. 162]. Thus, the territorial brand reduces risk assessments not through rhetoric, but through an ordered presentation of signs of governability, consistency, and effectiveness that make stakeholder decisions less dependent on assumptions and more dependent on repeated confirmations [3].

Conclusions. The territorial brand can be regarded as a mechanism for stabilising stakeholder expectations under conditions of uncertainty when it rests on an earned reputation and communications perform the function of public confirmation of the predictability of institutional actions and the verifiability of claims. Brand communications reduce risk assessments through the ordering of signals about rules, priorities, and development outcomes, which reduces information asymmetry in investment and partnership decisions. The stabilising effect arises when there is sustained consistency between governance practices and public justification; therefore, the brand should be treated as an instrument of long-term policy rather than as a one-off communication campaign. Image and the set of marketing communications are instruments of competition for territorial resources and of shaping attractiveness for key audiences, which creates a practical framework for managing expectations. At the same time, important elements include a unified territorial brandbook, an agreed narrative about development priorities, a content strategy for official digital channels, a media plan for key audiences, and communication protocols for crisis situations that reduce contradictions and strengthen the sense of governability, etc. In the Ukrainian context of full-scale war, recovery, and an orientation towards sustainability, the significance of the brand as a mechanism for reducing risk assessments increases, because attention to regulatory consistency and sector governability in shock-sensitive domains grows. Hence, an effective territorial brand policy should focus on evidence, coherence, and institutional discipline, because these characteristics form predictable expectations and reduce barriers to stakeholders' investment and cooperative activity.

References:

1. Obolentseva L. V. (2020) Formuvannia turystychnoho imidzhu mista yak stratehichniy napriam rozvytku marketynhu terytorii [Formation of the city's tourist image as a strategic direction for the development of marketing of the territory]. *Biznes Inform*, no. 12, pp. 157–164. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-157-164>.
2. Romanova L. V., Berezhynskyi D. V. (2023) Marketynh yak instrument rozvytku imidzhu terytorialnykh hromad [Marketing as a tool for developing the image of territorial communities]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal*, no. 1, pp. 69–75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-9>.
3. Anholt S. (2010) Places: Identity, Image and Reputation. London : Palgrave Macmillan, p. 168. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-0-230-25128-1>.
4. Bezverkhyi K., Yurchenko O., Matiukha M. (2025) Regulatory impact of the state on the development of the recreational sector of Ukraine within the paradigm of sustainable development under martial law. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18477290>
5. Shkurov Ye., Fayvishenko D., Kovinko M., Isazade N. (2025) Value Foundations and Narratives of Ukraine's Territorial Branding. *Proceedings of Azerbaijan High Technical Educational Institutions Journal*. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.5321087>. Available at: <https://ssrn.com/abstract=5321087> (accessed: 05.02.2026).

СЕКЦІЯ 7. ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

Мігай Н. Б.

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки, обліку та підприємництва,
Національний університет кораблебудування
імені адмірала Макарова
м. Миколаїв, Україна*

Пліс С. В.

*здобувач першого (бакалаврського) рівня освіти,
Національний університет кораблебудування
імені адмірала Макарова
м. Миколаїв, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-593-1-44>

ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМНИЦТВА РЕГІОНУ

У сучасних реаліях накопичено суттєвий інструментарій для розширення ресурсних можливостей підприємницьких структур, який класифікується за адміністративними, правовими, фінансовими, операційними, інформаційними та соціальними напрямками, водночас у контексті війни, майбутньої відбудови та процесів децентралізації ключового значення набуває створення ефективних фінансових важелів, що мають забезпечити економічну незламність держави через стимулювання потенціалу бізнесу.

Система фінансових інструментів, що стимулюють нарощування ресурсів підприємництва та виступають для держави засобом стабілізації регіональної економіки, охоплює кілька ключових категорій.

По-перше, це бюджетні важелі, які базуються на безповоротних коштах державного та місцевого рівнів, сформованих як за рахунок внутрішнього потенціалу громад, так і зовнішніх надходжень.

По-друге, інвестиційні ресурси, які забезпечують приплив капіталу в нові об'єкти та активи через адресне фінансування конкретних проєктів

поза бюджетною системою, залучаючи приватні або змішані форми власності.

Третім елементом є кредитні механізми, що функціонують на засадах платності та повернення, де позичальниками можуть бути обласні ради, автономні комунальні підприємства або приватні структури під муніципальні гарантії.

Нарешті, грантові інструменти, що включають фінансову підтримку від міжнародних донорів, меценатів та фондів технічної допомоги, а також ресурси, залучені через програми корпоративної соціальної відповідальності місцевого бізнесу для розвитку територій.

Дослідження ефективності використання ресурсного потенціалу підприємництва в Миколаївській області демонструє, що кількісну перевагу в структурі регіональної економіки мають суб'єкти малого та середнього бізнесу. Саме тому розробка та практичне застосування фінансових важелів, спрямованих на стимулювання підприємницького потенціалу, повинні першочергово враховувати специфіку та потреби сегмента малого та середнього бізнесу (МСБ) як ключового драйвера територіального розвитку.

Станом на початок 2026 року в Миколаївській області успішно реалізується ініціатива обласної військової адміністрації щодо підтримки малого та середнього підприємництва, яка вже охопила фінансовою допомогою десятки представників агробізнесу, будівництва, охорони здоров'я та сфери послуг. Пролонгація цієї програми щонайменше до 2028 року сформує стабільний фундамент для зміцнення ділової активності в регіоні, продовжуючи напрацювання попередньої Програми розвитку МСБ на 2021–2025 роки [1]. На сьогодні в області діє розгалужена система державних і регіональних фінансових інструментів та конкурсних відборів, що дозволяє значній кількості підприємств залучати ресурси для масштабування власної справи.

Програма «Доступні кредити 5–7–9%» демонструє високу інтенсивність реалізації на Миколаївщині, пропонуючи особливі преференції для територій з високим рівнем воєнного ризику, зокрема подовжений до 5 років пільговий період кредитування. Цей інструмент орієнтований на широке коло суб'єктів -від фізичних осіб-підприємців до юридичних осіб, які потребують капіталу для відновлення діяльності або підвищення енергонезалежності, зокрема через закупівлю генераторів та сонячних систем. Паралельно з державним кредитуванням через мережу банків-партнерів (ПриватБанк, Райффайзен Банк тощо), у регіоні діють спеціалізовані конкурсні ініціативи: підприємці в галузях плодівництва

та харчової промисловості можуть отримати стандартизовані пакети обладнання, а аналогічні можливості прямої технічної підтримки передбачені для представників легкої промисловості, ювелірної справи та сфери краси [2].

Для агровиробників Миколаївщини критично важливим інструментом відновлення є програма компенсації витрат на очищення угідь від вибухонебезпечних предметів, що реалізується Міністерством агрополітики, Мінекономіки та Центром гуманітарного розмінування. Механізм передбачає відшкодування 80% вартості робіт через Державний аграрний реєстр (ДАР), тоді як решту 20% фінансує безпосередньо фермерське господарство. Ця фінансова підтримка поширюється як на власні земельні ділянки підприємців, так і на офіційно орендовані території, що дозволяє суттєво знизити витрати на підготовку полів до посівної в умовах воєнного стану.

Дослідження діяльності більшості господарюючих суб'єктів виявило, що для 75% із них основним стримуючим фактором є критичний дефіцит фінансового капіталу, зумовлений відсутністю достатніх власних накопичень та високою вартістю банківського кредитування. Ситуація ускладнюється обмеженою доступністю альтернативних джерел фінансування: на ринку спостерігається гостра нестача приватних інвестиційних фондів, а профільні бізнес-асоціації та галузеві об'єднання не володіють необхідними ресурсами для надання кредитної підтримки своїм учасникам.

Важливим є досвід використання фінансових ваучерів: інноваційних, маркетингових, консалтингових. Ключова роль таких ваучерів полягає в інтенсифікації активності представників малого та середнього бізнесу, які відчувають брак власного фінансового капіталу на розвиток ресурсного потенціалу.

Одним із наймасштабніших в Україні грантових проєктів є проєкт «Кліматичні інноваційні ваучери», орієнтований на розробників екологічних та кліматично орієнтованих технологій, а також відзначена премією UEPA від Міністерства економіки України за вагомий внесок у стимулювання підприємницької діяльності. Конкурсна програма надає підтримку вітчизняним представникам малого та середнього бізнесу, чия діяльність спрямована на мінімізацію викидів парникових газів, оптимізацію енергоспоживання та протидію кліматичним змінам. Фінансова допомога у формі грантів, обсяг яких сягає 50 тисяч євро, дозволяє компенсувати 75% витрат на оплату передбачених проєктом послуг [3].

Механізм використання маркетингових ваучерів дозволяє підприємцям фінансувати широкий спектр просувальних заходів: від створення та модернізації вебсайтів із їхнім подальшим SEO-просуванням до розробки цілісної візуальної ідентичності бренду, що включає дизайн логотипів та пакування. Крім того, ці ресурси можна спрямувати на налагодження дистрибуції через маркетплейси, а також на проектування та виготовлення різноманітної друкованої продукції, зокрема рекламних каталогів, буклетів, брошур та інформаційних довідників [4].

Міжнародні та державні інституції пропонують розгалужену систему підтримки через механізми консалтингових ваучерів та грантів, де ключову роль відіграють програми ЄС та ЄБРР, що дозволяють компенсувати від 50% до 75% витрат на професійні маркетингові послуги сертифікованих агенцій [5]. Додатково, до кінця 2026 року в межах ініціативи SME Fund “Ideas Powered for business” підприємці можуть скористатися ваучерами на інтелектуальну власність, що покривають до 75% вартості реєстрації торгових марок і дизайну. На державному рівні програма «Власна справа» через платформу Дія.Бізнес надає мікрогранти (обсяг яких у 2026 році було збільшено), дозволяючи офіційно спрямовувати ці кошти на рекламні кампанії. Загалом використання консалтингових ваучерів забезпечує бізнесу доступ до експертної аналітики, що включає проектування бізнес-моделей, фінансове прогнозування, розробку стратегій експорту та глибоку оптимізацію внутрішніх процесів задля підвищення конкурентоспроможності.

Відповідно до зазначеного, ключове призначення фінансових інструментів розвитку ресурсного потенціалу полягає у створенні сприятливого клімату для ефективного функціонування бізнес-структур. Завдяки стимулюванню процесів розширеного відтворення ці механізми закладають основу для стабільного соціально-економічного розвитку регіону та суттєвого підвищення його конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Література:

1. Бізнес у Миколаївській області: які галузі відновилися попри війну. URL: <https://vn.mk.ua/biznes-u-mykolayivskij-oblasti-yaki-galuzi-vidnovylysyia-popry-vijnu/>
2. Конкурс на отримання стандартизованих пакетів обладнання для бізнесу в сфері плодівництва у агросфері та харчовій промисловості. URL: <https://grant.market/opp/microentrepreneurship-mykolaiv>

3. Кліматичні інноваційні ваучери. URL: <https://greencubator.info/climate-innovation-vouchers/>

4. Переваги ваучерів для підприємців. Як отримати? URL: <https://info.ppv.net.ua/vaucher/>

5. Грантова підтримка консалтингових проєктів (ЄБРР). URL: <https://chaszmin.com.ua/grantova-pidtrymka-konsaltyngovyh-proyektiv-yebrr-2/>

Сало Я. В.

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри маркетингу та міжнародної логістики,
Одеський національний економічний університет
м. Одеса, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-593-1-45>

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Інтелектуалізація економіки є одним із ключових трендів сучасного соціально-економічного розвитку, що зумовлює глибоку трансформацію принципів функціонування та розвитку підприємств. Умови зростання ролі знань, інновацій, нематеріальних активів і інтелектуального капіталу змінюють традиційні уявлення про джерела економічного зростання та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. За таких обставин розвиток підприємств дедалі більше залежить не від обсягу матеріальних ресурсів, а від здатності генерувати, акумулювати та ефективно використовувати інтелектуальний потенціал. У зв'язку з цим актуалізується потреба в теоретичному осмисленні інтелектуалізації економіки як складного багатовимірного процесу, що формує нові підходи до розвитку підприємств. Систематизація наукових підходів до трактування інтелектуалізації економіки дозволяє поглибити розуміння її впливу на еволюцію моделей розвитку підприємств і створює методологічне підґрунтя для подальших досліджень у цій сфері.

У сучасних наукових дослідженнях інтелектуалізація економіки розглядається з різних концептуальних позицій, що відображають багатогранність цього явища та різні акценти у поясненні його впливу на розвиток підприємств. Розмаїття наукових підходів до інтерпретації інтелектуалізації економіки зумовлено відмінностями у вихідних теоретичних передумовах, об'єктах аналізу та рівнях узагальнення. Одні дослідники зосереджують увагу на інтелектуальних ресурсах як ключовому факторі економічного зростання, інші – на інтелектуальному капіталі як системному утворенні, що формує конкурентні переваги підприємств, тоді як окремі підходи пов'язують інтелектуалізацію передусім з інноваційними процесами або стратегічною трансформацією моделей розвитку. У контексті розвитку підприємств така множинність

підходів потребує систематизації, що дозволяє не лише узагальнити існуючі теоретичні напрацювання, а й визначити їхню прикладну значущість для формування сучасних моделей розвитку підприємств в умовах інтелектуалізації економіки (табл. 1).

Таблиця 1

**Теоретичні підходи до інтелектуалізації економіки
в контексті розвитку підприємств**

Підхід	Ключова ідея	Фокус інтелектуалізації	Значення для розвитку підприємств
Ресурсний	Інтелектуалізація економіки пов'язується зі зростанням ролі знань та компетенцій як стратегічних ресурсів	Знання та інформація як нематеріальні ресурси	Формує підґрунтя для сталого розвитку підприємства через ефективне використання інтелектуальних ресурсів
Інтелектуально-капітальний	Основою інтелектуалізації є формування та накопичення інтелектуального капіталу	Людський, структурний та клієнтський капітал	Забезпечує довгострокову конкурентоспроможність і підвищує вартість підприємства
Інноваційний	Інтелектуалізація розглядається як умова інноваційного розвитку економіки	Інновації, технологічні зміни	Сприяє переходу підприємства до інноваційної моделі розвитку
Стратегічний	Інтелектуалізація економіки визначає зміну стратегічних пріоритетів розвитку	Інтелектуальний потенціал як стратегічний актив	Орієнтує розвиток підприємства на довгострокову стійкість і адаптивність

Джерело: складено автором на основі [1]

Представлена систематизація свідчить, що, незважаючи на різні акценти, усі розглянуті підходи об'єднує визнання інтелектуальних

чинників ключовими драйверами розвитку підприємств в умовах інтелектуалізації економіки. Інтелектуалізація економіки зумовлює принципову зміну підходів до розвитку підприємств, трансформуючи уявлення про джерела їх зростання, конкурентоспроможності та економічної стійкості. В умовах інтелектуалізації економіки розвиток підприємства дедалі менше пов'язується з кількісним нарощуванням матеріальних ресурсів і все більше залежить від ефективності використання інтелектуального потенціалу, здатності до навчання, адаптації та інноваційної активності. Під впливом інтелектуалізації економіки відбувається переорієнтація моделей розвитку підприємств із екстенсивних та ресурсомістких на інтенсивні, засновані на знаннях та інноваціях. Зміна цієї логіки розвитку призводить до переосмислення природи конкурентних переваг, у межах якої вирішального значення набувають нематеріальні активи, зокрема інтелектуальний капітал, організаційні знання, управлінські компетенції та здатність підприємства до створення й комерціалізації нових ідей. Важливим аспектом інтелектуалізації як чинника розвитку підприємств є посилення стратегічної ролі інтелектуальних ресурсів у процесі формування довгострокових цілей і напрямів зростання. Інтелектуальний потенціал у цьому контексті розглядається не як допоміжний елемент виробничої діяльності, а як стратегічний актив, що визначає спроможність підприємства забезпечувати стійкий розвиток в умовах високої динаміки та невизначеності зовнішнього середовища. Розвиток підприємства за таких умов передбачає інтеграцію інтелектуальних чинників у всі ключові управлінські процеси – від формування стратегії до організації бізнес-процесів і взаємодії з ринковим середовищем.

