

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УЖГОРОДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет міжнародних економічних відносин

НАЦІОНАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ
СТРАТЕГІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ УКРАЇНИ

ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ В БРАТИСЛАВІ
Факультет міжнародних відносин

МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА
КОНФЕРЕНЦІЯ

**«ЕКОНОМІКА В УМОВАХ
ВИКЛИКІВ ТА НОВОЇ АРХІТЕКТУРИ
МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН»**

20–21 лютого 2026 року



Львів-Торунь
Liha-Pres
2026

УДК 330:[339+341.238]-043.86(062.552)

Е 45

За загальною редакцією:

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

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

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

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

Martin Grešš, PhD., doc. Ing.

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

Рецензенти:

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

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

Економіка в умовах викликів та нової архітектури міжнародних відносин: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Ужгород, 20–21 лютого 2026 року) / За заг. ред.: М. М. Палінчак, В. П. Приходько, В. В. Химинець та ін. – Львів-Торунь : Liha-Pres, 2026. – 282 с.

ISBN 978-966-397-599-3

У збірнику викладено матеріали доповідей учасників Міжнародної науково-практичної конференції «Економіка в умовах викликів та нової архітектури міжнародних відносин» (20–21 лютого 2026 року, м. Ужгород), у яких розглядаються проблеми міжнародних економічних відносин, готельно-ресторанної справи та туризму, фінансів, банківської справи та страхування, менеджменту, маркетингу, публічного управління та адміністрування та інші питання.

УДК 330:[339+341.238]-043.86(062.552)

ISBN 978-966-397-599-3

© Державний вищий навчальний заклад
«Ужгородський національний університет», 2026

ЗМІСТ

НАПРЯМ 1. ЕКОНОМІКА

ЗАДОВОЛЕНІСТЬ ЖИТТЯМ ЯК ІНТЕГРАЛЬНА
ХАРАКТЕРИСТИКА ЯКОСТІ ЖИТТЯ

Аксьонова С. Ю...... 10

ВИКОРИСТАННЯ АЛЬТЕРНАТИВНИХ
ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ ДЛЯ ВИРІШЕННЯ КРИЗОВОЇ
ЕНЕРГЕТИЧНОЇ СИТУАЦІЇ В УКРАЇНІ

Бєлоусова Н. В...... 14

ІНДУСТРІАЛЬНІ ПАРКИ ЯК ІНСТРУМЕНТ
ПРОМИСЛОВОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Вдовиченко М. М...... 19

ТЕХНОЛОГІЯ KNOWLEDGE MINING У ЦИФРОВІЙ
ТРАНСФОРМАЦІЇ АКАДЕМІЧНИХ УСТАНОВ

Гужва В. М...... 23

АРХІТЕКТУРА ІНТЕГРАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ
ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
У СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

Заблудська І. В., Гречана С. І. 26

ОСОБЛИВОСТІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО
РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

Камінський А. В. 30

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Карась А. А. 33

ОПЕРАЦІОНАЛІЗАЦІЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
НА ОСНОВІ МЕТОДОЛОГІЇ ТЕОРІЇ ОБМЕЖЕНЬ
В УМОВАХ ВАНІ-РЕАЛЬНОСТІ

Кеба Д. А...... 36

ВИКОРИСТАННЯ ПРОСВІТНИЦЬКИХ ПРОГРАМ
ЯК МЕХАНІЗМУ ВПЛИВУ НА ПОВЕДІНКОВІ СТРАТЕГІЇ
БІДНИХ ДОМОГОСПОДАРСТВ

Когатько Ю. Л., Полякова С. В...... 39

СТАН СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
ТА ОПТИМАЛЬНІ НАПРЯМИ ЇЇ РОЗВИТКУ
В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПАНДЕМІЙ

Корнійчук О. П. 43

«ЗЕЛЕНІ» КЛАСТЕРИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРУКТУРНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	
Коцко Т. А.	47
ІНТЕНЦІЇ ЯК ЧИННИК МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ	
Кубіній Н. Ю., Кубіній В. В.	51
ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ НАУКОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ	
Лисевич С. Г.	54
МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ГЕНДЕРНИХ РОЗРИВІВ У СИСТЕМІ ПРОГНОЗУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЇ ПРАЦІ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ВЕКТОР	
Огай М. Ю.	57
ІШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У КОНТРОЛІНГУ: ВІД ТЕОРЕТИЧНИХ КОНЦЕПЦІЙ ДО ПРАКТИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ	
Панасенко І. О.	61
ЦИФРОВІЗАЦІЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ НА ОСНОВІ ХМАРНИХ ERP-РІШЕНЬ	
Повідайчик М. М., Попик М. М., Фурик Б. Б.	64
ІНСТИТУЦІЙНІ ШЛЯХИ АНАЛІТИЧНОГО ВИКОРИСТАННЯ ІШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ БАНКАМИ У ГІБРИДНОМУ МЕТАПРОСТОРІ	
Прозоров Ю. В.	68
МУЛЬТИДИСЦИПЛІНАРНІСТЬ ЯК УМОВА ЕФЕКТИВНОГО КОРПОРАТИВНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ АВТОМОБІЛЕБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ В ЕПОХУ ІНДУСТРІЇ 4.0 ТА ІШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ	
Рудат Н.	71
ДЕТЕРМІНОВАНИЙ ФАКТОРНИЙ АНАЛІЗ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ	
Сипливий А. О.	74
СТРАТЕГІЇ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ КОМПАНІЇ МХП	
Чумаченко О. Р.	78
ГЛОБАЛЬНІ ВИКЛИКИ У ПРОГНОЗАХ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА	
Яровий В. Д.	82
 НАПРЯМ 2. ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА ТА ТУРИЗМ	
ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ	
Ахмедова О. О., Снежинська Д. І.	86

НЕВИДИМА РЕКРЕАЦІЯ: ВІДНОВЛЕННЯ БЕЗ ПОДОРОЖІ ТА ТУРИСТИЧНОГО ПРОДУКТУ	
Ємчук Т. В.	89
СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ	
Ісаєва Ю. В.	93
НАПРЯМ 3. ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ	
ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ	
Демко І. І.	97
РЕЗЕРВИ ТА ЗАХОДИ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА	
Лещук Г. В., Коман А. В.	100
ЦИФРОВІ МЕТОДИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ АУДИТУ НЕБАНКІВСЬКИХ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ: ПРАКТИКА ТА ПЕРСПЕКТИВИ	
Максимюк А. В.	104
ТРАНСФОРМАЦІЯ ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВПРОВАДЖЕННЯ СТАНДАРТІВ ESG	
Феклістов О. А.	107
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ІНФОРМАЦІЙНА МОДЕЛЬ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ПРОДУКЦІЇ РОСЛИННИЦТВА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	
Хочай В. О.	110
НАПРЯМ 4. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ	
DIGITAL AND BEHAVIORAL DIMENSIONS OF FINANCIAL SECURITY IN THE U.S. BANKING SYSTEM	
Bakalo Ivan	113
ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ СТРАХОВИКА В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ	
Крот Л. М.	116
МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	
Міщенко В. І.	119

ФОНДИ ПРИВАТНОГО КАПІТАЛУ У МЕХАНІЗМІ ВІДБУДОВІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ Науменкова С. В., Самсонов В. Ю.....	123
МІЖНАРОДНИЙ ОБМІН ІНФОРМАЦІЄЮ: СТАНДАРТИ ТА ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ Огонь Ц. Г.	127
ТРАНСФОРМАЦІЯ БАНКІВСЬКИХ СИСТЕМ В УМОВАХ ГЕОЕКОНОМІЧНОЇ ФРАГМЕНТАЦІЇ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ ФІНАНСОВИХ СОЦІОСИСТЕМ Попович А. Л.	131
НАПРЯМ 5. МЕНЕДЖМЕНТ	
АУДИТ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА Бензарь А. С.....	134
УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У ВИРОБНИЦТВІ ПІД ТИСКОМ ЗОВНІШНІХ ШОКІВ: СТРУКТУРА ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ, КОМУНІКАЦІЇ, КОНТРОЛЬ ВИКОНАННЯ Венцурик А. М.	137
ФІНАНСОВА ТА НЕФІНАНСОВА ІНФОРМАЦІЯ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ ІНТЕГРОВАНОЇ ЗВІТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ Демко Р. Р.....	141
STRATEGIC HRM INTEGRATION AS A MECHANISM OF ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS IN INDUSTRIAL ENTERPRISES Shahin J. Karimov.....	145
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДЖЕРЕЛАМИ ФІНАНСУВАННЯ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В КОНТЕКСТІ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ Копя С. О.....	148
ТЕНДЕНЦІЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ Корсуненко І. Г.	152
УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ВОДНЕВИХ ПРОЄКТІВ Куклінова Т. В.....	156
ЕКОСИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОР СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА Материнська О. А., Любченко В. В.	159

КОРПОРАТИВНА ЕТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	
Овчарик С. В.	162
СТАЛИЙ РОЗВИТОК – ОСНОВА СУЧАСНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ КОМПАНІЇ	
Оліх Л. А.	166
ІНТЕРНЕТ-СЕРЕДОВИЩЕ ЯК ФАКТОР ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ І РИНКОВИХ ПРОЦЕСІВ	
Снітко А. С.	170
ІНТЕГРАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ ТА ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	
Степаненко О. І.	174
УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ЯК ПЕРЕДУМОВА ДОСЯГНЕННЯ УСПІХУ	
Хмарська І. А.	178
МЕХАНІЗМ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ ВІДНОСИНАМИ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ	
Шашко В. О.	182
 НАПРЯМ 6. МАРКЕТИНГ	
СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	
Воскобоєва О. В.	186
МУЛЬТИКУЛЬТУРНІ ВИМІРИ МІЖНАРОДНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ L'ORÉAL В КОНТЕКСТІ «М'ЯКОЇ СИЛИ» ФРАНЦІЇ	
Геля Є. К., Кудирко Л. П.	190
ОМНІКАНАЛЬНИЙ ПІДХІД І МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ОСНОВА ЗРОСТАННЯ E-COMMERCE	
Молоков І. О., Пархоменко К. В.	193
УДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ІТ-КОМПАНІЙ	
Попко О. В., Тивончук П. В.	197
ІНСТРУМЕНТИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	
Ромашенко О. С.	201

НАПРЯМ 7. ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

ВИКОРИСТАННЯ ЛОГІСТИЧНОГО АУТСОРСИНГУ В УПРАВЛІННІ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА Гудименко В. П.	205
ЦИФРОВА ЗРІЛІСТЬ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ Момотков І. С.	208
АНТИФРОД У ЗАКУПІВЕЛЬНІЙ ЛОГІСТИЦІ: РИЗИК-СКОРИНГ ПОСТАЧАЛЬНИКІВ НА ОСНОВІ ТРАНЗАКЦІЙНИХ ПАТЕРНІВ Сарахман О. М.	211
RESILIENCE-ЕКОНОМІКА: ЦИФРОВІ ТА ПІДПРИЄМНИЦЬКІ ІНСТРУМЕНТИ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ Тягунова Н. М.	215
УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ПОТОКАМИ Е-COMMERCE КОМПАНІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ Чернов О. О.	220

НАПРЯМ 8. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

ЄВРОПЕЙСЬКА ІНТЕГРАЦІЯ УКРАЇНИ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ВОДНИМИ РЕСУРСАМИ Гбур З. В.	223
ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ Шевченко Л. П.	227

НАПРЯМ 9. МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІЧНА ДОПОМОГА ЯК ІНСТРУМЕНТ ГЕОПОЛІТИЧНОГО ВПЛИВУ Воловодівська О. В.	231
РОЛЬ ЕКОНОМІЧНОЇ ДИПЛОМАТІЇ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ ТА БЕЗПЕКИ Вороткова Д. В.	234
ЕВОЛЮЦІЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО РОЗУМІННЯ ЛОКАЛІЗАЦІЇ ІНОЗЕМНОГО КАПІТАЛУ Гарбар А. М.	237

INFRASTRUCTURE AS A FACTOR OF PRODUCTION AND THE «INVISIBLE TAX» OF DEVELOPMENT Grod Mykhailo	240
РОЛЬ КИТАЙСЬКИХ ІНВЕСТИЦІЙ У ТРАНСФОРМАЦІЇ ПАЛИВНО-СИРОВИННОГО СЕКТОРУ КРАЇН, ЩО РОЗВИВАЮТЬСЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ Мочонов Д. В.	244
СВАМ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ЯК ДЖЕРЕЛО НОВОГО ТОРГОВЕЛЬНОГО КОНФЛІКТУ МІЖ ЄС ТА КРАЇНАМИ-ЕКСПОРТЕРАМИ Неборачко М. Е.	248
DIGITAL TRANSFORMATION AND TOTAL FACTOR PRODUCTIVITY: KEY TRANSMISSION CHANNELS OF INFLUENCE Oliinyk Kyrylo	252
АРХІТЕКТУРА ЦВІЦЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВОГО МОНІТОРИНГУ В УКРАЇНІ Пантюхов А. О.	256
ФРАГМЕНТАЦІЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ: ПАРАДОКС ЕФЕКТИВНОСТІ Парубець С. О.	260
РОЛЬ КОНСУЛЬСЬКИХ УСТАНОВ У РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: ОСНОВНІ НАПРЯМИ ТА ВПЛИВ Черкез Д. В.	264
СУЧАСНА ТАРИФНА НЕСТАБІЛЬНІСТЬ США Шевченко В. Ю.	266
ЕКОНОМІЧНІ МОЖЛИВОСТІ І ПРОБЛЕМИ ВСТУПНИХ ПЕРЕГОВОРІВ УКРАЇНА-ЄС Шинкар В. А., Рошко С. М., Теплова Л. І.	270
ОКРЕМІ ПИТАННЯ СТРАТЕГІЧНО-ПРАВОВОГО ВИМІРУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ Петруненко Я. В.	274
СВІТОВИЙ РИНОК ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: ДИНАМІКА, ДРАЙВЕРИ ТА НАСЛІДКИ ДЛЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ Нам'як Ю. Ю.	279

НАПРЯМ 1. ЕКОНОМІКА

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-599-3-1>

ЗАДОВОЛЕНІСТЬ ЖИТТЯМ ЯК ІНТЕГРАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ЯКОСТІ ЖИТТЯ

Аксьонова Світлана Юріївна

*кандидат економічних наук, провідний науковий співробітник,
Інститут демографії та досліджень якості життя
імені Михайла Птухи Національної академії наук України*

У соціально-демографічних дослідженнях дедалі частіше «задоволеність життям у цілому» розглядається як одна з найважливіших характеристик, здатних впливати на поведінку особистості, а відтак й відображатись на соціально-демографічних процесах. Невипадковим є посилення наукового інтересу до встановлення взаємозв'язків між задоволеністю життям та станом окремих сфер життєдіяльності людини. Безперечно, об'єктивні показники такі як рівень добробуту (включаючи забезпеченість житлом та його комфортність), соціальний статус, зайнятість, безпека тощо впливають на відчуття задоволеності життям. Однак, високі значення об'єктивних показників (окремо чи разом) не здатні гарантувати високу оцінку задоволеності життям. Яскравим свідченням цієї тези стали результати дослідження зв'язків між об'єктивним життєвим статусом і суб'єктивною задоволеністю якістю життя, отриманих вченими Хунаньського медичного університету. Виявилось, що учасники з низьким рейтингом об'єктивного статусу (наприклад, люди похилого віку, сільські або з низьким рівнем освіти) могли мати відчутно вищий рейтинг суб'єктивної задоволеності життям [1]. Це дослідження, проведене наприкінці минулого тисячоліття, показало, що суб'єктивні відповіді здатні проявляти вплив факторів, котрі не можуть бути охоплені об'єктивними показниками. Подальші наукові розвідки у цьому напрямку на матеріалах різних країн неодноразово підтверджували цю думку.

Тривалий час вимірювання якості життя ґрунтувалось лише на об'єктивних економічних показниках. Прихильники цього підходу й досі звертають увагу на відносну легкість їх отримання, доступність більшості статистичних даних, необхідних для вимірювання якості життя, використання однакових методів обчислення, завдяки чому можна легко порівнювати різні території і групи населення тощо. Пошук нових шляхів вивчення якості життя викликав інтерес до характеристики «задоволеність життям» (загалом або окремою сферою), яку можна

отримати за допомогою соціологічних опитувань. Серед них увагу привертає Європейське опитування щодо якості життя (European Quality of Life Survey, EQLS), яке тривалий час слугувало «інструментом для моніторингу та аналізу якості життя» [2]. Окрім з'ясування об'єктивних параметрів, опитування включало суб'єктивні, такі як рівень щастя людей, наскільки вони задоволені своїм життям, як сприймають якість державних послуг та якість суспільства загалом. Завдяки певній регулярності проведення (2003, 2007, 2011 та 2016 рр.) EQLS уможливило відстеження як змін об'єктивних характеристик, так й їх суб'єктивного сприйняття. Загалом, середній по країнах ЄС показник задоволеності життям протягом 2007–2016 рр. залишався на відносно високому рівні – близько 7 (за 1–10-бальною шкалою). Однак, у 2016 р. порівняно з 2011 р. у деяких країнах показник дещо підвищився (наприклад, Угорщина, Естонія, Велика Британія), тоді як в інших відбулося зменшення (наприклад, Греція, Італія, Іспанія). Після десятирічної перерви, восени 2026 р., планується проведення п'ятого раунду EQLS в усіх 27 державах-членах ЄС. Кожне з проведених опитувань свідчило про беззаперечність для респондентів цінності сім'ї, прагнення сімейного щастя і гармонійних особистих стосунків, що відображалось й на оцінці задоволеності життям.

Запитання щодо задоволеності життям у цілому також входить до основного модулю міжнародного Європейського соціального дослідження (ESS) [3], яке проводиться кожні два роки у країнах Європи. Після тривалої перерви (Україна не брала участь у обстеженнях з 7 (2014 р.) по 10 (2020 р.) включно раунди ESS) з'явилась можливість проаналізувати настрої та оцінки українців, а також з'ясувати їх відмінності від відповідей, отриманих в інших європейських країнах. Не дивує, що Україна у 2023 р., на дев'ятий рік війни і другий рік її повномасштабної фази, опинилась на останньому місці за середнім балом, розрахованим за відповідями *«Враховуючи всі обставини, скажіть, будь ласка, наскільки Ви в цілому задоволені своїм життям на даний момент?»*. Причому, різниця між Україною і Болгарією, яка займала передостаннє місце, була в 1 бал (5,1 і 6,1 відповідно), а з країною-лідером – Швейцарією – аж 3 бали. У Швейцарії частка респондентів з високим рівнем задоволеності життям (8–10 балів) становила 76,5%, що у 3,4 рази перевищувало аналогічну частку в Україні. Втім, перевищення більше ніж втричі було не лише із Швейцарією, а й з Фінляндією, Нідерландами, Австрією, Швецією.

Цікавим виявилось й інше спостереження: в Україні оцінка «задоволеності життям у цілому» з віком зменшувалася (від 6,0 балів у респондентів у віці 15–24 роки до 4,7 – у опитаних старших ніж 55 роки), тоді як такий зв'язок був не повсюдним. Наприклад, у Швейцарії середні по вікових групах показники задоволеності життям виявились помітно

вищими у найстарших респондентів (65 років і старше) порівняно з студентською молоддю. Подібна ситуація була й у Швеції, щоправда у респондентів у віковому діапазоні 25–64 роки різниця між середніми балами по десятирічних групах була несуттєвою. А от зниження рівня «задоволеності життям у цілому» з віком можна було відстежити у Болгарії; перевищення рівня у 15–24-річних опитаних над таким у найстарших вікових групах також було в Італії, Португалії, Греції. Отже, для різних країн притаманні різні патерни зв'язку задоволеності життям і віку.

У дискурсах порушується тема мінливості характеристики «задоволеність життям», яка для окремої особистості може бути вельми чутливою до «збігу обставин». Однак, запитання щодо задоволеності життям у цілому входило до програм усіх проведених опитувань ESS. Варіація середнього балу (рівня) задоволеності життям за відповідями респондентів від раунду до раунду для переважної більшості країн-учасниць обстеження була несуттєвою. Так, у Швейцарії середній рівень був у межах 8,1–8,3 балів, у Фінляндії 8,0–8,1 балів, Нідерландах 7,6–7,9 балів. Країни, які мали низький рівень задоволеності життям, так і залишалися на нижчих позиціях при ранжуванні за величиною усередненого показника. Так, за результатами опитувань у 2004, 2006, 2008, 2010 роках Україна мала найнижчий рівень задоволеності життям (відповідно 4,5; 4,4; 4,2; 4,8 бали) і лише у 2012 р. піднялась на одну сходинку вгору, «обігнавши» Болгарію, яка традиційно займала передостаннє місце. Отже, на макрорівні зазначена характеристика здатна демонструвати певну стійкість.

Соціологічний моніторинг «Українське суспільство» примітний тривалою історією, адже проводиться з 1994 р., систематично вимірює соціальні показники, що відображають «складові суспільного життя», постійно розвиває свій інструментарій, та «є необхідною передумовою оцінки актуального стану і перспективи розвитку суспільства та окремих соціальних груп» [4]. У дослідженні 2024 р. були повторені запитання, які з'ясовувались у листопаді 2021 р. З огляду на дуже складну епідеміологічну ситуацію у 2021 р. цілком логічною є схожість результатів двох опитувань щодо задоволеності життям у населеному пункті, в якому мешкає респондент, задоволеності його роботою в цілому та становищем у суспільстві на момент опитування. Втім, хоча за суттю ці запитання близькі до питання про міру задоволеності життям у цілому, вони стосуються конкретної сфери життя (поселення, роботи, соціального визнання) і синтезують в собі аспекти, пов'язані саме із цією сферою. До того ж, при аналізі відповідей на те, якою мірою респондент задоволений чи ні життям у населеному пункті, де він перебуває, обов'язковою є прив'язка до регіону і врахування ступеню небезпеки перебування у ньому, що може суттєво впливати на відповіді.

Загальна задоволеність життям, та, зокрема задоволеність життям у своєму населеному пункті, своїм становищем у суспільстві, роботою тощо пов'язані з психологічною стійкістю: в групі з високим рівнем психологічної стійкості задоволеність різними аспектами життя вище середнього балу по всіх позиціях [5].

Хоча деякі дослідники здебільшого схильні розглядати суб'єктивні показники, отримані у ході опитувань, швидше як додаткове джерело інформації для уточнення, перевірки або обґрунтування використання тих чи інших даних об'єктивного характеру, на нашу думку, «задоволеність життям у цілому» може бути самостійною характеристикою, оскільки вона здатна інтегрувати проявлені та не проявлені фактори впливу, ті, які легко можна оцінити, й ті, вимірювання яких є вкрай складною проблемою.

Список використаних джерел:

1. Li L., Young D., Wei H., Zhang Y., Zheng Y., Xiao S. et al. The relationship between objective life status and subjective life satisfaction with quality of life. *Behavioral Medicine*. 1998. Vol. 23 (4). P. 149–159. DOI: <https://doi.org/10.1080/08964289809596371>
2. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2026). European Quality of Life Survey Integrated Data File, 2003–2016. UK Data Service. SN: 7348. DOI: <http://doi.org/10.5255/UKDA-SN-7348-3>
3. European Social Survey European Research Infrastructure (ESS ERIC) (2026) ESS11 – integrated file, edition 4.1 [Data set]. Sikt – Norwegian Agency for Shared Services in Education and Research. DOI: https://doi.org/10.21338/ess11e04_1
4. Українське Суспільство: моніторинг соціальних змін. Інститут соціології НАН України. URL: <https://isnasu.org.ua/monitoring/index.php>
5. Українське суспільство в умовах війни (2024). Колективна монографія / С. Дембіцький, О. Злобіна, Н. Костенко та ін. Київ: Інститут соціології НАН України, 2024. 450 с.

ВИКОРИСТАННЯ АЛЬТЕРНАТИВНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ ДЛЯ ВИРІШЕННЯ КРИЗОВОЇ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ СИТУАЦІЇ В УКРАЇНІ

Бєлоусова Наталія Володимирівна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри аерокосмічної геодезії та землеустрою,
Державний університет «Київський авіаційний інститут»*

У контексті глобальної енергетичної кризи, виснаження світових запасів традиційних паливних копалин, зростання цін на традиційні енергетичні ресурси і загострення екологічних проблем, таких як: забруднення атмосферного повітря, земельних і водних ресурсів та глобальна зміна клімату на планеті, розвиток і збільшення обсягів генерації енергії з нетрадиційних джерел став головним пріоритетом у енергетичному секторі багатьох держав.

Енергія з, так званих, «чистих» джерел: тепла та промениста сонячна енергія, енергія вітру, біомаси, гідроенергія річок і хвиль, тепла енергія навколишнього середовища (Землі, морів, океанів і повітря), енергія припливів (гравітаційна взаємодія Сонця, Землі та Місяця) дозволяють зняти питання видобутку паливних корисних копалин (частково чи повністю), які на сьогодні є актуальними для світового ринку енергетики та впровадити більш безпечні та доступні види отримання енергії від природних складових географічної оболонки (таблиця 1) [1].

Таблиця 1

Характеристика об'єктів альтернативних джерел енергопостачання в Україні

№	Відновлювані джерела енергії	Річний технічно-досяжний потенціал	
		млрд. кВт·год/рік	млн. т н.е/рік
1.	Вітроенергетика	60	15
2.	Сонячна енергетика, у тому числі:	38,2	4,2
2.1.	– електрична	5,7	1,4
2.2.	– тепла	32,5	2,8
3.	Велика гідроенергетика	20,1	4,9
4.	Мала гідроенергетика	8,6	2,1
5.	Біоенергетика, у тому числі:	178	21,7
5.1.	– електрична	27	7,21
5.2.	– тепла	151	14,49
6.	Геотермальна тепла енергетика	97,6	8,4
7.	Енергія доквілля	146,3	12,6
Загальні об'єми заміщення традиційних ПЕР		548,8	68,9

Енергетична безпека та стабільність електропостачання є ключовими факторами сталого розвитку в Україні. Враховуючи сучасну енергетичну кризу в країні, внаслідок російської агресії, моделі впровадження альтернативних джерел є актуальними та перспективними для застосування у післявоєнний період.

На 2022 рік Україна мала доволі позитивні кроки впровадження різних видів альтернативних джерел, про свідчить рис. 1 [2].

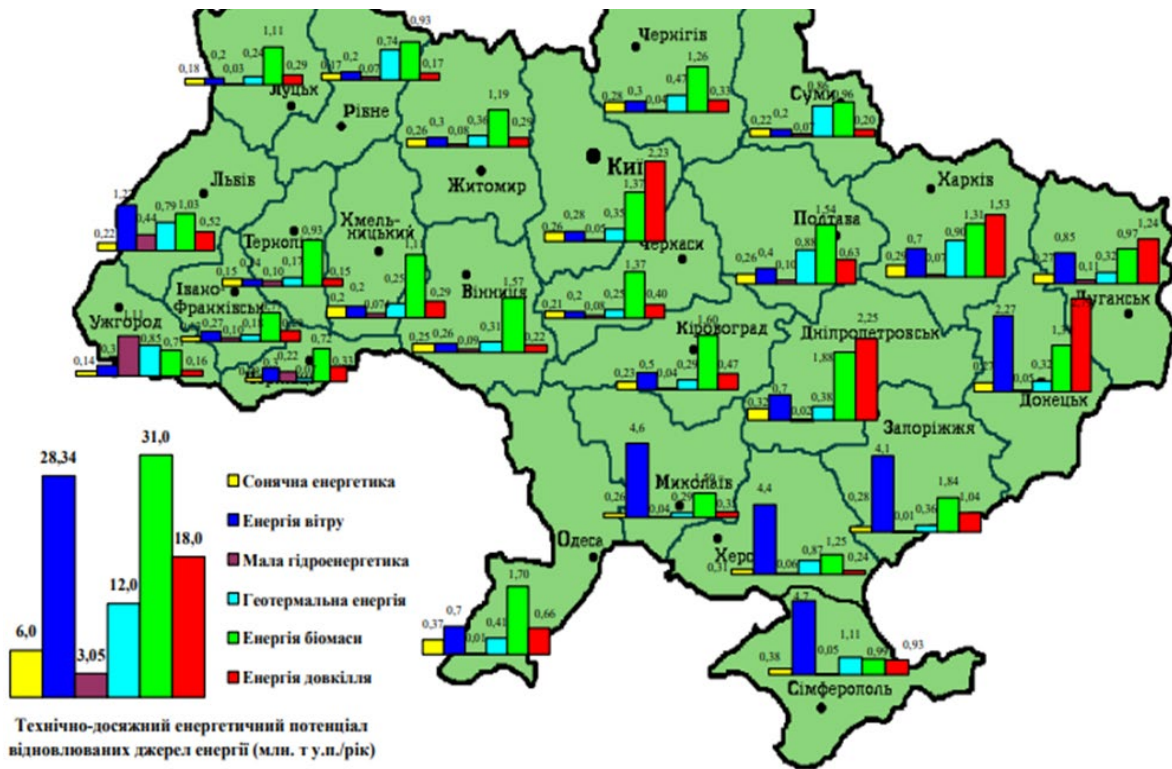


Рис. 1. Потенціал відновлюваних джерел альтернативної електроенергетики в Україні на 2022 рік

Джерело: [2]

Суттєвими, для функціонування відновлюваних енергоджерел, є також певні чинники, як-то:

- рівень забезпеченості регіону (району, міста тощо.) традиційними викопними енергетичними ресурсами (вугілля, нафта, природний газ та ін.), ураховуючи їх потенціал. За цим чинником регіони можна умовно розподілити на три типи: регіони високозабезпечені традиційними енергоресурсами, низько забезпечені викопними ресурсами та регіони, що переходять від традиційних ресурсів до «зеленої» енергетики;
- клімато-метеорологічні умови, від яких прямо чи опосередковано залежить наявність переважної більшості «зелених» джерел енергії;
- структура системи постачання та використання енергії, яка визначає можливість та масштаби застосування альтернативних енергетичних джерел, при наявності особливих умов (децентралізована

структура системи сприяє розвитку альтернативних джерел енергії, централізована – навпаки стримує);

- вимоги до якості електричної та теплової енергії, оскільки «зелені» джерела мають гнучку продуктивність, залежно від погодних умов, але із застосуванням накопичувальних або гібридних систем;

- тип і параметри навантаження (акумулятори, стабілізатори, буферні ємності), які здатні забезпечити пікові режими роботи;

- вимоги до погодинного графіка енергопостачання, тому що генерація сонячної та вітрової енергії є нестабільною та потребує оптимізацію графіків навантаження, із застосуванням системи прогнозування та поєднання альтернативних джерел енергії з керованими джерелами;

- екологічні та економічні чинники. Економічні чинники активізують чи стримують розвиток альтернативних джерел енергії через доступність фінансування, вартість традиційних енергоресурсів, політику держави (тарифи, ринки та податки) та витрат на резерви та системи прогнозування та ін. Екологічні чинники є ключовими на користь використання «зелених» енергоресурсів.

Генерація енергії дозволяє використовувати локальні ресурси, що в свою чергу зменшує залежність від імпорту енергоресурсів. Економічні чинники визначають фінансову доцільність використання нетрадиційних джерел, коли екологічні – їх необхідність. Їх комбінація заохочує населення та державу переходити на «зелену» енергетику, визначаючи темп, масштаб і структуру такого переходу.

Гібридні відновлювані енергетичні системи являють собою поєднання декількох методів генерації задля зберігання електроенергії або використовує 2 чи більше різних видів палива для живлення генератора. Такі системи можуть використовувати традиційну енергетичну інфраструктуру поєднуючи з відновлюваними джерелами, що дозволяє отримати певні переваги, як: зменшення витрат, зменшення навантаження на навколишнє природне середовище, енергоефективність, надійність, краща якість електричної енергії та розумне рішення для постачання електроенергії у віддалені райони [3].

На рис. 2 відображено блок-схему гібридної відновлюваної енергетичної системи [3].

Наступним чинником застосування відновлюваних джерел енергії є енергоефективні будівлі та інфраструктура. «Зелені» джерела можна використовувати в опалювальних системах за допомогою геотермальних теплових насосів, сонячних колекторів, котлів, що працюють на біопаливі. Щодо систем гарячого водопостачання, використання альтернативних джерел відбувається завдяки сонячним тепловим колекторам, тепловим насосам і біогазовим (біомасовим) котлам.

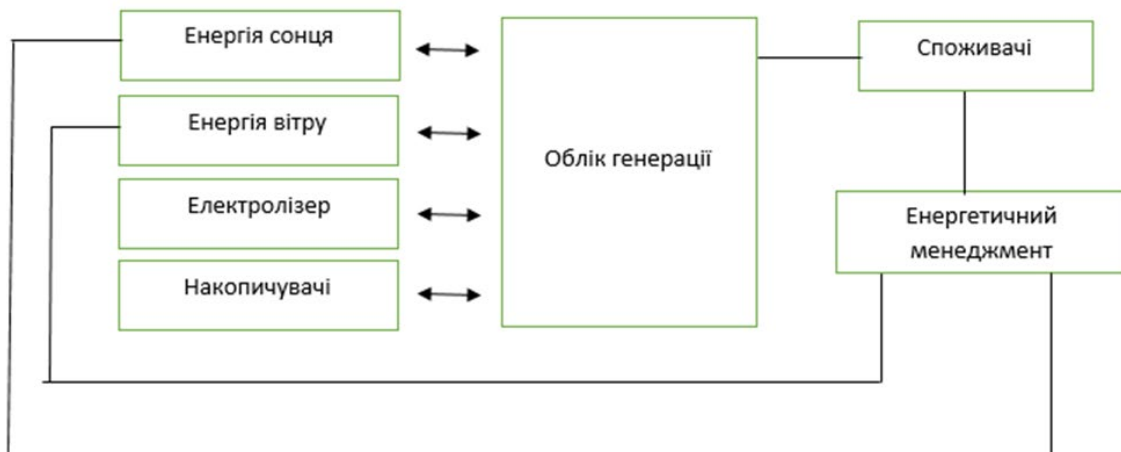


Рис. 2. Блок-схема гібридної енергетичної системи

Джерело: [3]

Ще одним чинником застосування нетрадиційних енергоджерел є транспорт і перевезення. Електромобілі володіють значним потенціалом, перехід на такі моделі поступово стає світовим трендом.

Такий чинник, як промислове застосування має низку серйозних факторів, таких, як:

- початкові вкладення у закупівлю та встановлення сонячних панелей, які можуть бути доволі високими, проте з часом окуповуються;
- вітрові установки логічно встановлювати виробничому, хімічному та металургійному секторам, оскільки, зазвичай, вони розташовані у більш відлюдних і віддалених районах, де доволі вітряно, що, в свою чергу, забезпечує безперервне виробництво електроенергії;
- інвестування в енергію біомаси. В більшості випадків це компанії, в процесі роботи яких утворюються органічні відходи (харчова та паперова промисловості) [4].

Розвиток нетрадиційної енергетики може відбуватись за допомогою системи державної підтримки у вигляді «зелених тарифів», які розраховані в залежності від типу об'єкта, потужності та часу, від коли він введений в експлуатацію.

Всі вище перелічені аспекти свідчать про реальні можливості практичного впровадження альтернативних джерел енергії для підвищення рівня енергозабезпеченості країни.

Список використаних джерел:

1. Альтернативні джерела енергії та технології їх використання: підруч. / [Клименко В. В., Солдатенко В. П., Плешков С. П., Скрипник О. В., Саченко А.І.]; за редакцією доктора технічних наук, професора Клименка В. В. – М-во освіти і науки України, Центральноукр. нац. техн. ун-т. Кропивницький : ПП Ексклюзив-Систем, 2023. 268с.
2. Атлас енергетичного потенціалу відновлюваних джерел енергії України. URL: <https://old.sae.gov.ua/sites/default/files/Kudria.pdf> (дата звернення 18.11.2025 р.).

3. Лежнюк П., Повстянко К. Застосування гібридних відновлюваних енергетичних систем із метою оперативного керування балансом потужності та електроенергії в електроенергетичній системі. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. 2024. Вип. 6. DOI: <https://doi.org/10.32782/1995-0519.2024.6.23>

4. Optimal renewable energies for the industry of the future. URL: <https://aggity.com/optimal-renewable-energies-for-the-industry-of-the-future/> (дата звернення 03.11.2025 р.)

ІНДУСТРІАЛЬНІ ПАРКИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОМИСЛОВОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Вдовиченко Михайло Михайлович

*здобувач освітнього ступеня доктор філософії,
Державний торговельно-економічний університет*

Умови повномасштабних безпекових, логістичних та енергетичних ризиків загострили потребу у швидкому відновленні переробної промисловості, створенні робочих місць і розширенні експортного потенціалу. Індустріальні парки (ІП) розглядаються як інституційний механізм прискорення інвестицій, оскільки поєднують просторову концентрацію виробництв, інженерно-транспортну інфраструктуру, керовану модель сервісу для резидентів і можливість застосування державних стимулів.

Показовою є динаміка інституційного оформлення: станом на 31.12.2025 до реєстру включено 118 індустріальних парків, з яких 24 додано протягом 2025 року. Водночас у 2025 році з реєстру виключалися парки, що не здійснювали діяльності [1]. На кінець 2025 року в ІП було збудовано 22 промислових підприємств, а 15 підприємств були у процесі будівництва [2]. Це свідчить про перехід частини ІП від “реєстраційної” фази до операційної, однак також підкреслює ризик “номінальних” парків без резидентів та виробничого ядра [1].

Ефекти ІП доцільно аналізувати через три групи економічних механізмів:

1) Агломераційні ефекти: зниження середніх витрат (спільні сервісні функції, логістика, інфраструктура, доступ до підрядників).

2) Кластеризація і ланцюги доданої вартості: зростання продуктивності через кооперацію резидентів, формування мереж постачальників, розвиток спеціалізованого ринку праці.

3) Інституційні ефекти: зменшення трансакційних витрат (стандартизовані правила, «єдине вікно», прогнозованість підключень і землекористування), підвищення довіри інвесторів.

У практичному вимірі індустріальний парк є «пакетом умов», який скорочує час від інвестиційного рішення до запуску виробництва. Тому ключовий критерій успішності, не кількість зареєстрованих ІП, а швидкість та якість конверсії «територія + управління + інфраструктура + стимули» у реальні виробничі проєкти [1; 7].

У системі стимулювання ІП важливу роль відіграють податкові та митні інструменти для ввезення нового обладнання. Зокрема, законодавчі

зміни передбачають звільнення від ПДВ імпорту нового устаткування та комплектуючих, що ввозяться учасниками індустріальних парків [3]. Додатково встановлено умови звільнення від ввізного мита для відповідного устаткування [4].

Для забезпечення цільового використання імпортованого обладнання урядом запроваджувалися процедурні умови контролю та застосування пільг. Зокрема підхід, за якого не потрібно окремим рішенням уряду затверджувати перелік і обсяги обладнання, що імпортуються [5]. Економічний ефект цих стимулів полягає у зниженні стартових капітальних витрат і підвищенні інвестиційної привабливості переробних та технологічних проєктів [7].

Другою складовою стимулювання є співфінансування інженерно-транспортної інфраструктури. Як приклад рішення щодо надання 81 млн грн державної підтримки двом індустріальним паркам із механізмом співфінансування 50/50: індустріальному парку «ВінІндастрі» (дорожня інфраструктура) та індустріальному парку «Тернопіль» (електричні мережі) [6]. Ці кейси демонструють що інфраструктурна готовність є критичною умовою для появи резидентів і виробничих інвестицій [6; 7].

Водночас стимулювання має межі ефективності. Якщо парк не має керованої моделі, прозорого механізму залучення резидентів і «пакета» підключень, податково-митні пільги самі по собі не конвертуються у виробництва. Ключовим ризиком є «номінальна інституція» коли парк існує в реєстрі, але не має інфраструктурної готовності, керуючої спроможності та резидентів. Тому потрібні КРІ-орієнтовані підходи до відбору ІП на підтримку та моніторинг фактичної діяльності [1; 7]. Для практичного моніторингу пропонується трирівнева система показників:

1) Рівень індустріального парку (операційна результативність):

Заповнюваність (частка зайнятої площі/ділянок, кількість резидентів).

Швидкість комерціалізації (час від включення до реєстру/готовності інфраструктури до першого резидента та першого запуску виробництва) [1; 7].

Інвестиції резидентів (обсяг капітальних інвестицій; інвестиції на 1 га).

Інфраструктурна готовність (наявність/пропускна здатність електро-, газо-, водомереж, доріг, можливість швидкого підключення) [6; 7].

2) Рівень громади/регіону (соціально-економічна віддача):

Нові робочі місця (кількість, структура зайнятості, якість робочих місць).

Податкова база (приріст надходжень до місцевого бюджету, ефект для землекористування).

3) Рівень держави (структурні зрушення і конкурентоспроможність):

Додана вартість переробки та експорт (зокрема, частка продукції з більшою технологічною складністю).

Імпортозаміщення (зменшення критичного імпорту за окремими товарними групами).

Технологічність і інноваційність (R&D активність, нові виробничі технології).

Ресурсоефективність/циркулярність (проекти з відновлення матеріалів, енергоефективні рішення). Законодавчі умови стимулювання прямо охоплюють, діяльність у сфері відновлення матеріалів та науково-дослідну діяльність у межах ІП, що робить “зелені” та інноваційні напрями релевантними для ІП як інструменту трансформації структури економіки [3; 7].

Тому доцільно застосовувати спрощений підхід до оцінювання «витрати–результат» державної підтримки. Витрати держави: співфінансування інфраструктури + адміністрування стимулів [6]. Прямі результати: кількість резидентів, інвестиції, робочі місця, введені потужності [2; 7]. Фіскальна віддача: податкові надходження, збільшення зарплатної бази, платежі за землю/нерухомість. Непрямі ефекти: розвиток локальних постачальників, зміна структури економіки регіону, експортна інтеграція [7].

Практичний індикатор для порівняння ІП між собою: “інвестиції та робочі місця на 1 грн державної підтримки” (для підтриманих інфраструктурних проєктів), а також “час до першого виробництва” як критерій інституційної спроможності парку. Навіть без повної статистики по кожному парку можна сформулювати “матрицю результативності”, яка дозволяє виокремити вузькі місця політики та дати рекомендації для таргетування ресурсів.

Індустріальні парки мають потенціал бути одним із ключових інструментів відновлення промисловості, про що свідчить інституційне розширення реєстру (118 ІП станом на кінець 2025 року) та наявність виробничих проєктів у межах парків (37 підприємств збудовано або будуються) [1; 2].

Список використаних джерел:

1. Повідомлення про результати 2025 року: 37 підприємств збудовано або будуються в індустріальних парках; структура (22/15). URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/zrobleno-v-ukraini-v-industrialnykh-parkakh-vprodovzh-2025-roku-zbudovano-abo-buduietsia-37-zavodiv>
2. Дані про 118 індустріальних парків станом на 31.12.2025 (у т.ч. 24 додано у 2025 році; виключення парків без діяльності). URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/4076149-u-minekonomika-skazali-skilki-zavodiv-pobuduvali-v-industrialnih-parkah.html>
3. Закон України № 2330-IX від 21.06.2022 (зміни до ПКУ щодо умов діяльності ІП; ПДВ-стимули). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2330-20>
4. Закон України № 2331-IX від 21.06.2022 (умови звільнення від ввізного мита для обладнання учасників ІП). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2331-20>

5. Рішення/повідомлення щодо умов звільнення від ПДВ та ввізного мита для ІП (урядові процедурні умови). URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-vyznachyv-umovu-zviltнення-vid-pdv-ta-vviznoho-myta-dlia-industrialnykh-parkiv>

6. Державне стимулювання інфраструктури: 81 млн грн, співфінансування 50/50 (ІП “ВінІндастрі”, ІП “Тернопіль”). URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/zrobleno-v-ukraini-shche-dva-industrialni-parky-otrymaiut-derzhavne-stymuliuvannia-na-81-mln-hryven>

7. Guide: Investment incentives for industrial parks (UkraineInvest) – огляд стимулів/логіки реєстру. URL: https://ukraineinvest.gov.ua/wp-content/uploads/2025/03/guide_industrial-parks_eng.pdf

ТЕХНОЛОГІЯ KNOWLEDGE MINING У ЦИФРОВІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ АКАДЕМІЧНИХ УСТАНОВ

Гужва Володимир Михайлович

*кандидат економічних наук,
професор кафедри комп'ютерних наук,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана*

Цифрова трансформація академічних установ пов'язана із широким впровадженням технологій, що дозволяють перетворювати великі обсяги даних на структуровані знання. Системи управління навчальними даними, цифрові репозитарії, електронні журнали та інтернет-ресурси формують складну інформаційну екосистему навчального закладу. Ключовим викликом є не лише зберігання цих даних, а й здатність виявляти з них значущі знання – для підтримки управління, досліджень та прийняття рішень. *Knowledge Mining* – технологія, що поєднує аналітику, машинне навчання та обробку природної мови (NLP) – має потенціал стати основою цього процесу [1].

Теоретичні підходи та концепції. Knowledge Mining базується на кількох теоретичних засадах:

а) *управління знаннями* – створення, збереження, обмін та використання знань у організаціях [2];

б) *Data Mining та Text Mining* – виявлення закономірностей у структурованих і неструктурованих даних;

в) *Machine Learning та NLP* – моделі для класифікації та семантичного аналізу текстової інформації та

г) *Knowledge Graphs* – семантичні мережі зв'язків між сутностями, що формують базу для пошуку та формування інтелектуальних висновків [3].

Комплексне поєднання цих підходів дозволяє здійснювати «інтелектуальне видобування знань» із різномірних джерел даних академічної установи.

Архітектура Knowledge Mining. Типова архітектура Knowledge Mining в академічній установі може складатися з кількох шарів:

1) *рівень даних*: LMS, CRM, ERP, електронні журнали, репозитарії, наукометричні бази;

2) *аналітичний рівень*: алгоритми кластеризації, прогнозування успішності, тематичного аналізу;

3) *рівень семантичної обробки*: створення knowledge graph, виявлення залежностей, профілі компетентностей;

4) *рівень прийняття рішень*: підтримка стратегічного планування, персоналізації навчання, управління ризиками [4–5].

Практичні функції у контексті академічних установ. Knowledge Mining надає такі функції:

а) *персоналізація освітніх траєкторій*: студентські профілі, рекомендації курсів і навчальних матеріалів;

б) *управління успішністю*: виявлення студентів з високим ризиком відрахування на основі моделей кластеризації;

в) *наукометричний аналіз*: оцінка публікаційної активності, виявлення наукових колаборацій;

г) *оптимізація ресурсів*: аналіз використання інфраструктури та навантаження викладачів [6].

Інтеграція з генеративним ШІ. Генеративний штучний інтелект (GenAI), зокрема моделі на кшталт ChatGPT, GPT-4 та подібні, значно посилює корисність технології Knowledge Mining у цифровій трансформації академічних установ. Він перетворює традиційне видобування знань (з неструктурованих текстів, документів, наукових статей, студентських робіт тощо) з пасивного аналізу на активний, креативний та ітеративний процес. До ключових аспектів корисності поєднання GenAI з Knowledge Mining слід віднести:

1) *покращене розуміння та синтез текстів* – GenAI не просто витягує факти (як класичний NLP/NER), а генерує нові формулювання, пояснення, гіпотези та зв'язки між сутностями. Це дозволяє глибше синтезувати знання з великих корпусів академічних текстів;

2) *персоналізований зворотний зв'язок та ітеративне покращення* – у Knowledge Mining GenAI може аналізувати студентські есе, дисертації чи лабораторні звіти, надаючи не тільки оцінку, а й персоналізований фідбек;

3) *підтримка дослідницького процесу* – GenAI може інтегруватися в пайплайн Knowledge Mining для: а) Literature review acceleration: генерації оглядів, виявлення прогалин у літературі; б) Ideation & hypothesis generation: на основі витягнутих патернів GenAI пропонує нові гіпотези та в) Drafting & paraphrasing: допомога в написанні звітів, грантових заявок без плагіату (з етичним контролем).

Виклики та етичні аспекти. Попри значні переваги, існують виклики:

- *якість даних*: неповні або нерелевантні записи можуть спотворювати висновки;

- *конфіденційність*: інформація студентів повинна оброблятися з дотриманням норм GDPR та етичних стандартів;

- *алгоритмічні упередження*: моделі повинні бути прозорими та справедливими.

Висновки. Knowledge Mining – технологія, що трансформує цифрову екосистему академічних установ. Вона дозволяє не лише структурувати та аналізувати дані, а й інтегрувати знання у процеси управління, підтримки освітнього процесу і наукової діяльності. Це сприяє стратегічному розвитку університетів та їх конкурентоспроможності у глобальному освітньому просторі.

Список використаних джерел:

1. Nguyen A., Gardner L., Sheridan D. Data Analytics in Higher Education: An Integrated View. *Journal of Information Systems Education*. 2020. Vol. 31. P. 61–71.
2. Nonaka I., Takeuchi H. The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press. 1995. <https://doi.org/10.1093/oso/9780195092691.001.0001>
3. Qu K., Li K.C., Wong B.T.M., Wu M.M.F., Liu M. A Survey of Knowledge Graph Approaches and Applications in Education. *Electronics*. 2024. Vol. 13 (13), 2537. DOI: <https://doi.org/10.3390/electronics13132537>
4. Nguyen A., Gardner L., Sheridan D. Data Analytics in Higher Education: An Integrated View. *Journal of Information Systems Education*. 2020. Vol. 31 (1). P. 61–71. URL: <https://jise.org/Volume31/n1/JISEv31n1p61.pdf>
5. González-Martínez J. A., et al. Knowledge Discovery for Higher Education Student Retention Based on Data Mining: Machine Learning Algorithms and Case Study in Chile. *Entropy*. 2021. Vol. 23 (4). P. 485. DOI: <https://doi.org/10.3390/e23040485>
6. Chen Y., Zhai L. A comparative study on student performance prediction using machine learning. *Education and Information Technologies*. 2023. No. 28. P. 12039–12057. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10639-023-11672-1>

АРХІТЕКТУРА ІНТЕГРАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ¹

Заблодська Інна Володимирівна

доктор економічних наук, професор, директор,

Луганська філія Державної установи

«Інститут економіко-правових досліджень

імені В.К. Мамутова Національної академії наук України»

Гречана Світлана Іванівна

кандидат економічних наук, доцент, старший науковий співробітник,

Луганська філія Державної установи

«Інститут економіко-правових досліджень

імені В.К. Мамутова Національної академії наук України»

Першорядність інноваційного відновлення та розвитку країни все частіше артикулюється як пріоритет на субрегіональному рівні, призводячи до інтеграції інноваційної політики у стратегічне планування та сталий розвиток територій. Відтак органи місцевого самоврядування активно розширюють реалізацію інноваційних проєктів, спрямованих на покращення інфраструктури громад, соціальних послуг, освіти, охорони здоров'я, тощо. Водночас практика свідчить про розрив між задекларованими інноваційними пріоритетами та їх реальним впливом на стратегічний розвиток.

Інноваційна політика та система стратегічного планування часто функціонують нарізно, що обмежує їх результативність та унеможливорює системний вплив на зайнятість, продуктивність, якість публічних послуг і конкурентоспроможність територій. За таких умов актуалізуються питання інтеграції інноваційної політики у стратегічне планування розвитку громад не як окремого напрямку, а наскрізного вбудованого елементу. Це потребує переосмислення ролі органів місцевого самоврядування та формування цілісної архітектури інтеграції, що може забезпечити узгодженість цілей, функцій, ресурсів і відповідальності.

Метою дослідження є визначення ключових елементів архітектури інтеграції інноваційної політики органів місцевого самоврядування у

¹ *Ця наукова робота підготовлена у межах теми НДР «Комплексне наукове дослідження інвестиційно-інноваційної детермінанти сталого економічного розвитку України» на підставі договору № БФ/С22–2025 про виконання наукового дослідження, укладеного з Міністерством освіти і науки України, за рахунок бюджетних коштів, спрямованих на забезпечення проведення державними науковими установами наукових досліджень і науково-технічних (експериментальних) розробок за результатами державної атестації

стратегічне планування розвитку територіальних громад та окреслення напрямів подолання системного впливу виявлених розривів.

Взаємозв'язок інноваційних інструментів з місцевими документами розвитку є визнаною нормою [1, с. 14]. Нагальною є потреба узгодження інноваційних цілей та стратегій з потребами та ресурсами місцевого рівня для стимулювання економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності та покращення якості життя мешканців [2, с. 44]. Це передбачає включення інноваційної складової в локальні стратегії розвитку, а також надання інноваціям прикладного характеру з врахуванням локальних потреб [3, с. 49].

Експерти OECD фіксують в Україні «відсутність комплексного впровадження національної стратегії інновацій» та «погану координацію політик науки й інновацій» [4, с. 3]. Недостатня інтеграція інноваційної політики з економічним та соціальним розвитком громад присутня як проблема, що потребує усунення, в обґрунтуванні прийняття проєкту Стратегії розвитку інноваційної діяльності України до 2030 р. [5]. Підтвердив ці застереження і швидкий скринінг стратегій розвитку громад Київщини, які мають публічно доступні тексти стратегій², проведений авторами. Він показав, що інноваційний компонент зазвичай існує в громадах, але як згадка або як елемент цифрової трансформації/модернізації в окремих секторах. Наскрізнi цілі, тим більше з прив'язкою до економічних і соціальних результатів, взагалі відсутні. Крім того, результати скринінгу засвідчили ризик формування системних наслідків, що виходять за межі окремих проєктів або програм.

Передусім інноваційні рішення, реалізовані поза логікою стратегічного планування, не трансформують структуру місцевої економіки, а залишаються локальними ініціативами з модернізації. Акогерентність інноваційних цілей та економічних пріоритетів не дозволяє громаді забезпечити зростання продуктивності, розвиток малого й середнього бізнесу, диверсифікацію зайнятості, тощо. У довгостроковій перспективі це веде до зниження її конкурентоспроможності, збереження сировинної або низькотехнологічної структури економіки, обмеженій здатності залучати інвестиції та інтегруватися у регіональні чи національні інноваційні ланцюги.

Проблема має і соціальні наслідки. Інноваційні ініціативи, не вбудовані у стратегію розвитку, не забезпечують системного підвищення якості життя, інклюзивності та доступності послуг. Це знижує довіру громади до управлінських рішень, посилює дисбаланси між різними

² Стратегії розвитку міських територіальних громад: Броварська, Бориспільська, Обухівська, Бучанська, Ірпінська, Переяславська, Славутицька, Ржищівська, Фастівська, Яготинська та сільських і селищних територіальних громад: Пірнівська, Вороньківська, Білогородська, Зазимська, Калинівська, Дмитрівська.

секторами розвитку та обмежує потенціал території до адаптації в умовах зовнішніх викликів.

Таким чином, недостатня інтеграція інноваційної політики формує замкнутий цикл: інновації існують як окремі проєкти, не трансформують економічну та соціальну систему громади, не закріплюються у стратегічних документах і бюджетних процесах, що знову відтворює їх фрагментарність. Тому подолання цього системного впливу потребує не окремих управлінських рішень, а побудови цілісної архітектури інтеграції інноваційної політики у стратегічне планування розвитку територіальних громад.

Науковий контент у сфері публічного управління та інноваційної політики зазвичай використовує поняття «архітектура» для позначення структурованої системи інституційних елементів, функцій і механізмів координації, що забезпечують узгодженість реалізації політики. На основі систематизації наявних підходів до побудови таких архітектур, було запропоновано наступні рівні інтеграції інноваційної політики у стратегічне планування розвитку територіальних громад: стратегічний → організаційний → аналітико-моніторинговий → партнерський рівень архітектури.

Стратегічний рівень інтеграції полягає у закріпленні інновацій як наскрізної цілі розвитку з чіткою прив'язкою до економічних і соціальних показників. Інноваційні пріоритети мають бути відображені не лише у стратегічному документі, а й у бюджетному плануванні, цільових програмах та оперативних планах, тощо. Такий підхід дозволяє перевести інновації у площину управлінських зобов'язань і відповідальності.

Організаційний рівень передбачає чітке визначення суб'єкта координації інноваційної політики в структурі органу місцевого самоврядування. Йдеться про закріплення відповідальності, розмежування функцій між структурними підрозділами, встановлення процедур взаємодії та включення інноваційної складової до регламентів стратегічного планування. Розширення функціоналу відповідного підрозділу або визначення окремої координаційної функції дозволяє забезпечити цілісність управлінських рішень.

Аналітико-моніторинговий рівень забезпечує вимірюваність результатів інтеграції, передбачаючи формування відповідної системи індикаторів, що відображають зв'язок інноваційних ініціативи з показниками розвитку. Наявність такого інструментарію дозволяє перейти до доказового управління та своєчасного коригування стратегічних рішень.

Партнерський рівень забезпечує взаємодію органів місцевого самоврядування з бізнесом, освітніми та науковими установами, регіональними структурами. Інституалізація таких механізмів взаємодії

розширює можливості залучення ресурсів і сприяє включенню громади у ширші інноваційні мережі.

Запропонована архітектура інтеграції інноваційної політики у стратегічне планування не є самоціллю, а виступає інструментом подолання системного впливу виявлених розривів, створюючи умови для переходу від автономних інноваційних ініціатив до системного управління інноваційним розвитком громади. Стратегічний рівень забезпечує усунення програмного розриву шляхом закріплення інноваційних цілей у системі планових документів. Організаційний рівень спрямований на подолання інституційної фрагментарності через включення координаційної функції та розмежування повноважень. Аналітико-моніторинговий рівень дозволяє мінімізувати вимірювальний розрив, забезпечуючи зв'язок інноваційних ініціатив із показниками економічного та соціального розвитку. Партнерський рівень розширює ресурсну базу громади та посилює її інтеграцію в інноваційні мережі.

Отже, інтеграція інноваційної політики у стратегічне планування розвитку територіальних громад є необхідною передумовою підвищення рівня життя населення в умовах сучасних викликів. Запропонована архітектура інтеграції дозволяє узгодити інноваційні цілі з економічними та соціальними пріоритетами громади, забезпечити чіткий розподіл функцій і відповідальності та перейти до системного оцінювання впливу інновацій на розвиток території. Її впровадження створює підґрунтя для формування керованої та стійкої моделі інноваційного розвитку на місцевому рівні, у якій інновації виступають не додатковим елементом, а структурною основою стратегічних перетворень.

Список використаних джерел:

1. Swinburn G., Goga S., Murphy F. Local economic development: a primer developing and implementing local economic development strategies and action plans (Hungarian). Washington, DC: World Bank. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/211891468140975725>
2. Мігай Н.Б., Тарасюк В.В. Аспекти формування ефективної інноваційної політики для забезпечення розвитку країни. *Управління змінами та інновації*. 2024. № 12. С. 40–45. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2024-12-6>
3. Матринчик Д. М. Інноваційна трансформація економіки регіонів України. *Бізнес Інформ*. 2023. №7. С. 42–50. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-42-50>.
4. Building back a better innovation ecosystem in Ukraine. OECD. URL: https://www.oecd.org/en/publications/building-back-a-better-innovation-ecosystem-in-ukraine_85a624f6-en.html
5. Стратегія розвитку інноваційної діяльності України до 2030 року. Проект. Обґрунтування прийняття та зміст Стратегії. URL: <https://share.google/7OuHkOM6G9GQyCXVd>

ОСОБЛИВОСТІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

Камінський Андрій Вікторович

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Київський національний університет технологій та дизайну*

Попри тривалі урбанізаційні процеси та кризові явища в економіці України, що позначилися на стані сільської місцевості, саме село зберігає стратегічне значення для національної економіки України. Це обумовлено не лише його галузевою спеціалізацією, передусім у сфері аграрного виробництва, але й широким спектром суспільно важливих функцій, які воно виконує.

Сільські території забезпечують продовольчу безпеку держави, підтримують соціально-демографічну рівновагу, зберігають культурну спадщину, виконують природоохоронну та рекреаційну роль. В умовах воєнних викликів та повоєнного відновлення України значення цих функцій суттєво зростає, адже саме сільські регіони виступають основою економічної стабільності, збереження людського потенціалу та відновлення екологічної рівноваги.

Багатофункціональний характер розвитку сільських територій підкреслює їхню вагомість не лише для національної економіки в цілому, а й для регіональних соціально-економічних систем, формуючи передумови для збалансованого просторового розвитку держави.

Дослідження специфіки сільських територій та з'ясування їх сутнісних ознак дає можливість окреслити низку положень, які доцільно розглядати у взаємозв'язку:

- сільська місцевість охоплює значну частину простору держави поза межами урбанізованих територій і характеризується відносно низькою щільністю населення;
- сільські території включають населені пункти сільського типу та прилеглі землі, що функціонально призначені переважно для ведення сільського й лісового господарства, а також здійснення природоохоронної діяльності;
- село виступає соціально-територіальною спільнотою людей, для якої притаманні спільні умови життєдіяльності, усталені соціокультурні традиції та особливий спосіб організації повсякденного життя.

Окреслені характеристики сільських територій проявляються через сукупність економічних, виробничих, соціальних, інституційних та просторових аспектів їх розвитку. Саме поєднання цих складових формує цілісне уявлення про специфіку функціонування сільської місцевості.

Сільські адміністративні райони умовно поділяють на урбанізовані та периферійні [1]. Урбанізовані території перебувають у зоні впливу великих міст і агломерацій, що позначається на структурі зайнятості населення, рівні розвитку соціальної інфраструктури та загальному добробуті, які наближаються до міських стандартів. Периферійні райони, навпаки, характеризуються обмеженими можливостями економічної інтеграції та віддаленістю від центрів економічної активності.

У міжнародній практиці також застосовується поділ сільських територій за рівнем їх інтегрованості в економічний простір на [3]:

- економічно інтегровані регіони, розташовані поблизу потужних економічних центрів;
- перехідні (середні) регіони, що знаходяться на певній відстані від таких центрів;
- віддалені регіони, які формують периферію економічного простору.

Поширеним є також поділ сільських територій за рівнем проблемності їх розвитку. У цьому контексті виокремлюють: слаборозвинені території, для яких історично характерний низький рівень економічної активності та якості життя населення; депресивні території, що демонструють суттєве погіршення показників порівняно з попередніми періодами; кризові території, які зазнали глибоких деструктивних змін унаслідок соціально-економічних або природних потрясінь [2].

З позицій просторового розташування доцільним є поділ сільських адміністративних районів на економічно інтегровані, перехідні та периферійні, що відображає ступінь їх залученості до економічних процесів та близькість до центрів ділової активності.

Окремо сільські населені пункти класифікують за функціональною спрямованістю на аграрні, індустріально-аграрні та аграрно-адміністративні. В аграрних селах визначальною сферою діяльності є сільське господарство; в індустріально-аграрних – переробка сільськогосподарської продукції; в аграрно-адміністративних – виконання управлінських та адміністративних функцій як центрів відповідних територіальних громад або районів.

Економічно інтегровані сільські райони відзначаються позитивною динамікою чисельності населення, різноманітністю можливостей зайнятості та розвиненою інфраструктурною базою. У таких регіонах пріоритетними стають завдання збереження екологічної рівноваги, охорони природних ресурсів і культурної спадщини.

Перехідні сільські райони зазвичай мають сприятливі передумови для економічного зростання, особливо за наявності налагоджених транспортних зв'язків із потужними економічними центрами, що сприяє їх інтеграції у ширші господарські процеси.

Периферійні сільські райони, навпаки, характеризуються низькою щільністю населення, складною демографічною ситуацією, обмеженим

рівнем доходів і значною залежністю від вузької спеціалізації. Віддаленість від центрів економічної активності та недостатній розвиток інфраструктури зумовлюють обмежені перспективи їх розвитку, що відносить такі території до групи регіонів із найбільш складним соціально-економічним становищем.

Для сільських територій характерні також специфічні чинники розвитку, що визначають особливості їх соціально-економічної динаміки:

1. інституційна організація сільськогосподарського виробництва, яка охоплює як фермерські господарства, інтегровані в агропромислові комплекси з розвиненою інфраструктурою, так і невеликі автономні господарства сімейного типу;

2. умови землекористування, зокрема особливості функціонування інститутів права власності на земельні ресурси;

3. територіальна близькість до міських центрів та ступінь включеності сільської економіки у міські господарські процеси;

4. необхідність комплексного підходу до розвитку сільських територій, що передбачає увагу не лише до аграрного сектору як базової галузі, а й до інших сфер життєдіяльності;

5. державна політика, спрямована на забезпечення збалансованого та всебічного розвитку сільської місцевості.

Таким чином, узагальнення теоретичних положень економічного розвитку та аналіз загальних і специфічних чинників функціонування сільських територій дозволяють сформулювати цілісне розуміння сутності соціально-економічного розвитку сільської місцевості. Його доцільно трактувати як комплексний процес економічних, соціальних та інституційних трансформацій, спрямованих на підвищення рівня та якості життя сільського населення.

Такий розвиток передбачає створення умов для повноцінної реалізації багатофункціональної ролі села у структурі національної та регіональної економіки, забезпечуючи збалансованість просторового розвитку, продовольчу безпеку, збереження людського потенціалу та природного середовища.

Список використаних джерел:

1. Михіденко М.О. Сутність і проблеми визначення терміну «сільська територія». *Комунальне господарство міст*. 2024. № 6 (187). С. 124–129.
2. Плотницька С.І. Проблеми ідентифікації депресивних територій України. *Вісник Запорізького національного університету*. 2012. № 4 (16). С. 195–200.
3. Хвесик М. А. Методологічні засади диференціації сільських територій. *Економіка АПК*. 2018. № 4. С. 12–18.

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Карась Андрій Анатолійович

*аспірант кафедри міжнародної економіки і менеджменту,
Харківський національний економічний університет
імені Сємена Кузнеця*

Дослідження у сфері стратегічного управління та формування стратегії підприємства відомі з другої половини минулого століття. Описуючи період становлення теорії стратегічного управління, дослідники (Ю.О. Юрченко [1], С. Довбня, І. Папуша [2], О.О. Гетьман [3]) посиляються на праці А. Чандлера, І. Ансофа, Г. Мінцберга, М. Портера, у яких розпочато обговорення питань узгодження стратегії та організаційної структури, класифікації управлінських рішень, переходу від стратегічного планування до стратегічного управління, обґрунтування стратегій компаній. Із розвитком теорії стратегічного управління змінювалися підходи до обґрунтування стратегій підприємства.

Численність напрямів, способів і показників досягнення цілей діяльності пояснює існування різних класифікаційних ознак для групування стратегій підприємства. Науковці визначають стратегії розширення, стабілізації, економії, комбіновану, соціальну та маркетингову стратегії (К.І. Маліношевська [4 с. 77]); маркетингову стратегію зростання, адаптації, цифрової трансформації, соціального маркетингу, комунікації та залучення (А.О. Старецький [5, с. 8]); стратегії розвитку, підтримки, скорочення, реструктуризації (В.В. Швед, А.П. Горобець [6]).

Однією із стратегій підприємства є стратегія адаптації. Її розглянуто в публікаціях А.О. Старецького [5, с. 8], Н. Гришко та О. Глазунової [7]. Порівнявши описи цієї стратегії, наведені науковцями, можемо стверджувати, що існує необхідність подальшого дослідження стратегії адаптації в розрізі визначення її місця в піраміді стратегій підприємства та стратегічних орієнтирів її розроблення.

Вважаємо, що в піраміді стратегій адаптація належить до корпоративних стратегій компанії, які визначають загальну поведінку компанії та принципи її діяльності за основними напрямками. Результатом аналізу чинників зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства є вибір стратегії розвитку, збереження чи адаптації компанії до змін зовнішнього середовища. Вибір компанією стратегії адаптації свідчить про те, що компанія буде пристосовуватися до зовнішніх змін. На цьому етапі виникає питання, до яких саме змін та яким чином

відбуватиметься це пристосування, тобто що буде стратегічними орієнтирами цієї адаптації.

Вибір стратегічних альтернатив представлений у публікаціях П.М. Макаренка, О.В. Михальчука, В.І. Пілявського [8], Р.С. Зубкова [9], де наведено методи їх визначення – критеріальні, експертні, фактографічні, комбіновані [8, с. 33]; послідовність формування їх портфеля – формування альтернатив використання можливостей, усунення загроз зовнішнього середовища, збереження й використання сильних сторін підприємства, усунення слабких сторін підприємства, якісний аналіз портфеля стратегічних альтернатив [9, с. 59].

Ураховуючи положення щодо стратегічних альтернатив, наведені у працях [5; 7–9], визначення та вибір орієнтирів для стратегії адаптації пропонуємо здійснювати за такими етапами: аналіз зовнішнього середовища, аналіз ключових факторів успіху підприємства, визначення стратегічних орієнтирів для формування стратегії адаптації. Відзначимо особливості реалізації цих етапів.

Аналіз зовнішнього середовища. Цей етап слід проводити, поставивши за мету визначити зміни зовнішнього середовища, критичні для компанії. Відзначимо, що для підприємств, які знаходяться на різних етапах життєвого циклу та функціонують на різних ринках, ступінь впливу одних і тих самих чинників буде різним. Це слід урахувати та визначити чинники зовнішніх змін, вказуючи на їх важливість для підприємства та тривалість впливу. Результатом реалізації цього етапу є виділення чинників впливу зовнішнього середовища та ранжування їх за рівнем загроз для підприємства.

Аналіз ключових факторів успіху підприємства. Цей етап передбачає визначення ключових чинників успіху підприємства та перспектив їх посилення. Результатом здійснення цього етапу є виділення чинників успіху підприємства та їх ранжування, ураховуючи перспективи посилення.

Визначення орієнтирів для формування стратегії адаптації. Цей етап передбачає визначення стратегічних орієнтирів на основі співставлення чинників впливу зовнішнього середовища із ключовими чинниками успіху компанії. На цьому етапі формується перелік дій, що слід здійснити на підприємстві, ураховуючи зміни зовнішнього середовища. Поєднання інформації про чинники зовнішнього середовища та тривалість їх впливу із даними про чинники успіху та можливості компанії з їх посилення сприятиме більш об'єктивному вибору управлінських дій з адаптації підприємства.

Список використаних джерел:

1. Юрченко Ю.О. Еволюція практики стратегічного управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 1. С. 222–229. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/42-11.pdf>
2. Довбня С., Папуша І. Еволюція стратегічного управління та особливості його сучасного етапу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1499>
3. Гетьман О.О. Сучасна концепція стратегічного управління. *Збірник наукових праць Харківського національного університету будівництва та архітектури*. 2022. С. 4–14.
4. Маліношевська К.І. Розроблення стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Вип. 41. С. 74–78.
5. Старецький А.О. Класифікація маркетингових стратегій для забезпечення розвитку бізнес-структур. *Академічні візії*. 2024. № 36. С. 1–9. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14165939>
6. Швед В.В., Горобець А.П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences*. 2023. № 49. Р. 36–43.
7. Гришко Н., Глазунова О. Адаптивні стратегії формування потенціалу промислового підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Економічні науки*. 2024. № 1. С. 141–144.
8. Макаренко П.М., Михальчук О.В., Пілявський В.І. Формування стратегії та стратегічних альтернатив підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного. Економічні науки*. 2024. № 2 (51). С. 23–37.
9. Зубков Р.С. Особливості формулювання стратегічних альтернатив підприємства. *Шляхи підвищення конкурентоспроможності регіону в умовах сталого розвитку*: матеріали І Всеукраїнської наук.-практ. конф., м. Миколаїв, 25 листопада 2021 р. / за заг. ред. Р.М. Скупського. Миколаїв: ВСП МІРЛ ЗВО «Університет «Україна», 2021. С. 58–59.

ОПЕРАЦІОНАЛІЗАЦІЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ МЕТОДОЛОГІЇ ТЕОРІЇ ОБМЕЖЕНЬ В УМОВАХ BANI-РЕАЛЬНОСТІ

Кеба Дмитро Анатолійович

аспірант,

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Трансформація сучасного економічного середовища дедалі частіше описується через концепцію BANI, що характеризує його як крихке, тривожне, нелінійне та незрозуміле. Такі умови суттєво підвищують рівень невизначеності функціонування підприємств, ускладнюють прогнозування та формують нові виклики для управління бізнесом. У цих умовах забезпечення резильєнтності підприємств стає ключовою передумовою їх довгострокової життєздатності. Водночас у науковій літературі резильєнтність часто трактується як сукупність бажаних характеристик організації – адаптивності, гнучкості та здатності до відновлення – без достатнього обґрунтування механізмів їх практичного забезпечення [1; 2].

Аналіз сучасних досліджень показує, що значна частина підходів до забезпечення резильєнтності бізнесу базується на ресурсній логіці або антикризових заходах, що орієнтовані переважно на мінімізацію негативних наслідків кризових явищ. Такі підходи не завжди дозволяють сформувати системну управлінську модель підтримання стабільності функціонування підприємства в умовах постійної турбулентності. Це актуалізує потребу у формуванні методології, здатної перевести концепцію резильєнтності у площину вимірюваних управлінських рішень.

Одним із таких підходів може виступати теорія обмежень, відповідно до якої підприємство розглядається як система генерування грошей [3, с. 23]. Ключовим інтегральним показником її функціонування є проход – швидкість генерування грошових надходжень через продаж продукції або послуг. На відміну від традиційних підходів до управління витратами, де домінує орієнтація на собівартість і локальну ефективність підрозділів, теорія обмежень фокусує увагу на системній здатності підприємства забезпечувати стабільність фінансового результату.

З позицій теорії обмежень резильєнтність бізнесу доцільно трактувати як здатність підтримувати стабільність генерування проходу в умовах зовнішніх і внутрішніх збурень. Такий підхід дозволяє поєднати економічну результативність підприємства із його адаптивністю та стійкістю. Методологічною основою виступає система показників

«Проход – Запаси – Операційні витрати», що дозволяє оцінювати ефективність бізнесу з позицій генерування грошових результатів, а не лише бухгалтерських показників [5].

Запаси у цій логіці розглядаються не лише як витрати або активи, а як буфер невизначеності, який забезпечує стабільність проходу в умовах варіативності середовища. Операційні витрати характеризують стабільність підтримання бізнес-процесів і визначають можливості підприємства реагувати на зовнішні виклики. Системний моніторинг взаємозв'язку цих показників створює основу для прийняття управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стійкості функціонування підприємства.

У межах дослідження запропоновано використання проход-орієнтованої моделі управління резильєнтністю підприємства, що передбачає інтеграцію управлінських політик і правил, системи фінансових метрик теорії обмежень та регулярності управлінських процедур. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість стратегічних і операційних рішень із можливостями системного обмеження, що сприяє зниженню ризиків операційних збоїв та підвищенню стабільності функціонування підприємства [5].

Важливим елементом операціоналізації резильєнтності є використання інструментів теорії обмежень, зокрема: п'яти фокусуючих кроків і механізмів управління буферами та системи показників П–З–ОВ (Прохід–Запаси–Операційні витрати) інтерпретуються як:

- П (Throughput, Проход) – швидкість генерування грошей через продаж; ядро «живучості» потоку [5];
- З (Inventory, Запаси та незавершене виробництво) – зв'язані кошти та одночасно «буфери стабільності» у критичних точках [6];
- ОВ (Operating Expense, Операційні витрати) – ресурсна «планка» підтримання функціонування системи, яка має бути керованою відносно Проходу.

Керованість у проход орієнтованій моделі досягається не завдяки збільшенням запасів «про всяк випадок», а буферизацією саме в критичних вузлах і управлінням ними за фактичним споживанням, що знижує залежність від прогнозів у BANI.

Їх застосування дозволяє підвищити передбачуваність функціонування підприємства, забезпечити стабільність виробничих і фінансових потоків та знизити рівень операційної крихкості системи.

Таким чином, резильєнтність підприємства доцільно розглядати не як статичну характеристику або наслідок наявності резервів, а як керований процес підтримання стабільності генерування доходу через системне управління обмеженнями, витратами та операційними рішеннями. Методологія теорії обмежень дозволяє сформулювати вимірювану модель

резильєнтності бізнесу, що поєднує фінансову результативність із адаптивністю підприємства до нестабільного середовища.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну перевірку ефективності проход-орієнтованої моделі управління резильєнтністю, її адаптацію до різних галузей економіки та розвиток інструментів стратегічного управління підприємствами в умовах VANI-реальності.

Список використаних джерел:

1. Савицька Н. Л., Пахуча Е. В. Ринкова резильєнтність бізнесу: теоретичний конструкт. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 244–257.
2. World Economic Forum. A Framework for Building Organizational Resilience in an Uncertain Future. Geneva, 2022.
3. Goldratt E. M. The Goal: A Process of Ongoing Improvement. 1984.
4. Кеба Д., Филюк Г. Управління витратами підприємства на основі теорії обмежень. *Держава та регіони*. 2025.
5. Кеба Д. Теорія обмежень (за Голдраттом): еволюція та становлення. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 5 (287).

ВИКОРИСТАННЯ ПРОСВІТНИЦЬКИХ ПРОГРАМ ЯК МЕХАНІЗМУ ВПЛИВУ НА ПОВЕДІНКОВІ СТРАТЕГІЇ БІДНИХ ДОМОГОСПОДАРСТВ

Когатько Юрій Леонідович

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

*Інститут демографії та досліджень якості життя
імені Михайла Птухи Національної академії наук України*

Полякова Світлана Володимирівна

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

*Інститут демографії та досліджень якості життя
імені Михайла Птухи Національної академії наук України*

Дослідження механізмів впливу на поведінкові стратегії виходу з бідності ґрунтується на розумінні того, що вибір домогосподарств не завжди є раціональним. Важливу роль в контексті такого впливу відіграє механізм просвітницьких програм, які реалізуються у формі соціальної реклами, інших інформаційних заходів, спрямованих на підвищення обізнаності про можливості виходу зі стану бідності, наявні механізми залученості до ринку праці (для працездатних осіб), систему соціальної підтримки тощо. Їх ефективність ґрунтується як на використанні соціальних норм, адже приклади історій успіху змінюють усталені установки та формують орієнтири для наслідування, так і на евристиці доступності, коли прості та чіткі інструкції роблять соціально корисні дії зрозумілими і легкими для виконання.

Більшу роль згаданий механізм відіграє для домогосподарств, що належать до категорії довготривало бідних. Він дає змогу знижувати рівень інформаційних бар'єрів, формувати довіру до соціальних інституцій та підштовхувати до активнішого використання доступних ресурсів. Прикладом може слугувати просвітницька програма Satat Jeevikorajan Yojana Shahari (SJY Urban), запущена урядом Біхару в Індії у співпраці з BRAC International у 2023 році з метою подолання бідності через використання соціальних норм (за допомогою історій успіху для зміни установок) та евристики доступності (через прості інструкції для зрозумілості дій). Ця програма спрямована на боротьбу з міською бідністю шляхом комплексних втручань, що включають фінансову інклюзію, розвиток навичок та підтримку підприємництва, адаптованих до специфічних викликів міського контексту. Соціальні норми у програмі SJY Urban реалізуються через поширення історій успіху жінок, які

досягли фінансової стабільності завдяки участі в подібній сільській програмі JEEVIKA, що охопила понад 150000 домогосподарств до 2023 року. Наприклад, історії про жінок, які стали банківськими помічницями і залучили значні кошти для банків, демонструють, як учасниці з бідних верств можуть досягти економічної незалежності через групи самодопомоги. Ці історії, представлені на групових зустрічах і через партнерські організації, створюють нову соціальну норму, де підприємництво та фінансова активність сприймаються як досяжні та соціально схвалювані. Це змінює установки учасників, зменшуючи психологічний бар'єр, пов'язаний з ефектом власності, коли люди переоцінюють поточний стан (наприклад, отримання мінімальних ресурсів) і уникають інвестицій у розвиток через страх невдачі. Презентація таких історій надихає інших наслідувати приклад, формуючи відчуття, що вихід із бідності є не лише можливим, але й соціально очікуваним [1].

В українському суспільстві можна виокремити специфічну групу економічно неактивних осіб, які зневірилися у можливості знайти роботу, і яким підійшов би досвід SJY Urban. За даними вибіркового обстеження соціально-економічного стану домогосподарств України (ОСЕСД) [2], близько 4,6% бідних заявили, що вони шукали роботу, але втратили надію або не знають, як її знайти; ще 4,4% переконані, що на ринку праці поки немає підходящих пропозицій. Додатково 4,5% населення перебувають у складному психологічному стані через війну, що блокує їхню економічну активність, а 1,9% визнали, що не мають належної освіти та відчувають брак компетенцій (рис. 1).

Разом вищезгадані категорії становлять понад 15%: вони фактично опинились у пастці бездіяльності, що може трансформуватись у поведінкову стратегію відмови від пошуку роботи. Подібна стратегія закріплює бідність, оскільки відсутність віри у власні можливості і недовіра до ринку праці знижують мотивацію до дій.

Евристика доступності у SJY Urban застосовується через прості, структуровані інструкції, які роблять дії зрозумілими та легкими для виконання. Програма пропонує покрокові плани для створення мікропідприємств. Наприклад, учасникам надають чіткі інструкції: «Запишись на тренінг із швейної справи через...» або «Відкладай 100 рупій щомісяця для стартового капіталу» [1]. Ці інструкції надаються у доступних форматах, таких як усні пояснення на групових зустрічах чи ілюстровані матеріали, що полегшує їх запам'ятовування та виконання навіть для людей із низьким рівнем грамотності. Крім того, партнерство з місцевими організаціями забезпечує тематичні воркшопи, де складні економічні концепції розбиваються на прості кроки, наприклад, як відкрити банківський рахунок чи отримати мікrokредит. Це знижує когнітивне навантаження та робить дії більш доступними, зменшуючи

вплив ефекту статус-кво, який змушує уникати змін через їхню складність. Програма залучає групи самопомогі для формування соціальної підтримки, де учасники бачать успіхи інших, що підсилює їхню віру в можливість змін. Ці ініціативи не лише сприяють економічній стабільності, але й допомагають учасникам подолати психологічні бар'єри, пов'язані зі страхом втрати чи невизначеністю, змінюють їхню поведінку від уникнення ризиків до активного прагнення фінансової незалежності [3; 4].

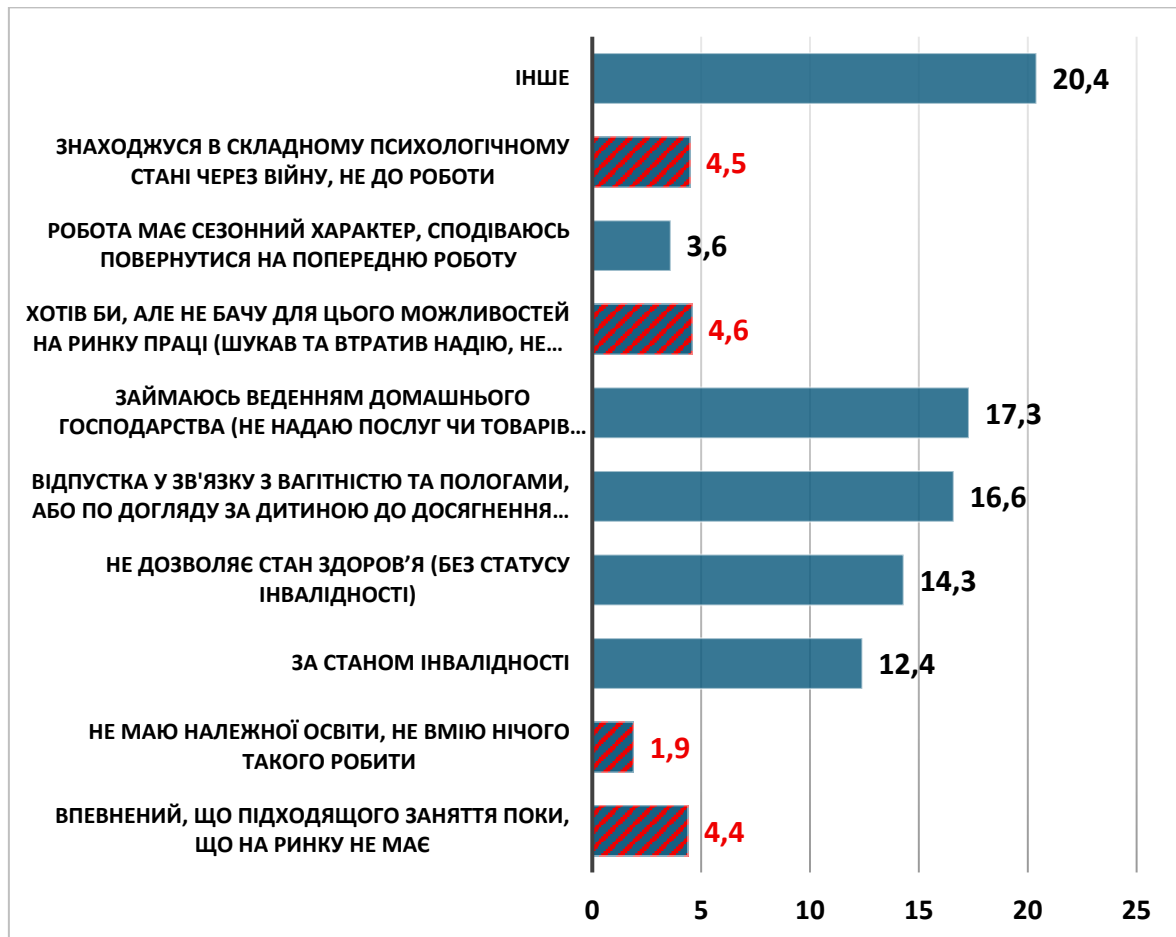


Рис. 1. Розподіл відповідей на питання «Чому не працюєте зараз з метою отримання доходу та не шукаєте роботу?» (серед бідних за абсолютним критерієм за доходами нижче фактичного прожиткового мінімуму в 2023 році, %)

Джерело: розроблено авторами за даними [2]

В Україні можна адаптувати концепцію вищезгаданої програми для зміни поведінкових стратегій домогосподарств для виходу з бідності, зосереджуючись на поєднанні розвитку навичок, фінансової інклюзії та створенні сталих засобів до існування. Для домогосподарств, які належать до довготривало бідних, ключовим є формування впевненості у власних силах та мотивації до активних дій [5]. Навчальні модулі та

тренінги, що передбачають розвиток професійних навичок і підприємницьких компетенцій, здатні змінити традиційні стратегії виживання на стратегії економічного самозабезпечення. Водночас фінансова грамотність і доступ до мікрофінансів або цифрових платформ стимулюють домогосподарства до планування доходів та інвестування у власний розвиток, підвищуючи їхню здатність до автономних рішень. Соціальні групи взаємодопомоги, запроваджені за прикладом груп самообслуговування, сприяли б обміну досвідом, формуванню соціальної підтримки та зниженню інерції, пов'язаної з бідністю [6]. Впровадження таких комплексних заходів здатне трансформувати поведінкові стратегії, замінюючи пасивні або кризові дії на цілеспрямовані кроки, що ведуть до стабільного підвищення рівня добробуту та економічної стійкості домогосподарств.