Розгляд інтелектуалізації економіки крізь призму теоретичних підходів дозволяє трактувати її як комплексний процес, що визначає сучасні умови та напрями розвитку підприємств. Систематизація теоретичних підходів показує, що незалежно від концептуальних відмінностей, вони сходяться у визнанні інтелектуальних чинників ключовими драйверами розвитку підприємств. Це свідчить про трансформацію традиційних уявлень щодо джерел економічного зростання та необхідність переосмислення моделей розвитку підприємств в умовах інтелектуалізації економіки.

Література:

1. Огінок С., Рудюк Я., Андрухів І. Інтелектуалізація економіки як чинник інноваційного розвитку. *Український економічний часопис*. 2023. №1. С. 43–47.

Скрильник А. С.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки, підприємництва та маркетингу,
Національний університет «Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка»
м. Полтава, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-593-1-46>

СТІЙКЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО В УМОВАХ ВІЙНИ: ПІДТРИМКА ВРАЗЛИВИХ ГРУП У ПРИФРОНТОВИХ РЕГІОНАХ УКРАЇНИ

Повномасштабна війна в Україні спричинила глибоку гуманітарну та економічну кризу, яка особливо гостро вразила прифронтові регіони. Зруйнована інфраструктура, міграція населення та перебої в бізнес-ланцюгах поставок поставили малий і середній бізнес на межу виживання. В цих умовах набуває критичного значення стійке підприємництво – здатність бізнесу адаптуватися і продовжувати діяльність попри воєнні потрясіння.

Стійкість підприємництва тісно пов'язана з інклюзивністю: залученням до економічної діяльності вразливих груп населення – людей з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб (ВПО), ветеранів війни, жінок тощо. Розвиток інклюзивного підприємництва під час війни не лише забезпечує засоби до існування для цих груп, а й сприяє соціальній згуртованості громад, що є важливим чинником стійкості країни загалом.

Воєнні дії призвели до колосальних втрат для економіки України – сукупні прямі та непрямі збитки станом на кінець 2024 року оцінюються приблизно в 589 млрд доларів США (без урахування повної вартості відбудови) [1]. Найбільше руйнувань і економічних втрат зазнали саме прифронтові території, звідки також спостерігається масовий відтік населення. У цих регіонах зосереджені громади, населення яких потребує підвищеної уваги та підтримки для відновлення економічної активності [2].

Підприємства прифронтових областей стикаються з унікальними викликами: фізичні пошкодження активів, ризик для життя працівників, порушена логістика та скорочення ринків збуту. Водночас у цих регіонах

проживає значна частка вразливих груп – зокрема, люди, що втратили здоров'я чи домівки внаслідок війни, ветерани та ветерани з інвалідністю, жінки, на плечі яких ліг тягар утримання родин через мобілізацію чоловіків тощо. Без цілеспрямованої підтримки ці категорії населення ризикують залишитися поза економічним життям, що поглиблює бідність та соціальну нерівність.

Інклюзивний підхід до відновлення підприємництва є особливо важливим у воєнний час. Вразливі категорії населення постраждали непропорційно сильно. За оцінками, в країні налічується понад 3,7 млн внутрішньо переміщених осіб (станом на початок 2025 р.) [3], а кількість людей з інвалідністю зросла на сотні тисяч за рахунок поранених військових і цивільних. Понад 800 тисяч українців набули статусу ветерана бойових дій лише протягом перших двох років повномасштабної війни [4]. Ці групи мають високі ризики тривалого безробіття та бідності, якщо не створити умови для їх економічної інтеграції.

Мікро- та малий бізнес довів свою гнучкість та живучість навіть у найнесприятливіших умовах війни. Багато в чому саме завдяки тисячам дрібних підприємців економіка України не зупинилася – вони швидко адаптувалися, переформатовували діяльність, шукали нові ніші. Частина бізнесів переключилася на воєнні потреби (пошиття форми, виробництво амуніції, забезпечення продовольством), інші активно освоїли онлайн-торгівлю та доставку.

У 2022–2023 рр. урядом реалізовано масштабну грантову програму «Власна справа» (ініціатива «єРобота»), що запропонувала безповоротні мікрогранти на старт або розвиток бізнесу, за період з 2022-2025 роки програмою скористалися понад 23 тис. підприємців, отримавши гранти на суму 5,5 млрд грн, що дозволило створити понад 40 тис. нових робочих місць [5].

Важливо, що гранти були доступні не лише діючим підприємцям, а й людям, які лише планували відкрити власну справу – це стимулювало появу нових мікробізнесів навіть у тих місцевостях, де раніше не було активного підприємницького середовища. Аналіз результатів показав, що така підтримка дійсно допомогла бізнесу вистояти: отримувачі грантів відзначали вирішальну роль фінансової ін'єкції, яка дозволила відремонтувати приміщення, закупити обладнання чи запаси, переорієнтувати бізнес на воєнні реалії. повертає віру у майбутнє.

У той же час досвід впровадження програм підтримки висвітлив низку проблемних моментів, які особливо зачіпають найменші бізнеси та вразливі групи.

По-перше, брак знань і навичок у підприємців-грантоотримувачів: без базової фінансової грамотності чи досвіду люди інколи неефективно витрачали кошти або не могли виконати умов гранту. Це вказує на потребу доповнювати фінансову допомогу обов'язковими освітніми та консультаційними компонентами.

По-друге, складність бюрократичних процедур відсіювала тих, хто найбільше потребував допомоги – наприклад, сільських підприємців чи переселенців з прифронтових зон, яким буває важко самотужки підготувати якісні заявки онлайн. Особливо це актуально для ветеранів і ВПО – для них доцільно розробляти окремі навчальні модулі з урахуванням психологічних і соціальних особливостей переходу до підприємництва.

На основі узагальнених результатів аналізу сформовано п'ять ключових стратегічних напрямів підтримки підприємництва та інтеграції вразливих груп у прифронтових регіонах, які наведено у таблиці 1.

Підтримка інклюзивного підприємництва має бути інтегрована в національні програми відновлення та регіональні стратегії розвитку. Для цього необхідне системне залучення представників малого бізнесу та вразливих груп до формування економічної політики через консультації, бізнес-асоціації та громадські ради. Такий підхід дозволить ефективніше враховувати потреби на місцях і сприятиме партнерству між державою, приватним сектором і громадами задля сталого післявоєнного розвитку.

Таблиця 1

Стратегічні напрями підтримки стійкого та інклюзивного підприємництва в прифронтових регіонах України

№	Назва напрямку підтримки	Основний зміст заходів	Очікуваний ефект
1	2	3	4
1	Посилення державної підтримки та політик інклюзії	Інклюзивні показники в оцінці держпрограм; постійний моніторинг і консультації з підприємцями вразливих груп.	Політика підтримки враховує потреби вразливих підприємців.

Продовження Таблиці 1

1	2	3	4
2	Спрощення доступу до фінансування	Пільгові кредити та гранти для вразливих підприємців; фонди підтримки інклюзивних стартапів за участі міжнародних донорів.	Соціально вразливі підприємці матимуть доступ до стартового капіталу та можливостей для самозайнятості.
3	Розвиток освітніх і менторських програм	Навчальні курси з бізнесу, фінансів і цифрових навичок для вразливих груп; партнерство з бізнес-структурами; наставництво після навчання.	Розвиток компетенцій підприємців з вразливих груп та підвищення успішності новостворених бізнесів.
4	Стимулювання інклюзивних практик у приватному секторі	Відзнаки й рейтинги для інклюзивних бізнесів; популяризація кейсів працевлаштування вразливих груп; акцент на репутаційній та інноваційній цінності інклюзії.	Подолання стигми щодо працівників з вразливих груп; зростання кількості компаній, що впроваджують інклюзивні практики.
5	Використання публічних закупівель та локальних замовлень	Надання преференцій інклюзивним МСП у публічних закупівлях; стимулювання попиту через державні замовлення та місцеві ваучери або субсидії.	Прискорене зростання інклюзивних бізнесів та їх інтеграція в економічні ланцюги.

Джерело: складено автором

Війна трансформувала підприємницьке середовище України, підвищивши його соціальну орієнтованість і згуртованість. У результаті формуються нові моделі взаємодії – від корпоративної відповідальності до соціального підприємництва. Підтримка вразливих груп у цій сфері є не лише економічним пріоритетом, а й стратегічною інвестицією в людський капітал і національну стійкість.

Література:

1. «Бізнес без бар'єрів» у воєнний час. Дія.Бізнес. URL: <https://business.dia.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/business-in-wartime>
2. Світовий банк. Ukraine – Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 – December 2024. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099022025114040022>.
3. UNDP. Assessment of the Impact of War on Micro, Small, and Medium Enterprises in Ukraine: Summary. UNDP, 2024. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-02/UNDP-UA-assessment-war-impact-enterprises-ukraine-summary.pdf>
4. Міністерство у справах ветеранів України. В Україні понад 800 тисяч осіб мають статус учасника бойових дій. URL: <https://mva.gov.ua/prescenter/category/86-novini/v-ukrayini-ponad-800-tisyach-osib-mayut-status-uchasnika-bojovih-dij-ruslan-prihodko>
5. VoxUkraine. Як мікрогранти допомагають бізнесу вистояти під час війни. URL: <https://voxukraine.org/yak-mikrogranty-dopomagayut-biznesu-vystoyaty-pid-chas-vijny>

СЕКЦІЯ 8. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Борисенко Ю. В.

*кандидат наук з державного управління кафедри права,
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
м. Павлоград, Україна*

Баканова К. П.

*магістр з публічного управління та адміністрування,
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
м. Павлоград, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-593-1-47>

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ЯК МЕХАНІЗМ ПІДТРИМКИ КОМПЛЕКСНОГО ПРОГРЕСУ РЕГІОНІВ

Розвиток регіонів є фундаментальною передумовою для демократичного прогресу будь-якої держави. Формування дієвого управління та результативній взаємодії між виконавчою та місцевою владою, упродовж усього періоду незалежності є ключовим пріоритетом розвитку України. Слід підкреслити, що реформи, реалізовані за час становлення нашої держави, демонстрували різний ступінь результативності та, у поєднанні зі значними недоліками у законодавчій базі, спричинили дезінтеграцію територіальних зв'язків і диспропорційність соціально-економічного розвитку регіонів, що зумовлено їх фактичною диференціацією за критерієм рівня та спрямованості економіко-соціального поступу. Регіональний розвиток є важливим компонентом державної політики та включає комплекс заходів, що реалізуються центральними та владними інституціями на локальному рівні з метою регулювання територіальної організації господарської системи [1].

Регіон підтримує внутрішні та зовнішні зв'язки в економічній, політичній і культурній областях, а також має власні політико-адміністративні інститути управління, а саме місцеві органи державної

виконавчої влади та структури, що входять до системи місцевого самоврядування.

Для глибшого розуміння поняття регіону необхідне встановлення його ключових соціально-економічних атрибутів, таких як інтегрованість та спеціалізація. В умовах посилення глобалізаційних тенденцій, регіон стає важливим елементом соціально-економічної системи країни, осередком зосередження взаємопов'язаних об'єктів виробничої діяльності, інфраструктури та людського потенціалу. Враховуючи те, що регіон є платформою для об'єднання виробничої та соціальної сфер, тісно пов'язаних між собою і характеризуючи соціально-економічну природу регіону, пріоритетного значення набувають такі категорії та сфери відповідальності, як регіональна економіка, інфраструктурний комплекс, соціально-економічний потенціал регіону. Ці аспекти є не лише індикаторами його поточного стану, але й основними параметрами оцінювання розвитку [2].

Сукупність об'єктивних та суб'єктивних чинників, що впливають на сучасну динаміку розвитку українських регіонів, зумовила виникнення дисбалансів, асиметрії та диспропорцій в їхньому розвитку. Основною передумовою цього є відсутність чітко окреслених пріоритетів розвитку регіонів на різних етапах еволюції держави, їхня вразливість до погіршення макроекономічної кон'юнктури, трансформацій конкурентного середовища, що спричиняє ускладнення відносин щодо використання матеріальних ресурсів, фінансового забезпечення, зважаючи на специфіку географічного та політичного положення регіональних комплексів. Недоліки, допущені при оцінці перспектив розвитку окремих регіонів України в коротко- та середньостроковій перспективі, обумовлені насамперед браком чітко визначених пріоритетних напрямів економічного та соціального управління, а також ігноруванням специфіки формування довгострокових тенденцій у змінах економіко-політичного та соціального середовища.

Враховуючи актуальні економіко-політичні тенденції розвитку країни, одним з основних завдань державної політики наразі є формування інтегрованого економіко-правового середовища, що враховує потреби та стратегічні цілі суб'єктів господарювання на локальному рівні, а також створення передумов для забезпечення збалансованого соціально-економічного прогресу регіонів України.

Історична роль держави у сфері регіонального розвитку дає змогу ідентифікувати фундаментальні аспекти її впливу. Зокрема, встановлено, що загальною метою державної регіональної політики є гарантування

збалансованих можливостей розвитку для всіх громадян країни. При цьому, ключові завдання державного регулювання на регіональному рівні полягають у стимулюванні інвестиційної діяльності та розбудові регіональної інфраструктури. Важливим елементом регулювання є окремі галузі економіки в депресивних регіонах, що потребують посиленої уваги та застосування спеціалізованих інструментів і механізмів впливу для мінімізації соціально-економічних диспропорцій у розвитку окремих територій [3].

Регіональний розвиток, як сфера державного регулювання, спрямований на розв'язання ключових регіональних проблем, зокрема тих, що стосуються трансформації галузевої структури економіки, оптимізації продуктивності виробничих процесів, покращення ефективності використання природних багатств та охорони довкілля. Ефективність державної політики в цій області визначається успішністю вирішення питань у соціальній, гуманітарній та демографічній сферах, а також впровадженням комплексних програм і заходів, орієнтованих на зростання реальних доходів населення та поліпшення рівня соціального захисту. Актуальні регіональні виклики часто є наслідком недостатньої якості кадрового забезпечення у сферах освіти та науки, неоптимального залучення наукового, інтелектуального та інноваційного потенціалу регіонів, а також низької продуктивності праці на певних територіях.

Причинно-наслідкові зв'язки, взаємозалежності та взаємовплив процесів у динаміці регіонів відображають об'єктивні тенденції регіонального розвитку, серед яких виділяють наступні основоположні принципи:

1. Узгоджений розвиток структурних трансформацій та диверсифікація регіональної економіки: Цей принцип передбачає закономірності функціонування явищ і процесів та їхніх економічних зв'язків з природними, економічними та соціокультурними умовами.

2. Розширення спільної економічної експансії та економічної кооперації на міжрегіональних ринках: Цей принцип визначає правила спеціалізації виробництва регіонів та оптимізує міжрегіональні економічні відносини. Він встановлює найбільш раціональні вектори розвитку кожного регіону в контексті національного розподілу праці, сприяючи залученню найбільш ефективних напрямів розвитку кожного регіону до цього процесу.

3. Принцип економічного зростання та нівелювання рівнів соціально-економічного розвитку регіонів: Цей принцип базується на еволюційному розвитку продуктивних сил, зумовленому впливом

факторів інноваційного, інформаційного та інтелектуального характеру. Він передбачає справедливу територіальну політику розподілу виробництва та поступове наближення показників соціально-економічного розвитку регіонів до однорідних значень.