Список використаних джерел:

1. Mukherji R. Alleviating Urban Poverty Through Livelihood Generation. Inter Press Service. URL: <https://www.ipsnews.net/2023/08/alleviating-urban-poverty-livelihood-generation/>.

2. Результати вибіркового обстеження соціально-економічного стану домогосподарств України (ОСЕСД), проведеного у грудні 2023 р. лютому 2024 р. за технічної підтримки ЮНІСЕФ під координацією робочої групи, створеної Міністерством соціальної політики України.

3. Когатько Ю., Полякова С. Рівень матеріальної депривації в Україні: вплив економічної кризи, COVID-19 та війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-37>.

4. Поведінкові стратегії домогосподарств у контексті якості життя: монографія / Л. Черенко та ін. 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

5. Lopushnyak G. et al. 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/fcapter.1.60.2025.4645>.

6. Когатько Ю., Полякова С. Вплив «сільських» поведінкових стратегій населення України на якість життя в умовах війни. *Демографія та соціальна економіка*. 2024. № 1 (55). С. 78–93. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2024.01.078>.

СТАН СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ ТА ОПТИМАЛЬНІ НАПРЯМИ ЇЇ РОЗВИТКУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПАНДЕМІЙ

Корнійчук Олександр Петрович

*кандидат економічних наук, старший науковий співробітник відділу
демографічного моделювання та прогнозування,
Інститут демографії та досліджень якості життя
імені Михайла Птухи Національної академії наук України*

Суттєвими блокуючими чинниками діючої системи охорони здоров'я України є непрофесіоналізм і популізм. З другої половини 2019 р. ослаблена інституційна спроможність новостворених у 2015–2018 рр. успішних реформаторських команд в НСЗУ, Центрі громадського здоров'я (ЦГЗ) та в системі державних закупівель. Небезпечною є мовчазна байдужість в умовах військового стану значної кількості медичного персоналу та пацієнтів до некомпетентних рішень та дій. До прикладу це стосується зниження до ста балів прохідного бар'єру для вступу у медичні виші [1; 2].

Наслідком цього є втрата динаміки реформаторських змін. Характерним є суттєве послаблення автономності всіх інституцій та перебирання певних частин їх функцій Міністерством охорони здоров'я України.

Ключовою проблемою системи охорони здоров'я є хибне перенесення пріоритетів і завдань розбудови європейської системи охорони здоров'я по індивідуалізації первинної медичної допомоги і по концентрації спеціалізованої медичної допомоги до пострадянської системи збереження не функціональних малопотужних лікарень та формальне призначення на посади сімейних лікарів терапевтів.

В умовах війни значна частина лікарень не готова до надання необхідних послуг хоча це декларують та отримують фінансування від НСЗУ. Що стосується Ковід-19, то це системна проблема відсутності кисню, а щодо бойових поранень, то це нерідко відсутність спроможності лікувати політравми. В екстрених умовах це призводить до перевантажень медичного персоналу. Актуальним є обґрунтування сучасної мережі лікарень до 2050 р. на основі будівництва інфраструктури, здатності відповідати сучасним вимогам безпеки надання медичної допомоги протягом тривалого часу. Існуючий підхід відновлення втраченої інфраструктури, – це розгортання системи охорони здоров'я в минуле. Головне – це не підмінювати поняття, коли замість модернізації ремонт. Створена кілька років тому у Міністерстві

охорони здоров'я робоча група мала б надати в тижневий термін пропозиції по відновленню медичних закладів. Зазначене пов'язано з півторамісячним терміном надання планів відновлення країни у всіх сферах. Це – шлях у минуле. Україна потребує ґрунтовного, фахового підходу обговорень створення системи охорони здоров'я, а не відновлення пострадянської інфраструктури. Термін має бути реалістичним – до року. Важливо не підмінювати поняття і звести розбудову нової інфраструктури системи охорони здоров'я лише до відшкодування збитків.

Для системи охорони здоров'я України необхідне виживання, збереження і захист української державності на основі завершення реформ адміністративно-територіального устрою і органів місцевого самоврядування по досягненню сучасного рівня первинної медичної допомоги в громадах, спеціалізованої і реабілітаційної – в районах і областях до стандартів країни-аналога – Франції. Має бути оголошення не минулого «інфраструктурного» етапу реформ, а кадрово-мережевого – на електронній основі. Не планів відновлення, а створення сучасних медичних інституцій первинної, спеціалізованої, екстреної, паліативної медичної допомоги та реабілітаційної в інтересах охорони здоров'я [3].

В цих умовах важливою є реалізація концептуального задуму по створенню нової системи охорони здоров'я на основі нових можливостей співпраці з передовими державами, у тому числі по залученню фінансових ресурсів. Цей задум має стати складовою задуму по модернізації України як члена НАТО і ЄС і забезпечення належного рівня безпеки у соціальній сфері. Це має бути кардинальна модернізація всіх складових системи охорони здоров'я. Україна потребує високо фахового обговорення на національному рівні перспективної моделі системи охорони здоров'я та її спеціалізованої медичної допомоги [1].

Розрахунок фінансів дозволить побачити шляхи і етапи пошуку необхідних ресурсів. Тобто, система охорони здоров'я має свою європейську місію для власної нації, враховуючи регіональний і глобальний рівень як майбутнього члена НАТО та ЄС. Такий стратегічний підхід має відкрити, як досягти найкращих стандартів розвинених країн у сфері охорони здоров'я. Обсяг фінансів буде визначати спроможність фінансувати пріоритети. Це стосується створення сучасних медичних закладів підготовки кадрів та спроможності НСЗУ оплачувати послуги. Тобто, фахівці мають надати розрахунки та дорожню карту, як для громадськості, так і для парламенту і уряду створення системи охорони здоров'я. Важливим є залучення успішних практиків по реформуванню системи охорони здоров'я в 2014–2019 рр. на центральному, регіональному і місцевому рівнях [1].

При цьому має бути ініціатива від українських експертів перед інвесторами, насамперед іноземними. До пріоритетів відтворення

сучасних інституцій слід віднести медичну освіту, удосконалення НСЗУ та інфраструктури. Щодо інфраструктури, то це має бути потужна концентрація з використанням спеціалізації. Так, у передових європейських країнах планується кардинальне зменшення до 2050 р. чисельності лікарень: Великобританія – кілька десятків, Данія – до десяти. Це забезпечить умови для надання медичної допомоги населенню, нарощування професійного рівня медиків та здешевлення медичних послуг. Цьому має сприяти нова якість доставки пацієнтів до медичних закладів. Тобто, пріоритетність первинної медичної допомоги, яка має задовольнити 90% потреб населення у цій допомозі, дозволить своєчасно виявляти відхилення в стані здоров'я пацієнтів і направляти їх на той чи інший рівень спеціалізованої чи високоспеціалізованої медичної допомоги.

Україна потребує системних аналітиків, які здатні сприйняти виклики в умовах війни, коли представники влади або ухиляються від оцінок експертів, або відсовують їх на другий план [4, с. 20].

Ключовою тенденцією має стати самодостатність медичного працівника, який має особисту свободу вибору місця роботи, навчання. Це має базуватись на його особистому ліцензуванні, рейтингуванні та перебуванні у відкритому реєстрі лікарів з розкриттям його освітнього та наукового потенціалу. Тобто, необхідний високий рівень автономності лікаря з можливістю працювати там, де від вбачає за потрібне. Важливим є страхування професійної роботи лікаря.

Система охорони здоров'я має стати привабливою і якісною, як в освіті, так і в практичній діяльності. Це має мотивувати медичний персонал, який виїхав з України до повернення на батьківщину. Державність вимагає постійної модернізації НСЗУ як сильної інституції, як локомотива реформ. Слід враховувати, що нині НСЗУ знаходиться у стані системного недофінансування із суттєвим відтоком висококваліфікованих фахівців. Для системи охорони здоров'я має стати характерною спроможність опановувати великі обсяги інвестицій. Достатньо важливим є спроможність парламенту, уряду, медичного та пацієнтського середовища до використання високої динаміки подій для створення нової системи охорони здоров'я.

Список використаних джерел:

1. Українська медицина: відновлювати чи створювати? Інтерв'ю із співзасновником Українського центру охорони здоров'я Павлом Ковтонюком. URL: <https://zn.ua/ukr/HEALTH/ukrajinska-meditsina-vidnovljuvati-chi-stvorjuvati-intervju-iz-spivzasnovnikom-ukrajinskoho-tsentru-okhoroni-zdorovja-pavlo-m-kovtonjukom.html> (дата звернення: 30.01.2026).

2. Міністерство охорони здоров'я України: вимоги для вступників до медичних вишів у 2022 р. URL: <https://www.facebook.com/moz.ukr/posts/pfbid0zskjxonw4BPVj1USYQ6vrJVhaVBSQKeQhZA4dCyqtcv8HRD4eR8L28Zj7dfFMskl> (дата звернення: 29.01.2026).

3. Ковтонюк П., Корчак Т. Кризь війну: що відбулося з охороною здоров'я у 2022 році [Вокс Україна]. URL: <https://voxukraine.org/kriz-vijnu-shho-vidbulosya-z-ohoronoju-zdorovya-u-2022-rotsi> (дата звернення: 30.01.2026).

4. Фергюсон, Ніл. Приреченість: політика і катастрофи / пер. з англ. Катерина Диса. Київ: Наш Формат, 2022. 496 с.

«ЗЕЛЕНІ» КЛАСТЕРИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРУКТУРНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Коцко Тарас Аркадійович

кандидат економічних наук,

доцент кафедри менеджменту підприємств,

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Одним з ключових напрямів економічної політики держави є створення стійких передумов збалансованого розвитку структури економічної системи країни. У контексті економічних реформ в Україні, завдання забезпечення структурної збалансованості економіки мають стратегічне значення з точки її конкурентоспроможного розвитку. Як відомо, базовою проблемою економіки України була і залишається наявність значних диспропорцій в її структурі [1, с. 273–307; 2, с. 70–92], успадкованих значною мірою від економічної моделі УРСР – галузевих, відтворювальних, зовнішньоекономічних тощо. За період військового протистояння з Російською федерацією, структура української економіки зазнала значних змін, які можна оцінювати як в позитивному, так і негативному аспектах. Разом з тим, структура економіки не набула характеру прогресивності, проте завдання її збалансування суттєво ускладнились.

Руйнування окремих галузей, міжгалузевих комплексів поглибили структурні диспропорції, обмеживши потенціал прояву навіть факторів екстенсивного характеру, які б дозволяли активізувати динаміку її розвитку в межах деформованої структурної системи. Очевидно, що в контексті повоєнного відновлення економіки України, необхідно буде вирішувати цілий комплекс задач її структурної трансформації та розвитку з урахуванням пріоритетів як інноваційного характеру, так і безпекового.

Створення кластерів, в тому числі «зелених» кластерів, в якості інструменту економічної політики держави широко практикується в різних країнах [3, с. 4–5; 4, с. 75–76]. З точки зору структурної складової політики, такий інструмент має свої особливості, потенційно розширює можливості реалізації економічних, екологічних, соціальних та інших пріоритетів, які дозволяють активізувати імпульси формування нової моделі економіки.

У контексті завдань структурних трансформацій поняття «зеленого» кластеру слід розглядати як територіально локалізовану інтегровану форму взаємодії підприємств різних галузей, науково-дослідних та

освітніх установ, органів державної влади, суб'єктів фінансового сектору та інших інституцій. Основною метою такої взаємодії є розроблення та впровадження ресурсозберігаючих технологій, розвиток екологічно-орієнтованих виробництв, екологічна модернізація територіально-виробничих систем на засадах ефекту синергії, забезпечення їх ресурсоефективності та сталості. Це, у свою чергу, дозволяє розвивати ефективні механізми міжрегіональної інтеграції та підвищити якість економічного розвитку на загальнодержавному рівні.

Кластерний підхід до структурної політики логічно враховує і специфіку завдань повоєнного відновлення економіки України. Адже вирішувати завдання формування нової моделі економіки України неможливо буде лише орієнтуючись на ліберально орієнтовані принципи, необхідність активної ролі держави стає очевидною. Саме кластерні утворення дозволяють збалансовано інтегрувати інструменти ринкового та державного впливу, враховуючи інтереси локалізованих територіально-виробничих систем. Такі механізми посилюють вмотивованість органів державної влади, сприяють розвитку політичної конкуренції та відповідальності на регіональному рівні, фактично розширюючи інструментарій економічної політики регіональних органів влади. Локалізація такої взаємодії дозволяє більшою мірою враховувати специфіку економічного потенціалу територіальних утворень, інтересів їх економічних суб'єктів, що фактично дозволяє перейти до нової моделі економічної політики держави, яка створює необхідні умови інтеграції інструментів різного ієрархічного рівня.

У системі напрямів економічної політики структурної трансформації економіки України, створення передумов формування «зелених» кластерів слід розглядати в якості окремого напрямку, стратегічно орієнтованого характеру, який логічно доповнює класичну систему інструментів структурної політики. Такий напрям політики розширює потенційні можливості впливу на інвестиційні процеси, їх спрямованість, галузеву структуру територіально-виробничої системи, її освітню, наукову та інші сфери [3, с. 12–14], що визначає характер та динаміку структурних трансформацій, формує потенціал стійкості локальних економічних систем, визначає вектор її сталого розвитку.

Систематизуючи потенційні переваги кластерного підходу в контексті структурних трансформацій з точки зору розвитку територіально-виробничих систем, слід виділити такі:

- активізація імпульсів інноваційного розвитку господарюючих суб'єктів на рівні окремих територіально-виробничих систем у межах кластерних утворень, а також розвиток інноваційного потенціалу територій на основі посилення взаємодії суб'єктів кластерів і більш повної реалізації їх економічного потенціалу;

- розширення можливостей економічного розвитку територіально-виробничих систем і забезпечення представництва та просування їх інтересів на різних рівнях управлінської ієрархії через формалізацію кластерних утворень, визначення стратегічних засад їх функціонування;
- підвищення ефективності використання економічних ресурсів територіально-виробничих систем у межах кластерних утворень через посилення взаємодії їх суб'єктів, розширення сфер господарської діяльності, активізацію імпульсів інноваційного розвитку;
- посилення територіальної концентрації економічної діяльності внаслідок зростання інвестиційної привабливості кластерних утворень, розвиток виробничої інфраструктури, що розширює можливості ефективного використання ресурсного та науково-технічного потенціалу регіону;
- виникнення нових можливостей технологічної модернізації виробництва у межах кластерних утворень, зокрема шляхом впровадження інноваційних, ресурсоефективних та екологічно-орієнтованих технологій;
- створення стійких передумов структурної модернізації економіки у межах кластерних утворень, що передбачає формування відповідної інституційної інфраструктури, нових високотехнологічних виробництв, а також поступове заміщення низькоефективних секторів промислового комплексу;
- формування ефективних виробничих і технологічних ланцюгів створення доданої вартості, що забезпечує підвищення економічної ефективності виробництва та конкурентоспроможності продукції, а також посилює «точки економічного зростання» на основі поглибленої інтеграції структурних складових економічного потенціалу регіону;
- диверсифікація економічної структури територіально-виробничих систем, що підвищує їх стійкість до впливу зовнішніх дестабілізуючих факторів, забезпечує гнучкість реагування на зміни ринкового середовища, розширює можливості структурного розвитку економіки;
- посилення інтеграції регіональних економічних систем у національні та міжнародні економічні системи, що сприяє зростанню їх інвестиційної привабливості та стимулює структурний розвиток;
- створення умов для формування нових центрів економічного зростання, які забезпечують довгостроковий структурний розвиток територій та структурний ефект макроекономічного рівня.

Потенційні можливості кластерного підходу безпосередньо пов'язані з виникненням ефектів, які формують передумови структурного розвитку територіально-виробничих систем. Якість розвитку забезпечується найбільш ефективним поєднанням комплексу складових економічного потенціалу територіально-виробничої системи. Зазначена перевага є однією з основних, оскільки пов'язана зі створенням найбільш

сприятливих можливостей для реалізації та розвитку економічного потенціалу регіону, вона природньо доповнює вертикальну модель структурної політики горизонтальною, інтегруючи механізми різних рівнів.

Для України «зелені» кластери як інструмент структурної політики мають стратегічне значення в контексті завдань післявоєнного відновлення. Вони потенційно формують основу для екологічно-орієнтованого та конкурентоспроможного розвитку регіональних територіально-виробничих систем, забезпечення їх стійкості та поступу в напрямі європейської інтеграції. На початковому етапі повоєнного відновлення важливо створювати базові механізми формування кластерних утворень обмежуючи роль держави в забезпеченні їх діяльності. Реальний розвиток кластерів, який генеруватиме економічні ефекти може забезпечуватись політикою загальнодержавного рівня, спрямованою на формування сприятливого інвестиційного клімату, що передбачає відповідні інституційні зміни. За таких умов, кластерні утворення перетворюватимуться на реальні інструменти інноваційного розвитку та стимулювання структурної збалансованості економічних систем.

Список використаних джерел:

1. Структурна гармонізація економіки України як чинник економічного зростання / За ред. д-ра ек. наук І.В. Крючкової. Київ : «Експрес», 2007. 520 с.
2. Оцінка інноваційного розвитку та структурні трансформації а економіці України: колективна монографія / [Єгоров І.Ю., Кіндзерський Ю.В., Бажал Ю.М. та ін.] ; за ред.: чл.-кор. НАН України І.Ю. Єгорова та д.е.н. Ю.В. Кіндзерського ; ДУ «Ін-т. екон. та прогноз. НАН України». Київ, 2023. 240 с.
3. Панцир С.І. Принципи організації еокластерів. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7e4193e5-983c-44ad-a74a-a071fdf1973c/content>
4. Лазебник Л.Л., Соколова О.М. Інноваційні кластери як об'єкт державної структурної політики України. *Економічний вісник. Серія: Фінанси, облік, оподаткування*. 2021. Вип. 7. С. 74-85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ehsfat_2021_7_9

ІНТЕНЦІЇ ЯК ЧИННИК МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ

Кубіній Наталія Юрївна

кандидат економічних наук,

професор кафедри економіки, підприємництва та торгівлі,

Ужгородський національний університет

Кубіній Володимир Володимирович

кандидат економічних наук,

доцент кафедри економіки, підприємництва та торгівлі,

Ужгородський національний університет

У сучасних умовах глобалізації міжнародна економіка формується не лише під впливом об'єктивних факторів – ресурсного забезпечення, технологічного розвитку, транспортних витрат чи цінових диспропорцій, – але й значною мірою визначається суб'єктивними чинниками, пов'язаними з очікуваннями, намірами та поведінковими установками економічних агентів. Серед таких чинників виділяються інтенції як важливий та самостійний важіль впливу на ділові рішення, економічні процес и та результати. Саме інтенції держав, транснаціональних корпорацій, інвесторів і домогосподарств дедалі частіше виступають каталізатором змін у міжнародних потоках капіталу, товарів, послуг і робочої сили.

Іntenції в міжнародній економіці доцільно трактувати як сукупність стратегічних намірів, очікувань, мотивацій та поведінкових орієнтацій суб'єктів глобального господарства, що визначають характер і масштаби їхньої участі у світових економічних відносинах. Вони формують рішення щодо зовнішньої торгівлі, міжнародного інвестування, інтеграції до світових ринків, міграції трудових ресурсів та інноваційної співпраці. Іntenції на людський розвиток забезпечують наявність інтелектуального капіталу, котрий є фактором конкурентоспроможності економічних акторів.

Механізм впливу інтенцій у міжнародному середовищі реалізується через ланцюг (рис. 1):

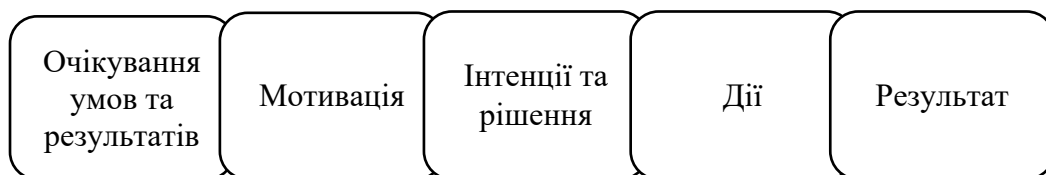


Рис. 1. Ланцюг механізму інтенціонального впливу у міжнародному середовищі

Джерело: складено авторами

Іншими словами формується залежність: очікування глобальних умов → стратегічні рішення → транснаціональна активність → зміни у світових економічних потоках.

Таким чином, навіть суб'єктивні оцінки ризиків або перспектив можуть істотно змінювати структуру міжнародних економічних процесів. Зокрема, інвестиційні інтенції визначають географію міжнародного руху капіталу. За умов політичної стабільності, прогнозованої економічної політики та сприятливого інституційного середовища зростає довіра іноземних інвесторів, що стимулює приплив прямих іноземних інвестицій. Натомість очікування нестабільності, воєнних ризиків або регуляторної невизначеності призводять до відтоку капіталу та скорочення міжнародної співпраці. Таким чином, психологічний компонент ризику часто відіграє не меншу роль, ніж об'єктивні макроекономічні показники.

Суттєвий вплив інтенції мають і на міжнародну торгівлю. Очікування змін митної політики, запровадження санкцій або торговельних обмежень стимулюють компанії переглядати ланцюги постачання, диверсифікувати ринки збуту та змінювати логістичні стратегії. У результаті формується нова конфігурація світових торговельних потоків, що може суттєво відрізнятись від класичних моделей порівняльних переваг.

На рівні держав інтенції проявляються через стратегічні пріоритети економічної політики: інтеграцію до міжнародних об'єднань, розвиток експортно орієнтованих галузей, підтримку національного виробника чи протекціоністські заходи. Політична воля до співробітництва або, навпаки, ізоляціонізму визначає глибину участі країни в глобальному економічному просторі. Таким чином, державні інтенції стають важливим фактором формування міжнародної конкурентоспроможності.

З позицій поведінкової економіки міжнародні ринки також залежать від очікувань фінансових агентів. Валютні курси, біржові котирування та рух спекулятивного капіталу часто зумовлюються не стільки фундаментальними показниками, скільки інформаційними сигналами, настроями інвесторів і колективними очікуваннями. Це підтверджує, що глобальні фінансові ринки є особливо чутливими до інтенцій та психологічних факторів.

Важливим проявом інтенцій є і міжнародна трудова міграція. Рішення про переміщення робочої сили базується на суб'єктивній оцінці можливостей працевлаштування, рівня доходів, безпеки та якості життя. Масові міграційні потоки, спричинені такими очікуваннями, змінюють структуру ринків праці як країн-донорів, так і країн-реципієнтів, впливаючи на розподіл людського капіталу у світовому масштабі. Інтенції є вирішальним психологічним фактором у міжнародній міграції, що перетворює потенційні причини (економічні, політичні, безпекові) на реальні міграційні потоки. Вони визначають вибір країни призначення,

тип міграції (добровільна/вимушена, легальна/нелегальна) та термін перебування, засновані на особистих цілях та сприйнятті ризиків. Іntenції включають й економічну складову міграції: вибір країни певного економічного розвитку та перспектив, рівень можливих доходів, імовірність працевлаштування та ін.

Теоретично іntenції в міжнародній економіці пов'язані з концепціями очікувань, інституційної довіри, ризику та невизначеності, а також із теоріями глобальної конкурентоспроможності та міжнародної інтеграції. Вони доповнюють класичні моделі міжнародної торгівлі та руху факторів виробництва, пояснюючи відхилення реальної економічної поведінки від суто раціональних припущень.

Отже, іntenції виступають важливим нематеріальним чинником функціонування світового господарства, оскільки саме вони формують економічні стратегії суб'єктів міжнародних відносин та визначають напрями глобальних економічних процесів. Іntenції є нематеріальним активом бізнесу, що визначає напрямок розвитку та майбутні економічні вигоди, хоча і не обліковуються як окремі нематеріальні активи згідно з бухгалтерськими стандартами. Вони є основою для формування гудвілу, репутації, бренду та довгострокової стратегії. Наприклад, іntenції впливають на формування гудвілу через механізм економічної поведінки різних груп стейкхолдерів. Позитивні наміри споживачів проявляються у повторних покупках і прихильності до бренду; іntenції партнерів – у довгострокових контрактах та зниженні трансакційних витрат; інвесторів – у готовності вкласти капітал на вигідніших умовах; працівників – у підвищеній мотивації, продуктивності та організаційній відданості. Сукупність цих дій створює додаткові економічні вигоди, що й відображаються у формі гудвілу. На макрорівні іntenції можуть формувати гудвіл не лише окремих підприємств, а й регіонів та країн. Інвестиційна привабливість території, її міжнародна репутація, імідж надійного партнера або виробника є результатом колективних очікувань іноземних інвесторів і контрагентів. У цьому контексті гудвіл трансформується у поняття «репутаційного капіталу», що безпосередньо впливає на приплив капіталу та економічний розвиток. Таким чином, іntenції можна розглядати як первинну соціально-психологічну основу формування гудвілу. Саме вони визначають рівень довіри, лояльності та готовності до співпраці, які згодом матеріалізуються у додатковій ринковій вартості підприємства. Врахування іntenцій у стратегічному управлінні дозволяє цілеспрямовано формувати позитивну ділову репутацію.

Урахування іntenцій дозволяє глибше зрозуміти механізми міжнародної економічної динаміки й підвищити ефективність державної та корпоративної політики у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ НАУКОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Лисевич Сергій Григорович

кандидат економічних наук

Науковий потенціал закладу вищої освіти являє собою сукупність можливостей використання наявних ресурсів для досягнення певних цілей [2, с. 547–548; 5, с. 189]. Він є найважливішою характеристикою закладу вищої освіти і призначений для виконання завдань, передбачених у Законі України «Про вищу освіту», а саме:

- проведення на високому рівні освітньої діяльності;
- проведення наукових досліджень;
- забезпечення суспільного та економічного розвитку держави;
- патріотичне, екологічне та правове виховання здобувачів вищої освіти;
- розвиток міжнародних відносин тощо [1, с. 26].

Науковий потенціал закладу вищої освіти має велике значення як для окремого закладу, так і для держави в цілому. Це пов'язано з тим, що чим вища ефективність його використання, тим вища конкурентоспроможність на ринку, вища можливість випускати більш кваліфіковані кадри, більший внесок у розвиток науки і держави в цілому.

З огляду на таку роль і значення, науковий потенціал потребує постійного дослідження шляхів підвищення ефективності його використання.

Найважливішими складовими елементами наукового потенціалу закладу вищої освіти є:

- викладацький склад;
- здобувачі вищої освіти;
- обладнання, що використовується в навчальному процесі;
- фінансові ресурси закладу вищої освіти;
- психологічна атмосфера в закладі вищої освіти;
- ступінь участі викладачів та здобувачів вищої освіти в управлінні навчальним закладом;
- умови праці та відпочинку, тощо.

Найбільш важливими шляхами підвищення ефективності використання наукового потенціалу закладів вищої освіти є:

- підвищення якості викладацького складу;
- підвищення якості підготовки здобувачів вищої освіти;
- підвищення кількості та якості наукових публікацій;

– впровадження результатів наукових досліджень в розвиток економіки та ін.

Якість викладацького складу багато в чому залежить від умов оплати праці. Особливо це важливо для викладачів-початківців, які не мають ще наукового ступеня. У цьому випадку необхідна їх матеріальна підтримка. Існують істотні труднощі не тільки з оплатою праці, але й з отриманням житла, що поглиблює проблему.

Сьогодні основним джерелом викладацького персоналу є здобувачі вищої освіти, які добре проявили себе в навчальному процесі. Їхня перевага в досить високому рівні знань. Але у них є істотний недолік – це відсутність життєвого досвіду і досвіду роботи на виробництві, в колективі, що певним чином негативно позначається на їх професійному зростанні, на спілкуванні зі студентами та ін. Для усунення цього недоліку доцільно забезпечувати певний мінімум стажу викладацького складу роботою на виробництві.

Більшість закладів вищої освіти не приділяють достатньо уваги вихованню учасників освітнього процесу. На жаль, існуюча система кураторів не виконує в повному обсязі виховний процес через його складність і обсяг, що вимагає іншого, більш сучасного підходу.

Теодор Рузвельт говорив, що виховувати людину інтелектуальною, не виховавши її морально – значить виростити загрозу для суспільства [3, с. 58].

Проблеми у вихованні в закладах вищої освіти позначаються на високому рівні корупції в країні, на прийнятті неефективних державних рішень. Тому необхідно значно поліпшити виховний процес, доповнивши його введенням деяких додаткових дисциплін, спрямованих на формування і духовний розвиток особистості: філологія; психологія та ін. (в тих закладах вищої освіти, де ці предмети не викладаються).

Для підвищення якості наукових публікацій і навчального процесу слід враховувати китайський досвід, де окремі університети розмежовують викладачів на тих, хто веде навчальний процес, і тих, хто пише наукові статті. При цьому також необхідно враховувати і високі фінансові витрати на публікацію наукових статей. Для цього слід розглянути можливість створення спеціального фонду для покриття таких витрат.

Велике значення для розвитку наукового потенціалу навчальних закладів і його ефективного використання має держава. На жаль, більшість прийнятих економічних і фінансових рішень в країні проходить без широкого обговорення. Наприклад, в Німеччині прийняття і виконання бюджету відбувається за активної участі як вчених, так і населення [4, с. 154–154]. Це підвищує ефективність державних рішень і знижує рівень корупції.

Використання аналогічного підходу дозволило б підвищити роль наукового потенціалу навчальних закладів, залучило б до цього процесу не тільки викладачів, а й здобувачів вищої освіти, що підвищило б їх рівень знань і відповідальності.

Такий підхід до підвищення ефективності використання наукового потенціалу закладів вищої освіти дозволить:

- поліпшити якість підготовки здобувачів вищої освіти;
- підвищити рівень використання наявного наукового потенціалу в країні;
- знизити рівень корупції на всіх рівнях прийняття державних рішень;
- підвищити рівень ефективності в суспільстві з управління державою;
- підвищити рівень наукових публікацій.

Список використаних джерел:

1. Про вищу освіту: Закон України від 1 липня 2014 р. № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
2. Лугова В.М. Науковий потенціал ВНЗ України та результативність його використання. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 8. С. 547–555.
3. Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції 19 квітня 1918 року «Людина і суспільство: економічний та соціокультурний розвиток» м. Рівне. С. 180. URL: <https://rv.uu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/09/Naukovyj-zbirnyk-materialiv.pdf>
4. Миргородська Л.О. Фінансові системи зарубіжних країн: Начальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 240 с.
5. Нагорняк Т. Л. Розвиток потенціалу закладу вищої освіти в системі управлінських практик. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4 (40). С. 187–197.

МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ГЕНДЕРНИХ РОЗРИВІВ У СИСТЕМІ ПРОГНОЗУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЇ ПРАЦІ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ВЕКТОР

Огай Марина Юріївна

*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*

На шляху до повноправного членства в ЄС для України критично важливим є дотримання міжнародних підходів та стандартів у моніторингу соціально-економічних процесів. Євроінтеграція вимагає від вітчизняної статистичної та аналітичної системи й повної методологічної узгодженості з європейським простором. Одним із центральних аспектів такої гармонізації є вимірювання гендерних розривів, оскільки рівність прав і можливостей є фундаментальною цінністю ЄС та обов'язковою умовою для інклюзивного економічного зростання.

Найбільш ефективним та визнаним на міжнародному рівні інструментом для такої оцінки є Індекс гендерної рівності (ІГР), розроблений Європейським інститутом гендерної рівності (EIGE), який вимірює розриви між жінками та чоловіками у шести ключових сферах (доменах) життєдіяльності: робота, гроші, знання, час, вплив та здоров'я. Кожен домен поділяється на субдомени – підгрупи індексів, за якими оцінюються гендерні розриви за 31 первинними показниками [1]. Вимірювання цих індикаторів є базовим етапом для подальшого моделювання пропозиції праці, оскільки вони визначають ресурсні та часові обмеження життєдіяльності домогосподарств.

У 2025 році Україна вперше здійснила повний цикл розрахунку Індексу за оригінальною методологією ЄС, що дозволило інтегрувати український контекст у загальноєвропейський аналітичний ландшафт [2]. Водночас, саме 2025 році Індекс зазнав масштабних методологічних змін, спрямованих на глибший аналіз якості життя та економічної незалежності особистості. Зупинимося більш детально на основних змінах по кожній сфері [3].

1. Сфера «Робота». До запровадження змін оцінка професійної сегрегації базувалася на узагальнених показниках горизонтального розподілу ринку, які не враховували сучасні технологічні тренди. Крім того, значна частина даних залежала від «Європейського опитування

щодо умов праці (EWCS)», яке проводилося нерегулярно, що негативно впливало на актуальність ІГР. Новий підхід замінив застарілі індикатори на показник частки фахівців у сфері ІКТ. Це стратегічне рішення дозволяє виміряти готовність людського капіталу до викликів цифрової трансформації та відповідає пріоритетам ЄС до 2030 року [4]. Замість абстрактних «перспектив кар'єри», запроваджено показник вертикальної сегрегації – частку жінок і чоловіків на керівних посадах. Також додано вимірювання розривів в низькооплачуваній роботі для оцінки того, чи жінки та чоловіки мають рівний доступ до гідної оплати праці та економічної безпеки, що є ключовими елементами якісної зайнятості.

2. Сфера «Гроші». Тривалий час головною проблемою цього домену була залежність від даних на рівні домогосподарства. Такий підхід базувався на помилковому припущенні, що ресурси всередині сім'ї розподіляються абсолютно порівну. Це маскувало реальну фінансову вразливість жінок, їхню бідність та економічну залежність від партнера. Дані опитування «Дослідження структури заробітної плати (SES)», що збиралися раз на 5-6 років, не дозволяли оперативно реагувати на зміни в доходах населення. Оновлена методологія передбачає оцінку показників на основі щорічних даних «Статистика доходів і умов життя (EU-SILC)». Найважливішою зміною в домені стало включення гендерного розриву в пенсіях, що демонструє кумулятивний ефект нерівності протягом усього життя. Крім того, впроваджено унікальний показник «медіана річного заробітку як відсоток від доходу партнера». Це дозволяє виміряти реальну «переговорну силу» індивіда всередині домогосподарства.

3. Сфера «Знання». До 2025 року методологія оперувала надто широкими віковими групами і показниками загальної участі у навчанні. Це не давало можливості зрозуміти, чи стикаються молоді люди з бар'єрами при переході від освіти до ринку праці. Оновлення 2025 року звузило вікові рамки до найбільш активних груп (30–34 роки) для вищої освіти, що дозволяє оцінити актуальні результати освітньої політики. Замість загального навчання дорослих, акцент зміщено на початкову професійну освіту і навчання, де формуються базові навички для працевлаштування. Важливою перевагою став перехід від статистики «зарахування» до аналізу «випускників». Особлива увага тепер приділяється STEM-спеціальностям. Це дозволяє збалансовано оцінювати зусилля держави щодо подолання стереотипів у технічних та гуманітарних сферах, що є критичним для інноваційного зростання.

4. Сфера «Час». Історично цей домен був найбільш статичним через дефіцит даних та відсутність деталізації неоплачуваної праці. Попередні вимірювання не дозволяли розрізнити типи догляду, що перешкоджало розробці цільових програм підтримки для жінок, які поєднують роботу та побут. Перевага нового підходу полягає у використанні власного опитування EIGE «Дослідження гендерних розривів у неоплачуваному

догляді, індивідуальній та соціальній діяльності (CARE)», яке вперше розмежувало догляд за дітьми та тривалий догляд за дорослими. Це дозволяє виявити «часовий тиск» на жінок, пов'язаний зі старінням або потребами в реабілітації членів родини. Також змінено фокус у показниках щодо громадської діяльності: тепер вони стосуються всього дорослого населення, а не лише працюючих. Це підкреслює, що рівний доступ до дозвілля, культури та волонтерства є основою активного громадянства, а не просто питанням «відпочинку від роботи».

5. Сфера «Вплив» стосується оцінки залученості жінок і чоловіків на керівні посади у різних структурах. Стара методологія базувалась на оцінках показників, що часто стосувалися невеликих органів управління (наприклад, правління центрального банку), де заміна лише одного члена викликала величезні коливання загального балу домену. Це спричиняло певний методологічний дисбаланс і, таким чином, спотворювало реальну картину прогресу. У новій редакції вилючено показники, що базуються на невеликих групах, аби уникнути статистичних аномалій. Замість цього акцент зміщено на виконання Директиви щодо гендерного балансу в радах директорів великих компаній [5] і, у підсумку, домен став інструментом моніторингу структурних змін. Важливою перевагою стало включення «соціальної влади» через лідерство у національних олімпійських спортивних організаціях, що дозволяє вимірювати гендерну динаміку не лише в політиці чи великому бізнесі.

6. Сфера «Здоров'я». Попередній підхід розділяв тривалість життя та роки здорового життя як окремі показники, що розмивало фокус при аналізі потреб старшого покоління. Крім того, існував піддомен «доступу» до медицини, який виявився малоефективним, оскільки не враховував специфічні гендерні бар'єри та демонстрував незначну варіативність між країнами. Нова методологія консолідувала ці показники в єдиний вимір для когорти 65+. Тепер оцінюється не просто кількість років, а їх якість. Найбільшою перевагою стало включення показників ментального здоров'я та доступу до психологічної підтримки. Отже, видалення неефективних індикаторів дозволило сфокусуватися на довгострокових структурних відмінностях у стані здоров'я жінок і чоловіків.

Методологічне оновлення ІГР передбачає також і зміну методики розрахунку: відбувся перехід до спрощеної та більш інтуїтивно зрозумілої формули розрахунку гендерних розривів та зміна шкали оцінювання. У зв'язку з цим, для забезпечення статистичної точності та порівнянності результатів, EIGE реконструював весь часовий ряд даних за оновленою методикою.

Таким чином, імплементація оновленої методології ІГР в Україні з фокусом на цифровізацію та соціальну вразливість дозволить найточніше оцінити стан збереження та розвитку людського капіталу. Також варто

підкреслити, що гармонізація гендерної статистики з європейськими стандартами є й необхідною умовою для якісного моделювання пропозиції праці домогосподарств. Оновлена методологія EIGE 2025 дозволить точніше ідентифікувати чинники, що стримують або стимулюють вихід індивідів на ринок праці. Це створює «вікно можливостей» для розробки доказових моделей економічної поведінки населення, які враховують специфіку повоєнного періоду та сприяють ефективному відтворенню людського капіталу України.

Список використаних джерел:

1. EIGE (2017). Gender Equality Index 2017: Methodological Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union. DOI: <https://doi.org/10.2839/3514>.
2. Огай М., Откидач М., Лукович Т. Індекс гендерної рівності в Україні: методологія розрахунку та основні результати. *Демографія та соціальна економіка*. 2025, № 4 (62). С. 114–132. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2025.04.114>.
3. EIGE (2025). Gender Equality Index 2025. Luxembourg: Publications Office of the European Union. DOI: <https://doi.org/10.2839/1693233>.
4. European Commission (2021a), Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions – 2030 digital compass: the European way for the Digital Decade, COM(2021) 118 final of 9 March 2021. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52021DC0118>.
5. European Commission (2020e), Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions on the European democracy action plan, COM(2020) 790 final of 3 December 2020. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2020%3A790%3AFIN&qid=1607079662423>.

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У КОНТРОЛІНГУ: ВІД ТЕОРЕТИЧНИХ КОНЦЕПЦІЙ ДО ПРАКТИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ

Панасенко Іван Олегович

аспірант,

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

Сучасний етап розвитку економіки характеризується інтенсивною цифровою трансформацією бізнес-процесів, що викликає необхідність переосмислення традиційних підходів до управління підприємствами. Впровадження штучного інтелекту (ШІ) в систему контролінгу стає стратегічним імперативом для бізнес-структур, які прагнуть підвищити ефективність управлінських рішень і зміцнити конкурентні позиції на ринку.

Актуальність дослідження обумовлена наявністю значного розриву між теоретичними концепціями застосування ШІ в контролінгу та практичною реалізацією відповідних рішень в організаціях. Аналіз літератури показує, що, незважаючи на зростаючий інтерес до даної проблематики, існує недостатня систематизація знань про детермінанти успішного впровадження технологій ШІ в управлінський облік [2; 4].

Теоретичні основи застосування ШІ в контролінгу базуються на концепції цифрової трансформації фінансових функцій. Дослідники виділяють кілька ключових напрямків використання технологій ШІ в системі управлінського обліку: автоматизація рутинних операцій, предиктивна аналітика, оптимізація процесів бюджетування та планування, інтелектуальний аналіз великих даних для прийняття рішень [1; 3].

Еволюція контролінгу створює передумови для активного використання ШІ. Сучасні рішення на основі машинного навчання дозволяють контролерам фокусуватися на аналітичних завданнях високого рівня, делегуючи рутинні операції інтелектуальним системам [3]. Це трансформує роль контролера від «бухгалтера» до бізнес-партнера, здатного надавати стратегічні інсайти для топ-менеджменту.

Аналіз практики впровадження ШІ в контролінг виявляє ряд критичних факторів успіху. По-перше, організаційна готовність, що включає наявність відповідної корпоративної культури та компетенцій персоналу. По-друге, якість і доступність даних, оскільки ефективність алгоритмів ШІ безпосередньо залежить від повноти та достовірності вихідної інформації. По-третє, чітке визначення бізнес-цілей і показників ефективності впровадження [4].

Істотним бар'єром на шляху впровадження ІІІ в контролінг є розрив між очікуваннями, що формуються маркетинговими дискурсами постачальників рішень, і реальними можливостями технологій. Дослідження показують, що багато проектів впровадження ІІІ не досягають заявлених результатів через завищені очікування і недооцінку організаційних змін, необхідних для успішної інтеграції нових технологій [2]. Соціальні уявлення про можливості ІІІ відіграють важливу роль у процесі прийняття рішень про впровадження. Сприйняття контролерами та топ-менеджерами потенціалу ІІІ, засноване на професійних дискурсах і галузевих практиках, впливає на готовність інвестувати ресурси в цифрову трансформацію функції контролінгу [5].

Практичний досвід впровадження рішень ІІІ в контролінг демонструє ефективність поетапного підходу. Починаючи з пілотних проектів в обмежених областях (наприклад, автоматизація процесу закриття періоду або прогнозування грошових потоків), організації поступово розширюють масштаб застосування ІІІ в міру накопичення компетенцій і доведення бізнес-цінності [4].

Важливим аспектом успішного впровадження є інтеграція рішень ІІІ з існуючими інформаційними системами підприємства (ERP, BI-системи). Ізольовані рішення ІІІ, не інтегровані в загальну архітектуру корпоративних систем, демонструють обмежену ефективність і створюють ризики фрагментації даних [1; 2]. Результати дослідження вказують на необхідність комплексного підходу до впровадження ІІІ в контролінг, що враховує технологічні, організаційні та соціально-психологічні аспекти. Ключовими детермінантами успіху є: чітке визначення бізнес-кейсів, забезпечення якості даних, розвиток компетенцій персоналу, управління змінами та реалістичні очікування щодо можливостей технологій [2; 4; 5].

Впровадження штучного інтелекту в систему контролінгу є складним процесом, що вимагає синхронізації технологічних інновацій з організаційними змінами. Перехід від теоретичних концепцій до практичної реалізації вимагає критичного осмислення дискурсів про ІІІ, формування реалістичних очікувань і системного підходу до цифрової трансформації функції контролінгу. Подальші дослідження повинні зосередитися на розробці методології оцінки ефективності впровадження ІІІ та вивченні довгострокових ефектів для трансформації ролі контролера в організації.

Список використаних джерел:

1. Bhimani A., Willcocks L. Digitisation, 'Big Data' and the transformation of accounting information. *Accounting and Business Research*. 2014. Vol. 44. No. 4. P. 469–490. DOI: <https://doi.org/10.1080/00014788.2014.910051>

2. Abbas K. Management accounting and artificial intelligence: A comprehensive literature review and recommendations for future research. *The British Accounting Review*. 2025. Article 101551. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bar.2025.101551>
3. Ranta M., Ylinen M., Järvenpää M. Machine Learning in Management Accounting Research: *Literature Review and Pathways for the Future*. *European Accounting Review*. 2023. Vol. 32. No. 3. P. 607–636. DOI: <https://doi.org/10.1080/09638180.2022.2137221>
4. Zhang C., Zhu W., Dai J., Wu Y., Chen X. Drivers and concerns of adopting Artificial Intelligence in managerial accounting. *Accounting & Finance*. 2025. P. 1–33. DOI: <https://doi.org/10.1111/acfi.13404>
5. Assidi S., Omran M., Rana T., Borgi H. The role of AI adoption in transforming the accounting profession: a diffusion of innovations theory approach. *Journal of Accounting & Organizational Change*. 2025. Vol. 21. No. 5. P. 915–936. DOI: <https://doi.org/10.1108/JAOC-04-2024-0124>

ЦИФРОВІЗАЦІЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ НА ОСНОВІ ХМАРНИХ ERP-РІШЕНЬ

Повідайчик Михайло Михайлович

*доктор педагогічних наук,
професор кафедри кібернетики і прикладної математики,
Державний вищий навчальний заклад
«Ужгородський національний університет»*

Попик Мар'яна Михайлівна

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри туристичної інфраструктури
та готельно-ресторанного господарства,
Державний вищий навчальний заклад
«Ужгородський національний університет»*

Фурик Богдан Борисович

*аспірант кафедри кібернетики і прикладної математики,
Державний вищий навчальний заклад
«Ужгородський національний університет»*

Процеси глобалізації та посилення конкуренції на світових ринках актуалізують завдання цифровізації підприємницької діяльності, зокрема в аспекті підвищення ефективності управління міжнародними бізнес-операціями. Упровадження інноваційних цифрових технологій, зокрема хмарних сервісів і інтегрованих корпоративних інформаційних систем, забезпечує оперативний доступ до інформаційних ресурсів, узгодженість функціонування структурних підрозділів у різних регіонах, а також гнучкість і масштабованість управлінських стратегій. На сучасному етапі цифровізація виступає не лише інструментом оптимізації операційної діяльності компаній, а й ключовим чинником формування їхньої конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку в глобальному економічному просторі.

Сутність хмарних технологій полягає у використанні віддалених обчислювальних ресурсів, програмного забезпечення та систем зберігання даних, що надаються користувачам через мережу Інтернет у форматі сервісів. Такі технології забезпечують повсюдний доступ до інформації незалежно від місця перебування користувача та типу пристрою, що зумовлює їхню універсальність і гнучкість. До ключових характеристик хмарних технологій належать масштабованість, багатокористувацький режим доступу, а також оптимізація капітальних і операційних витрат на ІТ-інфраструктуру. У контексті міжнародного бізнесу хмарні технології формують технологічну основу цифрової

трансформації та ефективного управління розподіленими бізнес-процесами.

Моделі надання хмарних послуг диференціюються залежно від рівня абстракції обчислювальних ресурсів і функціональних можливостей та класифікуються як *Infrastructure as a Service* (IaaS), *Platform as a Service* (PaaS) і *Software as a Service* (SaaS). Модель IaaS передбачає надання віртуальної інфраструктури, зокрема серверів, мережових компонентів і систем зберігання даних, що забезпечує підприємствам можливість самостійного управління операційними системами та прикладним програмним забезпеченням. PaaS орієнтована на надання програмної платформи для розроблення, тестування та розгортання застосунків без необхідності адміністрування базової інфраструктури, що сприяє прискоренню інноваційних процесів. Модель SaaS передбачає використання стандартизованих програмних продуктів через веб-інтерфейс, що мінімізує витрати на їхнє впровадження та супровід. У сфері міжнародної підприємницької діяльності саме SaaS є найбільш поширеною моделлю, оскільки забезпечує уніфікацію бізнес-процесів і безперервний доступ до корпоративних інформаційних систем у глобальному масштабі.

Серед ключових переваг використання хмарних рішень для міжнародних компаній слід виокремити забезпечення глобального доступу до корпоративних даних, що надає можливість співробітникам і управлінському персоналу оперативно отримувати релевантну інформацію незалежно від географічного розташування. Хмарні технології характеризуються високим рівнем гнучкості, що дозволяє підприємствам адаптувати обсяги обчислювальних ресурсів відповідно до динамічних умов міжнародної економічної діяльності. Вагомою перевагою є також зниження витрат на створення та підтримку власної ІТ-інфраструктури завдяки моделі оплати за фактично спожиті послуги. Крім того, хмарні рішення забезпечують ефективну підтримку віддаленої роботи та міжнародної комунікації, що є критично важливим для компаній із географічно розподіленими командами.

Системи планування ресурсів підприємства (ERP) є комплексними інтегрованими інформаційними технологіями, призначеними для стратегічного планування та управління ресурсами організації. Їх основне призначення полягає в інтеграції ключових бізнес-процесів у межах єдиного інформаційного простору, що сприяє підвищенню ефективності управління, прискоренню прийняття управлінських рішень і забезпеченню прозорості операційної діяльності. До базових функціональних компонентів ERP-систем належать модулі фінансового обліку, управління виробництвом, логістикою та ланцюгами постачання, продажами, складським господарством, управління персоналом і взаємодією з клієнтами (CRM). Централізоване зберігання даних

забезпечує їхню цілісність, актуальність і доступність для всіх структурних підрозділів підприємства.

У міжнародному бізнесі ERP-системи виступають ключовим інструментом координації діяльності географічно розподілених підрозділів, філій і дочірніх компаній. Вони забезпечують стандартизацію бізнес-процесів, уніфікацію правил обліку та звітності, а також безперервний обмін інформацією між структурними одиницями незалежно від їх територіального розташування. Це сприяє посиленню контролю за фінансовими та виробничими показниками, оптимізації логістичних операцій, мінімізації дублювання функцій і скороченню операційних витрат. Важливою перевагою є підтримка багатомовності, багатовалютності та врахування національних регуляторних вимог, що є необхідною умовою ефективного управління міжнародними операціями.

Традиційні ERP-системи, як правило, встановлюються на локальних серверах підприємства, що потребує значних початкових інвестицій у апаратне та програмне забезпечення, а також подальше технічне обслуговування. Попри високий рівень контролю над даними та інфраструктурою, такі системи вимагають наявності кваліфікованого ІТ-персоналу та суттєвих витрат на модернізацію і підтримку.

Натомість хмарні ERP-системи функціонують за моделлю SaaS та розміщуються на серверах зовнішнього провайдера. Їхніми перевагами є зменшення початкових інвестицій, гнучка масштабованість, оперативність впровадження та можливість доступу до системи через мережу Інтернет з будь-якої точки світу. Водночас залежність від постачальника послуг, потреба у стабільному інтернет-з'єднанні та питання кібербезпеки залишаються важливими чинниками, що мають враховуватися під час вибору відповідного рішення.

Отже, ERP-системи є стратегічно значущим інструментом управління міжнародним бізнесом, оскільки забезпечують інтеграцію бізнес-процесів, підвищують ефективність управлінської діяльності та сприяють координації функціонування підприємств у глобальному економічному середовищі.

Odoo є сучасною комплексною системою планування ресурсів підприємства з відкритим програмним кодом, призначеною для автоматизації та оптимізації ключових бізнес-процесів організації [1]. Платформа характеризується модульною архітектурою, що надає підприємствам можливість обирати й активувати лише ті функціональні компоненти, які відповідають їхнім поточним потребам, із перспективою подальшого масштабування та розширення функціоналу. Odoo охоплює широкий спектр управлінських і операційних напрямів, зокрема фінансовий облік, продажі, закупівлі, управління складськими запасами, виробництво, управління проєктами, персоналом, маркетингом та взаємодією з клієнтами. Наявність єдиної бази даних забезпечує

цілісність і узгодженість інформаційних потоків, що підвищує обґрунтованість і оперативність прийняття управлінських рішень.

Архітектура Odoo побудована на засадах клієнт-серверної взаємодії із застосуванням сучасних веб-технологій. Серверна частина системи реалізована мовою програмування Python, а для зберігання даних використовується реляційна система управління базами даних PostgreSQL. Користувацький інтерфейс функціонує у форматі веб-застосунку, що забезпечує доступ до системи через стандартний веб-браузер без необхідності інсталяції додаткового програмного забезпечення на локальних пристроях користувачів.

Модульна структура Odoo представлена широким набором функціональних компонентів, кожен із яких відповідає за окремий бізнес-процес або напрям діяльності підприємства. До основних модулів належать фінансовий облік, управління продажами та закупівлями, складський облік, виробниче планування, CRM-система, управління проєктами, електронна комерція та управління персоналом. Відкрита архітектура платформи передбачає можливість розроблення власних модулів і розширень, що забезпечує гнучку адаптацію системи до специфічних вимог підприємства та особливостей його діяльності.

Для суб'єктів малого та середнього бізнесу Odoo виступає інструментом цифрової трансформації та засобом інтеграції у глобальні ринки. Зокрема, підприємства виробничого сектору або електронної комерції мають можливість інтегрувати модулі управління взаємовідносинами з клієнтами, продажами, складськими процесами та фінансовим обліком з метою централізації управління операційною діяльністю.

Список використаних джерел:

1. Повідайчик М.М., Попик М.М. Механізми управління персоналом в умовах цифровізації з використанням ERP-системи ODOO. *Бізнес Інформ.* 2025. № 9. С. 490–497. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-9-490-497>

ІНСТИТУЦІЙНІ ШЛЯХИ АНАЛІТИЧНОГО ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ БАНКАМИ У ГІБРИДНОМУ МЕТАПРОСТОРІ

Прозоров Юрій Володимирович

науковий співробітник сектору інституційної економіки

відділу економічної теорії,

Державна установа «Інститут економіки та прогнозування

Національної академії наук України»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4749-432X>

В процесі реконструктивного розвитку економіки та євроінтеграції України важливу роль будуть відігравати цифрові випереджаючі фінансові технології. Аналітика великих даних з використанням штучного інтелекту (ШІ) застосовуватиметься у забезпеченні ефективного проникненні банків до метавсесвіту. Банки повинні використовувати відповідну аналітику, щоб зрозуміти, як клієнти користуються банківськими послугами у віртуальній реальності. Як показали дослідники Profinch [1] може бути просто виявлення інституційних прогалин у навичках та надання цільового подальшого навчання та індивідуальних консультацій колегам за допомогою аналітики в режимі реального часу, щоб допомогти їм покращити свою ефективність. Взаємодія з клієнтами є засадничим інститутом, що демонструє те, як «метавсесвіт» може вплинути на банківську справу майбутнього, тому надання послуг клієнтам у віртуальному середовищі може стати наступним логічним кроком у цифровому клієнтському досвіді.

Ці оброблені Big Data та візуалізовані аналітичні проміжні варіативні сценарні застосунки можуть допомогти банкам кастомізувати та поліпшити свої послуги та переконатися, що вони відповідають поточним та перспективним потребам клієнтів. Крім того, банківська аналітика наступного покоління може бути використана для виявлення нових можливостей для банківських послуг у віртуальній реальності. Наприклад, якщо банк бачить, що багато клієнтів використовують його послуги у віртуальній реальності для переказу грошей, він може вирішити запропонувати більше продуктів і послуг, що відповідають цій тенденції [1]. Використовуючи продуктову аналітику, комерційні банки можуть краще обслуговувати своїх клієнтів у метавсесвіті та продовжувати залишатися лідерами в цій швидко зростаючій сфері, конкуруючи з небанківськими фінтехами.

Взаємодія банків із наявними в базі та потенційними клієнтами з креативних індустрій трансформуватиметься шляхом подальшого проникнення функціоналу банківських операційних систем із поточної частково доповненої реальності чат-ботів, III-агентів фронт-офісів в напрямку посилення віртуальності, особливо, як показано було раніше, «враховуючи очікуваний у середньостроковій перспективі квантовий перехід економічних та соціальних відносин у інституційний простір-час метамереж на базі технології блокчейн» [2, с. 248]. Одним із нових напрямів фінансування громадян і малого бізнесу стануть інноваційне застосування концепції Банків часу задля можливості об'єднання соціального капіталу [3, с. 4]. В контексті цифровізації економічних відносин та переходу до епохи метавсесвіту новий інноваційний інструмент фінансування є важливим суспільним, інфраструктурним та екологічним заходом повоєнної відбудови. Суб'єкти, які потребують розширеного фінансування, будуть контактувати з інвесторами/фінансовими установами через онлайн-платформу банків часу. Банки часу полегшують обмін послугами та ресурсами на основі цифрового бартеру та взаєлозаліків між своїми членами без залучення фіатних валют і традиційних фінансових транзакцій [4, с. 223].

Регулювання взаємодії між банківською діяльністю в реальному світі та банківською діяльністю в метавсесвіті (що виконуватиме де-факто функцію філії) за висновками [5] буде проходити наступним чином: для метавсесвіту будуть застосовуватися як правила, встановлені центробанками та мегарегуляторами фінансових послуг для традиційної банківської діяльності, при цьому потрібні як зміни до чинних норм та правил, так і нова регуляція. Це буде стосуватися банківських установ, де адміністратор має повноваження юридичного представника, а банк створений як фізичний офіс у метавсесвіті, що пропонує клієнтам конкретні продукти на основі їхніх уподобань. У цьому сценарії будуть використовуватися як традиційні продукти, так і специфічні продукти для метавсесвіту, поєднуючи використання фіатних валют та криптовалют.

Висновки. Метасвіт як гібридний інституційний простір переосмислює доцифрові підходи індустріальної епохи. Тепер банки як публічні акціонерні компанії взаємодіють з інвесторами в банківські акції та вже проводять фінансові заходи, а саме віртуальні конференції аналітиків для інформування інвесторів та здійснення віртуальних IPO. Нами визначено два основні шляхи щодо необхідності регулювання цифрових даних в процесі інституційної трансформації банківських клієнтів до метавсесвіту та III – глобальний та мезо-рівневий.

Список використаних джерел:

1. Profinch (2025). Banking in the Metaverse: Virtual Reality Empowering Banking Experience. URL: <https://www.profinch.com/banking-in-the-metaverse> .
2. Коляда Т.А, Прозоров Ю.В. Новітні цифрові фінансові інструменти: сутність та перспективи застосування при відбудові постраждалих територіальних громад України. *Проблеми економіки*. 2024. №2. С. 247–253. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-247-253> .
3. Коляда Т.А, Прозоров Ю.В. Цифрова трансформація фінансових систем: роль онлайн банків часу у сприянні розвитку громад. *Цифрова економіка: зб. матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції, 5-6 червня 2025 р., м. Київ*. Київ : КНЕУ, 2025. С. 221–225. DOI: <https://doi.org/10.33111/978-966-926-559-3> .
4. Ángeles Carnero M., Martínez B., Sánchez-Mangas R. Time Banking and Social Capital Creation: a Transaction Data Analysis. *Revista Galega de Economía*. 2024. Vol. 33(1). P. 1-20. DOI: <https://doi.org/10.15304/rge.33.1.9263>
5. NTT Data (2025). Challenges and opportunities of the metaverse in the financial services. URL: <https://benelux.nttdata.com/documents/metaverse-a-banking-and-insurance-vision.pdf>

МУЛЬТИДИСЦИПЛІНАРНІСТЬ ЯК УМОВА ЕФЕКТИВНОГО КОРПОРАТИВНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ АВТОМОБІЛЕБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ В ЕПОХУ ІНДУСТРІЇ 4.0 ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Рудат Наталі

аспірантка кафедри менеджменту,

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

У сучасних умовах глибокої індустріальної трансформації автомобілебудівна промисловість переживає радикальні зміни [12; 14; 16], зумовлені впровадженням індустрії 4.0, штучного інтелекту (AI), цифрової автоматизації [10] та електрифікації виробництва. Ці технологічні тренди не лише змінюють продукти (електромобілі, автономні системи), але й суттєво впливають на структуру та зміст професійних навичок, необхідних персоналу автоконцернів. Масштабні дослідження та галузева статистика свідчать: традиційні технічні спеціальності вже не можуть забезпечити конкурентоспроможність працівників без розширення компетентності у суміжних областях [4; 16].

Аналіз наявних статистичних даних показує, що окрім технічних знань, цифрова грамотність та міждисциплінарні навички стають критично важливими, рівно як і розуміння змін у вимогах до виробничих процесів. За даними індустріального огляду, більшість компаній в автомобільній галузі бажають збільшити інвестиції в *reskilling* та *upskilling*, а до більшість робочих місць вимагатимуть знань з машинного навчання, аналізу даних та цифрових технологій до 2025 року. Понад 70% HR-менеджерів вважають, що підвищення цифрових навичок критичне для майбутнього успіху організацій [11; 16; 17]; при цьому 44% компаній використовують онлайн-курси та цифрові платформи для навчання працівників [1; 13]. Це свідчить про загрозу розриву між наявними фаховими компетенціями та вимогами ринку.

Аналіз вакансій показує, що різноманіття вимог у сучасних автоконцернах значно розширилося [9]. (Період аналізу: 2023–2024, об'єкт аналізу: вакансії технічних відділів 6 компаній, що входять в склад 3 автоконцернів). Серед актуальних пропозицій – інженери з моделювання прошивок, тестувальники програмного забезпечення, розробники вбудованих систем, фахівці зі штучного інтелекту та інші ролі, що поєднують знання електроніки, програмування та системної інтеграції. Більше ніж 100 відкритих позицій пов'язані саме зі штучним інтелектом та цифровими навичками [9, с. 2–4; 10]. Аналіз

менш спеціалізованих пропозицій також виявив позиції, які вже запитують комбіновані знання: від цифрового виробництва до кібербезпеки та системного тестування.

Отримані результати аналізу вакансій не є ізольованими спостереженнями, а корелюють з академічними дослідженнями, що підкреслюють необхідність комплексної трансформації професійних компетентностей: згідно з дослідженнями, «фахівець індустрії 4.0» має поєднувати традиційні механічні, електричні та електронні навички з лідерськими, цифровими та аналітичними компетентностями» [2; 5; 9]. Підтвердженням цього є й університетські дослідження, які показують суттєвий розрив у знаннях працівників щодо технологій індустрії 4.0, що особливо помітно серед виробничого персоналу, у якого частка знань часто не перевищує 30% необхідного мінімуму [15; 16].

Ці факти підкреслюють важливість міждисциплінарних кластерних навичок, що вимагають синергії технічних (штучний інтелект, IoT, автоматизація), цифрових (програмування, аналітика), соціальних (командна робота, agile) та менеджерських компетентностей [6; 13]. Аналіз вакансій та галузевих трендів дозволяє виділити *щонайменше чотири типові кластери мультидисциплінарності*, які сьогодні визначають конкурентоспроможність персоналу:

1. Цифрові та програмні навички – знання штучного інтелекту, машинного навчання, інженерного моделювання даних, виробничих виконавчих систем (MES) та хмарних технологій, що суттєво перевищують прості технічні компетенції;

2. Інтегровані технічні компетентності – поєднання механіки, електроніки, робототехніки та автоматизації (мехатроніка);

3. Системне мислення та управління проектами – здатність працювати в Agile-командах, управляти складними технологічними процесами [5; 7].

4. Кібербезпека та безпека систем штучного інтелекту – критичний компонент для автономних та підключених транспортних засобів.

Таким чином, просте розширення вузько фахових знань (наприклад, лише електродвигунів чи мехатроніки) вже недостатнє. Ефективне корпоративне навчання має базуватися на концепції мультидисциплінарного навчального простору [8; 9], що інтегрує технічні, цифрові, аналітичні й управлінські компетентності, стимулює безперервне навчання та адаптацію до стрімких технологічних змін. Саме така модель організаційного навчання дозволить підприємствам автомобільної галузі не лише підтримувати цифрову трансформацію, але й створювати стійкі переваги у новому технологічному середовищі [3].

Список використаних джерел:

1. Aykens P., Lowmaster K., McRae E. R., Shepp J. 9 trends shaping work in 2026 and beyond. *Harvard Business Review*. 2026. URL: <https://hbr.org/2026/02/9-trends-shaping-work-in-2026-and-beyond> (дата звернення: 16.02.2026).
2. Barwińska-Małajowicz, A. and Pyrek R. Workers' competencies in the context of Industry 4.0, *International Conference on Digital Economy*. Cham: Springer, 2024. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-51038-0_108 (дата звернення: 16.02.2026).
3. Bonekamp L., Sure M. Consequences of Industry 4.0 on Human Labour and Work Organisation. *Journal of Business and Media Psychology*. 2015. Vol. 1. P. 33–40. URL: https://journal-bmp.de/wp-content/uploads/04_Bonekamp-Sure_final.pdf (дата звернення: 16.02.2026).
4. Brynjolfsson E. and McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York: W.W. Norton & Company. 2014.
5. Christiansen M., Riemer K. and Stentoft J. (Educational framework for Industry 4.0, *Education Sciences*. 2022. Vol. 12 (10). P. 659. URL: <https://www.mdpi.com/2227-7102/12/10/659>, (дата звернення: 16.02.2026).
6. Coşkun S., Kayıkcı Y., Gençay E. Adapting engineering education to Industry 4.0 vision, *Technologies*. 2019. Vol. 7 (1). P. 10. URL: <https://www.mdpi.com/2227-7080/7/1/10> (дата звернення: 16.02.2026).
7. Ellström P.-E. Organizational learning and workplace learning: An integrative framework, *Journal of Workplace Learning*. 2010. Vol. 22 (1/2). P. 27–40.
8. Emmerling, M. Entwicklung eines Weiterbildungskonzeptes für die technische Produktionsplanung und -steuerung im Kontext der digitalen Transformation in der Industrie, *Bielefeld: wbv*. 2025.
9. Hecklau F., Galeitzke M., Flach S., Kohl H. Holistic approach for human resource management in Industry 4.0. *Procedia CIRP*. 2025. No. 54. P. 1–6. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212827116308629> (дата звернення: 16.02.2026).
10. Hirsch-Kreinsen H. Digitale Transformation der Arbeit – Entwicklungstrends und Gestaltungsansätze. Soziologisches Arbeitspapier. *TU Dortmund*, 2016. URL: <https://eldorado.tu-dortmund.de> (дата звернення: 16.02.2026).
11. Ibarra H. 5 critical skills leaders need in the age of AI, *Harvard Business Review*, 2025.
12. Kagermann H., Wahlster W., Helbig J. Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0: Final report of the Industrie 4.0 Working Group. *Frankfurt am Main: acatech – National Academy of Science and Engineering*, 2013. URL: <https://www.acatech.de> (дата звернення: 16.02.2026).
13. Rand B. Why raining employees pays off twice, *Harvard Business Review*, 2026.
14. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Geneva: *World Economic Forum*, 2015=6. URL: <https://www.weforum.org> (дата звернення: 16.02.2026).
15. Spöttl G., Windelband L., Grantz T., Richter T. Industrie 4.0 – Auswirkungen auf Aus- und Weiterbildung in der Metall- und Elektroindustrie. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB). 2016.
16. World Economic Forum (2023) The Future of Jobs Report 2023. *Geneva: World Economic Forum*. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/> (дата звернення: 16.02.2026).
17. KPMG: The Future of HR (2019), p. 8. URL: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/it/pdf/2019/01/The_Future_of_HR_2019.pdf (дата звернення: 20.02.2026).

ДЕТЕРМІНОВАНИЙ ФАКТОРНИЙ АНАЛІЗ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ

Сипливий Антон Олександрович

*аспірант кафедри економіки, підприємництва та торгівлі,
Державний вищий навчальний заклад
«Ужгородський національний університет»*

Факторний аналіз є важливим інструментом економічних досліджень і управління економічним розвитком. Його застосування зумовлене необхідністю глибокого вивчення причин зміни економічних показників, виявлення внутрішніх резервів зростання ефективності виробництва та підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

У сучасних умовах результати діяльності економічних акторів формуються під впливом значної кількості взаємопов'язаних чинників. Саме тому просте порівняння фактичних і планових показників не дає повного уявлення про причини відхилень. Необхідним є визначення внеску кожного фактора у формування кінцевого результату, що й забезпечує факторний аналіз.

Факторний аналіз дозволяє ідентифікувати фактори, визначити й оцінити їх вплив на узагальнюючий показник, тобто сутність факторного аналізу полягає у розкладанні результативного показника на систему чинників та кількісному вимірюванні їх впливу.

Залежно від характеру взаємозв'язків між показниками розрізняють детермінований та стохастичний факторний аналіз. Детермінований аналіз базується на функціональних зв'язках між результатом і факторами, коли зміна кожного чинника викликає чітко визначену зміну результату. Стохастичний аналіз застосовується у випадках імовірнісних залежностей та передбачає використання методів кореляційно-регресійного моделювання.

У практиці економічних досліджень застосовуються різні методи факторного аналізу, зокрема метод ланцюгових підстановок, метод абсолютних і відносних різниць, індексний та регресійний методи. Їх вибір залежить від поставленої мети, типу економічної моделі та наявності інформаційної бази.

Значення факторного аналізу полягає в тому, що він дозволяє не лише встановити причини відхилень фактичних показників від планових або нормативних, а й визначити резерви підвищення ефективності діяльності. За його допомогою здійснюється оцінка впливу окремих управлінських рішень, оптимізація витрат, підвищення продуктивності праці, обґрунтування стратегічних напрямів розвитку підприємства. На

макроекономічному рівні результати факторного аналізу використовуються для дослідження економічного зростання, прогнозування динаміки виробництва, зайнятості та інвестиційної активності.

Отже, факторний аналіз є необхідним елементом системи економічного аналізу, що забезпечує комплексне дослідження причинно-наслідкових зв'язків, підвищує достовірність оцінки результатів діяльності та сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень. Його використання створює передумови для раціонального використання ресурсів і забезпечення сталого розвитку підприємств та економіки загалом.

Серед широкого кола методів особливе місце займає детерміновані способи оцінки впливу факторів. Детерміновані методи використовуються у випадках, коли між результативним показником і факторами існує функціональна залежність, що може бути виражена математичною формулою.

Метод ланцюгових підстановок полягає у послідовній заміні планових або базових значень факторів фактичними з визначенням проміжних результатів. Різниця між отриманими значеннями показує величину впливу кожного окремого фактора. Метод відзначається універсальністю та наочністю.

Для проведення аналізу застосовується модель:

$$y = F(x_1 * x_2 * \dots x_n)$$

Факторний аналіз продуктивності праці – це метод оцінки впливу різних причин (технологій, організації праці, кваліфікації персоналу) на ефективність виробництва та праці, що базується на розрахунку відхилень фактичних показників від планових або базових. Основні методи – ланцюгові підстановки, що дозволяють визначити, скільки продукції виробляється за робочий час.

Основні фактори, що впливають на продуктивність праці:

- Технічні: застаріле обладнання, рівень автоматизації.
- Організаційні: простої, брак сировини, ефективність управління.
- Соціально-економічні: кваліфікація персоналу, мотивація та заробітна плата, мікроклімат.
- Використання робочого часу: втрати (прогули), тривалість робочого дня/відпусток.

На рівні національної економіки діє коло інших факторів.

Основні фактори, що впливають на продуктивність праці в межах країни:

- Матеріально-технічні (інноваційні): впровадження новітніх технологій, автоматизація виробництва, оновлення устаткування та використання енергоефективних матеріалів.

- Соціально-економічні (якість робочої сили): рівень освіти, професійна підготовка та перепідготовка кадрів, стан здоров'я населення та тривалість життя.

- Організаційні та структурні: галузева структура економіки, рівень спеціалізації та кооперації, ефективність менеджменту, а також ступінь використання робочого часу.

- Державні та інституційні: стабільність законодавства, інвестиційний клімат, розвиток інфраструктури, ефективність державного регулювання.

- Економічні стимули: системи оплати праці, мотивація працівників, участь у прибутках.

- Стан управління економікою, стратегічна спрямованість та інтенціальність економічних рішень, коли «in economics, intention is a resource that ensures the effectiveness of the actions to which the intention extends» [1].

- Стан конкуренції в країні при досягненні консенсусу в інституційній сфері. При цьому, «консенсус в межах лібертаріанства у сфері інтенціональної економіки передбачає узгодження інтересів, що є квінтесенцією культури як токової, досягнення компромісів на раціональній основі. Культура консенсусу визначає координацію інтенцій» [2].

Висока продуктивність на рівні країни досягається через поєднання модернізації виробництва з інвестиціями в людський капітал та створенням сприятливого ділового середовища.

Детермінований факторний аналіз продуктивності праці можливо застосувати лише за умови оцінки розміру фактору в натуральному або грошовому виразі. Виходячи з цієї вимоги виділимо такі фактори, котрі будуть використані при побудові детермінованої факторної моделі впливу на рівень продуктивності праці.

В першу чергу виділено фактор інноваційної активності. Чим вище інновації у виробництві, тим ефективніше використовується робоча сила, скорочується жива праця, що призводить до зростання продуктивності праці в країні. Дія фактора може бути представлена як сукупність витрат на інноваційну активність.

Друга група факторів – інвестиційна. Ця група пов'язана з інноваційною діяльністю, разом з тим, воно сприяє оновленню виробничої бази в цілому. У розрахунках інвестиційні фактори показані за допомогою кількості капітальних інвестицій.

Третя група факторів – наукова діяльність; це коло факторів може бути представлено при розрахунках як кількість витрат на наукову діяльність.

Четверта – людський капітал, котрий в умовах обмеженості даних може бути оцінений як витрати на освіту.

Список використаних джерел:

1. Kubiniy N. J., Kubiniy V. V. Intention for trust in a synergic economic system. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту* : зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф. (21 жовтня 2022 р.). М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана. Київ : КНЕУ, 2022. С. 23–26.

2. Єрохін С., Кубіній Н.Ю., Молнар О.С. Принципи лібертаріанства в інтенціональній економфії. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. №2 (236). С.47–56.

СТРАТЕГІЇ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ КОМПАНІЇ МХП

Чумаченко Олександра Романівна

студентка,

Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана

Науковий керівник: Білошапка Владислав Анатолійович

доктор економічних наук, професор,

Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана

Інтернаціоналізація бізнесу в умовах глобалізації виступає ключовим чинником довгострокової конкурентоспроможності компаній, оскільки забезпечує доступ до ширших ринків збуту, диверсифікацію джерел доходів та зниження залежності від внутрішніх економічних коливань [1]. Для аграрних і харчових компаній значення інтернаціоналізації є особливо високим через циклічність світових цін на сільсько-господарську продукцію, високу чутливість до логістичних витрат, а також зростання ролі нетарифного регулювання, стандартів якості та вимог сталого розвитку [2].

Сучасні наукові дослідження та практичні кейси міжнародних корпорацій свідчать, що ефективність міжнародної експансії суттєво зростає за умови поєднання вертикальної інтеграції, інноваційних рішень та орієнтації на продукцію з високою доданою вартістю [3; 4]. Саме така модель дозволяє компаніям переходити від експортно-сировинної логіки до стратегічного управління глобальними ланцюгами створення вартості, що є центральною ідеєю розділу 3 магістерської роботи.

Метою дослідження є комплексний аналіз стратегії інтернаціоналізації компанії МХП та оцінка її економічної результативності в умовах трансформації глобальних агропродовольчих ринків. Особливу увагу приділено практичним аспектам формування міжнародної конкурентоспроможності, ефективності інвестиційних рішень та можливостям подальшого масштабування бізнесу на зовнішніх ринках.

Дослідження ґрунтується на аналізі діяльності компанії МХП у 2019–2023 роках із використанням фінансової звітності, даних експортної статистики та галузевих аналітичних оглядів. Для оцінювання ефективності інтернаціоналізації застосовано систему кількісних показників, зокрема обсяги експорту, географічну структуру ринків збуту, середню експортну ціну, частку продукції з високою доданою вартістю та динаміку рентабельності міжнародної діяльності. Аналіз здійснювався з урахуванням зовнішніх факторів впливу, таких як

зростання логістичних витрат, коливання цін на корми та енергоносії, а також зміни торговельних режимів і регуляторного середовища [5]. Порівняльний аналіз ринків дозволив виокремити найбільш перспективні напрями міжнародної експансії, що безпосередньо пов'язано з рекомендаційною частиною розділу 3.

Стратегія інтернаціоналізації МХП характеризується комплексним підходом, що поєднує експортні операції, партнерські моделі співпраці та прямі інвестиції у закордонні виробничі активи. Така модель забезпечила присутність компанії на ринках понад 80 країн світу. У 2019–2023 роках частка експорту у загальному доході МХП стабільно становила 48–53 %, а обсяги експорту курятини коливалися в межах 358–410 тис. тонн на рік. Основними напрямками міжнародної діяльності залишалися країни Європейського Союзу, Близького Сходу та Африки. При цьому частка ЄС у структурі експорту зросла з 33 % до понад 50 %, що зумовлено високою платоспроможністю споживачів, стабільним попитом та поступовою лібералізацією торгівлі з Україною [1; 3].

Ключовим елементом підвищення ефективності інтернаціоналізації став розвиток продукції з високою доданою вартістю. Упродовж аналізованого періоду її частка в експорті зросла з 19 % до 35 %, що дозволило не лише підвищити середню експортну ціну, але й зменшити залежність компанії від коливань світових цін на сировину. Це підтверджує доцільність стратегічного фокусу на переробці, брендингу та продуктивній диференціації, що детально обґрунтовується у третьому розділі роботи.

Важливу роль у зміцненні міжнародних позицій МХП відіграли інвестиції у локалізоване виробництво, зокрема придбання компанії Perutnina Ptuj. Даний крок забезпечив вихід на нові сегменти ринку, підвищив довіру європейських контрагентів та знизив логістичні ризики в умовах глобальної нестабільності [2]. Після початку повномасштабної війни компанія зіткнулася зі значним зростанням логістичних витрат та необхідністю перебудови експортних маршрутів, однак змогла зберегти обсяги міжнародних продажів завдяки географічній диверсифікації, гнучкості логістичних рішень та зміні структури експортної продукції [4; 5].

Узагальнення результатів дослідження свідчить, що поєднання вертикальної інтеграції, інноваційного розвитку та географічної диверсифікації забезпечило МХП стабільні конкурентні позиції на міжнародних ринках навіть за умов високої турбулентності. Стратегія інтернаціоналізації компанії сприяє не лише зростанню обсягів експорту, але й підвищенню його якості з погляду маржинальності та стійкості до зовнішніх ризиків.

Окремої уваги заслуговує оцінка стратегічної гнучкості міжнародної моделі розвитку МХП, яка проявляється у здатності компанії швидко

адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах глобальної нестабільності конкурентну перевагу отримують не лише компанії з масштабним виробництвом, а насамперед ті, що здатні оперативно змінювати продуктову структуру, логістичні маршрути та ринкові пріоритети. Практика МХП демонструє, що орієнтація на різні ринки з неоднаковими споживчими вимогами дозволяє перерозподіляти експортні потоки та мінімізувати фінансові втрати у кризових періодах.

Крім того, інтернаціоналізація МХП супроводжується поступовим переходом від цінової конкуренції до конкуренції за нематеріальними характеристиками продукту, зокрема брендом, якістю, відповідністю стандартам сталого розвитку та простежуваністю походження продукції. Це створює передумови для формування довгострокової доданої вартості та зменшує залежність компанії від короткострокових коливань світових аграрних ринків. У стратегічному вимірі така трансформація відповідає сучасним підходам до розвитку транснаціональних агропродовольчих компаній та формує основу для реалізації інноваційних напрямів, обґрунтованих у третьому розділі магістерської роботи.

Важливо також зазначити, що міжнародна експансія МХП має мультиплікативний ефект для внутрішнього розвитку компанії. Зростання вимог з боку іноземних ринків стимулює підвищення стандартів управління, інвестиції в цифровізацію, удосконалення систем контролю якості та розвитку R&D-напрямку. Таким чином, інтернаціоналізація виступає не лише інструментом зростання доходів, але й каталізатором організаційних та технологічних змін, що підвищують загальну ефективність бізнес-моделі МХП.

Найбільш результативними напрямками міжнародної стратегії МХП визначено розвиток продукції з високою доданою вартістю, диверсифікацію ринків збуту та інвестиції у міжнародні виробничі активи. Важливою конкурентною перевагою компанії залишається вертикальна інтеграція у поєднанні з інноваційними підходами до управління ланцюгами постачання, що формує основу для подальшого зростання.

У перспективі МХП має значний потенціал для поглиблення присутності на ринках ЄС та Азії шляхом локалізації виробництва, розвитку цифрових каналів збуту, посилення брендингу та відповідності екологічним і соціальним стандартам. Подальше вдосконалення міжнародної стратегії доцільно спрямувати на розширення партнерських мереж, адаптацію продуктового портфеля до вимог преміального сегменту та підвищення ролі цифрових інструментів у міжнародних продажах, що логічно обґрунтовується у рекомендаційній частині розділу 3 магістерської роботи.

Список використаних джерел:

1. Porter M. Competitive Strategy. New York: Free Press, 2008.
2. Dunning J. International Production and Multinational Enterprise. Routledge, 2015.
3. Smith A. Global Agri-Food Markets and Trade. Economic Journal, 2021.
4. Brown K. Innovations in Agri-Food Supply Chains. International Review of Economics, 2022.
5. Lee J. Global Value Chains in Food Industry. Journal of International Economics, 2020.

ГЛОБАЛЬНІ ВИКЛИКИ У ПРОГНОЗАХ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА¹

Яровий Віктор Дмитрович

кандидат економічних наук,

провідний науковий співробітник

відділу економіки і політики аграрних перетворень,

Державна установа «Інститут економіки та прогнозування

Національної академії наук України»;

Інститут розвитку села та сільського господарства

Польської академії наук

Роль та інституційна архітектура прогнозування розвитку сільського господарства. Комплексне прогнозування розвитку сільського господарства відіграє ключову роль у формуванні стратегічних рішень у сфері продовольчої безпеки на глобальному і національному рівнях. В умовах зростання геополітичної нестабільності, кліматичних змін і демографічних криз прогнозування набуває визначального значення при ухваленні рішень у сфері сталого розвитку, продбезпеки, міжнародної торгівлі агропродукцією.

Виходячи з власних завдань, міжнародні організації застосовують різні методологічні підходи та горизонти прогнозування. Наприклад, Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (FAO) та Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD), готують щорічні огляди з використанням моделі *Aglink-Cosimo* [1]. Цей інструментарій дозволяє здійснювати багатофакторне моделювання світових ринків за основними видами продукції, враховуючи складні макроекономічні умови, валютні коливання та варіативність політичних сценаріїв у багатьох країнах і регіонах світу [2].

Глибший прогнозний часовий горизонт, на період до 2050 року, представлений в аналізах Міжнародного інституту досліджень продовольчої політики (IFPRI) та Міжнародного інституту прикладного системного аналізу (IIASA). Модель *IMPACT*, розроблена IFPRI, дозволяє оцінювати довгострокові сценарії трансформації продовольчих систем з урахуванням ефектів технологічних інновацій, змін у структурі

¹ Дослідження виконане в рамках НДР “Комплексне наукове дослідження динаміки та структурних змін у світовій економіці”, номер державної реєстрації 0125U003662, з використанням напрацювань проєкту "Substantiation and measures for implementation of a human rights-based integrated approach to rural development, food security and land policy in post-war rebuilding of Ukraine" (скор. "rUAR: Rebuild Rural Ukraine"), фінансованому в рамках програми "Long-term program of support of the Ukrainian research teams at the Polish Academy of Sciences carried out in collaboration with the U.S. National Academy of Sciences with the financial support of external partners".

землекористування та соціальних трансформацій [3]. IIASA за допомогою моделі *GLOBIOM* досліджує взаємозв'язки між агросектором, енергетичними системами та кліматом [4], визначаючи, де антропогенний вплив може призвести до незворотних наслідків для глобального виробництва продовольства. У сукупності такі дослідження створюють інформаційну основу для довгострокового планування розвитку аграрного сектору на національному та міжнародному рівнях.

Домінантні тенденції світового сільського господарства до середини XXI століття. У найближчі десятиліття розвиток аграрної галузі визначатиметься низкою довгострокових глобальних тенденцій. Першочерговим вектором залишається стабільне зростання світового виробництва основних видів агропродовольчої продукції. Очікується, що нарощування обсягів відбуватиметься переважно за рахунок інтенсифікації та суттєвого підвищення урожайності, а не фізичного розширення площ угідь [2]. Проте посилюватимуться регіональні дисбаланси: у той час як розвинені економіки наближаються до технологічної межі продуктивності, країни з низьким та середнім рівнями доходу демонструють стагнацію через брак капіталу, несучи при цьому найбільший тягар прихованих екологічних та соціальних витрат агропродовольчих систем [5].

Суттєвою тенденцією також є трансформація структури глобального попиту на продовольство. Процеси урбанізації та зростання доходів у країнах Азії та Африки стимулюють зміщення раціону від зернових до м'ясо-молочної продукції та аквакультури. Це створює додаткове навантаження на природні ресурси, оскільки виробництво тваринного білка є більш енерго- та водомістким порівняно з рослинництвом. Важливим аспектом, на якому акцентують увагу міжнародні аналітики, є необхідність радикального перегляду підходів до логістики: за оцінками OECD та FAO, значна частка виробленого продовольства втрачається на етапах виробництва, зберігання та реалізації, що потребує негайного впровадження політик зі скорочення втрат [2].

Архітектоніка глобальних викликів. Узагальнення прогнозів дає змогу виокремити основні виклики для стійкості світових агросистем.

Економічний блок викликів, серед іншого, включає проблеми, пов'язані з високою волатильністю цін на агропродукцію та ресурси (добрива, паливо, логістику). Продовольчі ринки стали надзвичайно вразливими до геополітичних шоків, що перетворює зерно та іншу агропродукцію на інструмент політичного тиску та об'єкт значних фінансових спекуляцій. У цих умовах складно гарантувати доступність продовольства для населення з низькими доходами. Це вимагає нових механізмів соціального захисту та ринкового регулювання.

Екологічні та кліматичні виклики також становлять значну загрозу для довгострокової стійкості агропродовольчих систем, зумовлюючи

потребу в невідкладній адаптації виробничих моделей. Зміни клімату, зокрема підвищення середньорічних температур та дестабілізація режиму опадів, негативно впливають на урожайність ключових культур у багатьох важливих сільськогосподарських регіонах. Деградація ґрунтів внаслідок ерозії, виснаження підземних вод та втрата біорізноманіття через орієнтацію на виробництво монокультур послаблюють здатність екосистем до самовідновлення. Аналіз сценаріїв консорціуму FABLE підтверджує, що інерційний розвиток (“Business as usual”) не може забезпечити довгострокову стабільність розвитку, оскільки веде до незворотних втрат біорізноманіття та деградації екосистем, і лише перехід до сталого шляху, що включає зміну дієт, стале інтенсивне землеробство та мінімізацію продовольчих втрат, дозволить уникнути масштабних системних криз до середини століття [6].