Лише ті спеціалісти, які безпосередньо залучені до розробки регіональної стратегії та впровадження конкретних ініціатив регіональної політики, визнаються суб'єктами державної політики. Важливо підкреслити, що їхня суб'єктність формально закріплена у відповідних нормативно-правових актах. Районні державні адміністрації та органи судової влади, незважаючи на потенційну опосередковану участь у впровадженні окремих заходів на локальному рівні, лише частково відповідають критеріям суб'єктності у контексті регіонального розвитку.

Зокрема, КМУ затверджує зазначені програми, ініціює та аналізує пропозиції щодо їхньої модифікації, регулює терміни їхньої дії, а також вносить інші зміни, що узгоджуються з чинним нормативно-правовим регулюванням відповідної сфери.

Держава, громадянське суспільство та агенції регіонального розвитку формують систему інституційного забезпечення, що є суттєвою основою регіонального розвитку. Головним вектором функціонування цих інституцій є взаємна координація в процесі впровадження підтримки регіонального розвитку. Разом з тим, ключовою перешкодою для результативного регіонального розвитку в Україні на сучасному етапі є нечіткість у розподілі прав та компетенцій між загальнонаціональною та місцевою системами влади.

Розвиток територіальної основи місцевого самоврядування не обмежується лише її зміцненням через реалізацію виваженої політики впроваджує основні заходи державної регіональної політики.

Організаційно-економічний аспект розвитку регіону передбачає врахування різних факторів та передумов, які впливають на гуманітарну ситуацію, демографію, екологію та науково-технічний розвиток території. Важливими об'єктивними факторами є ресурсна база, географічне та політичне розташування, виробнича база та населення. Аналіз системи регулювання, що визначає особливості розвитку на місцях, виявив певні розбіжності у повноваженнях органів влади.

Література:

1. Бальцій Ю. Ю. Децентралізація публічної влади: питання визначення та шляхи вдосконалення. *Правові засади організації та здійснення публічної влади*: зб. тез VI Міжнар. наук.-практ. конф., присвяченої 85-річчю від дня народження доктора юридичних наук, професора, академіка-засновника НАПрНУ, першого Голови Конституційного Суду України Леоніда Петровича Юзькова (Хмельницький, 31 березня 2023 року). Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2023. С. 25–26. URL: https://web.ccu.gov.ua/sites/default/files/pravovi_zasady_organizaciyi_ta_zdiysnennya_publichnoyi_vlady_2023.pdf.
2. Дорош У. М. Структурно-функціональний аналіз проблеми способів забезпечення регіонального розвитку. *Економіка та держава*. 2018. № 7. С. 28–31.
3. Журавський В. С. Реформа місцевого самоврядування в Україні: плюси та мінуси. *Юридичний вісник України*. 2005. № 39 (535). С. 1–7. URL: <http://www.lawyer.org.ua/?w=r&i=12&d=676>.

Зайка Є. М.

аспірант,

Приватний вищий навчальний заклад

«Київський університет культури»

м. Київ, Україна

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-593-1-48>

ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗБЕРЕЖЕННЯ ДИКОЇ ПРИРОДИ ТА ЇЇ РЕСУРСІВ

Закон є важливим інструментом для регулювання соціальної поведінки та забезпечення дотримання політики, і може відігравати важливу роль у досягненні сталого управління дикою природою. Відсутність відповідного законодавства взагалі або наявність нерелевантних, невідповідних, неналежних та неефективних законів є суттєвою перешкодою для порядку денного охорони природи.

Варто зазначити, що право пронизало всі галузі суспільної діяльності, включаючи галузь охорони, використання та відтворення тваринного світу, зокрема сферу збереження дикої природи та її ресурсів. Цей закон містить положення: про володіння та використання дикої природи; про створення агентств з питань дикої природи та визначення їхніх відповідних обов'язків; про захист дикої природи від шкоди, особливо тієї, що виникає внаслідок поведінки та діяльності людини; про захист середовищ існування дикої природи від посягань з боку людей; та про пом'якшення негативних наслідків для дикої природи, таких як конкуренція за ресурси, а також хижацтво та спустошення дикої природи.

Незважаючи на ряд переваг, які роблять закон придатним для цієї мети, він також має певні обмеження. Існує також кілька факторів, які визначають або впливають на ефективність законів (детермінантів) – головним чином інституційних. До них належать: актуальність та придатність конкретних законів до місцевих обставин місцевості, в якій вони застосовуються; прийнятність таких законів для зацікавлених сторін та широкої громадськості; чи ці закони створюють ефективні механізми для вирішення спорів та їх врегулювання; чи ці закони підкріплені відповідними політичними рамками та ефективними інституційними механізмами [2, с. 928].

Дослідники наголошують на важливості перегляду сучасних концепцій правового регулювання експлуатації природних ресурсів

тваринного світу, з метою «забезпечення оптимального стану збереження їх популяційного та видового різноманіття й визначити перспективи післявоєнного відтворення цих ресурсів» [1, с. 559]. У контексті охорони, використання і відтворення тваринного світу закон вимагає ефективного забезпечення виконання, щоб міг відігравати свою передбачувану роль в успіху політики та програм охорони дикої природи, а також у збереженні дикої природи та її ресурсів. На думку дослідників, основними факторами, що впливають на ефективність законів про охорону, використання і відтворення тваринного світу є: відповідність та придатність до місцевих обставин; прийняття зацікавленими сторонами; доречність відповідної політичної бази; наявність та ефективність механізмів врегулювання спорів; ефективність інституційних механізмів [4, с. 118].

Щоб закон був ефективним для мети, для якої він був прийнятий, та безперервно застосовувався, він має відповідати місцевим обставинам місцевості (або юрисдикції), в якій він застосовується, та її мешканцям.

Успіх будь-якого закону залежить від того, чи буде він прийнятним для зацікавлених сторін та чи буде вони ним прийняті. У секторі дикої природи до цих зацікавлених сторін належать місцеве населення, а також різноманітні групи інтересів дикої природи, такі як дослідники-іноземці, місцеві дослідники, природоохоронці, ентузіасти дикої природи, натуралісти-аматори, міжнародна спільнота, фінансові донори, неурядові організації, а також урядові та державні органи. Щоб закон безперервно застосовувався, він повинен бути прийнятним для зацікавлених сторін та громадськості загалом, інакше він не працюватиме ефективно. Тому закони про дику природу повинні враховувати інтереси природоохоронців та місцевих громад. Їхньому прийняттю повинні передувати широкі консультації між законодавчими органами та ключовими зацікавленими сторонами, такими як широка громадськість. На жаль, хоча місцеві громади є ключовими зацікавленими сторонами в охороні, використанні і відтворенні тваринного світу, закони про охорону природи в більшості частин світу загалом надають перевагу інтересам дикої природи над інтересами місцевих громад, а добробуту диких тварин – над добробутом людей [2, с. 928].

Для ефективного функціонування закону його необхідно підкріплювати відповідною політичною базою. Аналіз закону з певного питання або в певному секторі, такому як дика природа, неминуче вимагає вивчення відповідного стану політики щодо нього. Це пояснюється тим, що закон є одним із інструментів реалізації

політики [3, с. 149]. Без відповідної політичної бази для підтримки закону (наприклад, про охорону, використання і відтворення тваринного світу) цей закон не може бути ефективним. Політична підтримка надає закону добру волю уряду та урядові повноваження, необхідні для його забезпечення. Закон і політика працюють як рука об руку, звідси симбіоз взаємної підтримки. Будь-яка країна, яка має закон про управління дикою природою, цілком логічно повинна мати і відповідну політику щодо охорону, використання і відтворення тваринного світу, які фактично передують їй. Саме закон надає підстави для перетворення політичних позицій на юридично забезпечені зобов'язання та права. Однією із соціальних функцій права є врегулювання суперечок, тому закон повинен встановити механізми для мирного врегулювання суперечок. Ще одним фактором, що впливає на ефективність закону, є ефективність існуючих інституційних механізмів – установ (та агентств), наділених його забезпеченням, а також тих, на яких покладено управління відповідною політикою/політиками. Що стосується законів у секторі дикої природи, їхня ефективність залежить від ефективності правоохоронних органів, а також ефективності агентств, які здійснюють управління політикою щодо дикої природи в цьому секторі. Це пояснюється тим, що для того, щоб закони процвітали, їм потрібен ефективний інституційний механізм для їх впровадження та забезпечення виконання. Н. Сафіна визначає три поширені інституційні проблеми, що перешкоджають безперервному функціонуванню законів про охорону, використання і відтворення тваринного світу, а саме: перекриття обов'язків; брак достатніх ресурсів; відсутність мотивації серед персоналу [4, с. 106].

Охорона, використання і відтворення тваринного світу – це сектор, який взаємодіє з багатьма іншими секторами, наприклад, землекористуванням, сільським господарством, водними ресурсами, тваринництвом, лісовим господарством тощо. Закони про лісове господарство, сільське господарство та землеволодіння, хоча здебільшого не призначені для регулювання сектору охорони, використання і відтворення тваринного світу, можуть мати наслідки, що негативно впливають на ресурси дикої природи або суперечать заявленим цілям політики щодо дикої природи. Наприклад, діяльність у сфері лісового господарства може вплинути на дику природу. Однак у багатьох юрисдикціях управління цими секторами покладається на різні міністерства, наприклад, сільського господарства, водних ресурсів, розвитку тваринництва та навколишнього середовища; і регулюється різними галузевими законами, що застосовуються відповідними

галузевими відомствами. Варто зазначити, що відсутність ефективної координації обов'язків різних установ може значно підірвати ефективність цих установ у виконанні своїх обов'язків, а також їхню ефективність у забезпеченні дотримання законів та політики, пов'язаних з охороною, використанням та відновленням тваринного світу [4, с. 106]. У ситуаціях, коли відповідальність покладається на різні відомства, існує потреба у міжвідомчому комітеті для координації зусиль.

Брак достатніх ресурсів для управління галуззю охорони, використання та відновлення тваринного світу з точки зору персоналу, інфраструктури та фінансів є загальною проблемою в більшості країн, що розвиваються. В результаті ці країни змушені покладатися на експатріантів, а також на донорське фінансування для виплати заробітної плати персоналу, що займається питаннями дикої природи; будівництва доріг у заповідниках дикої природи; будівництва шкіл та лікарень для місцевих громад у заповідниках дикої природи; реалізації програм боротьби зі шкодою, завданою дикою природою; виплата компенсації за шкоду, завдану дикій природі; та підтримка охоронних територій дикої природи [4, с. 109].

У цьому контексті основними елементами ідеального закону про охорону, використання та відновлення тваринного світу є: положення щодо власності на тваринний світ; положення щодо захисту видів диких тварин та середовищ існування диких тварин; положення щодо розподілу та використання диких тварин та ресурсів диких тварин; положення про створення агентств з охорони дикої природи та визначення їхніх обов'язків; положення, що визначають заходи щодо пом'якшення негативних витрат на дику природу; положення про створення механізмів врегулювання.

Література:

1. Шеховцов В. В. Правове регулювання використання об'єктів тваринного світу. Сучасні теоретичні та прикладні засади права природокористування в національній еколого-правовій доктрині : монографія / за заг. ред. А. П. Гетьмана. Харків, 2023. С. 558–613.
2. Sifuna N. The Use of Law in Wildlife Management. *Beijing Law Review*. 2021. Vol. 12. pp. 924–947.
3. Sifuna N., Mogere S. Enforcing Public Health Law in Africa: Challenges and Opportunities, the Case of Kenya. *Zambia Law Journal*. 2002. Vol. 34. pp. 148–159.
4. Sifuna N. Damage Caused by Wildlife: Legal and Institutional Arrangements in Botswana. *Environmental Policy and Law*. 2009. Vol. 39. pp. 105–127.

Харченко Ю. П.

*доктор економічних наук,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування,
Національний університет «Чернігівська політехніка»*

м. Чернігів, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6181-548X>

Тимофєєва Н. В.

*кандидат юридичних наук,
Чернігівський науково-дослідний експертно-криміналістичний центр*

МВС України

м. Чернігів, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1347-8276>

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-593-1-49>

ВЕКТОРИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПІД ВПЛИВОМ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Інтеграція України до Європи відкриває нові можливості для економічного та соціального розвитку країни, однією з найважливіших з яких є впровадження цифрових технологій. У сучасних умовах економічного розвитку цифровізація стає каталізатором інноваційних та інвестиційних процесів. Використовуючи передові технології та інноваційні підходи, Україна може підвищити свою конкурентоспроможність на європейському та світовому ринках, особливо у сфері промислових і сервісних інновацій.

Сталий розвиток кожного регіону і країни загалом, зростання її економічного потенціалу та підвищення рівня життя громадян залежать від цілої низки чинників. Особливе значення має зміцнення економічної самостійності регіонів і створення сприятливих умов для їх соціально-економічного розвитку. Для забезпечення збалансованого розвитку кожного регіону необхідно по-перше, підвищити ефективність використання наявного потенціалу і, по-друге, сприяти залученню коштів вітчизняних і зарубіжних інвесторів. Інвестиції – важлива складова економічного і технологічного зростання країни. Провідні країни світу сприяють залученню інвестицій у країну. Відсутність інвестицій у регіонах України є одним з основних показників рецесії в Україні.

Сучасним дослідженням інноваційно-інвестиційного регіонального розвитку присвячено роботи відомих українських і закордонних науковців, таких як: В. Геєць, М.Бутко, Б. Данилишин, Д. Дейкер, М. Єрмошенко, М. Змієнко, В. Коломойцев, Т. Комашенко, І. Кульчицький, С. Ілляшенко, Б. Лессер, Б. Лундвалл, К. Мейер, Р. Нельсон, В. Парето, Д. Сакс І. Розпутенко, О. Соколюк, Л. Федулова, К. Фрімен, Г. Чесборо, Й. Шумпетер та багато інших. Нині розроблено і застосовується на практиці низка методичних підходів до оцінки інвестиційної привабливості регіонів і країн загалом. Однак завдання оцінки інноваційно-інвестиційного розвитку регіонів з погляду концепції сталого розвитку країни ще не до кінця опрацьоване як методологія.

Цінність інноваційних розробок, їх визнання суспільством і потенціал для ефективного впровадження в різних галузях економіки перебувають у центрі уваги державних органів, наукових колективів та органів державної влади. Це становить наукову зацікавленість серед зарубіжних і вітчизняних дослідників. Україною активно підтримується Глобальний порядок денний 2030 і 17 Цілей сталого розвитку (ЦСР). У національній доповіді «Цілі сталого розвитку: Україна» окреслено вектори, основні шляхи та перспективи їх досягнення, в яких важливе місце відведено інноваціям та новітнім технологіям [1]. Проблеми інноваційної та інформаційно-цифрової трансформації суспільства, а також аспекти, пов'язані з формуванням ціннісних орієнтацій, вивчаються вченими різних напрямів фундаментальних і прикладних наук у країні.

В час, коли завдяки Інтернету та цифровим технологіям змінюється весь світ, створення Європи, яка відповідатиме викликам цифровізації, є політичним пріоритетом Європейської комісії.

У 2021 році Комісією запропоновано програму переходу до цифрових технологій на 10 років. Зазначена політична програма адмініструється «Цифровим компасом до 2030 року» – дороговказом при досягненні цифрової трансформації економіки та суспільства ЄС.

Метою «Цифрового компаса» є «створення безпечної цифрової екосистеми, орієнтованої на людину, в якій громадяни отримують більше можливостей, а підприємства процвітають завдяки цифровому потенціалу». Компас висвітлює 4 основні моменти: цифрові вміння, безпечна та результативна цифрова інфраструктура, цифрова трансформація бізнесу та цифровізація державних послуг.

Ця політична програма відповідає нормам і стандартам ЄС, спрямованим на зміцнення цифрового суверенітету ЄС. Деякі бюджетні

кошти будуть спрямовані на підтримку інвестицій, необхідних для створення міцного фундаменту для європейського цифрового десятиліття.