Технологічні виклики зумовлені цифровою та інноваційною фрагментацією та технологічним розривом між регіонами світу. Доступ до технологій точного землеробства, включаючи супутниковий моніторинг, безпілотні платформи та алгоритми аналізу даних, вкрай нерівномірний. Це посилює розрив між високотехнологічними агрокорпораціями та дрібними фермерами, які фактично виштовхуються на периферію ринку. Соціальний вимір викликів доповнюється глибокою демографічною кризою: старіння фермерської спільноти та відтік молоді з сільських територій до великих міст призводять до втрати професійної спадкоємності в аграрному секторі, що вимагає нових підходів до сільського розвитку та професійної освіти.

Релевантність для України та стратегічні орієнтири. Україна значною мірою залежить від зазначених глобальних тенденцій. Економічні ризики для корпоративного сектору підсилюються його експортною орієнтацією, що робить таких виробників залежними від глобальної цінової кон’юнктури та безпеки морських і сухопутних логістичних коридорів. В умовах же післявоєнної відбудови пріоритетом має стати не просто відновлення обсягів виробництва, а формування системної фінансової підтримки малих виробників, які забезпечують соціальну стійкість громад.

Кліматичні виклики в Україні проявляються через зміщення агрокліматичних зон на північ та зменшення вологозабезпеченості південних регіонів. У повоєнний період це актуалізує потребу стратегічних інвестицій у меліорацію та перехід до посухостійких сортів культур. Водночас технологічна модернізація повинна супроводжуватися інклюзивним поширенням технологій у сегмент середнього фермерства, а не лише великого бізнесу.

Євроінтеграція зобов’язує українських агровиробників адаптуватися до стандартів «Зеленого курсу» ЄС та відповідати на сучасні екологічні виклики. Це передбачає поступову декарбонізацію виробництва,

зменшення пестицидного навантаження та впровадження органічних методів.

Відповіді на пов'язані з депопуляцією села соціальні виклики вимагають від держави комплексних інвестицій у цифрову та соціальну інфраструктуру сільських територій в Україні для утримання та збереження людського капіталу.

Висновки. Глобальні прогностні сценарії свідчать, що розвиток агросектору відбуватиметься в умовах зростання технологічної інтеграції та посилення екологічних вимог. Для України важливо трансформувати свою аграрну модель із сировинної в інноваційно-орієнтовану, з акцентом на продукцію з високою доданою вартістю. Зростатиме роль наступних векторів держполітики: стимулювання впровадження цифрових технологій управління ресурсами, розвиток механізмів страхування кліматичних ризиків, інституційна підтримка фермерства сімейного типу та гармонізація національного законодавства з екологічними вимогами ЄС тощо. Тільки за умови системної координації між державними інституціями, науковою спільнотою та приватним сектором Україна зможе знайти ефективні відповіді на глобальні виклики, забезпечити продовольчий суверенітет та посилити свою роль на світових продовольчих ринках.

Список використаних джерел:

1. FAO. The State of World Fisheries and Aquaculture 2024: Blue Transformation in Action. Rome: FAO, 2024. URL: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/568dd85a-c6dc-4a92-8728-c2b0e3233e29/content>
2. OECD/FAO. OECD-FAO Agricultural Outlook 2023-2032. Paris: OECD Publishing, 2023. 434 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/07/oecd-fao-agricultural-outlook-2023-2032_859ba0c2/08801ab7-en.pdf
3. Robinson S., Dunston S., Mishra A. et al. The International Model for Policy Analysis of Agricultural Commodities and Trade (IMPACT): Model documentation for version 3.6. Modeling Systems Technical Paper 1. Washington, DC: International Food Policy Research Institute, 2024. URL: <https://hdl.handle.net/10568/148953>
4. IBF-IIASA. Global Biosphere Management Model (GLOBIOM) Documentation 2023 – Version 1.0. Laxenburg, Austria : Integrated Biospheres Futures, International Institute for Applied Systems Analysis (IBF-IIASA), 2023. URL: <https://pure.iiasa.ac.at/18996>
5. FAO. The State of Food and Agriculture 2023. Revealing the true cost of food to transform agrifood systems. Rome: FAO, 2023. DOI: <https://doi.org/10.4060/cc7724en>
6. FABLE. Pathways to Sustainable Land-Use and Food Systems. 2020 Report of the FABLE Consortium. Laxenburg and Paris: International Institute for Applied Systems Analysis (IIASA) and Sustainable Development Solutions Network (SDSN), 2020. 200 p. DOI: <https://doi.org/10.22022/ESM/12-2020.16896>

НАПРЯМ 2. ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА ТА ТУРИЗМ

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-599-3-22>

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ

Ахмедова Олена Олегівна

*доктор наук з державного управління,
професор кафедри туризму та готельно-ресторанного-бізнесу,
Київський національний університет технологій та дизайну*

Снежинська Дар'я Іллівна

*здобувачка освітнього ступеня «Бакалавр»,
Київський національний університет технологій та дизайну*

Сучасний бізнес у сфері гостинності стикається з інтенсивною конкуренцією, динамічними змінами споживчих потреб та зростаючим впливом цифрових технологій. Забезпечення стабільної клієнтської бази, підвищення лояльності гостей та формування позитивного іміджу бренду стають вирішальними факторами успіху компанії. У цих умовах традиційні підходи до маркетингу та управління вже не дають очікуваних результатів, тому виникає потреба у впровадженні інноваційних рішень, що поєднують персоналізований сервіс, технологічну інтеграцію та соціальну взаємодію з клієнтами. Важливим завданням є створення гнучких систем комунікації, що ставлять у пріоритет користувацький досвід та сприяють довгостроковій співпраці з гостями. Це вимагає переосмислення ролі цифрових інструментів, CRM-систем та мобільних додатків, а також розробки нових форматів лояльності, що забезпечують сталий ріст прибутковості та конкурентоспроможності.

Останні дані свідчать про те, що впровадження інноваційних технологій стало вимірюваним визначальним фактором операційної ефективності та конкурентного позиціонування в підприємствах готельного та ресторанного бізнесу. Згідно з доповіддю Oracle, 96% керівників готелів інвестують у безконтактні технології, а 54% надають пріоритет технологіям, що покращують або усувають необхідність звернення до стійки реєстрації, що свідчить про структурний перехід до моделей обслуговування з мінімальним контактом та само-обслуговуванням, які зменшують затори в обслуговуванні та залежність від робочої сили [1]. Паралельно з цим, процеси розподілу та отримання доходів стають дедалі більш цифровими. Так, за оцінками

D-EDGE, цифрові канали забезпечують близько 60% глобального доходу від розподілу готелів (на основі даних про цифрові бронювання за 2019–2023 роки), що підкреслює стратегічну важливість інтегрованих систем бронювання, менеджерів каналів та прямих продажів на основі CRM [2]. Що стосується аналітики, опитування Lighthouse, в якому взяли участь понад 1200 фахівців у сфері гостинності, показало, що 63% вже використовують штучний інтелект у тій чи іншій мірі для управління доходами, що свідчить про те, що алгоритмічне прогнозування та ціноутворення за допомогою штучного інтелекту переходять від експериментального етапу до рутинної управлінської практики [3].

З функціональної точки зору, сучасний ландшафт інноваційних технологій, що застосовуються в підприємствах гостинності, можна структурувати у взаємопов'язані кластери, а саме:

- рішення, орієнтовані на клієнтів, такі як мобільна реєстрація/виписка, цифрові ключі, замовлення на основі QR-кодів, кіоски само-обслуговування, безконтактні платежі та діалогові агенти на основі штучного інтелекту, спрямовані на зменшення тертя та прискорення циклів обслуговування, одночасно забезпечуючи базову персоналізацію в масштабі;

- додаткові внутрішні інновації включають автоматизацію адміністративних завдань (у тому числі програмна автоматизація повторюваних операцій), сервісну робототехніку для рутинних логістичних та допоміжних завдань, а також цифрове управління господарством та об'єктами;

- технології обробки даних та аналітики, що лежать в основі управління доходами, динамічного ціноутворення, прогнозування попиту та моніторингу репутації завдяки систематичному використанню операційних даних та даних про клієнтів;

- інтеграційні та платформні технології (підключення PMS/POS/CRM, управління каналами, екосистеми на основі API), що забезпечують необхідну архітектуру для координації процесів від початку до кінця, а хмарна інфраструктура, кібербезпека та контроль конфіденційності формують фундаментальний рівень, що забезпечує стабільне та відповідне вимогам використання технологій [4].

Список використаних джерел:

1. Oracle. Travelers Want High-Tech, Low-Touch Hotel Stays. New Oracle Survey. URL: <https://www.oracle.com/news/announcement/oracle-hospitality-in-2025-consumer-research-study-2022-06-01>

2. D-EDGE. Hospitality Solutions. Hotel Distribution Report 2024: Have Direct Bookings Reached a Peak? URL: <https://www.d-edge.com/hotel-distribution-report-2024-have-direct-bookings-reached-a-peak/>

3. Lighthouse. Tech and AI in revenue management: Key trends for 2024. A survey report. URL: <https://www.mylighthouse.com/pdf/dfc8e96a89/report-survey-ai-2024.pdf>
4. Akhmedova O.O. (2025). Innovative approaches and digital technologies in hotel and restaurant business management in Ukraine under contemporary challenges / *Managerial practices and challenges in various economic sectors: scientific monograph*. Higher School of Social and Economic. Przeworsk: WSSG, 2025. P. 278 (pp 84–97). URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/27692>

НЕВИДИМА РЕКРЕАЦІЯ: ВІДНОВЛЕННЯ БЕЗ ПОДОРОЖІ ТА ТУРИСТИЧНОГО ПРОДУКТУ

Ємчук Тетяна Володимирівна

кандидат географічних наук, доцент,

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

У рекреаційній географії та туризмознавстві рекреація традиційно трактується як форма відновлення фізичних і психоемоційних ресурсів людини, що реалізується переважно через подорожі, зміну місця перебування та споживання туристичного або рекреаційного продукту. Такий підхід ґрунтується на уявленні про рекреацію як організований вид дозвілля, відокремлений від повсякденного життя й локалізований у спеціалізованих просторах – курортах, туристичних центрах, рекреаційних зонах.

Водночас сучасні соціальні трансформації, зокрема воєнні дії, обмеження мобільності населення, економічна нестабільність та зростання рівня тривалого стресу, актуалізують потребу переосмислення класичних рекреаційних моделей. За умов, коли можливість подорожувати або користуватися туристичними послугами є обмеженою або недоступною, процеси відновлення не зникають, а набувають альтернативних форм, що реалізуються в межах повсякденного простору та не фіксуються традиційними інструментами рекреаційного аналізу.

У цьому контексті доцільно звернутися до поняття «**невидимої рекреації**», під яким розуміються форми відновлення, не пов'язані з подорожжю, туристичним продуктом чи спеціалізованою інфраструктурою, але такі, що виконують важливу рекреаційну функцію. Осмислення цього феномену дозволяє розширити наукове уявлення про рекреацію як соціально й просторово розосереджений процес, а також виявити обмеженість туристоцентричного підходу до аналізу відновлювальних практик.

Метою роботи є теоретичне осмислення феномену невидимої рекреації як альтернативної форми відновлення фізичних, психоемоційних і соціальних ресурсів людини, що реалізується без подорожі та туристичного продукту, а також обґрунтування її місця в сучасній системі рекреаційно-туристичних досліджень.

У наукових дослідженнях з рекреаційної географії та туризмознавства рекреація традиційно розглядається як діяльність, спрямована на відновлення працездатності та психоемоційного стану людини, що реалізується переважно через зміну середовища перебування, дозвілля та споживання рекреаційних або туристичних послуг [2–3]. Такий підхід

сформувався в межах туристоцентричної парадигми, у якій рекреаційні процеси тісно пов'язуються з подорожами, рекреаційними ресурсами та інфраструктурою.

Класичні визначення рекреації акцентують увагу на її просторовій локалізації та організованому характері. Зокрема, рекреаційний простір ототожнюється з курортними територіями, туристичними центрами, зонами відпочинку та іншими спеціалізованими локаціями, що виконують відновлювальні функції [2]. Відповідно, рекреаційна діяльність у таких підходах постає як чітко окреслений у просторі й часі сегмент життєдіяльності людини, відокремлений від повсякденної праці та соціальних обов'язків.

Водночас у сучасних умовах зростає усвідомлення обмеженості такого трактування. Соціальні кризи, війна, економічні труднощі та обмеження мобільності значної частини населення призводять до ситуації, за якої традиційні рекреаційні практики стають малодоступними або неможливими [1]. Проте потреба у відновленні фізичних, психоемоційних і соціальних ресурсів не зникає, що зумовлює формування альтернативних форм рекреаційної діяльності, які не вкладаються в класичні моделі.

У цьому контексті доцільно звернутися до поняття невидимої рекреації, під яким розуміються форми відновлення, що не пов'язані з подорожжю, туристичним продуктом або спеціалізованою рекреаційною інфраструктурою, але фактично виконують рекреаційну функцію. Їх «невидимість» зумовлена тим, що такі практики не ідентифікуються як рекреаційні ні самими учасниками, ні дослідниками, оскільки не відповідають усталеним уявленням про відпочинок і дозвілля.

До невидимої рекреації можна віднести волонтерську діяльність, участь у громадських ініціативах, спільну працю в локальних спільнотах, неформальні соціальні контакти, творчі й ремісничі заняття, а також різні форми взаємодопомоги. Ці практики зазвичай не мають комерційного характеру, не передбачають споживання туристичних послуг і не фіксуються статистикою туризму, однак сприяють зниженню рівня стресу, формуванню відчуття сенсу та соціальної підтримки [4–5].

Особливістю невидимої рекреації є те, що відновлення в її межах відбувається не через пасивний відпочинок, а через активну діяльність. На перший погляд така діяльність може сприйматися як додаткове навантаження, однак саме залученість, соціальна значущість дій і переживання причетності виступають джерелами рекреаційного ефекту. У цьому сенсі невидима рекреація суперечить гедоністичній моделі відпочинку, у межах якої рекреація ототожнюється виключно з комфортом і розвагами.

Важливим аспектом невидимої рекреації є її колективний характер. Дослідження соціальних аспектів туризму та рекреації свідчать, що

спільна діяльність і соціальні зв'язки відіграють ключову роль у процесах відновлення та формування психологічної стійкості [4]. У кризових умовах колективні практики взаємодії дозволяють компенсувати дефіцит традиційних рекреаційних ресурсів і сприяють підтриманню соціальної згуртованості.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика традиційної та невидимої рекреації

ТРАДИЦІЙНА РЕКРЕАЦІЯ	НЕВИДИМА РЕКРЕАЦІЯ
✓ Подорож, зміна місця перебування ✓ Туристичний продукт ✓ Спеціалізована інфраструктура (курорти, дестинації) ✓ Дозвілля, відпочинок ✓ Індивідуальне споживання ✓ Комфорт, розваги, гедонізм ✓ Облік через туристичні показники (потоки, витрати, ночівлі)	✓ Повсякденний простір ✓ Відсутність продукту ✓ Неформальні простори (громади, хаби, спільноти) ✓ Соціально значуща діяльність ✓ Колективна взаємодія ✓ Сенс, участь, солідарність ✓ Статистично нефіксована «невидима» для систем обліку

З позицій рекреаційної географії феномен невидимої рекреації пов'язаний із розширенням уявлень про рекреаційний простір. Він перестає бути локалізованим виключно в межах рекреаційних зон і набуває розсіяного, повсякденного характеру. Рекреаційні функції можуть виконувати простори, які формально не мають рекреаційного статусу: волонтерські центри, громадські осередки, навчальні та культурні простори, а також приватні й напівпублічні середовища [6].

Таким чином, невидима рекреація постає як важливий, але недостатньо осмислений компонент сучасних рекреаційних процесів. Її теоретичне обґрунтування дозволяє подолати туристоцентричну редукцію рекреації та створює підґрунтя для більш комплексного розуміння відновлення людини й спільнот у сучасних кризових умовах.

Проведене теоретичне осмислення дозволяє зробити висновок, що рекреація в сучасних умовах не може обмежуватися виключно подорожами, дозвіллевими практиками та споживанням туристичного продукту. Туристоцентричне трактування рекреації виявляється недостатнім для пояснення процесів відновлення, які реально відбуваються в умовах обмеженої мобільності, соціальної нестабільності та тривалого стресу.

Отже, обґрунтовано доцільність використання поняття невидимої рекреації для позначення форм відновлення фізичних, психоемоційних і соціальних ресурсів людини, що реалізуються в межах повсякденного простору та не фіксуються традиційними інструментами туристично-рекреаційного аналізу. Такі практики, попри відсутність туристичного сервісу й рекреаційної інфраструктури, виконують важливу

відновлювальну функцію та сприяють формуванню психологічної стійкості й соціальної згуртованості.

Встановлено, що ключовими ознаками невидимої рекреації є її нефінансовий характер, інтегрованість у повсякденну діяльність, колективна спрямованість і орієнтація на відновлення через соціальну взаємодію та переживання сенсу. Це дозволяє розглядати невидиму рекреацію як альтернативну форму рекреаційної активності, що доповнює, а не заперечує класичні моделі туризму та відпочинку.

З позицій рекреаційної географії феномен невидимої рекреації свідчить про розширення рекреаційного простору за межі спеціалізованих територій і туристичних дестинацій, що актуалізує потребу перегляду підходів до аналізу та планування рекреаційного розвитку. У цьому контексті особливої актуальності набуває врахування нефіксованих, неінституціоналізованих рекреаційних практик у дослідженнях і стратегіях сталого розвитку територій.

Отже, концептуалізація невидимої рекреації відкриває перспективи для подальших наукових досліджень, спрямованих на інтеграцію соціальних, просторових і культурних вимірів рекреації, а також для формування більш адаптивних моделей рекреаційної політики в умовах сучасних кризових викликів.

Список використаних джерел:

1. Крачило М. П. Рекреаційна географія : навч. посіб. Київ : Вища школа, 2004. 192 с.
2. Любіцева О. О. Ринок туристичних послуг. Київ : Альтерпрес, 2002. 436 с.
3. Ємчук Т.В. Арпуль О.В., Підгірна В.Н. Вплив пандемії COVID-19 на міжнародний туризм та його відновлення. *Інфраструктура ринку*. 2024. Випуск 81. С.240–249.
4. Hall C. M. *Tourism and Social Change*. London : Routledge, 2005.
5. Sharpley R. *Tourism, Tourists and Society*. Huntingdon : ELM Publications, 2008.
6. UNWTO. *Tourism and Community Development*. Madrid : World Tourism Organization, 2018.

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Ісаєва Юлія Віталіївна

*здобувачка освітнього ступеня «Бакалавр»,
Маріупольський державний університет*

У сучасних умовах глобалізації туризм перетворився на одну з найдинамічніших і найприбутковіших галузей світової економіки, що активно впливає на соціально-економічний розвиток держав і регіонів. Глобалізаційні процеси сприяють інтенсифікації міжнародних туристичних потоків, розширенню географії подорожей та формуванню єдиного світового туристичного простору. За даними Всесвітньої туристичної організації (UNWTO), туризм є важливим чинником економічного зростання, оскільки сприяє створенню робочих місць, розвитку інфраструктури та формуванню значної частки валового внутрішнього продукту багатьох країн. Водночас процеси цифровізації суттєво трансформують механізми функціонування туристичної індустрії, змінюючи підходи до організації, просування та споживання туристичних послуг.

Зокрема, використання цифрових платформ, таких як Booking.com, Airbnb та TripAdvisor, значно спрощує процес планування подорожей, забезпечує швидкий доступ до інформації та підвищує доступність туристичних продуктів для широкого кола споживачів. Важливу роль у цьому процесі відіграють цифрові сервіси та пошукові системи, зокрема Google, які дозволяють оперативно знаходити необхідну інформацію, порівнювати пропозиції та здійснювати онлайн-бронювання. Цифровізація також сприяє підвищенню конкурентоспроможності туристичних підприємств шляхом упровадження інноваційних технологій управління, цифрового маркетингу та сучасних інформаційних систем. Крім того, сучасні цифрові рішення дозволяють оптимізувати управління туристичними потоками, підвищити ефективність діяльності туристичних підприємств і покращити якість обслуговування туристів. У таких умовах дослідження сучасних тенденцій розвитку туризму набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє визначити перспективні напрями розвитку галузі та підвищення її ефективності.

За оцінками міжнародних організацій, туризм забезпечує близько 10% світового ВВП і підтримує сотні мільйонів робочих місць у світі [1]. У зв'язку з цим метою дослідження є аналіз сучасних тенденцій розвитку туризму та визначення основних факторів, що впливають на його функціонування в умовах глобалізації та цифровізації.

Туризм є складною соціально-економічною системою, що включає діяльність, пов'язану з переміщенням людей з метою відпочинку, лікування, навчання, ділової діяльності або інших цілей без отримання прибутку в місці перебування. Він виконує економічну, соціальну, культурну та екологічну функції. Економічна функція туризму проявляється у створенні доходів, розвитку підприємництва, формуванні нових робочих місць і стимулюванні розвитку суміжних галузей, таких як транспорт, готельне господарство, ресторанний бізнес, торгівля та сфера послуг. Туризм має мультиплікативний ефект, оскільки сприяє активізації багатьох секторів економіки та забезпечує їх взаємозв'язок. Згідно з дослідженнями, туристична індустрія демонструє стабільне зростання навіть у періоди економічної нестабільності, а кількість міжнародних туристичних прибуттів перевищила 1 млрд осіб і продовжує зростати [2].

Соціальна функція туризму полягає у підвищенні якості життя населення, розвитку освіти, культури та міжнародного співробітництва. Туризм сприяє культурному обміну між народами, формуванню толерантності та розвитку міжкультурної комунікації. Водночас культурна функція туризму проявляється у збереженні історико-культурної спадщини, популяризації національних традицій і розвитку культурних цінностей. Таким чином, туризм є важливим фактором не лише економічного, а й соціокультурного розвитку суспільства.

Розвиток туризму залежить від комплексу економічних, соціальних, технологічних, політичних і природних факторів (див. табл. 1).

Водночас розвиток туризму супроводжується певними проблемами, серед яких політична нестабільність, економічні кризи, пандемії та екологічні виклики. Незважаючи на це, туристична галузь має значний потенціал розвитку, зокрема завдяки впровадженню цифрових технологій, розвитку екологічного та внутрішнього туризму, а також використанню інноваційних рішень.

Отже, туризм є важливою складовою світової економіки та відіграє значну роль у соціально-економічному розвитку держав. Сучасний розвиток туризму характеризується впливом процесів глобалізації, цифровізації та впровадження принципів сталого розвитку. Туризм сприяє економічному зростанню, створенню робочих місць і розвитку міжнародного співробітництва. Цифровізація є одним із ключових факторів розвитку туристичної галузі, оскільки сприяє підвищенню ефективності туристичних послуг і конкурентоспроможності підприємств. Перспективи розвитку туризму пов'язані з подальшим розвитком цифрових технологій, впровадженням принципів сталого розвитку та активізацією внутрішнього туризму, що забезпечить стабільне функціонування та зростання туристичної індустрії у майбутньому.

**Узагальнена таблиця сучасних тенденцій розвитку туризму
в умовах глобалізації та цифровізації**

Категорія	Сучасні тенденції	Вплив на туристичну галузь	Приклади / Інструменти
Цифровізація [1–3]	Використання онлайн-бронювання; мобільних додатків; цифрового маркетингу; великих даних	Оптимізація процесу планування подорожей; підвищення доступності послуг; покращення якості обслуговування туристів	Booking.com, Airbnb, TripAdvisor, Google Travel, мобільні додатки
Глобалізація [1; 4]	Зростання міжнародних туристичних потоків; розширення географії подорожей; інтеграція туристичних ринків	Підвищення конкурентоспроможності; розвиток міжнародного співробітництва; збільшення доходів держав	Політика відкритих кордонів, спрощення візового режиму, міжнародні туристичні організації (UNWTO)
Соціальні та культурні зміни [2; 3]	Зростання мобільності населення; інтерес до культурного та екологічного туризму	Розширення сегментів туристичних послуг; популяризація культурної спадщини; розвиток міжнародного культурного обміну	Культурні фестивалі, еко-тури, освітні програми
Економічні фактори [1; 2]	Зростання доходів населення; зміни валютних курсів; розвиток інфраструктури	Збільшення попиту на туристичні послуги; стимулювання підприємництва; мультиплікативний ефект на суміжні галузі	Готельний та ресторанний бізнес, транспорт, роздрібна торгівля
Сталий розвиток [5]	Еко-туризм; мінімізація негативного впливу на довкілля; підтримка місцевих громад	Збереження природних ресурсів; підвищення соціальної відповідальності туристичних підприємств; розвиток внутрішнього туризму	Еко-курорти, програми сертифікації сталого туризму, місцеві громади
Внутрішній туризм [5; 6]	Розвиток регіонів; створення робочих місць; розвиток інфраструктури	Підвищення доступності туристичних послуг для місцевого населення; стимулювання локальної економіки	Місцеві туристичні маршрути, екскурсії, внутрішні курорти
Діловий туризм [6]	Розвиток міжнародного співробітництва; бізнес-подорожі	Залучення інвестицій; обмін досвідом; розвиток інноваційних секторів	Конференції, виставки, ділові форуми

Список використаних джерел:

1. Туристична галузь становитиме рекордні 11 трильйонів доларів у світовому ВВП у 2024 році URL: https://www.reuters.com/business/travel-industry-contribute-record-11-trillion-global-gdp-2024-2024-09-03/?utm_source=chatgpt.com
2. Басюк, Д. Сучасні тенденції розвитку міжнародного туризму / Дарія Басюк. *Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у ХХІ столітті* : програма і матеріали 80 міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів, 10–11 квітня 2014 р. Київ : НУХТ, 2014. Ч. 3. С. 531–532.
3. Степанов В.Ю. Основні тенденції розвитку міжнародного культурного туризму URL: https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/88/82
4. Стан А. Сучасні тенденції розвитку міжнародного туризму в умовах глобалізації / Анна Стан, Алла Кізюн. *Інновації, гостинність, туризм : наука, освіта, практика* : зб. тез доп. ІІІ Всеукр. наук.-практ. конф. мол. учених, асп. і студ. з міжнар. участю (18 травня 2023 року, м. Львів). Львів : ЛДУФК імені Івана Боберського, 2023. С. 516–518.
5. Понад 50 країн підписали декларацію ООН про сталий туризм URL: https://www.reuters.com/sustainability/more-than-50-countries-sign-un-sustainable-tourism-declaration-2024-11-20/?utm_source=chatgpt.com
6. Корсак Р. Тенденції розвитку ділового туризму у світі. *Східноєвропейський історичний вісник*. 2017. Вип. 3. С.118–123.

НАПРЯМ 3. ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-599-3-25>

ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Демко Ірина Іванівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємства,
Львівський національний університет імені Івана Франка*

У сучасних умовах господарювання планування розглядається не лише як окрема управлінська функція, а як ключовий елемент системи стратегічного управління бізнесом. Стратегічне управління спрямоване на формування довгострокових цілей підприємства, забезпечення його конкурентоспроможності та адаптацію до змін зовнішнього середовища, тоді як планування виступає інструментом конкретизації та реалізації обраної стратегії.

Науковці наголошують, що саме через механізм планування стратегічні орієнтири трансформуються у систему взаємопов'язаних програм, бюджетів і показників діяльності. Так, О. М. Лозовський та В. В. Савчук зазначають, що бізнес-планування є сполучною ланкою між стратегічним баченням розвитку підприємства та його поточною операційною діяльністю, забезпечуючи узгодженість стратегічних і тактичних рішень [1]. У цьому контексті планування дозволяє поєднати довгострокові цілі з реальними можливостями підприємства.

Борисенко О. С., Шевченко А. В. та Нетребко М. В. підкреслюють, що підготовка бізнес-плану є важливим етапом стратегічного управління, оскільки він містить комплексне обґрунтування напрямів розвитку підприємства, включаючи аналіз ринку, конкурентного середовища, ресурсного забезпечення та фінансових результатів [2]. Таким чином, планування в стратегічному управлінні виконує аналітичну, координаційну та прогностичну функції.

Важливим аспектом стратегічного планування є його орієнтація на зовнішнє середовище бізнесу. Як зазначають О. С. Кваша та В. В. Фоміна, сучасне бізнес-планування має відповідати європейським стандартам управління, що передбачає системний аналіз ринкових умов, ризиків і стейкхолдерів [3]. У цьому сенсі планування виступає інструментом інтеграції підприємства у глобальний економічний простір та забезпечення його довгострокової стійкості.

Процес стратегічного планування передбачає формування місії, стратегічних цілей, вибір альтернатив розвитку та визначення механізмів їх реалізації. Пробоїв О. А. наголошує, що концептуальні підходи до розроблення бізнес-планів розвитку підприємств повинні базуватися на поєднанні стратегічного бачення з реалістичною оцінкою внутрішніх ресурсів і потенціалу зростання [4]. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики та підвищити ефективність реалізації стратегії.

Разом із тим у наукових і прикладних дослідженнях підкреслюється наявність проблем у практичній реалізації стратегічного планування. Зокрема, надмірна формалізація бізнес-планів і їх відрив від реальних управлінських процесів знижують результативність стратегічного управління [5]. Це свідчить про необхідність розгляду планування не як разової дії, а як безперервного адаптивного процесу, тісно пов'язаного з контролем і коригуванням стратегічних рішень.

Отже, планування в системі стратегічного управління бізнесом виконує роль інструменту реалізації стратегії, що забезпечує узгодження цілей, ресурсів і результатів діяльності підприємства. Його ефективність визначається здатністю менеджменту поєднувати стратегічне бачення з гнучкістю управлінських рішень та постійним урахуванням змін зовнішнього середовища.

Наукові дослідження та практичний досвід виділяють низку типових помилок, що знижують результативність бізнес-планів. До них відносяться:

1. Недооцінка ризиків та нестабільності зовнішнього середовища.
2. Відрив планів від реальних ресурсів і можливостей підприємства.
3. Надмірна деталізація плану при одночасній відсутності пріоритетів.
4. Ігнорування контролю за виконанням планів та коригування [4; 5].

Демиденко В. В. наголошує, що такі помилки частково зумовлені недостатньо системним і методологічно обґрунтованим підходом до бізнес-планування, що знижує його практичну цінність та ефективність у процесі управління підприємством [6].

Водночас Жуков В. В. підкреслює, що відсутність інтеграції стратегічних та оперативних рішень призводить до дисбалансу між цілями плану і реальною діяльністю підприємства [7]. Це ще раз підтверджує необхідність комплексного і системного підходу до формування бізнес-планів.

Для подолання проблем планування сучасні дослідники пропонують декілька напрямів підвищення його ефективності.

По-перше, рекомендується підвищити практичну орієнтацію планів, інтегруючи їх у щоденну управлінську діяльність підприємства. Це включає регулярний контроль за виконанням планів і своєчасну корекцію цілей на основі фактичних результатів [2].

По-друге, важливим є застосування методологічно обґрунтованих інструментів, таких як SWOT- та PESTLE-аналіз, фінансове моделювання та планування альтернативних сценаріїв. Вони дозволяють врахувати ризики, оцінити ресурси та підвищити адаптивність підприємства до змін ринкового середовища [3; 4].

По-третє, підвищення ефективності планування можливе через цифровізацію та автоматизацію процесів, що передбачає використання аналітичних систем, програм для управління ризиками та інтегрованих платформ бізнес-аналітики. Як зазначають Лозовський О. М. та Савчук В. В., це сприяє оперативності ухвалення рішень та узгодженості стратегічних і поточних управлінських дій [1].

Таким чином, підвищення ефективності планування потребує комплексного підходу, що поєднує науково обґрунтовані методи, практичну реалізацію та використання сучасних технологій управління. Це дозволяє зменшити розрив між плануванням та виконанням, мінімізувати помилки та підвищити загальну ефективність стратегічного управління підприємством.

Отже, планування в системі стратегічного управління бізнесом виконує роль інструменту реалізації стратегії, що забезпечує узгодження цілей, ресурсів і результатів діяльності підприємства. Його ефективність визначається здатністю менеджменту поєднувати стратегічне бачення з гнучкістю управлінських рішень та постійним урахуванням змін зовнішнього середовища.

Список використаних джерел:

1. Лозовський О. М., Савчук В. В. Роль бізнес-планування в системі стратегічного управління підприємством. *Актуальні наукові дослідження у сучасному світі*. 2018. Вип. 11 (43), ч. 3. С. 47–51.
2. Борисенко О. С., Шевченко А. В., Нетребко М. В. Методичне забезпечення підготовки бізнес-плану як ключового складника стратегічного управління діяльністю підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 1 (75). С. 90–97.
3. Кваша О. С., Фоміна В. В. Бізнес-планування у діяльності організації: європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові процедури. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 268–275. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/45.pdf
4. Пробоїв О. А. Концептуальні підходи до процесу розроблення бізнес-плану розвитку вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 39–2. С. 12–16.
5. Радевич Д. Чому бізнес-план не працює: 7 головних помилок. 2020. URL: <https://uaspectr.com/2021/01/18/chomu-biznes-plan-ne-pratsyuye-7-golovnyh-pomylok>
6. Демиденко В. В. Методологічні проблеми бізнес-планування підприємницької діяльності в сучасних умовах. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Вип. 40. С. 38–46.
7. Жуков В. В. Сутність та особливості формування процесу бізнес-планування. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 26–1. С. 149–153.

РЕЗЕРВИ ТА ЗАХОДИ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Лещук Галина Василівна

*доктор економічних наук, професор кафедри обліку і оподаткування,
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника*

Коман Антон Васильович

студент,

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

Сучасні автотранспортні підприємства функціонують в умовах зростання конкуренції, нестабільності ринкового середовища та підвищених вимог до якості транспортних послуг. За цих умов прибутковість є не лише показником фінансового результату, а й відображає ефективність управління ресурсами підприємства. Забезпечення її стабільного рівня потребує системного виявлення внутрішніх резервів і розроблення заходів щодо підвищення результативності діяльності.

У цьому контексті актуальним є дослідження резервів підвищення прибутковості автотранспортного підприємства, що формуються у виробничо-експлуатаційній діяльності та системі управління витратами й доходами. Рациональне використання рухомого складу, оптимізація витрат і вдосконалення організації транспортних процесів створюють передумови для зростання фінансових результатів.

Прибуток виступає ключовим узагальнюючим результатом діяльності автотранспортного підприємства та слугує показником економічної доцільності його функціонування. Він відображає ефективність управлінських рішень і забезпечує основу для оцінки результативності господарської діяльності підприємства в цілому.

Для автотранспортного підприємства прибуток виступає підсумковим фінансовим показником, який відображає ефективність організації перевезень та господарську діяльність підприємства загалом. Зростання прибутку створює фінансову основу для самофінансування розвитку автопарку, модернізації технічної бази та оптимізації витрат на обслуговування транспортних засобів. У такому контексті прибуток не лише оцінює результативність виробничої та фінансової діяльності, а й визначає необхідність дослідження джерел, здатних позитивно впливати на його величину та забезпечувати стабільний розвиток підприємства [1].

Для підвищення рівня прибутковості автотранспортного підприємства можна реалізовувати заходи в наступному порядку:

– *організаційні* – вдосконалення структури управління підприємством та організації транспортних процесів, оптимізація маршрутів і використання автопарку, диверсифікація транспортних послуг;

– *техніко-технологічні* – оновлення і модернізація рухомого складу, впровадження сучасних транспортних і навігаційних систем, підвищення якості обслуговування вантажів;

– *економічні важелі та стимули* – удосконалення тарифної політики та системи оплати праці, прискорення обороту фінансових ресурсів, раціоналізація витрат на паливо та технічне обслуговування.

Резерви збільшення прибутку в автотранспортному підприємстві виявляються на всіх стадіях господарської діяльності – плануванні транспортних послуг, організації перевезень і реалізації послуг клієнтам. Для системного аналізу їх доцільно розділяти на дві групи: *тактичні резерви*, які спрямовані на оперативне підвищення ефективності використання наявних ресурсів, та *стратегічні резерви*, що забезпечують довгострокове збільшення прибутку та розвиток підприємства (див. рис. 1).

Рис. 1 демонструє, що резерви підвищення прибутковості автотранспортного підприємства поділяються на тактичні та стратегічні. Системне застосування обох груп резервів створює основу для підвищення фінансових результатів та зміцнення конкурентних позицій на ринку транспортних послуг.

Після визначення структури резервів їх ефективне використання потребує системного підходу. Пошук резервів для збільшення прибутку слід проводити у три етапи:

- аналітичний етап – прояв і кількісна оцінка резервів;
- організаційний етап – розробка комплексу організаційних, інженерно-технічних, соціально-економічних заходів щодо забезпечення використання виявлених резервів;
- функціональний етап – практична реалізація заходів та моніторинг виконання [2].

Для забезпечення стабільного зростання прибутковості автотранспортного підприємства необхідно реалізовувати комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізацію перевезень і вдосконалення організаційно-технічної діяльності:

1. Оптимізація маршрутів та перевезень – скорочення порожніх пробігів, зменшення простоїв техніки та підвищення завантаженості транспортних засобів.

2. Раціональне використання автопарку – своєчасне технічне обслуговування, модернізація застарілих автомобілів, планове оновлення рухомого складу.

3. Контроль та зниження витрат – економія палива, паливно-мастильних матеріалів, оптимізація витрат на обслуговування і ремонт транспортних засобів.

4. Підвищення продуктивності праці персоналу – мотиваційні системи, бонуси за ефективну роботу водіїв та обслуговуючого персоналу, навчання та підвищення кваліфікації.

5. Скорочення адміністративних та невиробничих витрат – оптимізація чисельності управлінського персоналу, зменшення непрофільних витрат.



Рис. 1. Структура резервів підвищення прибутковості автотранспортного підприємства

Джерело: сформовано автором

6. Розширення спектра послуг і диверсифікація діяльності – вантажні та пасажирські перевезення, логістичні послуги, що мають високу рентабельність.

7. Впровадження сучасних технологій управління перевезеннями – автоматизовані системи планування маршрутів, контроль обліку і витрат.

8. Ефективна організація договірної роботи – укладання вигідних контрактів із замовниками та постачальниками, зосередження на високорентабельних перевезеннях.

Комплексне впровадження цих заходів забезпечує стабільне збільшення прибутку, підвищення ефективності використання ресурсів і зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку транспортних послуг.

Отже, підвищення прибутковості автотранспортного підприємства можливе через ефективне використання внутрішніх резервів та оптимізацію ринкової діяльності. Раціональне управління автопарком, контроль витрат та підвищення продуктивності персоналу поєднується з аналізом попиту, визначенням пріоритетних клієнтів і фокусом на високорентабельних послугах. Комплекс заходів із підвищення прибутковості забезпечує зростання фінансових результатів і зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Список використаних джерел:

1. Добровольська О. В., Терещенко В. О. Резерви підвищення прибутковості підприємства в умовах ринку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2015. №13. С. 194–197.

2. Жовтяк Г. А., Серьогіна Д. О., Жовтяк А. Напрями підвищення прибутковості діяльності будівельних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-29>

ЦИФРОВІ МЕТОДИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ АУДИТУ НЕБАНКІВСЬКИХ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ: ПРАКТИКА ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Максимюк Андрій Васильович

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

Цифровізація фінансового сектору України зумовлює необхідність трансформації аудиторських процедур у небанківських фінансових установах. Традиційні методи контролю поступово поступаються місцем сучасним інструментам, які інтегруються у систему управління та забезпечують більш високий рівень прозорості й ефективності. В умовах зростання ролі небанківських фінансових установ у забезпеченні доступу до фінансових послуг, питання удосконалення аудиту набуває особливої актуальності.

Метою є дослідження практичних аспектів використання цифрових методичних інструментів аудиту небанківських фінансових установ, аналіз їх імплементації у систему управління та визначення перспектив удосконалення організаційно-методичних засад в умовах цифрової трансформації.

У роботі застосовано методи системного аналізу, порівняння нормативних вимог НБУ, аналіз практики використання цифрових технологій у фінансовому секторі. Використано моделювання процесів управління ризиками та оцінку ефективності цифрових інструментів аудиту.

Інтеграція аудиторських процедур у систему управління небанківських фінансових установ передбачає створення єдиної інформаційної платформи, яка забезпечує моніторинг фінансових операцій у режимі реального часу. Це дозволяє своєчасно виявляти ризики та формувати превентивні заходи [1, с. 21].

Використання сучасних програмних рішень дає змогу аналізувати великі масиви фінансової інформації та виявляти приховані закономірності. Роботизована автоматизація процесів значно скорочує витрати на аудит і мінімізує вплив людського фактору. У практиці українських небанківських фінансових установ дедалі частіше застосовуються системи електронного документообігу, що забезпечують прозорість і контроль кожного етапу фінансової діяльності [2, с. 12].

Удосконалення організаційно-методичних засад аудиту в умовах цифрових технологій передбачає перехід від вибіркового перевірок до комплексного цифрового контролю, що охоплює всі етапи фінансової

діяльності. Це потребує адаптації аудиторських стандартів до цифрового середовища, розробки нових методичних рекомендацій та формування системи кіберзахисту. Важливим є також розвиток компетенцій аудиторів, які повинні володіти сучасними інструментами аналізу даних та технологіями автоматизації.

Окремої уваги заслуговує питання формування довіри до небанківських фінансових установ. У сучасних умовах клієнти очікують прозорості та швидкого реагування на можливі ризики. Використання цифрових інструментів аудиту дозволяє забезпечити таку прозорість, адже контроль здійснюється не періодично, а постійно. Це створює нову модель взаємодії між установою, регулятором та клієнтом [3, с. 27].

Додатково слід зазначити, що цифровізація аудиту має значний кадровий вимір. Аудитори повинні володіти компетенціями у сфері кібербезпеки, аналізу великих даних, роботизованої автоматизації процесів та роботи з блокчейн-технологіями. Це вимагає оновлення освітніх програм і підвищення кваліфікації фахівців [4, с. 33].

Регуляторний аспект також є визначальним. Національний банк України поступово впроваджує нові вимоги до небанківських фінансових установ, які стосуються внутрішнього контролю, управління ризиками та прозорості звітності. Використання цифрових інструментів аудиту дозволяє забезпечити відповідність цим вимогам і знизити навантаження на установи.

Цифрові методичні інструменти аудиту є ключовим чинником підвищення ефективності контролю у небанківських фінансових установах. Їхнє впровадження сприяє зниженню ризиків, забезпеченню відповідності регуляторним вимогам та формуванню довіри до фінансового сектору. Практична значущість дослідження полягає у можливості використання запропонованих підходів у діяльності страхових компаній, кредитних спілок та інших небанківських фінансових організацій. Наукова новизна полягає у систематизації сучасних цифрових інструментів аудиту та визначенні їхнього впливу на організаційно-методичні засади контролю [5, с. 46].

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці моделей безперервного аудиту, інтеграції блокчейн-технологій у процеси контролю та використанні штучного інтелекту для прогнозування ризиків і виявлення шахрайських операцій. Важливим напрямом є також формування нових компетенцій аудиторів, які повинні володіти сучасними інструментами аналізу даних, технологіями автоматизації та навичками кіберзахисту. Соціально-економічний ефект від впровадження цифрових інструментів аудиту полягає у зміцненні довіри клієнтів до небанківських фінансових установ, підвищенні прозорості їхньої діяльності та розвитку фінансової інклюзії в Україні. Це створює передумови для формування нової моделі фінансового ринку, яка

відповідає викликам цифрової економіки та забезпечує стійкий розвиток небанківського сектору.

Список використаних джерел:

1. Прокопенко Ж.В. Організаційно-методологічні положення аудиту діяльності небанківських фінансових установ. *Ефективна економіка*. 2020. №7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.7.73>.
2. Гончарук Я. Електронний документообіг у фінансовому секторі: проблеми та перспективи. *Фінанси України*. 2022. №5.
3. Петренко І. Розвиток аудиторських технологій у фінансовому секторі України. *Вісник КНЕУ*. 2023. №3.
4. Савчук В. Цифровізація аудиту: виклики та можливості. *Економіка та держава*. 2022. №9.
5. Державна аудиторська служба України. Методичні рекомендації щодо організації внутрішнього аудиту. Київ, 2021.

ТРАНСФОРМАЦІЯ ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВПРОВАДЖЕННЯ СТАНДАРТІВ ESG

Феклістов Олександр Андрійович

*здобувач ступеня доктора філософії з економічних наук,
Чорноморський національний університет імені Петра Могили*

Глобалізаційні процеси, інтенсифікація міжнародних економічних зв'язків та зростання ролі зовнішньоекономічної діяльності у розвитку національної економіки вимагає від підприємств постійної адаптації до зростаючих вимог світової економіки. Для сучасних підприємств, що функціонують на міжнародному ринку, характерне формування складних систем, що зумовлює необхідність перегляду підходів до обліково-аналітичного забезпечення підприємницької діяльності.

У контексті євроінтеграції є особливо актуальним питання переходу від традиційної фінансової моделі до інтегрованої моделі обліку на засадах сталого розвитку. Імплементация принципів ESG у облікову політику зумовлює зміщення акцентів із суто фінансової складової результатів діяльності підприємства на більш комплексну їх оцінку. Звітність доповнюється нефінансовими показниками, що характеризують рівень екологічної відповідальності, соціальний вплив та якість корпоративного управління [1].

Внутрішня система контролю підприємства є цільовим об'єктом для трансформації, як складова, що забезпечує відповідність глобальним регуляторним вимогам. Впровадження вимог сталого розвитку передбачає зокрема фіксацію ESG-показників, дотримання міжнародних стандартів, до яких входять GRI, CSRD та IFRS S1/S2, інтеграцію ризик-орієнтованих підходів. Ведення звітності відповідно до вимог сталості забезпечує підвищення її повноти, достовірності та прозорості, що забезпечує інвестиційну привабливість, репутаційну привабливість і конкурентоспроможність підприємства [2].

Не менш важливим напрямом трансформації та розвитку є переорієнтація корпоративної культури із традиційної моделі на культуру відповідального бізнесу. Здійснення цього переходу потребує системного навчання стандартам ESG для підвищення кваліфікації кадрів, удосконалення управлінських рішень та здобуття компетенцій, необхідних для підтримання і посилення конкурентоспроможності в умовах сучасного ринку [3].

Трансформація облікової політики підприємств в умовах упровадження стандартів ESG передбачає комплексний перегляд підходів до формування та розкриття облікової інформації з урахуванням

екологічних, соціальних і управлінських аспектів діяльності. Інтеграція екологічного компонента до облікової системи полягає у відображенні екологічних витрат, викидів забруднюючих речовин, використання ресурсів та показників ресурсоефективності, що забезпечує системний контроль екологічного впливу підприємства.

Посилення соціального компонента облікової політики передбачає розширення обліку витрат, пов'язаних із персоналом, охороною праці та реалізацією соціальних програм, що сприяє підвищенню прозорості соціального впливу та зміцненню довіри зацікавлених сторін. Управлінський компонент трансформації орієнтований на підвищення прозорості діяльності, упровадження антикорупційних механізмів і застосування ризик-орієнтованих підходів, у межах яких облікова система виступає інструментом інформаційного забезпечення управлінських рішень.

Важливим напрямом є розвиток нефінансової звітності шляхом розкриття ESG-показників відповідно до вимог стандартів GRI, CSRD та IFRS S1/S2, що забезпечує інтеграцію фінансової й нефінансової інформації та підвищує повноту, достовірність і порівнюваність звітних даних. Цифровізація облікових процесів, зокрема автоматизація збору та аналізу ESG-даних, створює передумови для оперативного моніторингу показників сталого розвитку та посилення внутрішнього контролю.

Системоутворюючим елементом трансформації облікової політики є підготовка персоналу, що передбачає навчання стандартам ESG та формування відповідних компетентностей, необхідних для ефективної адаптації облікової системи підприємства до сучасних вимог сталого розвитку.

Окреслені напрями трансформації облікової політики відображають ключові вектори її модернізації в умовах упровадження стандартів ESG та сприяють підвищенню прозорості, відповідальності й відповідності міжнародним вимогам. Їх реалізація забезпечує формування стійкої моделі управління, орієнтованої на довгострокову конкурентоспроможність і інвестиційну привабливість підприємства.

Адаптація облікової політики до принципів ESG поглиблює розуміння екологічного та соціального впливу діяльності підприємства, створює передумови для підвищення якості нефінансової звітності, ефективнішого управління ризиками та відповідності очікуванням інвесторів, партнерів і регуляторів. Використання цифрових та інноваційних технологій у процесах обліку забезпечує оперативність, точність і автоматизацію збору та аналізу даних, посилюючи внутрішній контроль і ресурсоефективність [4].

Таким чином, ESG-орієнтована облікова політика сприяє формуванню адаптивної та резильєнтної бізнес-моделі, інтеграції показників сталості у процеси планування, контролю та звітності, а також

підвищенню рівня корпоративної відповідальності й довіри стейкхолдерів. Узагальнюючи, трансформація облікової політики в умовах ESG є невід’ємною складовою сучасної моделі сталого розвитку та чинником посилення економічної стійкості підприємств.

Список використаних джерел:

1. Краєвський В., Скорик О. Інституційна трансформація механізмів обліково-аналітичного супроводу зовнішньоекономічних операцій. *Галицький економічний вісник*. 2025. № 1. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu
2. Міненкова Н.В. Адаптація бухгалтерського обліку до вимог сталого розвитку. Стратегічні підходи та алгоритми інтеграції нефінансової звітності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2025. № 25. С. 33–42 DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.25.4>
3. Король С.Я. Соціальна відповідальність бізнесу: теорія та методологія обліку : монографія. КНТЕУ. 2016. 416 с.
4. Hummel K., Schlick C. (2016) The relationship between sustainability performance and sustainability disclosure – Reconciling voluntary disclosure theory and legitimacy theory. *Journal of Accounting and Public Policy*. Vol. 35. no. 5. P. 455–476. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2016.06.001>

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ІНФОРМАЦІЙНА МОДЕЛЬ
ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ПРОДУКЦІЇ
РОСЛИННИЦТВА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ
ПІДПРИЄМСТВ**

Хочай Володимир Олександрович
*здобувач третього рівня вищої освіти,
Державний торговельно-економічний університет*

В епоху постійних змін і зрушень, воєнного стану постає необхідність забезпечувати продовольчу безпеку країни на якісно новому рівні. І задля цього, сільськогосподарські підприємства повинні збільшувати ефективність своєї господарської діяльності. Насамперед, це стосується таких підприємств, що вирощують продукцію рослинництва. Для провадження ефективної господарської діяльності такі сільськогосподарські підприємства повинні мати таке обліково-аналітичне забезпечення управління виробництвом продукції рослинництва, яке дозволить врахувати інформаційні потреби всіх стейкхолдерів, задля прийняття ними ефективних управлінських рішень, зокрема в умовах резильєнтності.

В наших попередніх дослідженнях були висвітлені питання первинного обліку [1], синтетичного та аналітичного обліку [2] як елементи обліково-аналітичного забезпечення управління виробництвом продукції рослинництва,

У зв'язку з цим, розробка та впровадження організаційно-інформаційних моделей, що дозволяють оптимізувати процеси обліку і аналізу, є ключовим завданням для підвищення ефективності управлінських функцій сільськогосподарських підприємств, що вирощують продукцію рослинництва.

Побудуємо організаційно-інформаційну модель обліково-аналітичного забезпечення управління виробництвом продукції рослинництва сільськогосподарських підприємств (рис. 1).

В процесі проведеного дослідження була розроблена організаційно-інформаційна модель обліково-аналітичного забезпечення управління виробництвом продукції рослинництва сільськогосподарських підприємств є цілісним інструментом, що поєднує внутрішні та зовнішні інформаційні потоки, облікові й аналітичні процедури та управлінські рішення.

1. Мета і завдання обліково-аналітичного забезпечення управління виробництвом продукції	
Мета обліково-аналітичного забезпечення управління виробництвом продукції рослинництва полягає в створенні інформаційної бази для ефективного управління процесом виробництва продукції рослинництва сільськогосподарського підприємства та його аналізом, що сприяє підвищенню його продуктивності, ефективності та прибутковості.	Основні завдання обліково-аналітичного забезпечення управління виробництвом продукції рослинництва: 1) облік витрат та ресурсів; 2) моніторинг виробничих процесів; 3) аналіз рентабельності; 4) управління запасами та складським господарством; 5) ведення бухгалтерського обліку; 6) створення аналітичних звітів; 7) планування та прогнозування; 8) управління ризиками та впровадження інновацій; 9) звітність
2. Об'єкти і суб'єкти обліково-аналітичного забезпечення управління виробництвом продукції рослинництва	
Об'єкти обліково-аналітичного забезпечення управління виробництвом продукції рослинництва: 1) обсяг виробництва продукції рослинництва в цілому та за структурою, асортиментом, номенклатурою; 2) собівартість продукції рослинництва в цілому та за видами витрат, видами продукції; 3) виробнича собівартість продукції рослинництва; 4) фактори, що впливають на обсяг виробництва та собівартість продукції рослинництва	Суб'єкти обліково-аналітичного забезпечення управління виробництвом продукції рослинництва: 1) Керівництво сільськогосподарського підприємства (Президент, генеральний директор, директор); 2) Керівництво виробничих підрозділів (заступник директора з виробництва, головний агроном, головний інженер, керівники відділень, завідувачі виробничих ділянок); 3) Фінансово-економічні служби підприємства (головний бухгалтер, економіст, фінансовий аналітик); 4) Служба бухгалтерського обліку та внутрішнього контролю (бухгалтери, аудитори, внутрішні аудитори); 5) Агрономічна служба (агрономи, агрохіміки, спеціалісти з технологій вирощування); 6) Виробничо-технічна служба (механіки, інженери, енергетики, техніки); 7) власники або акціонери; 8) зовнішні користувачі обліково-аналітичної інформації (аудиторські компанії, інвестори, кредитні установи, державні органи)
3. Система економічних показників обліково-аналітичного забезпечення управління виробництвом продукції рослинництва	
Вартісні та натуральні показники: 1) валовий збір продукції рослинництва; 2) чистий дохід від реалізації продукції рослинництва; 3) прибуток від реалізації продукції рослинництва; 4) виробнича собівартість продукції рослинництва; 5) витрати в цілому та за видами продукції рослинництва; 6) витрати на виробництво продукції рослинництва за економічними елементами; 7) площа земельних угідь; 8) абсолютні показники динаміки виробництва продукції рослинництва	Відносні показники: 1) відносні показники динаміки виробництва продукції рослинництва: темп зростання, темп приросту, темп зниження, коефіцієнт зростання, коефіцієнт приросту, середньорічний темп зростання, індекс виробництва продукції рослинництва; 2) відносні показники структури виробництва продукції рослинництва: питома вага окремого виду продукції рослинництва, коефіцієнт структурних зрушень, темп структурних змін, індекс структурних змін, коефіцієнт концентрації виробництва продукції рослинництва, коефіцієнт диверсифікації виробництва продукції рослинництва; 3) відносні показники інтенсивності та ефективності виробництва продукції рослинництва: виробництво продукції рослинництва з 1 га сільськогосподарських угідь, виробництво продукції рослинництва на 1 працівника, виробництво продукції рослинництва на 1 грн витрат, рівень інтенсивності виробництва продукції рослинництва, продуктивність праці, рівень рентабельності виробництва продукції рослинництва, валовий дохід на 1 га посівної площі, коефіцієнт ефективності виробництва продукції рослинництва
4. Інформаційне забезпечення обліку та аналізу в управлінні виробництвом продукції рослинництва	
Зовнішня інформація: 1) правова; 2) нормативно-довідкова	Внутрішня інформація: 1) планова (бізнес-план, бюджет, кошторис); 2) облікова (первинні документи, облікові реєстри, звітність); 3) позаоблікова інформація (нефінансова інформація)
5. Методичні прийоми обробки економічної інформації	
Економіко-логічні методи: 1) групування; 2) порівняння; 3) розрахунок відносних показників; 4) розрахунок середніх показників; 5) деталізація; 6) елімінування	Економіко-математичні методи: 1) методи обробки динамічних рядів; 2) методи кореляційно-регресійного аналізу; 3) методи моделювання
6. Узагальнення і реалізація результатів обліково-аналітичного забезпечення управління виробництвом продукції рослинництва	
Узагальнення результатів: 1) оцінка потенційного збільшення обсягів виробництва продукції рослинництва; 2) зменшення виробничої собівартості продукції тваринництва; 3) оцінка вірогідності прогнозованих обсягів виробництва продукції рослинництва; 4) оформлення результатів аналізу і передача їх управлінському персоналу для реалізації заходів	Реалізація результатів: 1) оцінка заходів щодо збільшення обсягів виробництва продукції рослинництва, зменшення її собівартості; 2) вибір оптимального варіанта заходів щодо підвищення обсягів виробництва продукції рослинництва

Рис. 1. Організаційно-інформаційна модель обліково-аналітичного забезпечення управління виробництвом продукції рослинництва сільськогосподарських підприємств

Джерело: складено автором на основі [3, с. 167–169; 4, с. 278–280]

Разом з тим, структура вищевказаної моделі передбачає синергію між нормативно-правовими, нормативно-довідковими, плановими, обліковими й аналітичними складовими, що забезпечує формування комплексної, достовірної та своєчасної інформаційної бази для прийняття ефективних управлінських рішень менеджментом сільсько-господарського підприємства. Водночас, запропонована модель сприяє підвищенню результативності виробництва продукції рослинництва, оскільки дозволяє системно інтегрувати аналітичні дані в механізм управління, забезпечуючи узгодженість між обліком, аналізом і плануванням діяльності сільськогосподарського підприємства.

Список використаних джерел:

1. Безверхий К.В., Хочай В.О. Первинний облік як джерело інформаційного забезпечення управління виробництвом продукції рослинництва сільсько-господарських підприємств. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2024. Випуск 11 (91). Т. 2. С. 87–96. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-11-10505>
2. Безверхий К.В., Хочай В.О. Синтетичний та аналітичний облік як елемент обліково-аналітичного забезпечення управління виробництвом продукції рослинництва. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Вип. 2 (2). С. 82–94. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(2\)-9S](https://doi.org/10.60022/2(2)-9S)
3. Барабаш Н.С. Аналіз господарської діяльності: навч. посіб. К. Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 395 с.
4. Парасій-Вергуненко І.М., Назарова К.О., Гордополов В.Ю., Безверхий К.В., Гоцуляк В.Д., Нежива М.О., Негоденко В.С. Управлінський аналіз бізнесу (за видами економічної діяльності): навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2024. С. 586. DOI: <https://doi.org/10.35668/978-611-01-2969-5>.

НАПРЯМ 4. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-599-3-30>

DIGITAL AND BEHAVIORAL DIMENSIONS OF FINANCIAL SECURITY IN THE U.S. BANKING SYSTEM

Bakalo Ivan

CAMBA, Inc.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5773-1436>

Financial security of the banking system is traditionally analyzed through capital adequacy, liquidity buffers, and the effectiveness of regulatory supervision. In this classical approach, the main focus is placed on balance-sheet strength, risk-weighted assets, and compliance with prudential standards. These indicators remain essential, since they determine the ability of banks to absorb losses and maintain operational continuity under stress conditions. At the same time, structural changes in the financial environment have made this analytical lens insufficient on its own. The analysis presented in this paper forms part of a broader research agenda devoted to financial stability and systemic resilience of banking systems in the context of ongoing digital and institutional transformation.

Recent developments in the U.S. banking sector demonstrate that system stability is increasingly influenced not only by financial ratios but also by digital risk exposure and depositor behavior patterns. The rapid expansion of remote banking, platform-based services, and data-driven financial operations has increased the role of operational and technological factors in overall resilience. In parallel, depositor reactions to information signals and perceived reliability of institutions affect liquidity dynamics and risk transmission channels. As a result, financial stability is now commonly assessed within a broader framework that includes operational resilience, technological vulnerability, and trust-based participation in the banking system [1; 2]. By integrating behavioral indicators and digital risk exposure, the paper extends conventional prudential frameworks for assessing banking system financial security.

The contemporary concept of financial security therefore extends beyond prudential ratios and macroprudential regulation alone. It also covers the capacity of the system to withstand non-traditional shocks that originate outside classical credit and market risk categories. These include cyber incidents, infrastructure disruptions, and large-scale behavioral responses of households and clients. International analytical studies underline that crisis transmission

channels often develop through confidence, access, and usage mechanisms, rather than exclusively through capital erosion or asset deterioration [3]. From this perspective, indicators of digitalization, financial inclusion, and user interaction with banking services become meaningful components of banking system security assessment.

Behavioral characteristics of household participation in the banking sector provide measurable signals of systemic trust and accessibility. According to nationwide surveys, the share of households without bank accounts in the United States has shown a gradual decline over recent years, reflecting improved access and inclusion. At the same time, supervisory and consumer-protection institutions record persistent levels of financial service complaints, indicating that user experience and service reliability remain important for stability perceptions [4].

In parallel, the rapid expansion of digital financial services increases exposure to cyber-enabled fraud and operational disruption. Official cybercrime statistics demonstrate a strong upward trend in reported financial losses related to internet crime. These risks affect not only consumers but also the broader perception of financial system security and reliability [5; 7]. Analytical frameworks of cyber risk governance stress that operational and technological resilience must now be treated as core elements of financial security architecture [6].

The interaction between financial cycles and systemic vulnerability further supports the need to widen the analytical lens. Research on financial cycles shows that vulnerabilities accumulate in forms that are not always visible in traditional prudential indicators, which supports the inclusion of behavioral and operational dimensions in stability assessments [2].

The behavioral and digital dimensions of financial security can be demonstrated through selected open statistical indicators presented in Table 1.

Table 1

Selected Behavioral and Digital Risk Indicators of U.S. Financial Security

Year	Unbanked households, %	Reported internet crime losses, \$ billion
2019	5,40	3,50
2021	4,50	6,90
2023	4,20	12,50

Source: compiled by the author based on FDIC National Surveys of Unbanked and Underbanked Households and FBI Internet Crime Reports [4; 5]

The data in Table 1 show a divergent but analytically important trend. While the share of unbanked households steadily decreases, indicating improved financial inclusion and access, reported financial losses from internet crime increase multiple times over the same period. This divergence suggests that broader participation in digital financial services increases the systemic relevance of cyber and operational risks. Therefore, financial security cannot

be evaluated solely through access and inclusion metrics – it must also incorporate digital risk exposure.

Crisis research also demonstrates that systemic banking stress often emerges from combined structural and behavioral factors rather than from a single prudential weakness [3]. This supports the interpretation that depositor behavior and digital vulnerability should be treated as complementary pillars of banking system resilience alongside regulatory and capital frameworks.

Financial security of the U.S. banking system should be interpreted through an expanded analytical model that includes digital and behavioral dimensions in addition to traditional prudential indicators. Empirical dynamics show that increasing financial inclusion coexists with rapidly growing cyber-related financial losses, which changes the structure of systemic vulnerability. Depositor behavior, trust, and operational digital resilience become critical components of stability. The results contribute to a broader analytical framework of banking system resilience, emphasizing the growing importance of behavioral and digital dimensions alongside traditional prudential indicators. Strengthening financial security therefore requires not only regulatory oversight and capital buffers, but also continuous development of cyber resilience and consumer-oriented reliability of financial services.

References:

1. International Monetary Fund. (2024). *Global Financial Stability Report*. Available at: <https://www.imf.org/en/Publications/GFSR>
2. Borio C. (2014). The financial cycle and macroeconomics: What have we learnt? *Journal of Banking & Finance*, no. 45, pp. 182–198. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2013.07.031>
3. Laeven, L., & Valencia, F. (2018). *Systemic Banking Crises Revisited* 18/206). International Monetary Fund. <https://doi.org/10.5089/9781484376379.001>
4. Federal Deposit Insurance Corporation. (2023). *2023 National Survey of Unbanked and Underbanked Households – Executive Summary*. Available at: <https://www.fdic.gov/household-survey/2023-fdic-national-survey-unbanked-and-underbanked-households-executive-summary>
5. Federal Bureau of Investigation Internet Crime Complaint Center (IC3). (2024). *2023 Internet Crime Report*. Available at: https://www.ic3.gov/annualreport/reports/2023_ic3report.pdf
6. National Institute of Standards and Technology. (2024). *Cybersecurity Framework (CSF) 2.0*. Available at: <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/CSWP/NIST.CSWP.29.pdf>
7. Federal Bureau of Investigation Internet Crime Complaint Center (IC3). (2022). *2021 Internet Crime Report*. Available at: https://www.ic3.gov/AnnualReport/Reports/2021_ic3report.pdf

ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ СТРАХОВИКА В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ

Крот Людмила Миколаївна

*кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку і фінансів,
Кременчуцький національний університет
імені Михайла Остроградського*

Воєнні ризики суттєво змінюють класичну логіку страхового бізнесу: різко зростає ймовірність великих збитків, посилюється невизначеність щодо частоти та тяжкості страхових подій, ускладнюється робота з перестраховуванням, а також з'являються ризики одномоментної кумуляції збитків у конкретних регіонах та видах страхування. Водночас на страховиків тиснуть макрофактори: волатильність валютного курсу, інфляція, порушення ланцюгів постачання, падіння платіжної дисципліни клієнтів, зростання операційних витрат та кіберризиків. У таких умовах забезпечення платоспроможності переходить із «регуляторної вимоги» [1; 2] в категорію ключового елемента виживання й довіри до ринку, що зумовлює необхідність визначення пріоритетних складових, що формують фінансову стійкість страхової компанії.

Платоспроможність страховика – це здатність своєчасно й у повному обсязі виконувати страхові зобов'язання перед клієнтами, зберігаючи фінансову стійкість у коротко- та довгостроковій перспективі. Її базовими елементами є адекватні технічні резерви (правильна оцінка зобов'язань за договорами), достатній власний капітал (поглинання шоків і покриття відхилень від очікувань), ліквідність активів (можливість швидко перетворювати активи в гроші без значних втрат), ефективне управління ризиками (ERM, ліміти, сценарії, контроль кумуляції); якісне перестраховування як механізм розподілу катастрофічних збитків. У воєнних умовах акцент зсувається на реальну стресостійкість балансу, швидкість реагування. Розглянемо, яким чином саме воєнні ризики впливають на страхову діяльність і створюють додаткові загрози для фінансової стійкості страхового портфеля.

Воєнні ризики мають низку характеристик, що ускладнюють класичне страхування: одночасно страждають багато страхувальників, відбувається кумуляція збитків у просторі та в часі, швидко змінюються параметри збитковості, існує складність врегулювання, яка полягає в доступі до об'єктів, в доказовій базі, оцінці збитків, перестраховальна «ємність» скорочується або дорожчає, з'являються винятки та жорсткі умови. Внаслідок цього зростає ризик недостатності резервів, дефіциту ліквідності та падіння капіталу через масові виплати.

Зазначені особливості воєнних ризиків безпосередньо відображаються на фінансових показниках страховика, передусім на достатності страхових резервів та обґрунтованості тарифної політики. Адаптація до нових умов функціонування ринку потребує реалізації комплексної системи управлінських, фінансових і організаційних заходів, спрямованих на підвищення здатності компанії протистояти шокам збитковості, підтримувати належний рівень ліквідності та забезпечувати достатність капіталу в перспективі.

У цьому контексті визначимо інструменти забезпечення платоспроможності страховика, які дозволяють мінімізувати негативний вплив воєнних ризиків, підвищити фінансову стійкість та забезпечити виконання страхових зобов'язань перед клієнтами навіть в умовах підвищеної невизначеності (таблиця 1).

Таблиця 1

Інструменти забезпечення платоспроможності страховика

Інструмент	Ключові дії щодо застосування інструментів
1	2
Формування страхових резервів	Перегляд методик оцінки резервів із урахуванням зростання тяжкості збитків; посилення контролю за резервами заявлених та незаявлених збитків (IBNR); застосування консервативних припущень та стрес-коефіцієнтів; регулярне актуарне переоцінювання зобов'язань.
Управління власним капіталом	Підтримання достатнього рівня капіталу відповідно до нормативів платоспроможності; формування додаткових буферів фінансової стійкості; оптимізація структури капіталу; обмеження дивідендних виплат у періоди підвищених ризиків.
Перестраховування	Диверсифікація перестраховиків; використання пропорційних і непропорційних договорів; встановлення адекватних лімітів власного утримання; врахування воєнних виключень; забезпечення фінансової надійності перестрахових партнерів.
Тарифна політика та андеррайтинг	Впровадження ризик-орієнтованого ціноутворення; застосування регіональних коефіцієнтів; встановлення франшиз та лімітів відповідальності; посилення вимог до оцінки ризиків об'єктів страхування; санація збиткових сегментів портфеля.
Управління ліквідністю	Формування достатнього обсягу високоліквідних активів; прогнозування грошових потоків; створення резервів ліквідності; диверсифікація фінансових інструментів; мінімізація валютних ризиків.
Інвестиційна політика	Орієнтація на надійні та ліквідні активи; обмеження ризикових вкладень; диверсифікація портфеля; врахування інфляційних та валютних ризиків; регулярний моніторинг ринкової вартості активів.

1	2
Комплексне управління ризиками (ERM)	Ідентифікація та оцінювання ключових ризиків; проведення стрес-тестування та сценарного аналізу; встановлення лімітів ризиків і контролю кумуляції; постійний моніторинг ризикового профілю компанії.
Планування безперервності діяльності (BCP)	Розроблення планів дій у кризових ситуаціях; резервування IT-інфраструктури та каналів комунікації; забезпечення безперервності врегулювання збитків; підготовка персоналу до надзвичайних умов.
Операційне управління витратами	Оптимізація адміністративних витрат; цифровізація процесів; автоматизація врегулювання збитків; підвищення ефективності бізнес-процесів.
Взаємодія з регулятором та ринком	Дотримання нормативів платоспроможності; прозора фінансова звітність; участь у професійних об'єднаннях; використання державних механізмів підтримки (за наявності).

Джерело: складено автором за [3; 4; 5]

Таким чином, ефективне використання зазначених інструментів формує фінансову основу забезпечення платоспроможності страховика та підвищує його стійкість до зовнішніх шоків в умовах економічної нестабільності. Разом із потенційними державними та міжнародними механізмами розподілу катастрофічних збитків вони створюють комплексну систему підтримання фінансової стійкості страховика в умовах воєнного періоду.

Список використаних джерел:

1. Про страхування : Закон України від 18.11.2021 № 1909-IX (чинна редакція). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text> (дата звернення: 13.02.2026).
2. Положення НБУ «Про встановлення вимог щодо забезпечення платоспроможності та інвестиційної діяльності страховика» (зі змінами), затверджено постановою НБУ 29.12.2023 № 201. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0201500-23#Text> (дата звернення: 13.02.2026).
3. Малащук О. В. Фінансова стійкість страхової компанії в умовах сучасних викликів. *Управління змінами та інновації*. 2025. №14. С. 104–107. URL: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/219/211> (дата звернення: 12.02.2026).
4. Метеленко Н. Г., Сіліна І.В., Жовнір- Василенко К.В. Адаптація страхового ринку України до глобальних викликів та євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5516/5454> (дата звернення: 12.02.2026).
5. Расшивалов Д. П., Підвисоцький Я.В., Східницька Г.В. Управлінські стратегії забезпечення фінансової стійкості страхових компаній під час кризових ситуацій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 1 (44). URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2934/2830> (дата звернення: 16.02.2026).

МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ¹

Міщенко Володимир Іванович

*доктор економічних наук, професор,
завідувач сектора цифрової економіки відділу економічної теорії,
Державна установа «Інститут економіки та прогнозування
Національної академії наук України»*

Банківська галузь однією із перших розпочала активно використовувати сучасні цифрові технології та проводити цифрові трансформації. Упродовж останніх років глобальні витрати банків на придбання та впровадження цифрових технологій щорічно збільшуються в середньому на 9%. Лише в 2023 р. світові витрати банківського сектору на цифрові технології перевищили 650 млрд. дол. США. Середній банк витрачає на ці цілі близько 10% своїх доходів. У великих банках витрати на інфраструктурне обладнання, програмне забезпечення, ІТ-операції та відповідність нормативним вимогам можуть сягати до 70% технологічних бюджетів [1].

Використання цифрових технологій дозволяє банкам підвищити рівень процесу автоматизації ідентифікації клієнтів і практично всі ручні операції, запровадити нові бізнес-моделі діяльності, суттєво підвищити продуктивність праці банківських працівників, збільшити обсяги продажів, покращити обслуговування клієнтів і на основі реалізації переваг від масштабу та мережових ефектів забезпечити зростання доходів і цінності банку. Клієнти отримують додаткові переваги, пов'язані з персоналізацією обслуговування, управлінням капіталом, активами та грошовими потоками, фінансовим плануванням ресурсів, бюджетуванням, використанням вбудованих платіжних технологій та іншими формами цифрової підтримки [2, с. 35; 3, с. 17].

Особлива увага сьогодні приділяється впровадженню у банківську діяльність систем штучного інтелекту, які завдяки використанню неструктурованих даних, автономному плануванню дій, створенню багатоагентних систем тощо суттєво трансформують складні аналітичні процеси, розроблення рекомендацій та прийняття рішень [4, с. 359].

У кінцевому підсумку, цифрова трансформація всіх напрямів діяльності банку призводить до зміни способів ведення банківського

¹ Матеріали підготовлено в рамках проєкту «Формування структуроутворюючих опор воєнно-повоєнного економічного розвитку України». Етап II: «Обґрунтування механізмів практичного забезпечення створення структурних опор воєнно-повоєнного розвитку економіки України» (державний реєстраційний номер 0125U000280)

бізнесу, а технології стають головним інструментом створення цінності та підвищення стійкості й конкурентоспроможності банку [5, с. 262].

Разом з тим, процеси цифровізації банківської діяльності пов'язані з посиленням конкуренції з боку спеціалізованих небанківських фінансових установ, платіжних систем і фінтех-компаній, а також із певними ризиками, які стримують темпи підвищення продуктивності праці та знижують рентабельність інвестицій у цифрові технології, а їх подальше збільшення не завжди додає конкурентних переваг банку. Певною мірою це обумовлено тим, що технології швидко змінюються та вдосконалюються, внаслідок чого виникає потреба у швидкій їх заміні або суттєвій модернізації, що збільшує строки окупності інвестицій та знижує економічний ефект. Крім того, при розрахунку окупності інвестицій часто не враховуються супутні капітальні та поточні витрати на створення та обслуговування цифрових систем, програмного забезпечення, а також необхідність забезпечення функціонування відповідної цифрової інфраструктури, пов'язаної з обчисленнями, зберіганням даних, кіберзахистом, комунікаціями тощо, внаслідок чого загальні витрати на придбання, впровадження і використання технологій перевищують очікуваний економічний ефект [6, с. 81].

На наш погляд, інвестиції у цифрові технології варто розглядати як вкладення в основний капітал, який принципово трансформує всі напрями і сфери діяльності банку і, перш за все, способи роботи фахівців та їх взаємодії між собою та з клієнтами. Сьогодні при впровадженні та використанні цифрових технологій керівники банків більше уваги приділяють технічним і технологічним аспектам, а не окупності інвестицій та приросту продуктивності праці, а тому існує практична необхідність у забезпеченні стратегічного використання ціннісно-орієнтованого підходу, який передбачає орієнтацію діяльності на збільшення цінності банку для його інвесторів і власників та дозволяє максимально повно реалізувати фінансові результати від використання цифрових технологій [7, с. 27; 8, с. 44].

Головними складовими розроблення та реалізації комплексної стратегії цифрової трансформації діяльності банку та масштабного використання цифрових технологій у всіх сферах його діяльності та корпоративних функціях повинна бути гнучка система взаємопов'язаних заходів, що охоплюють процеси:

- 1) розроблення дорожньої карти використання цифрових технологій, яка забезпечує системне бачення їхньої фінансової та соціальної цінності;
- 2) реалізації платформного підходу до вибору та впровадження системи цифрових технологій, а не окремих цифрових рішень;
- 3) формування баз і платформ актуальних, достовірних і доступних співробітникам даних у всіх підрозділах і в банку загалом;

4)принципової зміни операційної моделі діяльності банку та її орієнтації на максимізацію цінності від використання цифрових технологій на основі ефективної експлуатації даних;

5)залучення талантів та організацію системи навчання, підготовки та перепідготовки кадрів;

6)інвестування та кваліфікованої оцінки окупності інвестицій у цифрові технології;

7)системного управління цифровими ризиками шляхом закладення відповідних методів та інструментів у програмне забезпечення, цифрові інструменти, системи штучного інтелекту та платформи на всіх етапах їх проєктування, розроблення, впровадження та використання;

8)налагодження активної комунікації з клієнтами та постачальниками технологій.

У зв'язку з посиленням контролю регуляторів за впровадженням і використанням цифрових технологій важливим напрямом їх застосування в банках є організація управління ризиками і дотримання нормативних вимог шляхом використання упереджувального підходу на основі забезпечення стійкості технологій до кібератак та автоматизації моніторингу ризиків. Перш за все це стосується механізмів забезпечення операційної стійкості, кібербезпеки та конфіденційності даних, порушення яких може наражати банки на значні фінансові втрати або штрафи [9, с. 35].

З метою реалізації цих завдань ІТ-архітектура банку повинна формуватися не на основі додатків, а шляхом створення принципово нових багатоагентних архітектур з вбудованими в них технологіями штучного інтелекту, в межах яких агенти можуть самостійно здійснювати комунікацію та організовувати спільну роботу [10, с. 77].

Проведене дослідження свідчить про необхідність подальшого системного поглиблення трансформації фінансової цінності, яку можуть створювати цифрові технології в банку на основі розроблення та реалізації організаційно-управлінської моделі впровадження та використання цифрових технологій, створення модульних архітектур, власних платформ даних, використання систем штучного інтелекту та хмарних технологій, формування нових бізнес-моделей, суттєвого поліпшення операційної діяльності, ефективного розподілу інвестицій на пріоритетні бізнес-сфери та напрями створення цінності. Крім того, з метою спрямування інвестиції у найбільш важливі напрями цифрової трансформації та максимально повної реалізації їхньої цінності напрями фінансування впровадження цифрових технологій повинні бути узгоджені зі стратегією та бізнес-результатами діяльності банку.

Список використаних джерел:

1. Sohoni V., Lhuer X. Global banking annual review 2021: The great divergence. McKinsey & Company. 2021 URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/global-banking-annual-review-2021-the-great-divergence>
2. Міщенко В. І. Промислово-цифровий розвиток як структуроутворюючий чинник формування сучасного технологічного укладу. *Економічна теорія*. 2025. № 2. С. 23–44. DOI: <https://doi.org/10.15407/etet2025.02.023>
3. Науменкова С. В. Оцінка впливу галузевої приналежності на рівень перспективної платоспроможності позичальника. *Вісник Національного банку України*. 2005. № 7 (113). С. 14–21.
4. Mishchenko V., Tishchenko I., Naumenkova S., Mishchenko S. Basic Pillars of the Industrial-Digital Technological Order. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*. 2025. № 5 (64). P. 353–365.
5. Mishchenko V., Naumenkova S., Ivanov V., Tishchenko I. Special aspects of using hybrid financial tools for project risk management in Ukraine. *Investment Management and Financial Innovations*. 2018. № 15 (2). P. 257–266.
6. Naumenkova S., Tishchenko I., Mishchenko S., Mishchenko V., Ivanov V. Assessment and Mitigation of Credit Risks in Project Financing. *Banks and Bank Systems*. 2020. № 15 (1). P. 72–84.
7. Лютий І. О. Проблеми розвитку сучасного міжнародного фінансового ринку та інтеграційний курс України. *Фінанси України*. 2006. № 5. С. 21–31.
8. Міщенко В. І., Міщенко С. В. Стратегічні підходи до управління ризиками функціонування нежиттєздатних банків і обслуговування проблемних активів. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Економіка*. 2014. № 163. С. 40–46.
9. Naumenkova S., Malyutin O., Mishchenko S. Transition to Inflation Targeting in Ukraine: New Tools for Monetary Policy. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2015. № 166. С. 31–39.
10. Міщенко В. І., Тіщенко Є. О. Методологічні засади формування механізму впливу цифровізації на забезпечення національно укоріненої стійкості та безпеки економічного розвитку. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 32. С. 71–80.

ФОНДИ ПРИВАТНОГО КАПІТАЛУ У МЕХАНІЗМІ ВІДБУДОВІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Науменкова Світлана Валентинівна

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

Самсонов Владислав Юрійович

*студент магістратури,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

Приватний капітал відіграє важливу роль у механізмі відбудови економіки України, виступаючи каталізатором інституційних змін, сприяючи впровадженню сучасних стандартів корпоративного управління та ESG-практик, а також залученню додаткового фінансування на основі взаємодії з міжнародними фінансовими організаціями.

Фінансування відбудови економіки України потребує суттєвого розширення фінансування, в першу чергу, об'єктів критичної інфраструктури та стратегічно важливих галузей на основі активного залучення приватних іноземних інвестицій, які стають необхідним доповненням до традиційної донорської допомоги. За результатами спільної оцінки Світового банку, Уряду України, Європейської Комісії та ООН (RDNA4), потреби на відновлення економіки України оцінюються у 523,6 млрд дол. США, що у 2,74 рази перевищувало номінальний ВВП України 2024 року [1].

Діяльність приватного капіталу в Україні відбувається в умовах змін інвестиційного ландшафту, що впливає на методи акумулювання коштів та організаційно-правові форми взаємодії з іноземними інвесторами [2, с.146, 148]. Так, високий рівень ризиків ведення бізнесу в Україні та макроекономічна невизначеність зумовили зміну структури учасників інвестиційного ринку, що визначається посиленням домінування локальних інвесторів, частка яких перевищувала 80% від загального обсягу угод. Відповідно до Emerging Europe M&A Report, у 2025 році в Україні було зафіксовано 132 інвестиційні угоди із сукупною вартістю близько 739 млн євро, що свідчить про зменшення середньої вартості угод порівняно з попереднім роком [3]. В інвестиційному портфелі переважали підтримуючі інвестиції, відбувалася докапіталізація портфельних компаній, а кількість нових угод була обмеженою. Отже, триває підготовчий етап для формування інвестиційної основи у середньостроковій перспективі.

Відбувається активне використання інструментів убезпечення від ризиків та захисту прав іноземних інвесторів У межах Ukraine Investment Framework, ініційованого Європейським Союзом, було задекларовано використання гарантійних інструментів на суму близько 1,8 млрд євро, а також запровадження механізмів змішаного фінансування обсягом 580 млн євро, спрямованих на мобілізацію приватного капіталу [4]. Для фондів приватного капіталу зазначені ініціативи створили основу для структурування приватних інвестицій у поєднанні з публічними та донорськими ресурсами, насамперед, у сферах інфраструктури, енергетики та логістики.

Активізується діяльність з підготовки та запуску нових інвестиційних платформ для мобілізації капіталу у фонди приватних інвестицій відповідно до стратегічних напрямів відбудови. Наприклад, поява таких фондів, як Horizon Capital Catalyst Fund, запуск якого відбувся у середині 2025 року, а перше закриття цього фонду відбулося вже на початку 2026 року, спрямоване на фінансування проєктів у таких ключових секторах, як енергетика та цифрова інфраструктура.

Характерною ознакою є посилення ролі міжнародних фінансових інституцій у якості якорних інвесторів (anchor investors) при формуванні фондів приватного капіталу, що працюють в Україні. В якості якорних інвесторів виступають великі інституційні учасники, які першими вкладають кошти у фонд, формуючи довіру інших інвесторів. Зокрема, EBRD та IFC оголосили про участь у фінансуванні Dragon Capital Rebuild Ukraine Fund (REBUF) у листопаді 2025 року [5]. Цей фонд орієнтований на мобілізацію приватного власного та квазікапітального фінансування для довгострокової підтримки українських малих і середніх підприємств та компаній середньої капіталізації, які розглядаються як ключові елементи майбутнього економічного відновлення.

Окрему роль відіграє формування нового механізму взаємодії в межах концесійного та публічно-приватного партнерств [6, с. 109–110]. Перспективними напрямами є реконструкція та розвиток критичних секторів в Україні на основі рамкових домовленостей між Україною та США, у тому числі за участі U.S. International Development Finance Corporation (DFC).

У цілому діяльність фондів приватного капіталу в Україні слід розглядати як перехідний етап між кризовим реагуванням та формуванням повноцінного інвестиційного циклу відбудови, що відзначається високою часткою локального капіталу та активною роллю міжнародних фінансових інституцій, використанням додаткових інструментів зниження ризику та поглиблення форм взаємодії державного та публічного партнерства. У 2025 році було закладено ключові фінансові та інституційні передумови для масштабнішого залучення приватного капіталу у 2026–2027 роках, зокрема, у сфері

інфраструктури та інших нарямах, що відповідають визначеним пріоритетам соціально-економічного розвитку.

До ключових проблем, що ускладнює використання фондів приватного капіталу в Україні, є обмежена доступність та фрагментарність фінансової та операційної інформації, яку надають як потенційні об'єкти інвестування, так і окремі державні органи. Відсутність деталізованих даних управлінської та фінансової звітності, бюджетів, фінансових моделей для прогнозування грошових потоків та аналізу ризиків також ускладнює проведення комплексної фінансової, юридичної та ESG-експертизи, що зумовлює збільшення тривалості проєктного циклу та підвищує транзакційні витрати. Також слід звернути увагу на необхідність дотримання оновлених критеріїв передінвестиційного аналізу проєктів, які відповідають регуляторним вимогам відповідно до контрактних умов [7, с. 152–153].

Додатковим стримуючим чинником є відсутність належної прозорості та системності інформації для оцінки регуляторних і політичних ризиків. Відсутність єдиного централізованого підходу до розкриття інформації про проєкти, механізми державної підтримки, гарантії та зобов'язання держави створює асиметрію інформації між публічним і приватним секторами. Це знижує передбачуваність інвестиційного середовища та змушує фонди приватного капіталу закладати додаткові премії за ризик або відкладати інвестиційні рішення до моменту появи чітких правил і підтверджених даних. Інформаційні обмеження залишаються одним із найменш формалізованих, але водночас найбільш вагомих бар'єрів для масштабування приватних інвестицій в Україні, навіть за наявності фінансових гарантій і донорських інструментів зниження ризиків.

В процесі реалізації проєктних рішень з використанням акумульованих у фонди коштів приватного капіталу необхідно посилити контроль за дотриманням екологічних і соціальних вимог, що потребує уточнення моніторингових індикаторів для більш повного відображення соціальних та екологічних результатів згідно з концепцією «витрати-вигоди» та утримання прояву “greenwashing” [8, с. 210].