У порядку денному міститься заклик до активізації роботи, розпочатої за останні 10 років, щодо пришвидшення темпів цифрової трансформації в Європі на основі прогресу у створенні дієвого єдиного цифрового ринку.

Стратегія єдиного цифрового ринку ЄС прокладає шлях до більш тісної цифрової гармонії між державами-членами ЄС. Стратегія була запущена в 2015 році і спрямована на сприяння економічному зростанню, створенню робочих місць, конкуренції, інвестиціям та інноваціям в ЄС на основі трьох основних принципів:

- Доступ: покращення доступу споживачів та підприємств до цифрових товарів та послуг по всій Європі.
- Навколишнє середовище: створення правильних і рівних умов для розвитку цифрових мереж та інноваційних сервісів.
- Економіка та суспільство: Максимально використати потенціал зростання цифрової економіки.

Оскільки цифрові технології є пріоритетом для ЄС, створення кращого та гармонійного цифрового середовища також є пріоритетом для країн-стратегічних партнерів ЄС. Цілями політики Східного партнерства на період після 2020 року були цілеспрямовані дії, що сприяють розвитку єдиного цифрового ринку, такі як конкурентоспроможна та інноваційна економіка, люди та суспільства знань, безпека та кіберстійкість, а також інвестиції в цифрову трансформацію [2].

Цифрова трансформація – це процес перетворення бізнесу шляхом переосмислення бізнес- і цифрових стратегій, моделей, операцій, продуктів, маркетингових методів і цілей за рахунок впровадження цифрових технологій.

Цифрова трансформація – це одночасно і серйозний виклик, і можливість. Плануючи цифрову трансформацію, організації повинні брати до уваги культурні зміни, з якими стикаються співробітники та керівники організацій у процесі адаптації до впровадження та використання незнайомих технологій. Цифрова трансформація створює унікальні проблеми та можливості на ринку. Це пов'язано з тим, що організаціям доводиться боротися з моторними конкурентами, які використовують низькі бар'єри для входу, запропоновані такими технологіями. Крім того, важливість і повсюдне поширення сучасних

технологій означає, що наслідки оцифрування доходів, прибутків і можливостей мають значний потенціал зростання.

Основні майбутні тенденції цифрової трансформації (рис. 1).

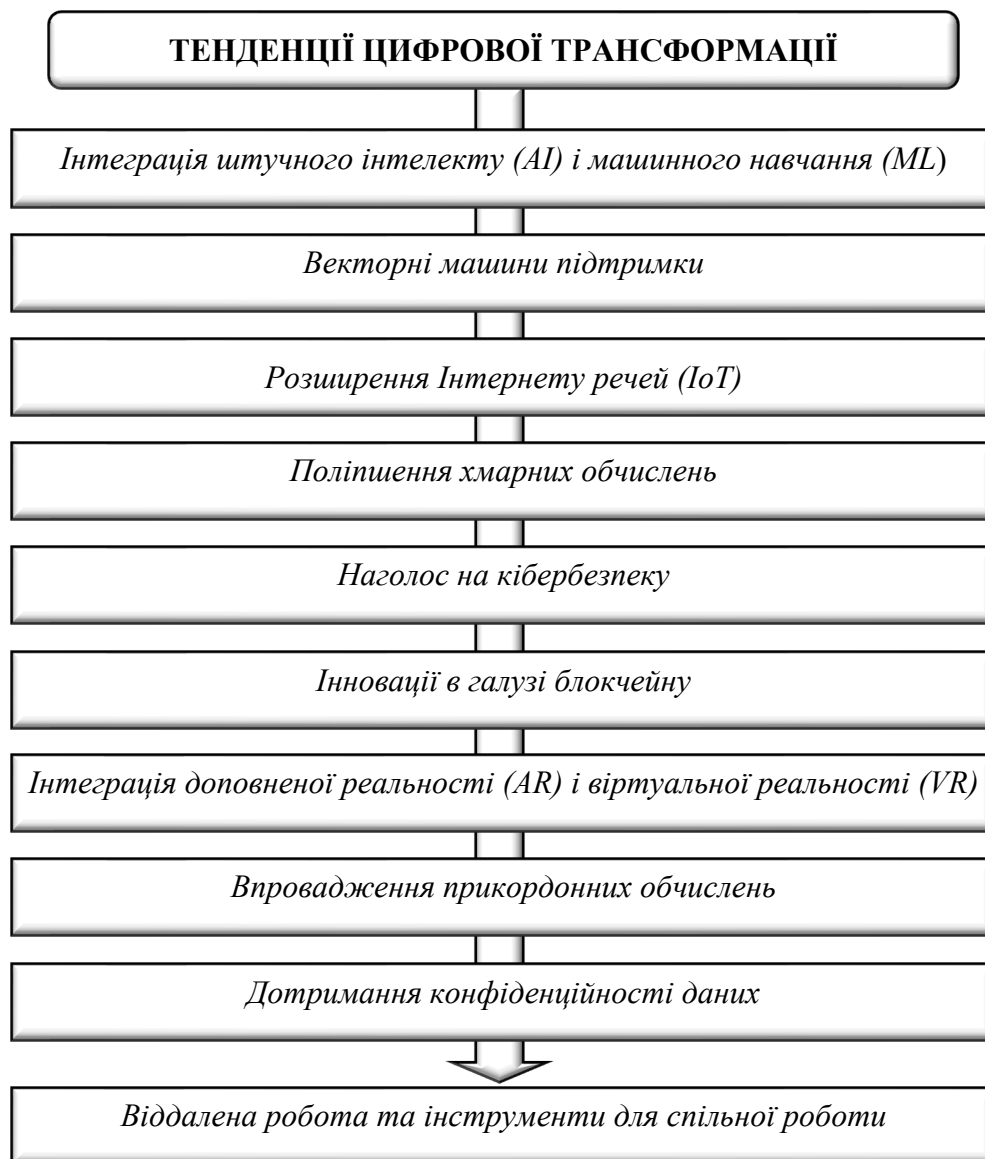


Рис. 1. Основні майбутні тенденції цифрової трансформації

Джерело: сформовано авторами

Основні вектори інноваційно-інвестиційного розвитку наведено в табл. 1.

Інноваційний та інвестиційний розвиток України, і зокрема її інтеграція до Європейського Союзу (ЄС), стикається з низкою перешкод, що потребують комплексного підходу та скоординованих рішень на рівні уряду, бізнесу та громадськості [3; 4].

Стратегічні вектори інноваційно-інвестиційного розвитку

Напрямок	Характеристика
1	2
Цифрова трансформація економіки	Впровадження цифрових технологій (наприклад, блокчейн, штучний інтелект, Інтернет речей) - необхідний крок для підвищення продуктивності та ефективності в різних галузях. Цифровізація дає змогу оптимізувати виробничі процеси та ухвалювати ефективніші управлінські рішення, що, своєю чергою, сприяє створенню нових бізнес-моделей та економічному зростанню. У межах європейської інтеграції Україні необхідно адаптуватися до стандартів цифрової трансформації, прийнятих у ЄС. Це включає не тільки технологічні зміни, а й адаптацію законодавчих норм до вимог європейського цифрового єдиного ринку.
Розвиток цифрової інфраструктури.	Сильна цифрова інфраструктура, що включає високошвидкісний інтернет, центри обробки даних і надійні канали зв'язку, є основою для інноваційного розвитку. У рамках європейської інтеграції Україна прагне гармонізувати свої стандарти інфраструктури зі стандартами ЄС, що допоможе скоротити цифровий розрив між країною та ЄС. Зокрема, реалізація проєктів з розвитку широкосмугового інтернету, мереж 5G і розширення доступу до цифрових послуг по всій країні є важливим кроком для забезпечення швидкого інноваційного розвитку.
Стимулювання інновацій та інвестиції в стартапи	Для розвитку інновацій важливо залучати іноземні інвестиції, особливо в стартапи та компанії, що розробляють нові цифрові рішення; ЄС підтримує розвиток інноваційних компаній через програми фінансування. Важливим аспектом є створення сприятливих умов для розвитку венчурного капіталу, який є основним джерелом фінансування технологічних стартапів.
Цифрова освіта та розвиток людських ресурсів	Цифрові технології змінюють вимоги до професійних навичок, тому інвестиції в освіту та підвищення кваліфікації мають велике значення: підготовка спеціалістів у галузі ІТ, кібербезпеки та цифрового управління є ключовою умовою успішної інтеграції ЄС у цифрову економіку. Встановлення партнерських відносин з європейськими університетами та освітніми платформами може допомогти прискорити цей процес.

1	2
Підтримка цифрових інновацій у державному секторі	Цифровізація державного управління (електронне адміністрування) є одним із ключових напрямів інтеграції України в європейський цифровий простір. Розроблення та впровадження електронних послуг для громадян і бізнесу дасть змогу знизити рівень корупції, підвищити прозорість та ефективність роботи державних установ.
Забезпечення кібербезпеки та захист даних	Інноваційний розвиток неможливий без безпеки даних і надійного захисту інформації. У рамках європейської інтеграції Україні необхідно дотримуватися стандартів ЄС у сфері кібербезпеки та захисту персональних даних, включно із Загальним регламентом із захисту даних (GDPR).

Джерело: сформовано авторами

Основні виклики, що стоять перед Україною (рис. 2):

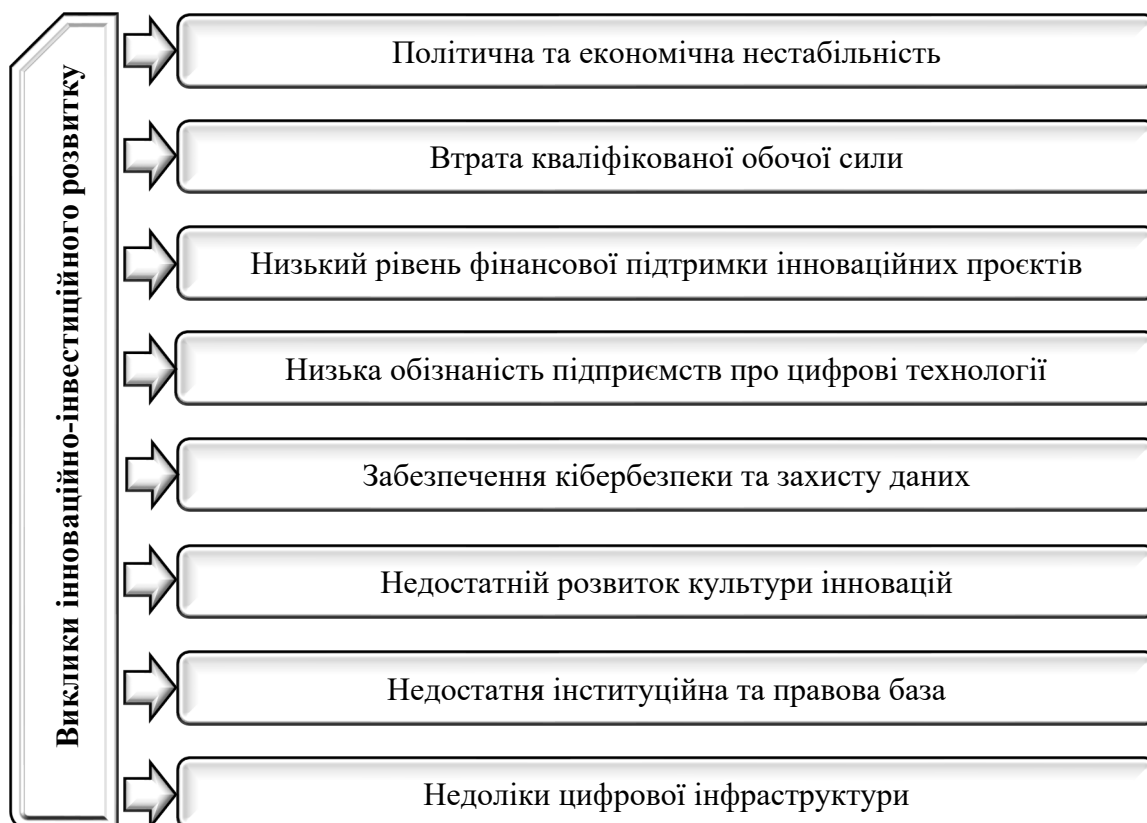


Рис. 2. Виклики інноваційно-інвестиційного розвитку, що стоять перед Україною

Джерело: сформовано авторами

Висновки. Цифрова трансформація вимагає від компаній постійного оновлення та адаптації стратегій розвитку. З огляду на швидкі технологічні зміни та зростаючу конкуренцію, важливо застосовувати інноваційні підходи та гнучкі стратегії, що дадуть змогу компаніям залишатися конкурентоспроможними в епоху цифрової трансформації. В епоху цифрової трансформації тільки ті компанії, які реагують на постійні зміни та активно впроваджують інновації, зможуть зберегти і зміцнити свою конкурентоспроможність.

Таким чином, утвердження цінностей інноваційного розвитку виходить далеко за рамки визнання або неприйняття інноваційних ідей, інноваційних продуктів. Це досить широке коло питань, яке актуалізує досвід формування вітчизняної інноваційної політики, інноваційну діяльність бізнес-структур та поведінку споживачів через дослідження домогосподарств. Україні варто активізувати імплементацію європейської сучасної моделі інноваційного розвитку, враховуючи власні пріоритетні безпекові цілі, скоротити значні технологічні відставання (через знос основних фондів, високу ресурсоємність виробництва, людські втрати, низький рівень технологічної інноваційної активності).

Література:

1. Цілі Сталого Розвитку: Україна. URL: <http://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/sustainable-development-report/sustainabledevelopment-goals-2017-baseline-national-report.html> (дата звернення: 19.01.2021).
2. Цифрова Стратегія ЄС «Цифровий компас до 2030 року». URL: <https://eufordigital.eu/uk/library/2030-digital-compass-the-european-way-for-the-digital-decade/>
3. Український інститут майбутнього (UIF). (2021). Інноваційні виклики в рамках євроінтеграції України. URL: <https://uifuture.org/>
4. Мілованов П., Харченко Ю.П. The 11 th International scientific and practical, 2025 Управління продуктивністю команд ІТ-компаній в умовах повної розподіленості. Європейська бізнес-асоціація (ЕБА). (2021). «Відтік кадрів та його наслідки для економіки України.»

СЕКЦІЯ 9. МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Golikova Olha

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

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-593-1-50>

SCIENTIFIC AND TECHNICAL COOPERATION ON IDENTIFICATION OF KEY ECOSYSTEM TRANSFORMATIONS OF STURGEON POPULATIONS IN THE DANUBE AND DNIPRO BASINS OVER THE LAST FIVE DECADES

Research within the framework of the international project SturNet (BSB 00172) highlights the importance of transnational cooperation. Bringing together a consortium of 6 countries (OBB (Bulgaria), GeoEcoMar (Romania), ECCC (Moldova), AUTH (Greece), GTU (Turkey) and, the State Organization “Institute of market & economic & ecological research of the National academy of science of Ukraine” (Ukraine)) [1], the project provides a harmonized approach to data collection, policy development and conservation efforts. Knowledge sharing and shared resources improve conservation strategies, contributing to the protection of sturgeon populations in the Black Sea basin. Key components of this phase were the collection and analysis of historical data on atmospheric conditions, sea temperature, salinity, plankton and currents to establish a baseline for long-term environmental monitoring. Sturgeons are among the oldest surviving vertebrate groups and are important bioindicators of the state of aquatic ecosystems. In the Danube and Dnipro

river basins, they play a key role in maintaining ecological balance, but their numbers have declined sharply in recent decades [2; 3].