Таким чином, в Україні відбувається стрімкий перехід від укладання окремих угод з використанням фондів приватного капіталу до формування розвиненого ринку проєктного фінансування, здатного підтримати фінансування відбудови та модернізації інфраструктури на довгостроковій основі. Разом з тим, ключовими обмеженнями залишаються воєнні ризики, наявність інформаційної асиметрії та недостатня передбачуваність регуляторного середовища. Подолання цих бар'єрів, зокрема, на основі підвищення прозорості, стандартизації інформації та розвитку ефективних механізмів публічно-приватного партнерства, є необхідною умовою для масштабування приватного

капіталу та перетворення інвестицій в інфраструктуру на один із драйверів стійкого економічного відновлення України.

Список використаних джерел:

1. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4). World Bank. 2025. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/publication/ukraine-rapid-damage-and-needs-assessment-rdna4>
2. Науменкова С., Міщенко С., Тіщенко Є. Проектне фінансування в умовах реалізації “UKRAINE FACILITY PLAN”. *Економічний простір*. 2024. №191. С. 142–153. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-24>
3. Ukraine rebuilds: New horizons for investors and business. Emerging Europe M&A Report 2025–2026. URL: <https://cms.law/en/hun/publication/emerging-europe-m-a-report-2025-2026/ukraine-rebuilds-new-horizons-for-investors-and-business>
4. Нові угоди на €2,3 млрд у межах інвестиційного інструменту Ukraine Facility підписали на URC-2025 у Римі. Кабінет Міністрів України. 2025. URL: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/novi-uhody-na-23-mlrd-u-mezhakh-investytsiinoho-instrumentu-ukraine-facility-pidpysaly-na-urc-2025-u-rymi>
5. EBRD and IFC co-invest in Dragon Capital’s Rebuild Ukraine Fund. Dragon Capital. 2025. URL: <https://dragon-capital.com/media/press-releases/ebrd-and-ifc-co-invest-in-dragon-capitals-rebuild-ukraine-fu/>
6. Naumenkova S., Honcharenko Y. The development of the concession mechanisms in Ukraine. Transformational economy: theoretical and practical aspects: collective monograph. Baltija Publishing, 2024. P. 97–121. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/view/534/14154/29675-1>
7. Науменкова С., Міщенко С., Тіщенко Є. Використання мультикритеріального аналізу для експертизи публічних інвестиційних проєктів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2025. №57. С.147–157. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/57_2025ua/23.pdf
8. Naumenkova S., Tishchenko I., Mishchenko V., Mishchenko S. Rethinking Energy Poverty Alleviation through Energy Efficiency: Evidence from Ukraine. *Environmental Economics*. 2024. № 15 (2). P. 198–214. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ee.15\(2\).2024.14](http://dx.doi.org/10.21511/ee.15(2).2024.14)

МІЖНАРОДНИЙ ОБМІН ІНФОРМАЦІЄЮ: СТАНДАРТИ ТА ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Огонь Цезар Григорович

*доктор економічних наук, професор кафедри фінансів
імені Віктора Федосова,
заслужений юрист України,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана*

Актуальність змін та вдосконалення національного законодавства стає нагальною потребою у зв'язку з проведенням реформ у різних сферах. Досить важливим напрямком на цьому шляху є реформування та зміна засад у сфері податкового законодавства, зокрема щодо структури, посилення повноважень та відповідальності податкових органів в процесі наповнення доходів Державного бюджету України.

В Україні продовжується робота над підготовкою законодавчих актів на виконання вимог та положень Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом (далі – ЄС). Початком реформування податкового законодавства стало прийняття Верховною Радою України ряду законів України, а також напрацювання проектів законів з врахування вимог та міжнародних стандартів, шляхом внесення змін до Податкового кодексу та інших нормативно-правових актів України [1].

З цих позицій, на нашу думку, 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 в процесі виконання повноважень та забезпечення результативного виконання засад податкової політики [1; 3].

Необхідність імплементації міжнародних стандартів визначено міжнародними зобов'язаннями, які Україна взяла на себе як член Глобального форуму з прозорості та обміну інформацією для податкових цілей. Одним із важливих стандартів є Стандарт щодо автоматичного обміну інформацією про фінансові рахунки для податкових цілей - Common Reporting Standard (далі- CRS), який передбачає ДПС здійснювати збір інформації від фінансових установ про фінансові рахунки, власників та/або контролюючих осіб власників таких рахунків, які є податковими резидентами інших юрисдикцій-партнерів по обміну. Одночасно ДПС має щорічно на автоматичній основі обмінюватись вказаною інформацією з юрисдикціями-партнерами по обміну в рамках Багатосторонньої угоди CRS.

Для забезпечення виконання взятих міжнародних зобов'язань у серпні 2022 року ДПС приєдналася до Багатосторонньої угоди CRS, яка передбачає забезпечення відповідності національного законодавства та практики вимогам Загального стандарту звітності CRS. В розвиток і забезпечення виконання міжнародних зобов'язань Верховна Рада України 20 березня 2023 року прийняла Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів щодо імплементації міжнародного стандарту автоматичного обміну інформацією про фінансові рахунки» [2].

Таким чином, відповідно до прийнятого закону підзвітні фінансові установи України мають постійно застосовувати заходи перевірки до фінансових рахунків на предмет того, чи вони є підзвітними. За наявності цього факту фінансова установа зобов'язана включити їх до звіту про підзвітні рахунки та надати ДПС. За оцінкою експертів, станом на початок 2026 року учасниками міжнародного багатостороннього автоматичного обміну інформацією про фінансові рахунки було понад 120 юрисдикцій.

В Україні для послідовного впровадження міжнародних стандартів з прозорості та обміну інформацією та гармонізації національного податкового законодавства з правом ЄС також планується встановити, що оператори цифрових платформ зобов'язані збирати інформацію про користувачів відповідних цифрових ресурсів та щорічно подавати до ДПС звіт про доходи, які вони отримують від здійснення визначених видів діяльності [4].

З цією метою у продовження виконання міжнародних зобов'язань та забезпечення прозорості в оподаткуванні має стати розгляд Верховною Радою України проект Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та Закону України «Про банки і банківську діяльність» щодо впровадження міжнародного автоматичного обміну інформацією про доходи, отримані через цифрові платформи» [4]. Законопроект подається разом із проектом Закону України про внесення змін до Цивільного кодексу України щодо впровадження міжнародного автоматичного обміну інформацією про доходи, отримані через цифрові платформи» та системно пов'язаним із ним.

Законопроектом пропонується забезпечення запровадження в Україні міжнародного автоматичного обміну інформацією про доходи, отримані через цифрові платформи, та з метою гармонізації національного податкового законодавства з правом Європейського Союзу та Організації економічного співробітництва та розвитку (далі – ОЕСР), що сприятиме виконанню міжнародних зобов'язань України як країни-кандидата на членство в ЄС та ОЕСР. Передбачається, що автоматичний обмін інформацією про доходи, отримані через цифрові платформи, здійснюватиметься відповідно до Багатосторонньої угоди компетентних

органів про автоматичний обмін інформацією про доходи, отримані через цифрові платформи (далі – Багатостороння угода).

Положення законопроекту спрямовані на імплементацію положень Модельних правил ОЕСР щодо звітності операторів цифрових платформ (далі – Модельні правила ОЕСР) та положень Директиви Ради ЄС 2021/514 від 22 березня 2021 року про адміністративну співпрацю у сфері оподаткування. Імплементацією Модельних правил ОЕСР передбачено внесення змін до національного законодавства. Законопроектом передбачено внесення змін до Податкового кодексу України який доповнено новою статтею «Міжнародний автоматичний обмін інформацією про доходи, отримані через цифрові платформи», якою визначено основні вимоги до встановлення підзвітними операторами платформ підзвітних продавців та подання звітів про доходи, отримані підзвітними продавцями через платформи, для цілей відповідної Багатосторонньої угоди [4].

Таким чином, у разі прийняття законопроекту, ДПС на щорічній основі отримуватиме від компетентних органів іноземних юрисдикцій інформацію про доходи резидентів України, які отримують дохід від здійснення звітної діяльності через операторів цифрових платформ та матиме в своєму розпорядженні значний обсяг податкової інформації, яку буде використано для контролю за своєчасністю та повнотою декларування активів та доходів, що підлягають оподаткуванню, виявлення незадекларованих активів та доходів, а також для боротьби з ухиленням від сплати податків. Одночасно ДПС надсилатиме юрисдикціям-партнерам з обміну аналогічну інформацію про їх резидентів.

З метою стимулювання виведення з тіні значної частки доходів фізичних осіб законопроектом запропоновано надати право фізичним особам – підзвітним продавцям цифрових платформ користуватися пільговим режимом оподаткування доходів, отриманих через цифрові платформи. Оподаткування доходів таких фізичних осіб передбачено встановлення ставки оподаткування таких доходів у розмірі 5 % та покладання обов'язків податкового агента на підзвітних операторів платформ. Так, передбачено, що право на оподаткування доходів від здійснення звітної діяльності за ставкою 5 % має платник податку-резидент, який досягнув 18 років та відповідає певним вимогам . В проекті закону також запропоновано, що продаж товарів на суму до 2 тисяч євро на рік не вважатиметься системною діяльністю і не підлягатиме оподаткуванню [4].

У зв'язку з цим законопроектом запропоновано внести відповідні зміни до Закону України «Про банки і банківську діяльність», зокрема передбачити надання банками на запит ДПС інформації щодо операцій за поточними рахунками підзвітних продавців, а саме відомостей на

визначену дату або за визначений період часу про операції зарахування коштів на поточні рахунки. Запропоновані зміни стосуються виключно тих фізичних осіб, які будуть користуватися пільговим режимом оподаткування доходу від здійснення звітної діяльності, та спрямовані на протидію зловживанням фізичними особами пільговим режимом оподаткування.

Одночасно, ДПС планується заборонити надавати інформацію щодо підзвітних продавців, зокрема отриману від компетентних органів іноземних держав, іншим особам, у тому числі правоохоронним чи іншим державним органам, органам місцевого самоврядування, юридичним та фізичним особам, окрім випадків надання такої інформації відповідно до вимог чинного міжнародного договору, що містить положення про обмін інформацією для податкових цілей.

Прийняті закони та напрацьовані проекти законів України, на нашу думку, направлені на вдосконалення національного законодавства, а їх реалізація вимагатиме прискорення напрацювання ефективних, прозорих, дієвих механізмів та правил шляхом запровадження міжнародних стандартів та імплементації важливих норм права ЄС в Україні

Список використаних джерел:

1. Податковий кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/index>
2. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів щодо імплементації міжнародного стандарту автоматичного обміну інформацією про фінансові рахунки». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/index>
3. Проект Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо оцінки ефективності та результативності діяльності податкових органів». URL: <https://rada.gov.ua/>
4. Проект Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та Закону України «Про банки і банківську діяльність» щодо впровадження міжнародного автоматичного обміну інформацією про доходи, отримані через цифрові платформи». URL: <https://rada.gov.ua/>

ТРАНСФОРМАЦІЯ БАНКІВСЬКИХ СИСТЕМ В УМОВАХ ГЕОЕКОНОМІЧНОЇ ФРАГМЕНТАЦІЇ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ ФІНАНСОВИХ СОЦІОСИСТЕМ

Попович Анастасія Леонідівна

здобувачка III курсу,

Ужгородський національний університет

Сучасна світова фінансова система переживає етап фундаментальної перетрансформації, зумовленої процесами геоекономічної фрагментації та поступовим відходом від моноцентричної моделі міжнародних відносин. Умови безпрецедентних глобальних викликів – від системних безпекових криз до санкційних протистоянь – змушують банківські установи переглядати традиційні стратегії транскордонної діяльності та механізми управління ризиками. За цих обставин банківський сектор перестає бути лише фінансовим посередником, перетворюючись на ключовий елемент економічного суверенітету та безпекової архітектури держав, що потребує нових підходів до забезпечення стійкості національних фінансових соціосистем.

Паралельно із геополітичними зрушеннями, стрімка діджиталізація та впровадження інноваційних фінансових технологій, таких як цифрові валюти центральних банків та децентралізовані фінанси, формують нову цифрову архітектуру ринку. Трансформація банківських систем у цьому контексті спрямована на пошук балансу між технологічною відкритістю та кібербезпекою, а також на створення альтернативних платіжних систем, незалежних від глобальних монополій. Дослідження цих процесів є критично важливим для розробки стратегій адаптації банківського сектору до умов нової мультиполярної реальності, де цифрові активи стають інструментом конкуренції за глобальне лідерство.

Дослідженням питань трансформації банківських систем у контексті глобальних викликів та цифрових інновацій займається широке коло науковців, серед яких провідне місце посідають українські вчені: С. Аржевітін, О. Береславська, А. Даниленко, В. Міщенко, Л. Кузнецова та ін., у працях яких акцентовано увагу на адаптації вітчизняного фінансового сектору до стандартів ЄС та викликів воєнного стану. Серед зарубіжних дослідників фундаментальний внесок у розуміння геоекономічної фрагментації та майбутнього грошових систем зробили С. Айяр (S.Aiyar), К. Боріо (C.Borio), К. Гудхарт (K.Goodhart), Б. Ейхенгрін (B.Eichengreen) та ін., чії праці висвітлюють еволюцію банківського посередництва в умовах зміни світового монетарного порядку.

Сучасна геоекономічна фрагментація провокує радикальну перебудову архітектури кореспондентських відносин, де банківські установи вимушені функціонувати в умовах високої невизначеності та жорсткого санкційного тиску. Як зазначають науковці, розпад глобальних фінансових зв'язків призводить до формування замкнених платіжних блоків, що суттєво підвищує трансакційні витрати та вимагає від банків перегляду традиційних моделей ліквідності [3, с. 12].

У цьому контексті, український банківський сектор демонструє унікальний досвід адаптації, де, за твердженням С. Аржевітіна, пріоритетом стає не лише стабілізація операційної діяльності, а й розбудова нових каналів взаємодії з міжнародними фінансовими інституціями в умовах воєнних ризиків [1, с. 14].

Процес деглобалізації змушує банки впроваджувати багаторівневі системи санкційного комплаєнсу, які інтегруються безпосередньо у цифрові платформи розрахунків. Зміна світового демографічного та інфляційного ландшафту створює додатковий тиск на капітал банків, змушуючи їх шукати альтернативні альянси для проведення міждержавних платежів поза межами традиційних монопольних систем [5, с. 184].

Формування таких нових платіжних конгломератів стає формою захисту від екстериторіальних санкцій та інструментом збереження доступу до стратегічних ринків у мультиполярному світі.

Цифрова трансформація стає технологічною відповіддю на кризу довіри у міжнародних кореспондентських мережах. Згідно з дослідженнями К.Боріпо, цифрові валюти центральних банків здатні спростити ланцюги платежів, мінімізуючи роль посередників і знижуючи ризики блокування активів на іноземних рахунках [4, с. 22]. Цей напрям корелює зі стратегічними цілями вітчизняного регулятора, адже впровадження «е-гривні» розглядається як інструмент посилення прозорості та безпеки транскордонних операцій у новій архітектурі міжнародних відносин.

Впровадження цифрових валют центральних банків (CBDC) постає не лише як технологічна модернізація платіжного простору, а як фундаментальний інструмент захисту національного монетарного суверенітету в умовах геоекономічної фрагментації.

Так, згідно з дослідженнями К.Боріо, перехід до цифрових форм грошей центрального банку дозволяє державам зберегти контроль над грошовим обігом у цифровій екосистемі, де децентралізовані активи та приватні стейблкоїни створюють ризики для ефективності монетарної трансмісії [4, с. 19]. Впровадження цифрового євро чи юаня розглядається в цьому контексті як стратегічна відповідь на домінування іноземних технологічних платформ, що забезпечує безперебійність внутрішніх розрахунків незалежно від зовнішньополітичної кон'юнктури.

Особливе місце в цій архітектурі посідає проект «е-гривні», який в українському контексті є елементом посилення фінансової безпеки та прозорості.

Як зазначають О. Данилевська та В. Стеценко, цифрова гривня має стати базою для інтеграції вітчизняної платіжної інфраструктури в європейський фінансовий простір, одночасно виступаючи запобіжником проти викликів нової архітектури міжнародних відносин [2, с. 52].

Реалізація цього проекту, за підтримки Стратегії НБУ до 2025 року, спрямована на створення гнучкого платіжного інструменту, який забезпечує прямий доступ громадян до ліквідності центрального банку, мінімізуючи ризики кіберзагроз та операційних збоїв у банківському секторі.

Розвиток CBDC також формує передумови для створення нових архітектурних рішень у транскордонних розрахунках, що дозволяють обходити традиційні кореспондентські мережі.

Дослідники підкреслюють, що сумісність різних цифрових валют може стати основою для формування багатополярної платіжної системи, яка зменшує залежність від єдиної резервної валюти та підвищує стійкість глобальних соціосистем до зовнішніх шоків [3, с. 25].

Отже, трансформація банківських систем у сучасних умовах є об'єктивною відповіддю на кризу глобальної фінансової архітектури та перехід до геоекономічної фрагментації. Здійснене дослідження підтверджує, що традиційні моделі банківського посередництва втрачають свою універсальність, поступаючись місцем стратегіям, орієнтованим на зміцнення національного фінансового суверенітету та розбудову автономних платіжних альянсів. Встановлено, що ключовим фактором стійкості банків у новій реальності стає не лише адаптація до санкційного комплаєнсу, а й здатність інтегруватися у багаторівневі цифрові екосистеми, які забезпечують безперебійність транскордонних операцій у мультиполярному світі.

Список використаних джерел:

1. Аржевітін С. М. Трансформація банківської системи України в умовах глобальних викликів. *Економіка та праця*. 2023. № 4. С. 12–18.
2. Данилевська О. М., Стеценко В. В. Цифрові валюти центральних банків як інструмент нової архітектури міжнародних розрахунків. *Фінансовий простір*. 2024. № 1 (53). С. 45–59.
3. Aiyar S., Ilyina A. Geo-economic Fragmentation and the Future of the International Monetary System. *IMF Working Papers*. 2023. Vol. 23. No. 201. 34 p.
4. Borio C. The digital currencies of central banks and the future of the monetary system. *BIS Quarterly Review*. 2024. March. P. 15–28.
5. Goodhart C., Pradhan M. The Great Demographic Reversal: Ageing Societies, Waning Inequality, and an Inflation Revival. London : Palgrave Macmillan, 2020. 272 p

НАПРЯМ 5. МЕНЕДЖМЕНТ

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-599-3-36>

АУДИТ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Бензарь Анатолій Сергійович

*доцент кафедри економіки та менеджменту,
Західнодонецький інститут Приватного акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна академія управління персоналом»*

В сучасних умовах функціонування підприємств успішність будь-якої організації суттєво залежить від її людських ресурсів. Потенціал персоналу компанії є її ключовим стратегічним активом для забезпечення конкурентоспроможності. Одним з важливих інструментів, що дозволяє оцінити поточний стан людського потенціалу, виявити наявні проблеми в системі управління персоналом та орієнтувати керівництво на їх оперативне вирішення, є аудит персоналу.

Цей процес передбачає аналіз відповідності кадрових можливостей організації її цілям та стратегії розвитку з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Незважаючи на очевидну практичну важливість, на сьогодні аудит персоналу не отримав широкого розповсюдження в українських компаніях через брак уніфікованої методології та дефіцит кваліфікованих кадрів у цій сфері.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад аудиту персоналу як ключового інструменту стратегічного управління, а також визначення його ролі у забезпеченні ефективної діяльності, конкурентоспроможності та розвитку сучасного підприємства.

Методологічну базу дослідження становлять праці вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як С.І. Дерев'янка, Л.В. Дікань, С.М. Петренко, У. Шухарт, Е. Демінг. У процесі дослідження використано загальнонаукові методи: порівняльний аналіз, системних підхід, аналіз та синтез.

Дослідження ґрунтується на аналізі нормативно-правових актів України, зокрема Кодексу законів про працю та Закону України «Про аудиторську діяльність».

Персонал є фундаментальним активом організації, що безпосередньо впливає на її продуктивність. Аудит персоналу ґрунтується на загальноприйнятих засадах: професіоналізмі, незалежності,

достовірності, доброчесності та відповідності міжнародним нормам. На думку С.І. Дерев'янка, цей процес є комплексом заходів, що охоплює консультування, всебічне оцінювання та об'єктивне дослідження людських ресурсів [4].

Аудит персоналу повинен бути комплексним і охоплювати наступні ключові напрямки:

1. Розробка кадрової політики та планування трудових процесів;
2. Прийом та відбір кадрів, а також їхня адаптація у колективі;
3. Професійна підготовка та оцінювання результативності діяльності;
4. Аналіз внутрішніх мотивів та стимулів працівників [3].

Проведення аудиту персоналу дає змогу отримати цілісну картину роботи підприємства, визначити його переваги та недоліки, а також оцінити рівень дотримання встановлених стандартів. Як інструмент стратегічного менеджменту, такий аудит допомагає керівнику розвинути критично важливу навичку: вчасно помічати прорахунки в управлінні та створювати дієві алгоритми для їх виправлення. В сучасних складних умовах пріоритетом аудитора стає перевірка раціональності внутрішніх процесів, ефективності бюджетування та реального досягнення поставлених цілей [1].

Перевірка здійснюється на підставі широкого переліку документів: штатного розпису, посадових інструкцій, наказів з кадрових питань, табелів обліку робочого часу та документації щодо оплати праці.

Аудит персоналу розглядається як багатосторонній процес, що включає три основні складові:

- Організаційно-технологічний аспект: оцінка законності документації, аналіз плинності кадрів та рівня виробничого травматизму.
- Соціально-психологічний аспект: діагностика внутрішніх стосунків, робочої атмосфери та рівня задоволеності умовами праці.
- Економічний аспект: порівняння фінансових показників із ринковими стандартами та оцінка фінансової доцільності самого аудиту (ROI) [2].

Наразі в Україні ефективність використання людських ресурсів залишається низькою – компанії використовують не більше 25% професійного потенціалу. Крім того, проведення перевірок часто викликає стрес у колективі. Для мінімізації негативного впливу керівництву необхідно завчасно інформувати персонал про мету оцінювання та надавати можливість підготувати звіти й плани. Завчасна підготовка дозволяє перетворити аудит з контролюючого інструменту на позитивний стимулюючий фактор [2; 3].

При виборі форми аудиту підприємства можуть залучати:

- Внутрішніх фахівців: вони мають глибоке знання специфіки компанії, але їм важко застосувати «свіжий погляд» через звикання до усталених порядків.

– Зовнішніх аудиторів: забезпечують вищу об'єктивність та неупередженість аналізу, що критично важливо для формування стратегічних рекомендацій [5].

Отже, кадровий аудит є ключовим механізмом забезпечення життєздатності організації. У короткостроковій перспективі він спрямований на оптимізацію прибутку через підвищення продуктивності праці, а в довгостроковій — на підтримання збалансованих відносин із зовнішнім середовищем та реалізацію стратегічних цілей.

Ретельне проведення аудиту дозволяє не тільки виявити недоліки в управлінні, а й підвищити мотивацію співробітників до подальшого розвитку. В умовах сучасних викликів, зокрема зумовлених війною, модернізація методів аудиту та впровадження передових облікових систем є необхідною умовою для збереження та розвитку людського потенціалу України.

Список використаних джерел:

1. Гаман Г.В. Розвиток онлайн аудит персоналу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41.
2. Грінка Т.І., Грінка М.Д. Аудит персоналу як передумова підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 5 (10). С. 165–169.
3. Даниленко О. А., Троян Ю.І. Аудит персоналу: практика українських організацій. *Економічний простір*. 2019. № 144. С. 138–155.
4. Збрицька Т.П., Сало Я.В. Аудит персоналу: Навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, 2019. 381 с.
5. Петренко С.М., Пальцун І.М. Аудит: теорія і практика застосування міжнародних стандартів: навч. посіб. Львів: «Магнолія 2006», 2025. 517 с.

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У ВИРОБНИЦТВІ ПІД ТИСКОМ ЗОВНІШНІХ ШОКІВ: СТРУКТУРА ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ, КОМУНІКАЦІЇ, КОНТРОЛЬ ВИКОНАННЯ

Венцурик Аліса Миколаївна

*кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємства
і міжнародного бізнесу,
Національний університет водного господарства
та природокористування*

Середні та великі виробничі підприємства у фазі глобальних трансформацій працюють у режимі прискорених змін: рішення необхідно приймати швидко, але виконувати без втрати керованості. Під зовнішніми шоками у цій роботі розуміються події/тренди, що різко змінюють ресурсні обмеження та параметри операцій: енергетичні обмеження й цінова волатильність, збої ланцюгів постачання та логістики, ринкові коливання попиту і цін, регуляторні зміни (вимоги до якості/звітності), технологічні збої та кіберінциденти, кадрові розриви. Попри різну природу, ці шоки провокують типові управлінські провали: «розмитість» власника зміни, суперечливі комунікації та контроль, що фіксує факт запуску, але не підтверджує результат.

Мета тез – запропонувати універсальну модель управлінської архітектури змін (change governance) для виробничих підприємств, яка забезпечує виконання змін через три опори: прозору структуру відповідальності, керований комунікаційний контур і контроль виконання на основі віх та показників.

Логіка моделі спирається на ризик-орієнтоване управління (risk-based management) ISO 31000 [1] та процесний підхід ISO 9001 [2], які задають дисципліну «планування-виконання-перевірка-поліпшення» в управлінні. Реалізація змін організовується як програма/проект у сучасній проектній логіці PMI (Project Management Institute) [3], а поведінкові аспекти прийняття змін у виробничих колективах доцільно пояснювати через підхід Дж. Коттера, який розглядає успішні трансформації як послідовність управлінських кроків: формування відчуття терміновості, створення коаліції підтримки змін, формування зрозумілого бачення та його регулярна комунікація, усунення бар'єрів, закріплення короткострокових результатів і вбудовування нових практик у повсякденні процедури [4]. Для операційного впровадження змін доцільно використати підхід ADKAR (Awareness – Desire-Knowledge – Ability – Reinforcement: усвідомлення – мотивація – знання – здатність – підкріплення), який описує індивідуальну траєкторію прийняття змін

працівником. У виробництві це означає: пояснити причини зміни, сформулювати готовність її підтримати, навчити новим діям, забезпечити можливість виконання (ресурси/інструменти/час) і закріпити нову поведінку через контроль, зворотний зв'язок та оновлені SOP [5]. Для контексту стійкості в умовах шоків релевантною є рамка ISO 22301 (система управління безперервністю бізнесу) [6], а для цифрових/кіберризиків – ISO/IEC 27001 (система управління інформаційною безпекою) [7]. У підсумку, тип шоку задає зміст змін (енергія/постачання/кібер/регуляторика), але не змінює потреби в єдиній архітектурі відповідальності, комунікацій та контролю.

Структура відповідальності: як прибрати організаційне тертя. Для виробництва критичною є формалізація відповідальності через RACI (виконує-відповідає-консультується-інформується). Її доцільно застосовувати не до посад загалом, а до управлінських артефактів зміни. Мінімально достатній набір ролей: спонсор (задає пріоритет і ресурси), власник зміни (персонально відповідає за результат), керівник проекту/програми (координує план і віхи) та функціональні власники процесів (виробництво, інженерія/ремонт, якість, закупівлі/логістика, IT/OT – інформаційні та виробничі технології, HR, фінанси, HSE – охорона праці та безпека) [1–3].

RACI фіксується для таких артефактів: оцінка впливу (impact assessment) і ризик-реєстр; бізнес-кейс і бюджет; план впровадження (віхи, ресурси, графік); оновлення SOP (standard operating procedures – стандартні операційні процедури) та контроль актуальності документів; навчання; пілотування; запуск у промислову експлуатацію (go-live); перевірка ефекту через 30/60/90 днів. Ключове правило керованості: для кожного артефакту має бути один “А” (Accountable – відповідальний за результат), інакше рішення розчиняється між підрозділами [3].

Комунікації: як забезпечити узгоджене виконання на рівні цеху. Другий критичний контур – комунікації. У виробництві зміни часто зриваються через різні «версії правди»: різні підрозділи бачать різні пріоритети, а середня ланка транслює несумісні інтерпретації. Тому комунікації мають бути задані як регламент: *кому → що повідомляємо → через який канал → з якою частотою → хто власник повідомлення → як збирається зворотний зв'язок* [3–5]. Практичний принцип – єдине джерело правди (single source of truth): один формат статусу (короткий дашборд/репорт) для управлінської команди та проста регулярна комунікація для змін (короткі стендапи/оголошення із незмінною структурою: виконано-далі-ризика-потрібні рішення). Підходи Дж. Коттера і ADKAR доцільно інтегрувати в управлінські процедури впровадження змін: повідомлення мають пояснювати «чому», «що змінюється в роботі», «яка підтримка доступна» і «як буде оцінюватися виконання» [4; 5].

Контроль виконання: від запуску до підтвердженого результату. Третя опора – контроль виконання. Доцільно розділяти контроль виконання робіт (delivery control) і контроль ефекту (outcome control), оскільки вчасний запуск не гарантує сталого результату. Базовий механізм – етапні контрольні точки (stage-gates): формалізовані контрольні переходи між фазами (обґрунтування → план → пілот → запуск → стабілізація), які дозволяють зупинити перехід, якщо не виконані мінімальні критерії готовності (ресурси, ризики, SOP, навчання, готовність обладнання/ІТ) [3].

Система показників має поєднувати KPI (ключові показники ефективності) та KRI (ключові індикатори ризику). KPI фіксують виконання і результат, тоді як KRI дають ранні сигнали зриву (прострочки, інциденти, кадрові розриви). Для виробництва зручно використовувати компактний набір, наведений у таблиці 1.

Таблиця 1

KPI/KRI контролю виконання змін у виробництві

Група	Показник	Український відповідник / зміст
KPI виконання робіт (delivery KPI – KPI виконання)	Schedule adherence, %	дотримання графіка: частка віх/задач, виконаних у строк
	Budget variance, %	відхилення бюджету: (факт-план)/план×100
	Training coverage, %	охоплення навчанням: частка критичних ролей, підготовлених до запуску
KPI результату (outcome KPI – KPI результату)	Downtime, год або %	простій на критичних ділянках (динаміка після впровадження)
	Scrap/rework rate, %	частка браку/переробок у період стабілізації
	Energy intensity, кВт·год/од.	енергоємність продукції/операції (за наявності вимірювання)
KRI (key risk indicators – індикатори ризику)	Overdue tasks, %	частка критичних задач із простроченням
	Change incidents, од.	кількість інцидентів/відхилень якості/безпеки в період переходу
	Critical role turnover, %	плинність персоналу на критичних ролях під час змін

Джерело: складено автором на основі [3–5]

Універсальність запропонованої моделі полягає в тому, що різні шоки змінюють зміст управлінських рішень, але не змінюють скелета керованості. Енергетичні обмеження частіше вимагають змін у графіках і технологічних режимах; збої постачань – у закупівлях, запасах і контрактних умовах; кіберінциденти – у правилах доступу та відновленні ІТ/ОТ; регуляторні зміни – в SOP, навчанні й аудиті. У кожному сценарії керованість забезпечується тим, що визначено власника зміни (RACI),

узгоджено комунікації і запущено контроль stage-gates та KPI/KRI з пост-імплементаційною перевіркою на 30/60/90 день.

Висновки. Кероване управління змінами у виробництві під тиском зовнішніх шоків потребує переходу від реактивних рішень до чіткої управлінської архітектури змін. Формалізація відповідальності через RACI з правилом «один відповідальний за результат для кожного артефакту» суттєво зменшує організаційні затримки і підвищує відтворюваність виконання. Комунікаційний контур із єдиним джерелом статусу та регламентованими повідомленнями знижує ризик розриву між управлінським рішенням і практикою цеху. Контроль через stage-gates і систему KPI/KRI дозволяє відділяти факт запуску від підтвердженого ефекту та своєчасно коригувати відхилення. Запропонована модель застосовна до різних типів шоків і підвищує дисципліну виконання змін у середніх і великих виробничих підприємствах.

Список використаних джерел:

1. ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines. Geneva : International Organization for Standardization, 2018. URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_31000_2018.pdf (дата звернення: 03.02.2026).
2. ISO 9001:2015. Quality management systems – Requirements. Geneva : International Organization for Standardization, 2015. URL: <https://ontu.edu.ua/download/pubinfo/dcc/standard-ISO-9001-2015-en.pdf> (дата звернення: 03.02.2026).
3. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 7th ed. Newtown Square, PA : PMI, 2021. URL: <https://tegnum.edu.pe/wp-content/uploads/2023/09/Project-Management-Institute-A-Guide-to-the-Project-Management-Body-of-Knowledge-PMBOK-R-Guide-PMBOK%C2%AE%E8%8F-Guide-Project-Management-Institute-2021.pdf> (дата звернення: 03.02.2026).
4. Kotter J. P. Leading Change. Boston : Harvard Business School Press, 1996. URL: <https://irp-cdn.multiscreensite.com/6e5efd05/files/uploaded/Leading%20Change.pdf> (дата звернення: 03.02.2026).
5. Hiatt J. ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community. Loveland, CO : Prosci, 2006. URL: https://experianta.com/wp-content/uploads/atbdp_temp/ADKAR_-A-Model-for-Change-in-Bu-Jeff-Hiatt-1.pdf (дата звернення: 03.02.2026).
6. 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).
7. ISO/IEC 27001:2022. Information security management systems – Requirements. Geneva : International Organization for Standardization, 2022. URL: <https://www.imsi.co.uk/wp-content/uploads/2022/11/ISO-27001-2022-1.pdf> (дата звернення: 03.02.2026).

ФІНАНСОВА ТА НЕФІНАНСОВА ІНФОРМАЦІЯ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ ІНТЕГРОВАНОЇ ЗВІТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Демко Роман Романович

аспірант кафедри обліку і аудиту,

Львівський національний університет імені Івана Франка

Сучасні умови господарювання вимагають від керівників підприємств не лише забезпечення фінансової стабільності, але й демонстрації соціальної та екологічної відповідальності. Тому інтегрована звітність є важливим інструментом комунікації між бізнесом і зацікавленими сторонами, поєднуючи фінансову та нефінансову інформацію, формуючи цілісне уявлення про створення вартості підприємства у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі.

В Україні процес переходу до інтегрованої звітності перебуває на етапі становлення, що зумовлює потребу адаптації міжнародних стандартів до національних особливостей обліку, управління та звітності. Незважаючи на наявність окремих ініціатив провідних компаній та регуляторних органів, системного підходу до впровадження інтегрованої звітності на підприємствах поки що немає.

Інтегрована звітність є наслідком еволюційного розвитку корпоративної звітності, який розпочався з фінансових звітів та розширився за рахунок нефінансових компонентів – соціальних, екологічних, управлінських показників. Основою концепції інтегрованої звітності є ідея поєднання фінансових результатів із факторами, що впливають на створення вартості підприємства.

Перші підходи до формування інтегрованої звітності з'явилися на початку 2000-х років через посилення уваги суспільства до питань сталого розвитку. Важливу роль мали міжнародні ініціативи, зокрема Global Reporting Initiative (GRI) – міжнародна незалежна організація зі стандартизації, яка допомагає підприємствам, урядам та іншим організаціям зрозуміти та повідомити про свій вплив на такі питання, як зміна клімату, права людини та корупція, яка започаткувала системний підхід до звітування про сталий розвиток. Також Міжнародна рада з інтегрованої звітності, що у 2013 р. представила концептуальну основу інтегрованої звітності.

«Інтегрована звітність – це стисла комунікація про те, як стратегія, управління, діяльність і перспективи підприємства сприяють створенню вартості протягом часу». Її головна відмінність від фінансової звітності полягає у фокусі на взаємозв'язках між фінансовими та нефінансовими показниками, а також у врахуванні шести типів капіталу:

фінансового, виробничого, інтелектуального, людського, соціального та природного [2].

Важливим є синтез інформації, що дозволяє об'єднати кількісні та якісні аспекти діяльності підприємства. Такий підхід сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів і довіри з боку інвесторів та інших стейкхолдерів.

IIRC у 2013 р. представила Міжнародну концептуальну основу інтегрованої звітності, а в 2021 р. оновила її, узгодивши з вимогами IFRS Foundation. Концепцією передбачено, що звітність має відображати створення вартості підприємства через взаємодію фінансового, виробничого, інтелектуального, людського, соціального та природного капіталів [9].

Важливим етапом розвитку стало об'єднання IIRC та SASB (Sustainability Accounting Standards Board) у 2021 р. у нову організацію – Value Reporting Foundation, яка згодом увійшла до складу IFRS Foundation. Це сприяло появі нових стандартів IFRS S1 «Загальні вимоги до розкриття інформації, пов'язаної зі сталим розвитком» та IFRS S2 «Розкриття інформації, пов'язаної з кліматом», що стали основою для гармонізації нефінансового звітування у світі [8].

Європейська Комісія у 2022 р. ухвалила Директиву про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD), яка зобов'язує великі підприємства та публічні компанії складати інтегровану або нефінансову звітність за стандартами ESRS (European Sustainability Reporting Standards) [5]. Ці документи визначають структуру, принципи та показники для розкриття інформації щодо впливу діяльності компаній на економіку, довкілля і суспільство.

На міжнародному рівні інтегрована звітність поступово стає стандартом ведення бізнесу для провідних компаній. понад 1800 організацій у світі (зокрема Unilever, Coca-Cola Hellenic, BMW, Philips) публікують інтегровані звіти [7].

Перевагами інтегрованої звітності є підвищення прозорості, формування довіри інвесторів, залучення стейкхолдерів до процесу управління, а також покращення стратегічного планування. Проте, як зазначають аналітики, основний виклик відсутність єдиного підходу до вимірювання нефінансових показників і недосконалість систем внутрішнього контролю [6].

В Україні на нормативному рівні поки що відсутній окремий законодавчий документ із вимогами до складання такої звітності. Проте низка нормативно-правових актів створює основу для розвитку цього процесу. Зокрема, у Законі України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» передбачили можливість складання додаткових форм звітності для задоволення інформаційних потреб користувачів [1].

В останні роки активізувалася діяльність українських компаній щодо підготовки інтегрованих (нефінансових) звітів. На рівні керівників підприємств поступово зростає усвідомлення важливості нефінансової інформації як інструменту підвищення репутаційного капіталу, привабливості для інвесторів та конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Першими підприємствами, де запровадили інтегровану звітність, є ДТЕК, МХП, Нафтогаз України, Кернел, Укрнафта тощо. Зокрема, у «Нафтогаз України», «ДТЕК», «Метінвест» – публікують інтегровані або нефінансові звіти відповідно до стандартів GRI чи рекомендацій IIRC. У звіті ДТЕК за 2023 р. інтегровані дані про фінансові результати з екологічними показниками викидів CO₂, рівнем безпеки праці та показниками енергоефективності [4]. Це свідчить про поступову інституціалізацію інтегрованої звітності в корпоративному секторі.

Станом на 2025 р. понад 40 великих українських підприємств щорічно публікують нефінансові або інтегровані звіти, здебільшого добровільно. Активну роль у цьому процесі відіграють міжнародні партнери, зокрема Програма розвитку ООН (UNDP) та Global Compact Network Ukraine, які проводять освітні заходи та конкурси «Лідери сталого бізнесу» для популяризації стандартів GRI [3].

Незважаючи на позитивну динаміку, є низка перепон, що стримують поширення інтегрованої звітності в Україні. До них належать:

- недостатня законодавча визначеність поняття та вимог до інтегрованої звітності;
- відсутність методичних рекомендацій щодо поєднання фінансової та нефінансової інформації;
- низький рівень обізнаності менеджменту та бухгалтерських служб про переваги інтегрованої звітності;
- відсутність кваліфікованих кадрів для підготовки звітів такого типу;
- недостатня цифровізація процесів обліку та аналізу.

Очікується, що впродовж найближчих років великі підприємства, компанії з державною участю та банки будуть зобов'язані оприлюднювати нефінансову інформацію відповідно до європейських стандартів. Це створює передумови для переходу до інтегрованої звітності, яка дозволяє об'єднати в єдину систему показники ефективності діяльності, сталого розвитку та впливу на середовище.

Інтегрована звітність є ключовим інструментом підвищення прозорості, підзвітності та ефективності комунікації між підприємством і його зацікавленими сторонами. Її формування ґрунтується на синтезі фінансової та нефінансової інформації, що забезпечує комплексне відображення створення, збереження й використання цінності підприємства в коротко-, середньо- та довгостроковій перспективах.

Список використаних джерел:

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. *Відомості Верховної Ради України*, (40), ст. 365. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>
2. Свічкарь Н. М., Кобець Є. М. Впровадження інтегрованої звітності як нової моделі управління бізнесом. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-57>
3. UNDP Ukraine. *Business and Human Rights Report 2022*. Київ. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-06/UNDP-UA-BHRReport-ENG_0.pdf
4. ДТЕК. (2023). *Інтегрований звіт 2023*. URL: <https://dtek.com>
5. European Commission. *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*. Official Journal of the EU. 2022. URL: https://finance.ec.europa.eu/regulation-and-supervision/financial-services-legislation/implementing-and-delegated-acts/corporate-sustainability-reporting-directive_en
6. EY. *Global Reporting and Transparency Survey 2024*. London: Ernst & Young. URL: <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-uk/about-us/documents/ey-uk-2024-transparency-report.pdf>
7. GRI. 2024. *Sustainability Disclosure Database*. Global Reporting Initiative.
8. IFRS Foundation. 2023. *IFRS S1 and S2 Sustainability Disclosure Standards*. London. URL: <https://www.ifrs.org/projects/completed-projects/2023/general-sustainability-related-disclosures/>
9. International Integrated Reporting Council. *The International Integrated Reporting Framework 2021*. London. URL: <https://integratedreportingsa.org/ircsa/wp-content/uploads/2021/01/International-IR-Framework-2021-with-changes-highlighted.pdf>

STRATEGIC HRM INTEGRATION AS A MECHANISM OF ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS IN INDUSTRIAL ENTERPRISES

Shahin J. Karimov

Doctoral Student,

The Economic Scientific Research Institute;

Call Center Consultant,

Ministry of Economy of the Republic of Azerbaijan

Industrial enterprises operating in transitional economies encounter a complex combination of institutional inertia, market volatility, and structural modernization challenges. In the Republic of Azerbaijan, many production-oriented organizations continue to function within managerial frameworks shaped by centralized administrative traditions. Under such conditions, human resource management frequently remains limited to record-keeping, staffing, and compliance functions rather than acting as a strategic system influencing long-term enterprise development. This structural limitation restricts the transformative capacity of human capital and weakens the adaptive potential of industrial firms.

Strategic Human Resource Management should not be interpreted solely as the formal alignment of HR policies with corporate objectives. Instead, it represents a coordinated architecture of practices embedded within the strategic logic of the enterprise. The notion of alignment comprises two interrelated dimensions. First, strategic congruence implies that HR policies reinforce strategic priorities and operational goals. Second, systemic coherence requires internal consistency among HR instruments, ensuring that recruitment standards, evaluation procedures, compensation structures, and development programs operate as mutually reinforcing elements rather than disconnected initiatives [1, p. 299]. Empirical research demonstrates that isolated HR tools rarely produce measurable performance outcomes unless embedded in a coherent system [2, p. 807].

The strategic relevance of HRM becomes clearer when viewed through the lens of the resource-based perspective. From this viewpoint, competitive stability does not emerge from external positioning alone but from internally accumulated capabilities that competitors cannot easily replicate [3, p. 103]. In industrial enterprises, specialized human capital – comprising technological expertise, production knowledge, and organizational routines – constitutes such a capability. However, these competencies become strategically valuable only when coordinated by a structured managerial mechanism capable of preserving, developing, and retaining them.