The relevance of the study is due to the need for a comprehensive assessment of changes in ecological conditions that have occurred in the aquatic ecosystems of the Danube and Dnipro over the past 50 years. International monitoring of long-term multidisciplinary data, in particular temperature regimes, water salinity, currents, biological productivity and anthropogenic impacts, allows us to establish patterns of changes in sturgeon populations and identify the main risk factors for economic cooperation.

The main changes in hydroecological regimes in the Danube and Dnipro basins:

- *Climate change:* Over the past decades, there has been a steady trend towards an increase in the average annual air and water temperature in the Danube and Dnipro basins. The increase in the temperature of the aquatic environment directly affects biological processes, including the metabolism of aquatic organisms, reproductive cycles and the survival of young sturgeon. The increase in temperature leads to a decrease in the concentration of dissolved oxygen in the water, which negatively affects the development of eggs and larvae. In addition, changes in the temperature regime cause disruptions in the seasonality of spawning and migration processes and, as a result, changes in fishing in the region.

- *Changes in the hydrological regime:* In the Danube basin, significant changes are associated with fluctuations in water level and transformation of runoff, which is due to both climatic factors and regulation of the river bed. The reduction in natural variability of hydrological processes leads to the degradation of spawning areas. In the Dnipro basin, the hydrological regime has changed significantly due to the creation of a cascade of reservoirs. The construction of hydroelectric power plants has caused fragmentation of the river bed, changes in flow velocity and transformation of natural bottom biotopes. A particularly significant factor was the destruction of the Kakhovka HPP in 2023, which led to a sharp decrease in water level, exposure of bottom sediments and disruption of the hydrochemical balance.

- *Transformation of the salt regime:* In the delta areas of the Danube, there is an increase in the interaction of sea and river waters, which changes the salinity of the environment. In the Dnipro basin, after the destruction of reservoirs, a local increase in water mineralization is also noted. Changes in the salt regime negatively affect the physiological state of sturgeons, which require stable conditions for development.

Natural factors affecting sturgeon populations:

- *Hydrothermal fluctuations*: Temperature fluctuations and changes in water level determine the availability of spawning grounds.
 - *Changes in the trophic base*: sturgeons are largely dependent on the state of the population of benthic invertebrates and plankton.
 - *Natural geomorphological processes*: accumulation of bottom sediments and changes in the structure of riverbeds can lead to the degradation of traditional spawning grounds. As a result, the area of suitable biotopes for the development of sturgeon fry decreases, logistical chains for economic entities are disrupted, and monitoring aspects of international economic and environmental cooperation become more complicated.
- Anthropogenic factors of degradation of sturgeon populations:
- *Construction of hydraulic structures*: dams and reservoirs block fish migration routes to spawning grounds and change the natural conditions of the flow.
 - *Water pollution*: industrial effluents, agricultural fertilizers, and household waste degrade water quality.
 - *Overfishing and poaching*: Despite the ban on commercial fishing, poaching remains a serious problem, especially due to the high value of black caviar.
 - *Urbanization and economic activity*: development of port infrastructure, dredging, and regulation of riverbeds lead to the destruction of natural biotopes and a decrease in biodiversity.

Table 1

Main factors influencing sturgeon populations

Factor	Type of impact	Consequences for sturgeon
Increasing water temperature	Natural/climatic	Disruption of reproductive cycles
Construction of hydroelectric power plants	Anthropogenic	Blocking migrations
Water pollution	Anthropogenic	Decreased survival of young
Salinity change	Natural	Disturbances of physiological processes

Residual natural populations of sturgeon are preserved in the Lower Danube, as confirmed by the registration of juveniles of some species in recent years. This region remains an important natural spawning ground. In the Dnipro basin, the situation is more critical. Most of the natural populations were lost due to the construction of hydroelectric facilities. However, the

opening of migration routes after the destruction of the Kakhovka HPP creates potential opportunities for natural population recovery.

The implementation of the following comprehensive measures is promising for stabilizing and restoring sturgeon populations [4]:

1. Restoration of spawning grounds by reconstructing natural riverbed areas.
2. Creation of effective fish passage systems on hydraulic structures.
3. Strengthening monitoring of water quality and the biological state of ecosystems.
4. Use of modern research methods, in particular molecular genetic technologies.
5. Development of international cooperation within environmental protection programs.

Thus, monitoring of changes in ecological conditions in the Danube and Dniro basins over the past 50 years indicates a significant transformation of hydrological and hydrochemical regimes, which negatively affected the state of sturgeon populations. Among the main factors reducing the number of these species are the construction of hydraulic structures, water pollution, climate change and destruction of natural biotopes. At the same time, modern ecological changes create new conditions for the potential restoration of sturgeon migration routes and the intensification of international cooperation in the studied regions, in particular, transboundary scientific and technical cooperation, the involvement of foreign specialists and investments.

A comprehensive analysis of natural and anthropogenic factors is a necessary basis for developing effective measures to preserve sturgeon fish and restore their populations. The study has practical significance for the formation of effective strategies for the conservation of sturgeon species that are under threat of extinction and listed in the Red Book of Ukraine.

References:

1. Network for the Preservation of Sturgeon and for the Sustainability of the Black Sea Basin Eco system. Programme 2021–2027 Interreg VI-B NEXT Black Sea Basin. Available at: <https://surl.li/vogtbl>
2. Convention on Cooperation for the Protection and Sustainable Use of the Danube River. 1994. Database “Legislation Ukraine”. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/998_800#Text
3. Convention for the Protection of the Black Sea against Pollution. 1992. Database “Legislation Ukraine”. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_065#Text

4. Action plan of preservation sturgeon of fish in Ukraine for 2021-2030. 2020. Ministry of protection environment and natural resources of Ukraine. Available at: <https://surl.li/rtdpbu> .

5. Data of 50-year ecological observations of the Dnipro and Danube basins : project report (conclusion) / ed. O.O. Karpenko. Odessa : State Institution “IREED NAS of Ukraine”, 2025. 340 p.

Зелінська О. З.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин,
Волинський національний університет імені Лесі Українки
м. Луцьк, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-593-1-51>

ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЙ БЕЗПЕКИ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЕОЕКОНОМІЧНОЇ ФРАГМЕНТАЦІЇ: ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Сучасна конфігурація міжнародних економічних відносин проходить етап фундаментальної трансформації, зумовленої переходом від ліберальної глобалізації до моделі геоекономічної фрагментації. Для транснаціональних корпорацій це означає докорінну зміну підходів до безпеки: від фокуса на мінімізації витрат до пріоритетності стійкості та політичної лояльності. В умовах війни та повоєнного відновлення України залучення іноземного капіталу напряму залежить від здатності держави та бізнесу адаптувати регуляторні механізми до нових безпекових викликів.

Геоекономічна фрагментація проявляється у посиленні інвестиційного скринінгу та впровадженні політик “friend-shoring” – співпраці з геополітичними союзниками у напрямі релокації бізнесу до союзних держав [2; 3]. В умовах поглиблення геоекономічної фрагментації стратегії міжнародного бізнесу трансформуються від глобальної оптимізації витрат до розбудови стійких, політично афілійованих ланцюгів доданої вартості, що створює для України як нові бар’єри, так і унікальні ніші у межах європейського безпекового контуру. Для міжнародного бізнесу в Україні ключовими елементами трансформації стратегій безпеки стають:

– *Інституційне регулювання.* Впровадження механізмів страхування воєнно-політичних ризиків через міжнародні фінансові інституції, що базується на чинній законодавчій базі щодо інвестиційної діяльності [1].

– *Кібербезпека та технологічний комплаєнс*. Захист критичної інфраструктури компаній в умовах зростання глобальних технологічних загроз [3].

– *Екологічна та соціальна безпека (ESG)*. Адаптація до стандартів ЄС як обов’язкова умова інтеграції українських підрозділів міжнародних компаній до глобальних ланцюгів доданої вартості.

За даними UNCTAD, поточний стан глобальних інвестиційних потоків характеризується високим ступенем невизначеності, проте Україна має потенціал стати хабом для виробничих потужностей європейських корпорацій, що прагнуть скоротити логістичні ланцюги (*near-shoring*) [5]. Така тенденція зумовлена не лише географічною близькістю до ключових споживчих ринків ЄС, а й активною інтеграцією України до спільного європейського економічного простору, що виступає додатковим гарантом регуляторної безпеки для міжнародного капіталу. Залучення ТНК у межах стратегій *near-shoring* та *friend-shoring* дозволить не тільки диверсифікувати логістичні маршрути, а й сформувати нові високотехнологічні кластери, які стануть фундаментом для стійкого повоєнного відновлення національної промисловості. У цьому контексті ключовим завданням державного регулювання залишається створення прозорих механізмів захисту прав інвесторів та мінімізація воєнно-політичних ризиків через інструменти міжнародного страхування.

Посилення геоекономічної фрагментації вимагає від міжнародного бізнесу переходу до комплексної стратегії корпоративної безпеки, де ключову роль відіграє аналіз політичних ризиків та сценаріїв стрес-тестування ланцюгів постачання [2]. Світовий досвід підтверджує, що адаптація до цих викликів можлива лише через розбудову стратегічних альянсів та посилення регуляторного нагляду. Зокрема, у Європейському Союзі впроваджено Регламент про скринінг іноземних прямих інвестицій (*FDI-Screening-Regulation, 2020*), який дозволяє балансувати між відкритістю економіки та захистом критичної інфраструктури від неринкового впливу [4].

Прикладом успішної реалізації стратегії *near-shoring* є досвід Польщі та країн Балтії, які за останнє десятиліття стали виробничими хабами для німецьких та скандинавських ТНК. Зокрема, перенесення складних виробничих циклів у автомобільній промисловості та секторі відновлюваної енергетики до цих країн було зумовлене наявністю стабільного правового поля та гарантіями безпеки в межах НАТО. Для України цей досвід є релевантним у контексті створення транскордонних

промислових кластерів з країнами-сусідами. Сучасна логіка міжнародного бізнесу, що демонструється на прикладі великих технологічних інвестицій у ЄС (зокрема, компанії Intel), свідчить про готовність корпорацій до вищих операційних витрат в обмін на державні субсидії та політичну лояльність, що отримало назву «промислова політика 2.0».

Відтак, для України пріоритетом стає не лише фізичний захист активів, а й розбудова інституційної спроможності щодо захисту іноземного капіталу у формі державно-приватного партнерства. Розвиток індустріальних парків із пільговим регулюванням та залучення інструментів міжнародного страхування воєнно-політичних ризиків мають стати фундаментом для інтеграції України до нових безпекових контурів глобальної економіки.

Трансформація стратегій безпеки міжнародного бізнесу в умовах геоекономічної фрагментації є закономірною відповіддю на деструкцію колишньої архітектури світового господарства. Для України виклики фрагментації створюють унікальне вікно можливостей для релокації високотехнологічних виробництв у межах політики «friend-shoring». Успішне повоєнне відновлення залежить від здатності держави сформувати прозоре регуляторне середовище, яке інтегрує воєнно-політичні гарантії, цифрову безпеку та стандарти ESG, забезпечуючи стабільне місце країни у новій парадигмі міжнародних економічних відносин.

Літератури:

1. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>
2. Geoeconomic Fragmentation and the Future of Multilateralism. IMF Staff Discussion Notes. Washington, D.C. : International Monetary Fund, 2023. 41 p. URL: <https://www.imf.org/en/-/media/files/publications/sdn/2023/english/sdnea2023001.pdf>
3. Global Risks Report 2025. World Economic Forum. Geneva, 2025. 110 p. URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2025.pdf
4. The EU Foreign Direct Investment (FDI) Screening Regulation (2019/452). URL: <https://www.gleisslutz.com/en/know-how/eu-fdi-screening-regulation-reform-council-and-parliament-reach-provisional-deal>
5. World Investment Report 2024: Investment Facilitation and Digital Economy. UNCTAD. United Nations : Geneva, 2024. 189 p. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2024_en.pdf

Ішков П. О.
*аспірант кафедри міжнародних відносин,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова
м. Одеса, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-593-1-52>

ЦИФРОВІЗАЦІЯ БЮДЖЕТНОГО УПРАВЛІННЯ В ЄС ЯК ОСНОВА ПРОЗОРОСТІ ТА МІЖНАРОДНОЇ ДОВІРИ

У контексті постійних глобальних викликів, зокрема економічної нестабільності, воєнних криз та зростання суспільного запиту на відкритість, цифровізація бюджетного управління стає ключовим чинником підвищення прозорості державних фінансів. Європейський Союз послідовно впроваджує цифрові технології у сфері публічних фінансів, що дозволяє не лише підвищити ефективність розподілу бюджетних ресурсів, а й зміцнити довіру між державними інституціями, громадянами та міжнародними партнерами.

Запроваджений у 1997 році, Пакт стабільності та зростання (ПСР) був розроблений для сприяння фінансній дисципліні в ЄС шляхом запровадження обмежень на бюджетний дефіцит та державний борг. Однак неодноразова активація загального пункту про відмову від зобов'язань під час фінансової кризи 2008 року, кризи суверенного боргу та, зовсім нещодавно, пандемії, виявила обмежену здатність пакту поглинати економічні потрясіння та сприяти інвестиціям у стратегічні пріоритети [1]. Критика зосереджувалася на жорсткості та проциклічному впливі цієї системи, а також на її обмеженій здатності адаптуватися до змінних фінансних потреб та потреб сталого розвитку ЄС [2].

Прозорі та гармонізовані державні рахунки є важливими для покращення порівнянності фінансних даних, підтримки ефективної економічної координації та підвищення довіри до управління державними фінансами в межах ЄС. Однак, незважаючи на те, що фінансовий нагляд здійснюється відповідно до методології Європейської системи рахунків (ESA) 2010 [3] та рамки статистики державних фінансів (GFS), базові національні системи обліку залишаються дуже фрагментованими. Різниця в основі обліку – від касового методу до модифікованого нарахування та повного нарахування – призводить до

непослідовної звітності, що перешкоджає точній оцінці фінансової стійкості [4].

ЄС має складну та амбітну фінансову архітектуру, яка спрямовує значні ресурси через такі інструменти, як Механізм відновлення та стійкості (RRF), Фонд згуртування та Європейські структурні та інвестиційні фонди (ESIF). Хоча ці інструменти є життєво важливими для сприяння територіальній згуртованості та стратегічним інвестиціям, існують постійні занепокоєння щодо прозорості, відстежуваності та контролю фінансових потоків [5]. Звіти Європейської аудиторської палати та Європейського управління з боротьби з шахрайством продовжують висвітлювати недоліки у запобіганні шахрайству та порушення у використанні коштів, а також обмежений доступ до фінансових даних для громадського контролю.

Вже існує кілька механізмів для зменшення цих ризиків. IT-система Arachne допомагає органам управління виявляти фактори ризику, пов'язані з бенефіціарами та проектами, тоді як Єдина система аудиту має на меті оптимізувати процеси аудиту та уникнути дублювання. Національні портали закупівель також пропонують різний ступінь відкритості даних. Тим не менш, поточний ландшафт залишається фрагментованим, зі значними відмінностями в прозорості між державами-членами. Громадяни, журналісти та органи нагляду часто не мають доступу до інформації в режимі реального часу, яка є одночасно зрозумілою та вичерпною щодо того, як плануються, розподіляються, витрачаються та перевіряються кошти ЄС.

Цифрова трансформація зараз є центральним компонентом управління 21-го століття, а не периферійною реформою державного управління. По всьому ЄС уряди використовують цифрові технології для трансформації способів взаємодії з громадянами, надання послуг, управління даними та адаптації до швидкозмінних соціальних та економічних умов. Однак ця трансформація вимагає більше, ніж просто впровадження нових інструментів – вона вимагає переосмислення процесів, структур та культур державного сектору навколо принципів доступності, сумісності та орієнтованого на користувача дизайну [6].

Однак прогрес залишається нерівномірним. Згідно з Індексом цифрової економіки та суспільства (DESI) Європейської комісії, такі країни, як Естонія, Данія та Фінляндія, є лідерами з точки зору зрілості цифрового урядування. Інші ж країни продовжують стикатися з перешкодами, пов'язаними з прогалинами в інфраструктурі, обмеженим інституційним потенціалом та фрагментованими регуляторними

рамками. Результатом є клаптикова мозаїка цифрових можливостей, яка підриває внутрішню ефективність адміністрацій та безперебійне надання послуг по всьому Союзу.

В епоху демократичної втоми, зниження довіри до інституцій та повсюдної ізоляції громадян, партисипативна демократія дедалі більше визнається життєво важливим доповненням до представницьких інституцій. Для ЄС, який часто сприймається як віддалений та технократичний, виклик полягає в тому, щоб зробити управління більш інклюзивним, прозорим та таким, що реагує на суспільні потреби, – не лише через виборче представництво, але й через постійну участь громадян.

Деякі економісти пов’язують довіру між різними інституціями – від національних урядів до МВФ та Світового банку – зі сприйняттям економічних показників (Goodhart and Vu 2024). Цілком логічно, що коли економіка процвітає або зазнає невдач, громадяни приписують деякі з цих успіхів чи невдач своїм урядам, особливо якщо зростання призводить до суттєвих змін у добробуті громадян [7].

Література:

1. Hauptmeier S., Kamps C. Debt Policies in the Aftermath of COVID-19 – The SGP's Debt Benchmark Revisited. *European Journal of Political Economy*. 2022. № 75: 102187. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2022.102187>.
2. European Commission. 2022b. Communication on Orientations for a Reform of the EU Economic Governance Framework (COM(2022) 583 Final). URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52022DC0583>.
3. Eurostat. 2013. European System of Accounts (ESA) 2010. Luxembourg: Publications Office of the European Union. accessed July 28, 2025. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/esa2010/>.
4. Cohen S., Karatzimas S. Accounting Information Quality and Decision-Usefulness of Governmental Financial Reporting: Moving From Cash to Modified Cash. *Meditari Accountancy Research* 25. 2017. No. 1. P. 95–113. DOI: <https://doi.org/10.1108/MEDAR-10-2015-0070>.
5. Forte-Campos V., Rojas J. A. Historical Development of the European Structural and Investment Funds. Analytical Article 20/21. Banco de España. 2021. URL: <https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/ArticulosAnaliticos/21/T3/Files/be2103-art20e.pdf>.
6. Irani Z., Abril R. M., Weerakkody V., Omar A., Sivarajah U. The Impact of Legacy Systems on Digital Transformation in European Public Administration: Lesson Learned From a Multicase Analysis. *Government Information Quarterly* 40. 2023. no. 1: 101784. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101784>.
7. Goodhart C., Vu L. Credibility, trust, and perception of authorities' performance. VoxEU.org, 23 August. 2024.

Кузнєцова Н. В.

кандидат економічних наук,

доцент кафедри міжнародних фінансів,

Навчально-науковий інститут міжнародних відносин

Київського національного університету імені Тараса Шевченка

м. Київ, Україна

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-593-1-53>

ВИКОРИСТАННЯ СЕЗ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ТА ПРОМИСЛОВОГО РОЗВИТКУ У КРАЇНАХ АЗІЇ (ПРИКЛАД ПІВДЕННОЇ КОРЕЇ)

Спеціальні економічні зони (СЕЗ) використовувалися багатьма країнами, що розвиваються, як інструмент політики для сприяння процесам індустріалізації та економічного розвитку. Спеціальні економічні зони є компромісом між державою і приватними інвесторами і водночас сприяючи глобалізації економіки, представляють додатковий або альтернативний підхід до інтеграції у світовий ринок. Незважаючи на поширеність СЕЗ у всьому світі, їхня ефективність та вплив на економіку та структурні перетворення є досить неоднозначними по різних країнах. Один з найбільш успішних досвідів втілення програм спеціальних економічних зон демонструють країни Азії, в тому числі Південна Корея. Ключовими елементами її СЕЗ є стратегічне розташування, інтеграція стратегії зони із загальною стратегією національного розвитку країни, розуміння ринку та використання його порівняльних переваг, створення сприятливого для бізнесу середовища, запровадження відповідної законодавчої та нормативної бази.

Успішний досвід функціонування СЕЗ Південної Кореї, які стимулювали індустріалізацію країни у 60-70 роках минулого століття, а потім сприяли перетворенню країни у високотехнологічного глобального гравця, може бути використаний для повоєнного відновлення та розвитку економіки України, зокрема як інструмент інвестиційної та промислової політики. Особливо враховуючи те, що однією з проблем повоєнної розбудови нашої держави буде нестача капіталів.

Зафіксовані масштаби руйнувань в Україні станом на кінець 2024 року є катастрофічними й наймасштабнішими у світі з часів Другої світової війни. Згідно з даними Світового банку від лютого 2025 року,

загальні прямі збитки, завдані національній економіці, досягли суми у 176 млрд. дол. США. При цьому загальна оціночна вартість відновлення країни протягом наступного десятиліття прогнозується на рівні 524 млрд. дол. США [4].

У багатьох країнах Азії, у тому числі й у Південній Кореї, спеціальні економічні зони та ділові центри ефективно використовуються для досягнення динамічного та інноваційного зростання. Створення економічних зон є каталізатором, здатним стимулювати промислову діяльність в певному регіоні і залучати ПІІ, головним чином в обробний сектор, з метою розширення експорту і створення робочих місць.

Південна Корея має різні типи спеціальних економічних зон. У рамках стратегії економічного розвитку, орієнтованої на експорт, ще на початку 60-х років минулого століття Корея почала проводити політику створення зон експортної переробки [3]. В зонах експортної переробки уряд забезпечував іноземним інвесторам дуже сприятливі стимули і умови для підприємницької діяльності. Після кризи у 1997 році в Республіці Корея для залучення ПІІ були створені зони іноземного інвестування. На початку 2000-х років в Кореї починають функціонувати вільні економічні зони (ВЕЗ) з метою залучення провідних світових компаній і встановлення статусу країни як промислового та фінансового центру. Крім вищезначених зон в країні було запроваджено й інші типи особливих економічних зон, в основні функції яких входило залучення капіталів, розвиток стратегічних галузей і сільськогосподарських районів. Саме політика вільних економічних зон, що була спрямована на перетворення Кореї в міжнародний діловий центр за рахунок розвитку високотехнологічних і сервісних галузей, вважається історією успіху південнокорейської політики в області СЕЗ, оскільки виступила дієвим інструментом позитивних структурних змін в промисловості Кореї, в тому числі й внаслідок залучення іноземного капіталу. В цілому ВЕЗ відрізняються від інших економічних зон або промислових зон тим, що надають більш пом'якшені заходи регулювання підприємницької діяльності. Спеціальні економічні зони в Південній Кореї поділяються на 8 категорій [2]:

– Зони вільної торгівлі. Вони забезпечують сприятливі умови для гнучкої організації виробництва, логістики та комерційної діяльності. Вони створюються з метою залучення іноземних інвестицій, активізації торговельних процесів, розвитку міжнародної логістики та стимулювання регіонального економічного зростання. Перші зони вільної торгівлі в Південній Кореї почали діяти ще у 1970-х роках.

Зокрема, Масанська експортна зона переробки була заснована для збільшення притоку іноземного капіталу, впровадження сучасних технологій, підвищення рівня зайнятості в регіоні та формування конкурентоспроможного експортного виробництва;

- Вільні економічні зони. Були запроваджені у 2003 році з метою стимулювання притоку іноземного капіталу та формування Кореї як провідного ділового центру Північно-Східної Азії. Їхньою характерною рисою є суттєве спрощення регуляторних норм і процедур, спрямоване на залучення прямих іноземних інвестицій;

- Зони іноземного інвестування. Передбачають запровадження комплексу адміністративних пільг і заохочень. Зокрема, іноземним компаніям, що інвестують у визначені регіони, можуть надаватися податкові послаблення або звільнення від сплати орендних платежів. Такі заходи сприяють залученню іноземного капіталу, підвищенню ефективності галузевої структури, активізації передачі сучасних технологій та зростанню рівня зайнятості населення;

- Спеціальна зона Семангуїм. Охоплює близько 26,5% території Кореї. Спочатку вона була створена для освоєння та використання сільськогосподарських земель. Згодом регіон зазнав суттєвих структурних змін: якщо раніше він мав суто аграрну спрямованість, то нині близько 70% його площі займають промислові об'єкти, а приблизно 30% залишаються сільськогосподарськими угіддями;

- Підприємницькі міста. Створені для стимулювання розвитку слаборозвинених районів Кореї. Ця категорія СЕЗ дозволяє підприємствам інвестувати капітал та технології для побудови адміністративного міста із самостійним виробництвом, дослідженнями, житлом, освітою та послугами медичного обслуговування. Мета даного типу СЕЗ полягає в децентралізації концентрації бізнесу в Сеулі;

- Спеціальні зони НДДКР. Були засновані з метою підтримки розвитку інноваційних технологій через науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, а також їх подальшу комерціалізацію. У межах цих спеціальних економічних зон наукові установи, університети, компанії, фінансові організації та допоміжні структури об'єднуються в кластери, формуючи цілісну систему, засновану на тісній та взаємовигідній співпраці;

- Міжнародні наукові бізнес-пояси. Були створені з метою формування інноваційного кластера, заснованого на наукових дослідженнях і розробках глобального рівня. Їхнє функціонування

спрямоване на стимулювання економічного розвитку країни та зміцнення позицій Кореї як провідної світової держави у сфері науки й технологій;

– Спеціальні економічні зони регіонального розвитку. Це СЕЗ, у межах яких регуляторні реформи гнучко пристосовуються до особливостей конкретних територій. Вони спрямовані на підтримку регіональної децентралізації та врахування місцевої специфіки, що позитивно впливає на розвиток регіональної економіки. Загальнонаціональна стратегія збалансованого розвитку, яка реалізується центральним урядом, не завжди здатна повною мірою врахувати унікальні характеристики окремих регіонів, що обмежує їх самостійний економічний ріст. Саме для подолання цього обмеження було запроваджено механізм спеціальних регіональних зон, який дозволяє розробляти цільові регуляторні реформи та забезпечувати децентралізований економічний розвиток на місцевому рівні.

Іноземні інвестиції в СЕЗ Кореї можуть здійснюватися з використанням одного з методів, включаючи прямі інвестиції в будівництво, здійснення проектних розробок, інвестиції в акціонерний капітал і імпорт товарів виробничого призначення тощо. ВЕЗ пропонує звільнення або зниження тарифів, податку на придбання і податку на майно, надає різні види фінансової та матеріальної підтримки. В цілому регулювання діяльності іноземних інвесторів здійснюється на основі Закону щодо сприяння іноземним інвестиціям (Foreign Investment Promotion Act), який суттєво дерегулював та відкрив інвестиційний ринок країни [1]. Даний закон спрямований на активне залучення іноземних інвестицій через створення механізму надання стимулів та пільг в залежності від «кількісної» та «якісної» сторін інвестицій. Фактично даний механізм передбачав створення системи обміну «пільги на вимоги» при дотриманні балансу інтересів як з боку уряду, так і з боку іноземного інвестора. Під «кількісною» стороною іноземних інвестицій слід розуміти обсяги вкладання з боку іноземних інвесторів, а під «якісною» – фактично потенційний внесок іноземного інвестора у реалізацію національних програм розвитку країни, які були спрямовані (і залишаються на даний час) на підвищення глобальної конкурентоспроможності країни, розвиток потенціалу корейської економіки, створення галузей із високою доданою вартістю, збільшення робочих місць. Фактично це потенційно спрямовувало та стимулювало інвестиції у створення конкурентоспроможного, експортно-орієнтованого, високотехнологічного виробництва, проведення науко-дослідних робіт, підвищення кваліфікації кадрів тощо.

В цілому в Азії знаходяться три чверті всіх СЕЗ у світі., в Кореї – 47. Характер та історія СЕЗ сильно відрізняються в різних економіках регіону. У Східній та Південно-Східній Азії країни, які реалізовували успішні експортно-орієнтовані стратегії розвитку, почали створювати СЕЗ ще у минулому столітті. За останні десятиліття країни з більш розвиненою економікою в регіоні трансформували свої СЕЗ і запустили нові типи зон, такі як високотехнологічні зони та інтегровані зони широкого простору. Менш розвинена економіка регіону зараз швидко розбудовує та розширює програми СЕЗ, щоб залучити додаткові капітали, технології, розвинути нові види виробничої діяльності.

Література:

1. Doing Business in South Korea: Overview. URL: [https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/5-501-0628?transitionType=Default&contextData=\(sc.Default\)](https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/5-501-0628?transitionType=Default&contextData=(sc.Default))
2. Korean Free Economic Zones: веб-сайт. URL: <https://www.investkorea.org/ik-en/cntnts/i-2818/web.do>
3. Secret Of Korea's Economic Development. KDI School of Public Policy and Management. URL: <https://www.kimep.kz/wp-content/uploads/2014/10/DrJinPark-SecretsofKoreasEconomicDevelopment.compressed.pdf>
4. World Bank (2025, February 25) Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>

Музиченко М. В.

*кандидат економічних наук, доцент, економічний радник,
ТОВ «АЛЬТЕРЕНЕРГО-ЗАХІД»
м. Житомир, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-593-1-54>

ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ГАЗОВОГО РИНКУ САУДІВСЬКОЇ АРАВІЇ

Саудівська Аравія, яка є найбільшим світовим експортером нафти, в останні десятиріччя характеризується масштабними інвестиціями у газову галузь. Королівство прагне стати основним глобальним гравцем не лише у нафтовій сфері, а й на газовому ринку.

73% загального світового обсягу видобутку природного газу становить видобуток 10-ти країн, серед яких Саудівська Аравія впевнено посідає 8-е місце з долею на світовому газовому ринку у 2,9%.

Споживання природного газу у Королівстві складає 37% загального попиту на первинну енергію. Найбільшим споживачем газу країни є енергетичний сектор, на який припадає близько двох третин загального попиту на газ, промисловий та нафтохімічний сектори.

Стійка тенденція до збільшення потреб Саудівської Аравії в електроенергії призвела до виснаження внутрішніх запасів природного газу. Як наслідок, місцеві компанії використовують для задоволення попиту на електроенергію та опріснення води великі обсяги жидкого палива [1].

Впродовж періоду з 1998 по 2023 роки видобуток природного газу у Королівстві (за винятком 2009, 2019 та 2023 рр.) мав стійку тенденцію до зростання, рис. 1.

Вартісний обсяг ринку скрапленого природного газу (СПГ) країни у 2024 році становив близько 731 млн доларів США, і, за очікуваннями, до 2030 року сягне 1430 млн доларів США. Очікувані середньорічні темпи зростання ринку в період з 2025 по 2030 рік становитимуть 11,83%.

Зростання ринку обумовлено збільшенням населення країни та розширенням комерційного, житлового та промислового секторів, в яких країна для задоволення попиту на електроенергію використовує сиру нафту. Технічні ускладнення, що виникають при видобутку газу на родовищах сланцевого газу, та зростання цінових пропозицій у нових

постачальників призвели до того, що Саудівська Аравія розглядає можливість імпорту, що є економічно вигідним варіантом скорочення обсягів споживання нафти, особливо у пікові періоди попиту на електроенергію, наприклад, у сезон інтенсивного використання систем охолодження. Цей пік попиту не співпадає за часом з попитом основних регіонів-імпортерів і створює привабливі ринкові умови для постачальників, оскільки сприяє можливості забезпечити передбачуваний стабільний цілодобовий попит на їх СПГ-активи.

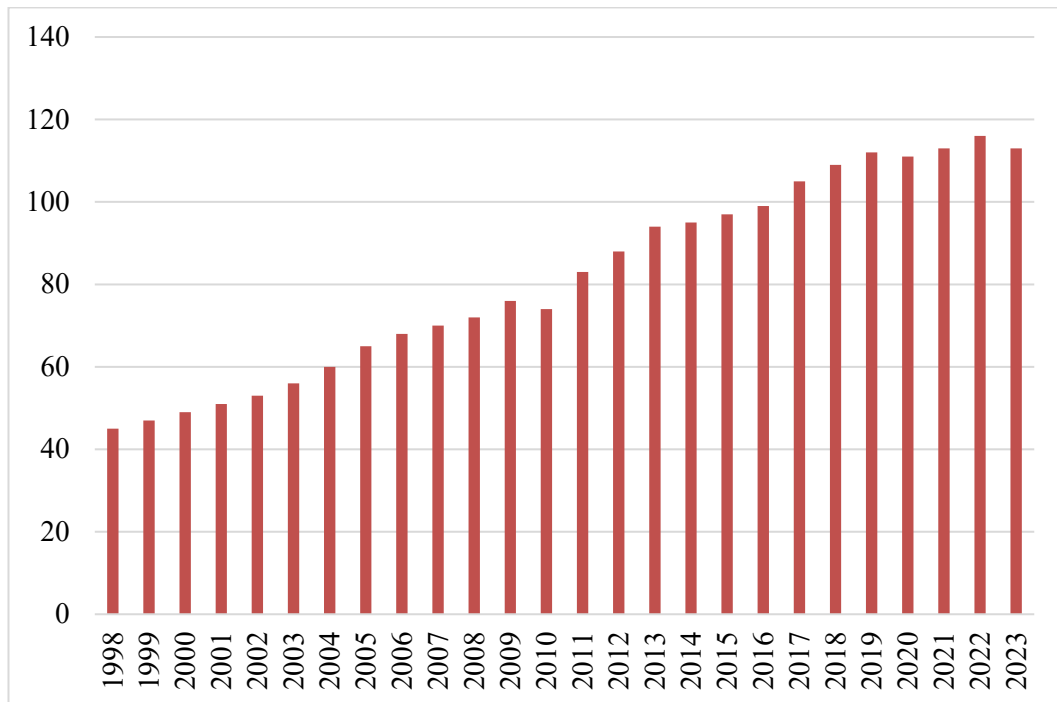


Рис. 1. Виробництво природного газу Саудівською Аравією (1998–2023 рр.), млрд кубічних метрів

Джерело: [2]

Крім того, розвиток у Саудівській Аравії потужностей з виробництва СПГ сприяє можливості для надання послуг таким сусіднім країнам як Бахрейн та Йорданія, які мають дефіцит газу [3].

Довгий час невід'ємною частиною енергетичного балансу Королівства вважалося пряме використання сирової нафти на електростанціях та промислових підприємствах. З метою задоволення внутрішнього попиту на електроенергію країна витрачає значні обсяги нафти, які складають близько 171 тераватт-годин (ТВт-год). За даними незалежного світової аналітичної компанії Rystad Energy, розпочата експлуатація газового родовища Jafurah може кардинально зменшити обсяги внутрішнього споживання Королівством сирової нафти за рахунок

використання сланцевого газу. Очікуване прогнозне скорочення споживання сирої нафти до 2030 року становить 350 тисяч барелей на добу.

Крім того, збільшення обсягів постачання газу не лише сприятиме скороченню внутрішнього споживання нафти, а й вивільнить значні обсяги нафти та нафтопродуктів для експортних операцій, що зміцнить позиції Королівства Саудівська Аравія на світових енергетичних ринках.

Проект Jafurah є ключовим компонентом програми “Vision 2030”, спрямованим на збільшення видобутку газу на 60% у порівнянні з 2021 роком з одночасною диверсифікацією енергетичного балансу країни. Заплановано реалізацію проекту Jafurah у три етапи, передбачені проектом інвестиції у найближче десятиліття становлять близько 100 млрд доларів США. Повне введення в експлуатацію газового родовища Jafurah дозволить Саудівській Аравії стати третьою країною у світі з видобутку сланцевого газу [4].

Проект Jafurah є потенційно найбільшим проектом з видобутку сланцевого газу за межами США і дає можливість Саудівській Аравії посісти місце ключового гравця на світовому газовому ринку

Наприкінці 2025 року розпочато видобуток газу на найбільшому родовищі Саудівської Аравії Jafurah. Державна нафтова компанія Saudi Aramco завершила першу фазу будівництва газопереробного заводу, а добовий видобуток газу склав 450 млн кубічних футів. За інформацією Міністерства фінансів Саудівської Аравії після завершення будівництва проекту очікуваний стійкий видобуток газу на родовищі Jafurah становитиме 2 млрд кубічних футів на добу [5].

Література:

1. Assessing energy policy instruments : LNG imports into Saudi Arabia. URL: <https://ifp.hal.science/hal-02535448v1>
2. The Energy Landscape in Saudi Arabia Exploring the Role of Natural Gas in the Energy Mix. URL: <https://www.futurepowerexpo.com/content/dam/markets/emea/saudi-electricity-expo/en/docs/Exploring%20the%20Role%20of%20Natural%20Gas%20in%20the%20Energy%20Mix%20V2.pdf>
3. Saudi Arabia Liquefied Natural Gas (LNG) Market Research Report: Forecast (2025–2030). URL: <https://www.marknteladvisors.com/research-library/saudi-arabia-liquefied-natural-gas-lng-market.html>
4. Saudi Arabia slashes crude burn, taps gas for power generation by 2030. URL: <https://www.rystadenergy.com/news/saudi-arabia-slashes-crude-burn-by-2030>.
5. Saudi Arabia Starts Natural Gas Production at Giant Jafurah Project. URL: <https://oilprice.com/Latest-Energy-News/World-News/Saudi-Arabia-Starts-Natural-Gas-Production-at-Giant-Jafurah-Project.html>

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-593-1-55>

**DIGITAL INEQUALITY AS A STRUCTURALLY
REPRODUCED OUTCOME OF DIGITAL STRATIFICATION:
MECHANISMS, OPPORTUNITY TRAPS,
AND POLICY IMPLICATIONS**

Digital transformation constitutes a defining structural process of contemporary socio-economic development. Its impact, however, cannot be interpreted as inherently equalizing or neutral with respect to social outcomes. Digital technologies are embedded in pre-existing institutional arrangements, regimes of ownership, and distributions of power, which shape how technological change is translated into differentiated life chances. As a result, digital inequality emerges not as a temporary imbalance associated with uneven diffusion, but as a structurally reproduced outcome of digital stratification [1–3].

Digital inequality should be analytically distinguished from descriptive notions of digital gaps. While gaps capture observable differences in access, skills, or outcomes, they do not explain the persistence and transformation of inequality under conditions of expanding digital inclusion. A stratification perspective shifts the focus from empirical disparities to the hierarchical organization of positions within the digital economy. Digital stratification refers to the structured ordering of social groups with respect to access to digital resources, the capacity to use them productively, and the ability to appropriate the benefits generated by digitalization. Digital inequality is therefore understood as an empirical manifestation of this underlying structural order [4].

The analytical separation between inequality and stratification is crucial. Inequality denotes differences in outcomes or resources, whereas stratification denotes the institutionalized hierarchy that systematically allocates advantages and disadvantages across groups. In the digital context, this hierarchy is organized around control over infrastructures, platforms, data, and algorithmic

systems. These elements function as strategic assets, with their ownership and governance determining the distribution of opportunities and risks. Digital technologies thus do not dissolve existing hierarchies but reconfigure the mechanisms through which they are reproduced.

Digital inequality is sustained through a set of interconnected mechanisms operating across multiple levels of the socio-economic system. At the infrastructural level, access is institutionally structured not only by availability but also by quality, reliability, and affordability. Access, therefore, becomes a positional attribute embedded in broader configurations of opportunity. Unequal infrastructural conditions affect the capacity to accumulate skills, access digital services, and engage in productive digital activity, thereby initiating cumulative disadvantage.

At the level of practices and competencies, socially conditioned differentiation plays a central role. Digital skills are not acquired in a vacuum but are shaped by educational systems, occupational environments, cultural expectations, and institutional support structures [5]. Even where formal access is equalized, groups differ significantly in their ability to convert digital tools into meaningful opportunities. This differential conversion explains why policies focused exclusively on access expansion often fail to reduce inequality, instead displacing it into other dimensions.

A critical mechanism of reproduction lies in the concentration of digital assets and monetization channels. Economic benefits of digital transformation are disproportionately captured by actors who control platforms, data flows, standards, and interfaces. Such concentration reflects existing asymmetries in capital, knowledge, and political influence, and reinforces them over time. The accumulation of digital assets enables dominant actors not only to secure economic advantages but also to shape the institutional rules governing access and participation, thereby transforming privilege into a structural condition.

Algorithmic management and labor segmentation constitute another mechanism through which digital inequality is reproduced. Platform-mediated and digitally managed forms of work institutionalize unequal distributions of risk, security, and autonomy. The upper segments of the digital labor market are characterized by stability, skill development, and upward mobility, while the lower segments face precarity, income volatility, and limited opportunities for advancement. These labor market dynamics have spillover effects on financial security, access to education, and long-term capability formation, intensifying cumulative disadvantage.

The spatial dimension of digital inequality reflects a hierarchical integration of regions and countries into the global digital economy. Control

over innovation, investment, and digital governance is concentrated in a limited number of centers, while peripheral regions are incorporated primarily as markets or labor reservoirs. Spatial asymmetries amplify other mechanisms of stratification and constrain national and regional development trajectories, making digital inequality a key component of global structural inequality.

Digital inequality also exhibits a pronounced intergenerational dimension. Unequal access to high-quality education, digital resources, and stable income conditions shapes the starting positions of subsequent generations. Digital advantages and disadvantages are thus transmitted over time, transforming short-term disparities into long-term trajectories. This intergenerational reproduction underscores the structural nature of digital inequality and its resistance to isolated or short-term interventions.

The cumulative interaction of these mechanisms gives rise to opportunity traps, which represent stable configurations of advantage and disadvantage. A cumulative disadvantage trap emerges when institutional access constraints, skill differentiation, and labor market segmentation reinforce one another, narrowing life chances across multiple domains. Even under conditions of formal inclusion, such traps may persist by shifting inequality from visible barriers to less observable but more durable mechanisms.

Conversely, zones of cumulative advantage arise where favorable institutional conditions, productive digital practices, and secure employment mutually reinforce the expansion of capability. Access to these zones is itself stratified, reflecting the underlying hierarchy of digital positions. A distinct configuration is the privilege generation trap, in which concentrated control over digital assets enables dominant actors to define the rules governing access, competition, and value creation. In this case, the advantages of some groups become a structural precondition for the constraints faced by others.

Effective policies to counter the entrenchment of digital inequality must therefore move beyond technocratic solutions. Measures focused solely on expanding access or providing basic training are insufficient to alter the structural conditions of reproduction. Policy interventions must address the institutional frameworks that govern ownership, control, and distribution of digital resources. This requires a multidimensional approach that recognizes the cumulative and interconnected nature of inequality mechanisms.

Breaking the cumulative disadvantage trap requires coordinated interventions across infrastructure, education, labor markets, and social protection. Expanding access to zones of cumulative advantage requires democratizing high-quality education, ensuring secure forms of digital employment, and supporting collective capability formation. Counteracting

privilege generation involves regulating digital markets, enhancing transparency of algorithmic systems, and promoting alternative models of digital organization based on distributed control.

Digital inequality should be conceptualized as a structurally reproduced outcome of digital stratification rather than as a collection of isolated gaps. It reflects the institutionalized hierarchy of positions within the digital economy and the mechanisms through which advantages and disadvantages accumulate over time and across domains. Addressing digital inequality, therefore, requires structural transformation of the institutional conditions that shape digital development, rather than incremental or purely technical adjustments.

References:

1. Reznikova N. V., Bulatova O. V., Shlapak A. V., Ivashchenko O. A. (2023). Platformizatsiia tsyfrovoy ekonomiky chy tekhnoglobalizm tsyfrovyykh platform? Transformatsiyni potentsial didzhytalizovanykh ekosystem dlia mizhnarodnoho biznesu i torhivli [Platformization of the digital economy or technoglobalism of digital platforms? The transformation potential of digitalized ecosystems for international business and trade]. *Efektivna ekonomika*, no. 6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.6.1>
2. Reznikova N. V., Bulatova O. V., Ivashchenko O. A. (2023). Kolizii konkurentsi na didzhytalizovanykh rynkakh v umovakh tekhnoglobalizmu: Ryzyky innovatsiinoho ta informatsiino-tsyfrovoho neoprotektsionizmu dlia mizhnarodnoho biznesu ta elektronnoi komertsii [Collisions of competition in digitalized markets under technoglobalism: Risks of innovation and information-digital neo-protectionism for international business and e-commerce]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 13, pp. 13–21. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.13.13>
3. Panchenko V. H., Reznikova N. V., Ivashchenko O. A., Rusak D. M. (2024). Gig economy as an environment for transformation of the international labor market. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 4, pp. 12–18. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.4.12>
4. Reznikova N., Bulatova O., Chugayev O., Ptashchenko O. (2023). Z-inequality in the conditions of the formation of a digital society: Peculiarities of Intergenerational Differences in Reproduction of Asymmetries of Economic Development. *Actual problems of international relations*, no. 1 (156), pp. 46–58. DOI: <https://doi.org/10.17721/apmv.2023.156.1.46-58>
5. Reznikova N., Panchenko V., Karp V., Grod M., Stakhurska S. (2024). The Relationship between the Green and Digital Economy in the Concept of Sustainable Development. *Economic Affairs*, no. 69 (Special Issue), pp. 389–399. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.1.2024.41>

Цвірова В. В.

*кандидат економічних наук,
здобувач наукового ступеня доктора економічних наук,
Воєнна академія імені Євгенія Березняка
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-593-1-56>

ОБОРОННЕ БЮДЖЕТУВАННЯ БРАЗИЛІЇ В УМОВАХ ДЕСТАБІЛІЗАЦІЇ ГЛОБАЛЬНОЇ СИСТЕМИ БЕЗПЕКИ

Сучасна міжнародна система безпеки характеризується посиленням суперництва між провідними державами за економічне домінування, політичний вплив, контроль територій та військову перевагу, що призводить до поширення гібридних загроз зростання стратегічної невизначеності. Ці фактори створюють нове безпекове середовище для держав глобального Півдня, змушуючи їх переоцінювати оборонні пріоритети в умовах обмежених ресурсів. Бразилія, як найбільша держава Латинської Америки з амбіціями стратегічної автономії може виступати показовим прикладом такого адаптаційного процесу. Її оборонне бюджетування виступає ключовим індикатором того, як внутрішні економічні реалії та зовнішні виклики формують конкретні параметри оборонної політики.

За даними Стокгольмського інституту дослідження проблем миру, світові військові витрати у 2024 році сягнули рекордних 2718 млрд дол. США, що на 9,4% більше, ніж у 2023 році. Сучасні тенденції глобальних військових витрат демонструють структурний зсув після 2014 року, що значно посилився після 2022 року внаслідок російського повномасштабного збройного вторгнення в Україну. За цими ж даними, абсолютні оборонні видатки Бразилії з 2010 по 2024 рік демонстрували нерівномірну динаміку, чутливу до економічних циклів та політичних змін:

період зростання (2010–2014): за президентства Ділми Русеф оборонні видатки зросли з близько 27 млрд доларів до 35 млрд доларів, що відповідало економічному буму та амбіціям країни щодо участі в миротворчих місіях та розширення регіонального впливу;

період глибокої рецесії та політичної кризи (2015 – 2020) призвели до різкого скорочення бюджету – оборонні видатки впали з 1,4% ВВП у 2014 році до рівня 1,1% ВВП до у 2020 році;

період повільного відновлення (2021 – 2023) – частка оборонних витрат піднялася до рівня близько 1,2% ВВП, однак цей показник був значно нижчим середньосвітового показника (~2,2%) [1].

Військові видатки Бразилії станом на 2025 рік становлять близько 1,1% ВВП (23,5–23,7 млрд USD) [2], однак з 2024 року вони перестали бути суто витратною статтею, оскільки їх було інтегровано в програму “Nova Indústria Brasil”, зокрема в її “Missão 6”, що фокусується на фінансуванні забезпечення державного суверенітету та розвитку оборонних технологій. Оскільки бразильська економіка демонструє поступове зростання, можна очікувати, що оборонний бюджет зросте з 25,1 мільярда доларів у 2026 році до 27,2 мільярда доларів у 2030 році.

Серед зовнішніх чинників турбулентності міжнародної архітектури безпеки, що одночасно стали внутрішніми детермінантами перегляду фінансування оборонної політики Бразилії слід виділити такі:

- зростання присутності ВМС КНР та активність росії розцінюються в Бразилії як виклик монопольному контролю над «Блакитною Амазонією», що прямо впливає на пріоритети фінансування ВМС;

- ослаблення режиму контролю за зброєю масового знищення стимулює інтерес Бразилії до освоєння технологій побудови підводного човна з ядерною силовою установкою як символу стратегічного стримування;

- криза у Венесуелі, зростання транснаціональної злочинності та наркоторгівлі висувають нові вимоги до підвищення мобільності армії та прикордонного контролю, що також повинно знаходити відображення в державному бюджеті.

При цьому фінансування військових витрат залишається суттєво обмеженим внаслідок жорсткого пріоритету соціальних видатків, що закріплений на законодавчому рівні (понад 40% федерального бюджету повинно виділятися на освіту, охорону здоров'я та соціальні програми).

Для визначення та аналізу макроекономічних факторів, що найбільш суттєво впливають на формування витрат на оборону, побудовано модель множинної регресії.

Специфікація моделі:

$$DE_t = \beta_0 + \beta_1 GDP_t + \beta_2 ER_t + \beta_3 INF_t + \beta_4 GPR_t + \epsilon_t, \quad (1)$$

де: DE_t – оборонні видатки (млрд USD);

GDP_t – ВВП Бразилії, виступає індикатором загальної фінансової спроможності держави. Згідно з гіпотезою Вагнера, зростання державних видатків (у тому числі й на оборону) є наслідком економічного розвитку;

ER_t – курс бразильського реала до долара США (BRL/USD) – для Бразилії цей показник є критичним, оскільки більшість стратегічних програм (Gripen, PROSUB) базуються на імпорті високих технологій та комплектуючих, ціни на які номіновані у валюті;

INF_t – рівень інфляції – високий рівень інфляції в Бразилії у 2021–2022 роках зумовлював тиск на «негнучкі» видатки (зарплати та пенсії військових), обмежуючи ресурс для інвестиційних проєктів;

GPR_t – індекс геополітичного ризику (Geopolitical Risk Index) – розроблений Д. Калдарою та М. Яков'єлло, дозволяє кількісно оцінити вплив міжнародної турбулентності (війни, теракти, геополітична напруженість) на прийняття бюджетних рішень.

Отримані результати економетричного моделювання та аналізу бюджетних витрат Бразилії за період 2020–2024 рр. [3] дозволяють сформулювати кілька попередніх висновків щодо трансформації фінансової стратегії країни.

Високий коефіцієнт регресії при показнику ВВП (β_1) підтверджує, що оборонна політика Бразилії залишається проциклічною, тобто фінансування збройних сил прямо залежить від економічної кон'юнктури, а не лише від безпекових потреб та турбулентності міжнародної архітектури безпеки.

Статистична значущість Індексу геополітичного ризику (GPR) у нашій моделі означає, що хоча раніше Бразилія вважалася країною, віддаленою від глобальних конфліктів, у 2022–2024 роках ситуація почала змінюватися. По-перше, війна в Україні зумовила зростання цін на енергоносії та добрива, що змусило Бразилію переглянути концепцію логістичної безпеки та захисту морських шляхів у Південній Атлантиці. По-друге Бразилія, будучи одночасно важливим торговим партнером США та Китаю змушена інвестувати у власну кібербезпеку, щоб уникнути технологічної залежності (модель фіксує сплеск видатків саме у періоди зростання міжнародної напруженості, незважаючи на внутрішню інфляцію). Модель опосередковано підтверджує, що «жорсткість» бюджету (висока частка витрат на персонал – близько 75%)

значно обмежує ефективність інвестицій. Бразилія намагається вирішити цю дилему через механізм PAC (Programa de Aceleração do Crescimento). Включення оборонних проєктів до програми прискореного зростання дозволяє використовувати державні інвестиції як інструмент стимулювання промисловості (Embraer, Helibras). Це перетворює оборонний сектор на локомотив високотехнологічного ВВП.

Коефіцієнт валютного курсу β_2 вказує на високу вразливість стратегічних програм до девальвації реала. Кожне падіння курсу BRL до USD автоматично збільшує вартість обслуговування контрактів зі Швецією та Францією. У відповідь на це Бразилія у 2024 році почала активніше впроваджувати політику «Offset-контрактів», вимагаючи 100% передачі технологій для створення власної бази виробництва та зменшення валютних ризиків у майбутньому.

Таким чином, сучасне оборонне бюджетування Бразилії відображає прагматичну адаптацію до глобальної нестабільності в рамках жорстких внутрішніх обмежень. Замість різкого нарощування військових видатків країна обирає шлях селективної модернізації та інституційного розвитку. Основними напрямками трансформації військових видатків залишаються: завершення обмеженої кількості ключових програм для підтримання технологічного рівня збройних сил; поступова переорієнтація на захист морських комунікацій та ресурсів у Південній Атлантиці; розвиток нових видів воєнного потенціалу без значних бюджетних капіталовкладень; підтримка національного ОПК як стратегічного активу держави. Ключовою перешкодою для ефективного фінансування сфери оборони залишається структурна жорсткість бюджету. Частка обов'язкових видатків на персонал (понад 75%) створює «ефект витіснення» інвестицій. Перехід до програмно-цільового методу фінансування та виведення стратегічних проєктів за межі загальних фіскальних обмежень є необхідним кроком для підтримки обороноздатності країни.

В умовах анархії та відсутності авторитетного міжнародного арбітра держави змушені здебільшого покладатися на свої можливості, а їх оборонні зусилля стають функцією від зовнішніх загроз та можливостей. Концепцію стратегічної автономії, яку сьогодні активно використовує бразильський істеблішмент доцільно розглядати в якості похідної від реалістичного прагнення до максимізації незалежності в прийнятті політичних рішень.

Література:

1. SIPRI Military Expenditure Database. URL: Stockholm International Peace Research Institute. URL: <https://www.sipri.org/databases/milex>.
2. Brazil – Military expenditure (% of GDP). Trading Economics. URL: <https://tradingeconomics.com/brazil/military-expenditure-percent-of-gdp-wb-data.html>.
3. Statsmodels Development Team. URL: https://www.statsmodels.org/dev/generated/statsmodels.regression.linear_model.OLS.html.

Нам'як Ю.Ю.
аспірант,
Державний вищий навчальний заклад
«Ужгородський національний університет»
м. Ужгород, Україна

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-593-1-57>

ПРОЗОРІСТЬ ІНСТИТУЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА ЯК ЧИННИК УЧАСТІ БНП У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ

БНП по-різному реагують на російсько-українську війну. Під час війни на БНП чинять вплив одразу формальні (санкції, закони) та неформальні (суспільна думка, репутації) інституції. Як наслідок, БНП змушені обирати між тим чи продовжувати роботу заради власних економічних інтересів, чи публічно демонструвати відповідність суспільним очікуванням і йти з ринку [1]. Це пояснює те, чому одні БНП згорнули свою діяльність в Україні, а інші – залишилися і навіть наростили свою присутність.

В світлі викладеного вище очевидно, що середовище воєнного часу формує простір вибору, у межах якого БНП ухвалюють різні рішення. Це актуалізує питання про внутрішні чинники, які зумовлюють здатність БНП не лише зберігати присутність, а й нарощувати її в умовах кризи.

Заслуговують на увагу погляди науковців [2], які на основі інтегративного огляду наукової літератури виокремлюють три взаємопов'язані складові успішної кризової трансформації БНП: здобуття нових знань, спроможність їх практичного застосування та здатність керівництва БНП одночасно підтримувати наявні компетенції компанії та досліджувати нові можливості розвитку.

Повномасштабна війна змістила логіку присутності БНП в Україні від оптимізації витрат і доступу до ринку стратегічного розрахунку на повоєнне відновлення. Фахові оцінки стратегічних напрямів відбудови української економіки вказують на її критичну залежність від залучення зовнішнього капіталу та інституційної модернізації [3].

Особливу увагу привертає дослідження С.Ткаленко [4], яка на основі регресійного аналізу залежності зростання ВВП України від обсягу ППІ та індексу сприйняття корупції за 2013–2024 рр. робить висновок, що інституційна прозорість чинить сильніший вплив на економічну динаміку, ніж сам обсяг залучених інвестицій (коефіцієнт впливу індексу корупції 16,41 проти 2,7 для ППІ). Це означає, що

ефективність капіталу, який залучають БНП в Україну, критично залежить від паралельного прогресу антикорупційних реформ. Україна посіла 104-те місце серед 180 країн за Індексом сприйняття корупції у 2023 р. (36 балів), 105-те серед 180 країн у 2024 р. (35 балів) та 104-те серед 182 країн у 2025 р. [5]. Як наслідок, автор робить висновок, що стійкий розвиток України вимагає комплексного поєднання залучення іноземного капіталу, реформування державних інституцій, модернізації інфраструктури, розвитку людського капіталу та інтеграції в європейський економічний простір – при цьому ефект від ППІ може бути значно вищим за умови стратегічної орієнтації на залучення інвестицій саме із країн Західної Європи.

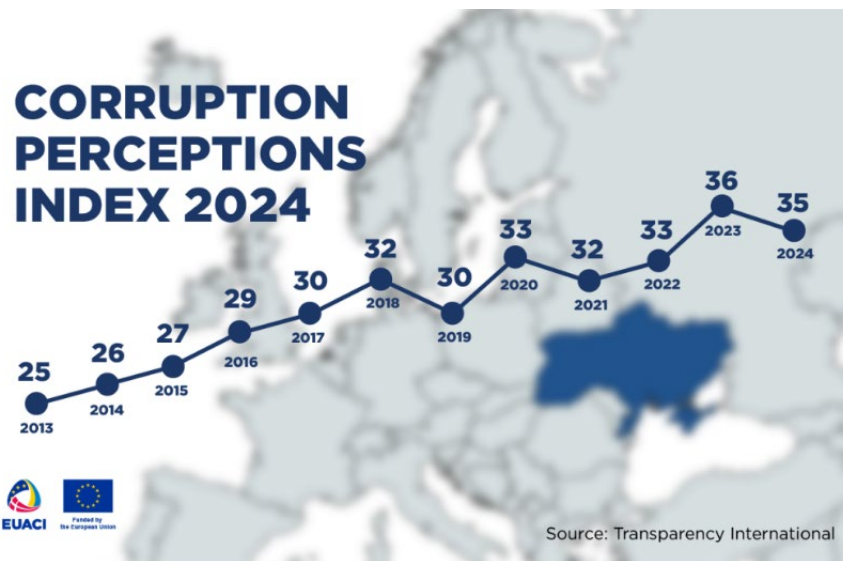


Рис. 1. Індекс сприйняття корупції в Україні, 2013–2024 рр.

Джерело: [6]

На думку українських дослідників О. Саліхової та О. Крехівського іноземні інвестиції, окрім широковідомого позитивного ефекту, мають явну і негативну сторону: БНП, як великі інвестори, наділені економічною силою та політичним впливом, здатні також і гальмувати розвиток приймаючої країни, що може призвести денационалізації активів, втрати технологічних компетенцій і навіть цілих галузей. Так, на прикладі фармацевтичної промисловості Мексики повоєнного періоду науковці наголошують, що визначальним чинником того, чи стане іноземне інвестування каталізатором модернізації, чи навпаки – інструментом денационалізації та деіндустріалізації економіки та масового безробіття є те, наскільки держава послідовно інтегрує залучені інвестиції в національні плани розвитку та наскільки абсорбційний потенціал вітчизняних суб'єктів господарювання здатний забезпечити максимальну реалізацію їх ефекту [7].

Рівень прозорості управління проєктами відновлення є важливим чинником, що впливає на інвестиційні рішення БНП щодо участі у відбудові. Так, ефект DREAM для БНП має не інформаційний, а скоріше інституційний характер. Державна екосистема управління відновленням DREAM створює єдиний цифровий шлях проєктів відбудови і забезпечує їх прозору та ефективну реалізацію на національному, регіональному та місцевому рівнях [8].

Неоднорідність реакцій БНП на повномасштабну війну зумовлена не галузевою належністю, а взаємодією інституційних обмежень із внутрішньою спроможністю компанії до кризової трансформації. Емпіричні оцінки свідчать, що інституційна прозорість впливає на економічну динаміку сильніше, ніж обсяг залучених інвестицій.

Література:

1. Kulikov P., Aziukovskyi O., Vahonova O., Bondar O., Akimova L., Akimov O. Post-war Economy of Ukraine: Innovation and Investment Development Project. *Economic Affairs*. 2022. Vol. 67. No. 5. P. 943–959. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.5.2022.30>.
2. Anand A., Singh S. K., Bowen M., Rangarajan D. Strategic renewal during crises – A pragmatist proposition for multinational enterprises in a globalized world. *Journal of International Management*. 2024. Vol. 30. Iss. 3. Article 101134. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.intman.2024.101134>.
3. Lemishko O., Davydenko N., Shevchenko A. Strategic directions of the economic recovery of post-war Ukraine. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2022. Vol. 6. No. 2. Article 09. DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2022.06.02.09>.
4. Tkalenko S. Foreign Direct Investment in Ukraine's Post-War Reconstruction. *International Economic Policy*. 2025. No. 2 (43). P. 155–175. DOI: <https://doi.org/10.33111/iep.eng.2025.43.06>.
5. Україна покращила свої показники в Індексі сприйняття корупції: +1 бал у 2025 році. *Національне агентство з питань запобігання корупції*. 10.02.2026. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/novyny/ukraina-pokraschyla-svoi-pokaznyky-v-indeksi-spryynyattya-koruptsii-1-bal-u-2025-rotsi/>. (дата звернення: 15.01.2026).
6. Is corruption increasing in Ukraine? Loses one point in the 2024 Corruption Perceptions Index (CPI). *EU Anti-Corruption Initiative in Ukraine (EUACI)*. 11.02.2025. URL: <https://euaci.eu/en/news-and-events/is-corruption-increasing-in-ukraine-loses-one-point-in-the-2024-corruption-perceptions-index-cpi/>. (дата звернення: 10.01.2026).
7. Саліхова О. Б., Крехівський О. В. Іноземні інвестиції: панацея чи загроза. *Економіка і прогнозування*. 2023. № 2. С. 8–32. DOI: <https://doi.org/10.15407/eip2023.02.008>.
8. DREAM – державна цифрова екосистема управління відновленням: вебпортал. URL: <https://dream.gov.ua/ua>. (дата звернення: 15.01.2026).

НОТАТКИ

Наукове видання

**Сучасні тенденції
розвитку економіки:
глобалізація та регіоналізація**

**ВСЕУКРАЇНСЬКА
НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ**

6 лютого 2026 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 20.02.2026. Формат 60×84/16.
Папір офсетний. Гарнітура Times. Цифровий друк.
Ум.-друк. арк. 13,37. Тираж 100. Замовлення № 0326-020.
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