In this thesis, HRM is conceptualized as an organizational mechanism that connects strategic intent with measurable enterprise outcomes. The structural layer of this mechanism encompasses compensation logic, job classification systems, recruitment channels, and development frameworks. The procedural layer concerns the real interaction and synchronization of these elements within day-to-day management processes. The outcome layer reflects employee-related indicators, including job satisfaction, organizational commitment, workforce stability, and their aggregated influence on enterprise-level effectiveness.

Classical HRM frameworks offer complementary perspectives for understanding this mechanism. The Harvard approach emphasizes the influence of contextual variables – such as institutional norms, stakeholder expectations, and regulatory constraints – on HR policy design [4]. The Michigan model, conversely, stresses the necessity of strategic alignment across core HR functions, particularly selection, appraisal, reward allocation, and development planning [5]. When these models are considered jointly, HRM emerges as a systemic construct shaped simultaneously by strategy and environment.

Within Azerbaijani industrial enterprises, several structural asymmetries can be identified. Compensation systems often lack performance-sensitive differentiation, job evaluation mechanisms are applied formally without analytical rigor, and structured talent management practices remain underdeveloped. Additionally, digital HR infrastructures capable of supporting data-driven decisions are insufficiently implemented. Such inconsistencies generate organizational friction, reduce employee motivation, and increase voluntary turnover. In production-intensive environments, elevated turnover disrupts workflow continuity and imposes additional training and coordination costs.

The conceptual proposition advanced in this research suggests that strategic HRM integration enhances organizational effectiveness through a mediating pathway. Rather than exerting direct influence on financial or production outcomes, strategic integration strengthens internal HR coherence, which in turn stabilizes human capital. Workforce stability reduces knowledge leakage, supports skill accumulation, and improves operational predictability. Thus, HRM functions as a transmission mechanism linking strategic orientation to enterprise-level effectiveness.

This mechanism-based interpretation shifts analytical attention away from individual HR instruments toward the architecture of their interaction. It also highlights the importance of contextual adaptation. In transitional industrial economies, institutional constraints may moderate the effectiveness of HR alignment initiatives. Therefore, modernization of HRM systems requires not only strategic intent but also institutional recalibration and managerial capacity development.

In summary, the sustainable effectiveness of industrial enterprises depends on transforming HRM from a fragmented administrative function into an integrated strategic mechanism. The theoretical synthesis of strategic alignment theory, resource-based reasoning, and classical HRM models provides a coherent analytical foundation for examining this transformation. Further empirical investigation may validate the proposed relationships and explore sectoral differences between state-owned and private industrial entities.

References:

1. Wright P. M., McMahan G. C. Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*. 1992. Vol. 18. No. 2. P. 295–320.
2. Delery J. E., Doty D. H. Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*. 1996. Vol. 39. No. 4. P. 802–835.
3. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17. No. 1. P. 99–120.
4. Beer M., Spector B., Lawrence P. R., Mills D. Q., Walton R. E. *Managing Human Assets*. New York: Free Press, 1984.
5. Fombrun C. J., Tichy N. M., Devanna M. A. *Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley, 1984.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДЖЕРЕЛАМИ ФІНАНСУВАННЯ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В КОНТЕКСТІ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Копа Сергій Олексійович

аспірант,

Київський національний університет технологій та дизайну

Сучасний стан економіки України визначається безпрецедентним тиском на всі сектори господарювання, зумовленим збройною агресією Російської Федерації. Серед найбільш руйнівних наслідків цієї агресії – систематичні ракетні та дроніві удари по об'єктах критичної інфраструктури, передусім по енергетичній системі країни. Цілеспрямоване знищення генеруючих потужностей, трансформаторних підстанцій та ліній електропередачі призвело до хронічного дефіциту електроенергії, що безпосередньо позначається на операційній та фінансовій діяльності суб'єктів господарювання.

Лише протягом 2024 року РФ здійснила 13 масованих атак на енергетичну інфраструктуру, застосовуючи нову тактику, балістичні ракети та касетні боєприпаси, що призвело до втрати близько 10 ГВт генеруючої потужності [1]. Починаючи з березня 2024 року РФ змінила тактику ударів: замість розпорошених обстрілів об'єктів електричної мережі, удари були сконцентровані на об'єктах генерації, і вже до травня 2024 року в Україні були пошкоджені всі великі теплові та гідроелектростанції [2]. За даними Київської школи економіки (KSE Institute), прямі збитки енергетичного сектору станом на листопад 2024 року склали 14,6 млрд. доларів США, а загальна сума прямих збитків інфраструктури сягнула майже 170 млрд. доларів США [3].

Енергетична криза стала системним викликом для підприємств усіх форм власності та галузей. Зупинки виробництва через відключення електроенергії, зростання витрат на придбання генераторних потужностей та паливно-мастильних матеріалів, непрогнозованість графіків постачання енергоресурсів суттєво підвищують собівартість продукції, відповідно знижують конкурентоспроможність та руйнують усталені бізнес-моделі. Прямі збитки промисловості та підприємств оцінюються у 14,4 млрд. доларів США, при цьому зруйновано або серйозно пошкоджено близько 500 великих та середніх приватних підприємств, а також десятки тисяч малих суб'єктів господарювання [3].

Ціни на електроенергію для підприємств зросли більш ніж вдвічі порівняно з довоєнним рівнем, і ця тенденція збережеться у середньостроковій перспективі. В умовах, коли держава не може

гарантувати стабільне енергозабезпечення, суб'єкти господарювання опиняються перед необхідністю самостійно вирішувати проблему власної енергетичної безпеки.

Зазначений стан справ об'єктивно вимагає кардинального перегляду стратегій розвитку підприємств. Якщо до початку повномасштабного вторгнення питання енергозабезпечення розглядалось переважно як операційна задача, то сьогодні воно набуває стратегічного характеру і має бути інтегроване у довгострокове планування. Центральним елементом оновлених стратегій розвитку суб'єктів господарювання має стати досягнення енергетичної незалежності або суттєвого зниження залежності від централізованого енергопостачання шляхом будівництва власної генерації на основі відновлюваних джерел енергії (ВДЕ).

Такий підхід відповідає стратегічному вектору держави: Кабінет Міністрів України у 2024 році схвалив Національний план з енергетики та клімату на період до 2030 року та Національний план дій з відновлюваної енергетики, які передбачають збільшення частки ВДЕ у структурі кінцевого споживання енергії до не менше 27% до 2030 року [4].

Станом на початок 2025 року в Україні підключено сумарно 967 МВт об'єктів розподіленої генерації, з яких 835 МВт – у 2024 році [1]. Це свідчить про суттєву активізацію процесу децентралізації виробництва електроенергії, безпосередньо пов'язаного з прагненням суб'єктів господарювання до енергетичної самодостатності.

Будівництво сонячних електростанцій, вітрових установок, систем когенерації та накопичувачів енергії безпосередньо на виробничих майданчиках підприємств є не лише антикризовим заходом, а й довгостроковою інвестицією у стійкість та конкурентоспроможність бізнесу. Аналіз фінансових параметрів таких проєктів свідчить про їх суттєво скорочені строки окупності порівняно з довоєнним періодом: зростання тарифів та непрогнозованість постачання роблять власну генерацію фінансово привабливою навіть в умовах обмеженого доступу до капіталу [5].

Ключовим питанням є формування оптимальної структури джерел фінансування енергетичних проєктів підприємств. Практика свідчить про доцільність комбінованого підходу, що поєднує кілька фінансових інструментів.

Власні кошти підприємств, а саме: нерозподілений прибуток, амортизаційні відрахування та кошти резервних фондів – забезпечують фінансову автономію та не створюють боргового навантаження, однак є обмеженими в умовах кризи. Кредитне фінансування через спеціалізовані програми здатне залучити значні обсяги ресурсів на пільгових умовах. Зокрема, програма «Доступні кредити 5–7–9%» дозволяє підприємствам отримати фінансування строком до 5 років у розмірі до 150 млн. грн. за

ставками 5%, 7% або 9% річних на придбання обладнання ВДЕ. Паралельно Міністерство енергетики у 2024 році розпочало фінансування проєктів розподіленої генерації на суму 8,3 млрд. грн., які прогнозно мають забезпечити майже 430 МВт нових потужностей [1].

Грантове фінансування відіграє дедалі більшу роль у забезпеченні енергонезалежності підприємств. Фонд енергоефективності пропонує безповоротну фінансову підтримку у розмірі від 40% до 90% вартості проєкту залежно від типу заявника та масштабу проєкту. Програми міжнародних донорів (GIZ, Програма підтримки енергостійкості мікро та малих підприємств та інші) сприяють забезпеченню суб'єктів господарювання доступом до безповоротних коштів на придбання обладнання для виробництва та збереження енергії з ВДЕ. Програма фінансування альтернативної енергетики USELF Європейського банку реконструкції та розвитку надає кредитну підтримку реалізації проєктів ВДЕ в Україні з додатковим грантовим компонентом від Clean Technology Fund [6]. Державний бюджет на 2025 рік передбачає фінансування 13 публічних інвестиційних проєктів у галузі енергетики на суму 54 млрд. грн., а Європейський інвестиційний банк виділив 16,5 млн. євро на відновлення критичної інфраструктури та впровадження енергоефективності [7].

Управління поєднанням зазначених джерел потребує від менеджменту підприємств нових компетенцій: здатності до стратегічного фінансового планування в умовах невизначеності, розуміння вимог міжнародних донорів та кредиторів, навичок проєктного менеджменту в сфері енергетичної інфраструктури. Дослідники підкреслюють, що фінансування відновлюваної енергетики є критичним чинником для забезпечення енергетичної безпеки та сталого розвитку в умовах ескалації збройного конфлікту, при цьому сонячна та вітрова генерація залишаються найпривабливішими для інвесторів напрямками.

Таким чином, трансформація стратегій розвитку суб'єктів господарювання в умовах геополітичної невизначеності має відбуватись у напрямі системної інтеграції завдань енергетичної незалежності до стратегічних пріоритетів підприємства. Масштабні руйнування енергетичної інфраструктури внаслідок російської агресії перетворили питання власної генерації на основі ВДЕ з опціонального на стратегічно необхідне для збереження операційної стійкості та конкурентоспроможності бізнесу. Оптимізація структури джерел фінансування таких проєктів через поєднання власних коштів, кредитних ресурсів за державними програмами підтримки, грантових коштів міжнародних донорів та цільових програм Фонду енергоефективності є ключовим управлінським завданням, що безпосередньо визначає успішність реалізації стратегії розвитку сучасного підприємства в нових геополітичних реаліях.

Список використаних джерел:

1. Міністерство енергетики України. Підсумки 2024 року. URL: <https://mev.gov.ua/novyna/pidsumky-2024-roku>
2. Моніторинг стану енергетичної інфраструктури: Російські удари руйнують українську енергетику. Радіо Свобода. 2024. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/ruynuvannya-ukrayinskoyi-enerhetyky-pid-chas-viyny/33237255.html>
3. KSE Institute. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на листопад 2024 року. Київ: Київська школа економіки, 2025. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024-UA.pdf
4. Кабінет Міністрів України. Про затвердження Національного плану дій з відновлюваної енергетики на період до 2030 року: Розпорядження КМУ від 13.08.2024 № 761-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/761-2024-p>
5. Зборівець Ю. Б., Якімцов В. В. Фінансування відновлювальної енергетики в Україні: сучасний стан та майбутні тенденції. *Scientific Bulletin of UNFU*. 2024. Том 34, № 6. С. 68–75. DOI: <https://nv.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/2654>
6. ІК NET. Реалізація та управління проектами відновлюваної енергетики. Програма фінансування альтернативної енергетики USELF. URL: <https://iknet.com.ua/uk/article/funding-programs>
7. IFEC. Відновлювальні джерела енергії в Україні: що змінилось у 2025 році? URL: <https://www.ifec.org.ua/vidnovlyuvalni-dzherela-energiyi-v-ukrayini-shho-zminylos-u-2025-roci/>

ТЕНДЕНЦІЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ

Корсуненко Іван Григорович

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Київський національний університет технологій та дизайну*

За умов глибокої динаміки зовнішніх впливів і внутрішніх перетворень у діяльності підприємств, а також з огляду на потребу оптимізації витрат, підходи до формування управлінських структур істотно змінюються. Раціональне переосмислення організаційної побудови на основі наукових підходів стає необхідною передумовою досягнення стратегічних пріоритетів розвитку, забезпечення узгодженості управлінських дій, належної координації бізнес-процесів і ефективного контролю за використанням ресурсного потенціалу.

В умовах посилення ринкових трансформацій для українських підприємств особливо актуальним стає питання побудови дієвої системи управління, дослідження взаємозв'язків між структурними компонентами а також ідентифікація чинників, від яких залежить рівень ефективності функціонування. У цій системі ключову роль відіграє саме організаційна побудова, оскільки логіка та виваженість її проектування істотно впливають на загальну результативність діяльності підприємства.

У наукових дослідженнях, присвячених формуванню системи менеджменту [1], недостатньо уваги приділяється розкриттю змісту та характеру взаємодії її окремих складових, а також визначенню місця і ролі організаційної структури управління в загальній системі управління підприємством. У зв'язку з цим постає потреба у поглибленому вивченні взаємозв'язків між елементами системи менеджменту та обґрунтуванні значення організаційної структури управління у процесі її функціонування.

Менеджмент підприємства доцільно трактувати як цілісну конфігурацію взаємозалежних елементів, узгоджена співпраця яких створює передумови для стабільної роботи організації та реалізацію поставлених орієнтирів. У науковому дискурсі помітне місце посідають дослідження, присвячені становленню, удосконаленню й еволюції подібних управлінських систем [3; 4].

На функціонування організації одночасно впливає сукупність економічних, політичних, соціальних та інших детермінант, які пронизують її внутрішні елементи й взаємозв'язки, визначаючи логіку їх роботи. Серед вирішальних передумов формування належної організаційної побудови варто назвати особливості виду діяльності, розмір підприємства та інтенсивність змін у зовнішньому середовищі. За

таких умов особливої ваги набуває завдання конструювання управлінської структури та її оперативного оновлення відповідно до трансформацій, що відбуваються в компанії під впливом зовнішніх факторів. Відтак доцільним є звернення до аналізу актуальних напрямів еволюції організаційних структур у сучасних умовах, які описані нижче [2].

1. Збільшення масштабів діяльності. За умов стабільних виробничих процесів і налагодженого збуту тривале зростання підприємства зумовлює потребу у відповідному розширенні його діяльності. Невеликі коригування організаційної побудови можуть певний час компенсувати ці зміни, однак за збереження незмінної базової структури це поступово призводить до зниження результативності функціонування підприємства.

2. Підвищення багатoproфільності діяльності. Збільшення номенклатури товарів чи сервісів, а також опанування нових сегментів ринку, а також упровадження додаткових виробничих процесів суттєво ускладнюють організацію діяльності підприємства та можуть зумовлювати необхідність структурних змін в його управлінській побудові.

3. Об'єднання суб'єктів господарювання. Злиття або інтеграція кількох підприємств неминує спричиняє коригування організаційної структури управління. Виникають питання дублювання функцій, надлишкової чисельності персоналу, неузгодженості у розподілі повноважень і відповідальності, що потребує оперативного врегулювання та зумовлює необхідність суттєвих структурних змін.

4. Зміни у технологіях управління. Досягнення науки у сфері управління дедалі відчутніше впливають на побудову організаційних структур і характер управлінських процесів, зокрема завдяки впровадженню сучасних методів обробки інформації. Це призводить до появи нових управлінських ролей, трансформації процедур ухвалення рішень і загального переосмислення підходів до організації управління. У низці галузей, зокрема у виробництві масової продукції та фінансовому секторі, розвиток управлінських технологій став чинником кардинальних змін організаційної побудови підприємств.

5. Вплив технологій виробничих процесів. Активний розвиток галузевих досліджень, розширення мережі наукових установ, широке впровадження проєктного підходу в управлінні та зростання поширеності матричних структур свідчать про посилення ролі точних наук у формуванні організаційної побудови промислових підприємств.

6. Зовнішнє економічне середовище. Більшість суб'єктів господарювання провадить свою діяльність у середовищі безперервних економічних коливань. Окремі з цих трансформацій виникають несподівано й можуть істотно ускладнювати стабільну роботу організації.

Інші зміни відбуваються поступово, але мають глибший і довготривалий вплив, змушуючи підприємства переорієнтовувати свою діяльність, що, своєю чергою, потребує формування нової організаційної структури управління.

Кожен із наведених чинників зумовлює трансформації організаційної побудови та може свідчити про потребу перегляду базової стратегії підприємства. Нездатність забезпечити стійке та результативне функціонування найчастіше пов'язана з такими причинами:

- ухвалення стратегічно необґрунтованих рішень;
- прагнення зберігати масштаби діяльності, які вже не відповідають принципам економічної доцільності;
- труднощі з освоєнням нових видів продукції або виробництво товарів, що не знаходять належного попиту;
- відсутність можливостей диверсифікації виробництва у підприємств, орієнтованих на один ринок збуту.

Перерозподіл завдань, повноважень і відповідальності, а також оптимізація інформаційних потоків сприяють підвищенню результативності діяльності організації за рахунок зростання продуктивності, стримування витрат і підвищення прибутковості. Удосконалення організаційних форм нерідко стає підґрунтям для формування нових, більш обґрунтованих стратегічних рішень.

На багатьох великих підприємствах можна спостерігати ситуації, коли реалізації ретельно продуманих стратегічних планів перешкоджає недосконала організаційна структура, що уповільнює виконання завдань або зміщує акценти на другорядні питання.

Непростим, однак обов'язковим етапом організаційного дослідження виступає визначення можливостей кадрового потенціалу підприємства. У межах такого аналізу увага зосереджується на базових управлінських процесах – плануванні, алокації ресурсів та поточному контролю щоб з'ясувати, якою мірою вони забезпечують виконання завдань, досягнення поставлених цілей і реалізацію стратегічних ініціатив.

Поєднання внутрішнього організаційного аналізу з оцінкою впливу зовнішнього середовища створює значний обсяг даних, що потребують впорядкування й інтерпретації для ухвалення виваженого рішення щодо доцільної моделі організаційної побудови, чим фактично і завершується аналітична стадія.

Вироблення такого рішення є складним і значною мірою спирається на практичний досвід. У великих компаніях організаційні конструкції ускладнюються під впливом численних трансформацій, які відбуваються протягом їх еволюції. Інтенсивність цих змін зумовлює актуальність не пошуку сталої структури, а формування гнучких, тимчасових управлінських конфігурацій, що відповідають конкретному етапу розвитку підприємства. Унаслідок цього формально зафіксовані схеми та

регламенти дедалі менше відображають фактичну систему управління, яка функціонує в реальних умовах.

Список використаних джерел:

1. Бондаренко С. М. Використання інструментів менеджменту якості у практичній діяльності підприємств. Видавничий дім «Гельветика». 2019. С. 76–79.
2. Голей Ю.М. Сучасні аспекти організаційного моделювання: світові тенденції та національний досвід України. *Економіка: реалії часу*. 2025. № 1 (77). С. 80–91.
3. Зайченко К. С., Реклізон Ю. І. Удосконалення організаційної структури управління на різних етапах життєвого циклу підприємницьких структур. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. С. 365–370.
4. Рибалко О. М. Трансформація організаційних структур управління автотранспортного підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. №1 (5). С. 49–52.

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ВОДНЕВИХ ПРОЄКТІВ

Куклінова Тетяна Вікторіна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри штучного інтелекту та математичного моделювання,
Національний університет «Одеська юридична академія»*

Післявоєнне відновлення енергетичного сектору України не може ґрунтуватися виключно на відновленні довоєнної централізованої моделі генерації, яка виявила високу вразливість до воєнних і системних ризиків.

Дослідження діяльності підприємств енергетичного сектору в умовах підвищених ризиків, зокрема воєнних дій та економічної нестабільності, є ключовою передумовою забезпечення стійкості та довгострокового розвитку національної економіки. В Україні, з урахуванням тривалого воєнного стану, енергетичні підприємства функціонують в середовищі багатофакторних загроз, що вимагає системного підходу до аналізу їх діяльності на всіх етапах – від початкових до кризових [1].

Розвиток водневих проєктів має розглядатися як стратегічний напрям модернізації енергетики, що забезпечує диверсифікацію джерел енергії, підвищення гнучкості системи та зниження залежності від великих генеруючих об'єктів. Виробництво «зеленого» водню створює можливості для акумулювання надлишкової відновлюваної енергії, зменшення навантаження на електричні мережі та підвищення їхньої стійкості в умовах обмежених інфраструктурних ресурсів. Україна визначена пріоритетним партнером ЄС у розвитку водневої економіки, з планами щодо будівництва 8000 МВт електролізерних потужностей для зеленого водню до 2030 року. Для розбудови водневої інфраструктури необхідні інвестиції розміром близько 20,1 млрд євро. Також розробляються проєкти з підготовки газорозподільних мереж до транспортування водню [2].

Інтеграція України до енергетичного простору ЄС та наявність значного потенціалу відновлюваної енергетики формують передумови для позиціонування країни як перспективного виробника «зеленого» водню для європейського ринку. Ефективна реалізація водневих проєктів потребує впровадження цифрових та AI-орієнтованих інструментів управління, які забезпечують підвищення прозорості інвестиційних рішень, оптимізацію витрат і зниження технологічних та фінансових ризиків.

В умовах України зазначені ризики додатково посилюються воєнними загрозами, пошкодженням енергетичної інфраструктури та високою макроекономічною нестабільністю. Наявність безпекових

ризиків суттєво впливає на інвестиційні рішення та збільшує вартість капіталу для водневих проєктів.

Таблиця 1

Ризики водневих проєктів

Група ризиків	Коротка характеристика	Ключовий управлінський інструмент
Технологічні	Низька зрілість електролізних технологій, деградація обладнання	Цифрові двійники, AI-оптимізація
Енергетичні	Залежність від нестабільної генерації ВДЕ	Прогнозування на основі ML, smart grid
Інвестиційні	Висока капіталомісткість і довгий строк окупності	Risk-based management, ESG-фінансування
Інфраструктурні	Недостатня готовність мереж і водневої логістики	Сценарне моделювання, інтеграційне планування
Регуляторні	Невизначеність нормативно-правового поля	Гармонізація з політикою ЄС
Безпекові	Воєнні ризики та фізичне пошкодження об'єктів	Децентралізація, резервні потужності

Джерело: [3]

Реалізація водневих проєктів супроводжується значним спектром ризиків, що охоплюють технологічні, інфраструктурні та регуляторні аспекти. Висока капіталоємність виробництва «зеленого» водню зумовлює підвищені інвестиційні ризики, особливо в умовах обмеженого доступу до довгострокового фінансування. Додатковим чинником невизначеності є нестабільність цін на електроенергію з відновлюваних джерел, від яких безпосередньо залежить собівартість водню. Обмежена пропускна спроможність електричних мереж і відсутність розвиненої водневої інфраструктури підвищують операційні ризики та ускладнюють масштабування проєктів. В умовах трансформації енергетичних ринків також зберігаються регуляторні ризики, пов'язані з невизначеністю стандартів, механізмів підтримки та довгострокової державної політики у сфері водневої енергетики.

Значну роль відіграють і управлінські ризики, пов'язані з недостатнім рівнем координації між державними органами, енергетичними компаніями та інвесторами. Водночас низький рівень цифровізації управління може призводити до неефективного планування, зростання витрат і втрати контролю над проєктними показниками. Саме тому мінімізація ризиків водневих проєктів потребує впровадження комплексних цифрових і AI-орієнтованих інструментів управління, здатних підвищити прозорість, прогнозованість і стійкість інвестиційних рішень.

Список використаних джерел:

1. Мурзін Ю. Аналіз діяльності підприємств енергетичного сектору економіки в небезпечних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-209>.
2. Воднева стратегія України на період до 2050 року. *Міністерство енергетики України*. URL: <https://www.mev.gov.ua/sites/default/files/field/file/vodneva-strategiya17.05.2024.pdf>
3. Куклінова Т.В., Чепурна О.Є., Мельник Є.Б ІТ-інструменти в управлінні виробництвом зеленим воднем. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2025. Вип. 3 (117). С.138–145. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-3-19>

ЕКОСИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОР СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Материнська Ольга Андріївна

*кандидат економічних наук, доцент,
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського*

Любченко Вікторія Віталіївна

*здобувачка освітнього ступеня «Бакалавр»,
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського*

У сучасних умовах господарювання продуктивність праці є ключовим показником життєдіяльності підприємства. Вагому роль у її підвищенні відіграє мотивація – сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, зорієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації [1, с. 19].

У контексті сучасних соціально-економічних трансформацій продуктивність праці розглядається як системоутворюючий показник результативності та конкурентоспроможності підприємства. У 2025–2026 роках український ринок праці стикається з значним дефіцитом кадрів, зумовленим міграційними процесами та демографічною кризою населення. За таких умов традиційні методи мотивації персоналу втрачають свою ефективність. Мотивація перестає бути лише інструментом заохочення працівників, а стає основним стратегічним чинником виживання підприємства.

Мотивація персоналу безпосередньо пов'язана з продуктивністю праці, адже вона визначає рівень зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності, впливає на їхню ініціативність, відповідальність та ефективність виконання професійних обов'язків. Проте сьогодні зв'язок між мотивацією та продуктивністю набуває нових форм. Продуктивність більше не вимірюється лише кількістю відпрацьованих годин, а безпосередньо залежить від залученості та психологічного стану та комфорту працівників [2].

У науковій літературі виділяють внутрішню та зовнішню мотивацію. Сучасна практика доводить, що найстійкішу результативність забезпечує саме внутрішня мотивація. Продуктивність праці розглядається як синергія ефективних технологій, зокрема впровадження ШІ та високої зацікавленості працівника. Для досягнення цієї синергії у 2026 році є критично важливою структура стимулювання:

– матеріальна мотивація через заробітну плату, що залишається базовим фактором. Однак частково акцент зміщується на гнучкості системи винагород, де працівник сам обирає склад соціального пакета, прозорі KPI, що дозволяє бачити прямий вплив зусиль та дохід [4];

– нематеріальна мотивація, в системі якої основними інструментами є підтримка ментального здоров'я, надання автономії у виборі графіка та гейміфікація робочих процесів [3];

– цифрова мотивація та перенавчання, адже ці складові є важливими як інвестиція підприємства у професійний розвиток персоналу. Надання доступу до новітніх інструментів, програми навчання та підвищення кваліфікації працівника, трансформується у лояльність та бажання працювати на високий результат [2];

– ціннісно-орієнтована культура - у сучасному світі продуктивність праці зростає там, де працівник поділяє місію компанії з власними цінностями та баченнями. Формуючи бренд, компанія не тільки підвищує продуктивність працівника а й дає можливість залучитись до прийняття рішень, що стає потужним нематеріальним стимулом.

В умовах швидкої зміни технологій, надання працівникові можливості навчатись за рахунок компанії, виступає потужним інструментом нематеріальної мотивації. Це створює ситуацію «win-win»: працівник стає дорожчим на ринку праці, а підприємство отримує вищу продуктивність за рахунок нових компетенцій персоналу.

Отже, в умовах кадрового дефіциту, цифрової трансформації та зростаючої конкуренції управління персоналом набуває стратегічного характеру, а ключовим інструментом забезпечення результативності підприємства стає цілісна екосистема мотивації. Саме екосистема мотивації, що інтегрує матеріальні й нематеріальні стимули, цифрові механізми розвитку компетентностей, інструменти підтримки психологічного добробуту та ціннісно-орієнтовану корпоративну культуру, формує стійкий взаємозв'язок між інтересами працівника і цілями організації. Такий системний підхід забезпечує зростання залученості персоналу, підвищення продуктивності праці та створення довгострокових конкурентних переваг. Відтак екосистема мотивації виступає не лише інструментом управлінського впливу, а стратегічною основою стійкого розвитку підприємства в умовах сучасних соціально-економічних викликів.

Список використаних джерел:

1. Мотивація персоналу: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. С. О. Цимбалюк. Київ : КНЕУ, 2009, 336 с.
2. Тренди в HR-галузі на 2026 рік. *SUN ONE*. URL: <https://sunone.com.ua/articles-uk-2/trendi-v-hr-galuzi-na-2026-rik/>

3. Нематеріальна мотивація працівників: ключові заходи для підвищення продуктивності. *7eminar.ua*. URL: <https://7eminar.ua/news/5474-nematerialna-motivaciya-pracivnikiv-klyucovi-zahodi-dlya-pidvishhennya-produktivnosti>

4. Як мотивувати співробітників на нові звершення. *ROAPP: блог*. URL: <https://roapp.com.ua/blog/employee-motivation/>

КОРПОРАТИВНА ЕТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Овчарик Станіслав Вікторович

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Навчально-науковий інститут управління, технологій та правових наук
Національного транспортного університету*

У сучасних моделях корпоративного управління етика дедалі частіше інтерпретується не як допоміжний інструмент нормативного дотримання, а як структурна складова управлінської ефективності. Перехід від формалізованих регламентів поведінки до стратегічної інтеграції етичних принципів відображає зміну уявлень про джерела довгострокової вартості підприємства, зокрема зростання ролі нематеріальних активів, інституційної довіри та організаційної стійкості.

У межах класичної комплаєнс-логіки корпоративна етика виконувала функцію мінімізації правових і репутаційних ризиків. Натомість сучасні дослідження доводять, що етика є інтегрованою системою цінностей і норм, яка безпосередньо впливає на стратегічне планування, прийняття управлінських рішень і повсякденну організаційну практику. Бізнес-етика, яка раніше розглядалася як обмежувальний чинник для стратегічного менеджменту, нині постає необхідною умовою довгострокової життєздатності підприємств в умовах соціальних та екологічних трансформацій [1].

Емпіричні дослідження підтверджують наявність статистично значущого зв'язку між корпоративною етичною ідентичністю та показниками бренд-ідентичності, соціальної й екологічної результативності підприємств [2]. Подальший розвиток цієї логіки представлено в працях, присвячених інтеграції етичних принципів у бізнес-стратегію через ESG-фактори, де доведено, що саме комбінування етичних, екологічних і соціальних компонентів, а не їх фрагментарне впровадження, створює передумови для досягнення Цілей сталого розвитку та позитивно впливає на довгострокову економічну динаміку [3]. У цьому контексті етичне лідерство розглядається як ключовий управлінський механізм, що опосередковано впливає на організаційну стійкість через підвищення залученості персоналу та формування проактивних моделей поведінки [4].

Практика корпоративного управління в країнах Європейського Союзу та США засвідчує інституціоналізацію етики як стандартного елементу управлінських систем, насамперед через кодекси поведінки та ESG-підходи. В Україні дані процеси перебувають на етапі адаптації

міжнародних стандартів соціальної відповідальності, зокрема ISO 26000 і положень Європейського зеленого курсу. Дослідження компаній, представлених у провідних фондових індексах, свідчать, що саме етичні та екологічні складові ESG-архітектури мають вирішальне значення для досягнення Цілей сталого розвитку за умови їх комплексного застосування [3].

Стратегічне значення корпоративної етики особливо виразно проявляється в умовах системних криз і структурних трансформацій. Пандемія COVID-19, геополітична нестабільність і прискорена цифровізація показали, що підприємства з розвиненою етичною основою демонструють вищу адаптивність, здатність утримувати персонал і підтримувати довіру ключових контрагентів.

Водночас відсутність цілісної етичної інфраструктури істотно підвищує вразливість підприємств до комплексу внутрішніх і зовнішніх ризиків, що безпосередньо підриває управлінську ефективність і довгострокову стійкість бізнесу [2; 4]. Дані ризики мають системний характер і проявляються через каскадні ефекти, за яких внутрішні управлінські дисфункції посилюють регуляторні та репутаційні загрози, а зовнішній тиск дестабілізує внутрішній організаційний клімат.

Таблиця 1

**Класифікація етичних ризиків та їх системних наслідків
для управлінської ефективності**

Категорія ризику	Первинний механізм виникнення	Ключові системні наслідки	Потенціал ескалації
Корупція та непрозорість управління	Відсутність чітких етичних стандартів, внутрішнього контролю та підзвітності	Втрата довіри зацікавлених сторін, фінансові й правові санкції	Переростання у репутаційні кризи та посилення регуляторного тиску
Дискримінація та системна упередженість	Використання алгоритмічних процедур без етичної валідації; слабка культура рівності	Судові позови, відтік кваліфікованих кадрів, токсичний клімат	Зростання плинності кадрів і зниження інноваційного потенціалу
Фрагментація організаційної єдності	Гібридні формати роботи без адаптованих етичних політик	Конфлікти, емоційне виснаження, падіння продуктивності	Демотивація та зниження лояльності персоналу

Джерело: складено автором на основі [2; 4–7]

Сукупний ефект зазначених ризиків формує порочне коло, у якому фінансові санкції та репутаційні втрати обмежують ресурси для розвитку, а дефіцит якісної управлінської інформації зумовлює реактивний характер прийняття рішень [6].

Подолання цих обмежень можливе лише через формування проактивної системи етичного управління, інтегрованої на організаційному, технологічному та регуляторному рівнях. Така система трансформує корпоративну етику з інструменту реагування на порушення у стратегічний актив управління.

Таблиця 2

Синергетична архітектура рівнів етичного управління

Рівень системи	Ключові інструменти та механізми	Внесок в управлінську ефективність	Синергетичний ефект
Організаційно-освітній	Програми етичної підготовки, розвиток лідерства, внутрішні канали інформування	Формування ціннісної орієнтації персоналу	Культурна готовність до використання технологічних інструментів
Технологічний	Аналітика даних, автоматизований контроль, моніторинг ризиків	Превентивна ідентифікація загроз	Дані для навчальних програм і регуляторної адаптації
Регуляторний	Узгодження з міжнародними та національними нормами	Інституційна стабільність і зниження санкційних ризиків	Посилення довіри зацікавлених сторін

Джерело: складено автором на основі [1–4; 6–10]

Очікуваний синергетичний ефект сформованої архітектури етичного управління полягає не лише в агрегованому зниженні окремих ризиків чи покращенні операційних показників, а у структурній зміні самої логіки управління підприємством. Інтеграція етичних принципів на організаційному, технологічному та регуляторному рівнях забезпечує перехід від реактивного реагування на порушення до проактивного управління поведінковими та інституційними ризиками, у межах якого етика виконує функцію координаційного механізму між стратегією, корпоративною культурою та зовнішнім середовищем. За таких умов корпоративна етика набуває статусу системоутворювального управлінського ресурсу, що забезпечує відтворювану організаційну стійкість, адаптивність до інституційних змін і формування довгострокової конкурентної переваги в умовах економічної та регуляторної турбулентності.

Список використаних джерел:

1. Stanković M., Mrdak G., Stojanović S., Stanisavljević B. Integrating business ethics and business strategy. Knowledge. *International Journal*. 2021. Vol. 45, № 1. P. 177–183. URL: <https://ojs.ikm.mk/index.php/kij/article/view/5010> (дата звернення: 09.02.2026).
2. Bag S., Srivastava G., Gupta S., Sivarajah U., Wilmot N. V. The effect of corporate ethical responsibility on social and environmental performance: An empirical study. *Industrial Marketing Management*. 2024. Vol. 117. P. 356–370. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.01.016> (дата звернення: 09.02.2026).
3. López-Cabarcos M. Á., Ziane Y., López-Pérez M. L. et al. The Ethical Commitment of Business Strategy: ESG-Related Factors as Drivers of the SDGs. *Journal of Business Ethics*. 2025. Vol. 202. P. 805–821. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-025-06002-z> (дата звернення: 09.02.2026).
4. Caldeira R., Infante-Moro A. The Importance of Ethics in Organisations, Their Leaders, and Sustainability. *Administrative Sciences*. 2025. Vol. 15, № 9. P. 372. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci15090372> (дата звернення: 09.02.2026).
5. Namin B. H., Marnburg E., Bakkevig Dagsland Å. H. The effect of a caring climate on frontline employees' turnover intention in the service industry: a serial multiple mediation model. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*. 2022. Vol. 22. № 3. P. 235–254. DOI: <https://doi.org/10.1080/15022250.2022.2047778> (дата звернення: 09.02.2026).
6. Central Bank of Ireland. Thematic report: Fostering an effective conduct-focused culture in wholesale market firms. URL: https://www.centralbank.ie/docs/default-source/regulation/industry-market-sectors/securities-markets/wholesale-markets/thematic-report-fostering-an-effective-conduct-focused-culture.pdf?sfvrsn=4ccf9e1d_4 (дата звернення: 09.02.2026).
7. European Data Protection Board. EDPB Annual Report 2023. 2024. URL: https://www.edpb.europa.eu/system/files/2024-04/edpb_annual_report_2023_en.pdf (дата звернення: 09.02.2026).
8. AlHares A. Ethical Leadership and Its Impact on Corporate Sustainability and Financial Performance: The Role of Alignment with the Sustainable Development Goals. *Sustainability*. 2025. Vol. 17. № 15. P. 6682. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17156682> (дата звернення: 09.02.2026).
9. Roy A., Newman A., Round H., Bhattacharya S. Ethical Culture in Organizations: A Review and Agenda for Future Research. *Business Ethics Quarterly*. 2024. Vol. 34. № 1. P. 97–138. DOI: <https://doi.org/10.1017/beq.2022.44> (дата звернення: 09.02.2026).
10. Praveendas K., Sehgal G., Padwal U. M., Shah D., Tewari D., Rana S. Corporate Governance and Ethical Management Practices: Building Trust in Modern Enterprises. *Advances in Consumer Research*. 2025. Issue 4. P. 5388–5396. URL: <https://acr-journal.com/article/corporate-governance-and-ethical-management-practices-building-trust-in-modern-enterprises-1678/> (дата звернення: 09.02.2026).

СТАЛИЙ РОЗВИТОК – ОСНОВА СУЧАСНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ КОМПАНІЇ

Оліх Леся Анатоліївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту інноваційної
та інвестиційної діяльності,*

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Ключовими аспектами економічного зростання у ХХІ ст. є: інтелектуалізація праці; використання інформаційних технологій у всіх галузях національної економіки; орієнтація на цілі сталого розвитку в управлінні організацією.

Дані положення впливають на зміну бізнес-моделі компанії. Вимагають її гнучкого реагування на появу нових технологій та їх адаптацію в реальних умовах.

Щоб говорити про ключові характеристики, які повинні бути притаманні системі управління на даному етапі, доцільним є дослідити еволюцію бізнес-моделей, які використовувались компаніями у другій половині ХХ на початку ХХІ століття.

Виділяють п'ять типів бізнес-моделей:

I. Модель циркулярної економіки (circular economy) – це модель формування взаємовідносин між економічними суб'єктами на засадах циклічного розвитку. В основі такої взаємодії лежить принцип 3R: reduce – зменшення, reuse – повторне використання, recycle – переробка. Тобто зменшення використання природних ресурсів для виробництва продуктів забезпечення життєдіяльності людини, що досягається їх повторним використанням через переробку відходів. Такий підхід набирає обертів у другій половині ХХ ст. Коли у 1970–80-х роках розвинені країни світу за своїм науково-технічним розвитком переходять до п'ятого технологічного укладу. Основою його формування і розвитку стають електронна промисловість, обчислювальна та оптоволоконна техніка, програмне забезпечення, телекомунікації, роботобудування, виробництво і переробка газу, інформаційні послуги. Становлення й поширення даних видів діяльності і технологій у переважну більшість економічних взаємовідносин ознаменувало перехід до постіндустріальної економіки – розвиток сфери послуг та зростання її значення і ролі у ВВП та рівні конкурентоздатності національної економіки. Задоволення базових потреб жителів розвинених країн призвело до актуалізації питань екологічної безпеки, кліматичних змін як результату людської діяльності, розвитку альтернативних джерел енергії та заміни невідновлюваних

природних ресурсів. Саме у цей період проводяться перші конференції на рівні ООН щодо наростаючих проблем ресурсного виснаження та кліматичних змін. З'являється поняття сталого розвитку та формуються ключові шляхи його практичного впровадження.

II. Модель ощадливого виробництва (lean production) – максимальне зменшення витрат всіх видів ресурсів на всіх стадіях розробки, виробництва, реалізації і споживання продукту. В її основі – управління якістю на всіх етапах життєвого циклу продукту. Центром розвитку даної моделі вважається японська економіка, оскільки саме в Японії бере початок менеджмент якості, теоретичні засади якого почали формуватися у 1950-х роках. Отже, в основі моделі ощадливого виробництва знаходяться такі управлінські інструменти: методика «Just in time», дошки «Kanban», методика постійного поступального розвитку «Кайзен». Вони спрямовані не лише на вчасне виробництво з економією ресурсів, але й на постійні вдосконалення, підвищення якості і впровадження нових технологій. І все це опосередковане девізом японської моделі управління «Навчання протягом життя», який пронизує і певним чином представлений у всіх 17 Цілях сталого розвитку. А отже, може бути використаний як ключова концепція сталого розвитку.

III. Модель економіки спільного споживання (sharing economy) – економічні взаємовідносини, основою яких є спільне користування благами або використання продуктів, які вже були у вжитку. Передумовою появи і поширення даної моделі є розвиток цифрових технологій та криза перевиробництва. З впровадженням у широкий вжиток смартфонів та можливості доступу до інтернет з більшості точок цивілізованого світу розвиваються інтернет-продажі, розробляються та набувають практичного використання он-лайн платформи. З іншого боку, розвиток сервісної економіки, скорочення життєвого циклу продукту, у першу чергу через його постійне технологічне оновлення, призводять до швидкого морального старіння товарів. А розвиток рекламної діяльності та сфери шоу-бізнесу зумовлюють швидке поширення і доведення інформації до споживачів. Результатом стає формування і зростання попиту на новий продукт не через фізичний знос попередньої моделі, а через можливість більш якісного задоволення потреб новими поколіннями техніки, послуг, інших продуктів. Тому за законами циркулярної економіки необхідним є формування ринків морально застарілих товарів, на які створюють попит певні типи споживачів або категорії населення. Принципи даної моделі також доречні для формування бізнес-моделі на засадах сталого розвитку. Перш за все тому що економіка спільного споживання орієнтована на два ключові фактори даного напрямку: зниження перевиробництва та обсягів товарів, які вийшли з вжитку та потребують утилізації або переробки; задоволення потреб всіх категорій населення та скорочення нерівності між ними.

IV. Модель соціального підприємництва – систематична, в тому числі інноваційна, господарська діяльність, спрямована на вирішення соціальних проблем [1]. Соціальне підприємництво як наукова категорія було введене у вжиток у 1980-х роках. Як окремий напрям дослідження воно набуло поширення у 1990-х роках. Й, відповідно, як основа формування окремої бізнес-моделі стало розглядатись на початку ХХІ ст. Проте ще на початку ХХ ст. можемо спостерігати яскравий приклад соціального підприємництва – корпорація «Форд»: «Служіння вище за прибуток. Без прибутку бізнес не існує. У прагненні отримати прибуток немає нічого ганебного або неправильного. Гарно організована справа обов'язково буде давати дохід, і вона дає його, але дохід у такому випадку є винагородою за потрібну і корисну працю. Прибуток не повинен бути самоціллю, він повинен бути результатом корисної діяльності.» [3]. Впровадження даної моделі у практичне використання – це свідчення досягнення суспільством загалом і підприємцями зокрема «найвищого» рівня розвитку. Якщо провести паралель з ієрархією потреб за А.Маслоу, то це потреба у самореалізації. Коли потребою бізнесу стає не чергове примноження прибутку, а вирішення соціальних проблем колективу, компанії, суспільства. І мова не про законодавчі вимоги і зобов'язання або обмеження розвитку фірми, а мова про ступінь зрілості підприємця. Фактично саме даний чинник формує сприятливе середовище для реалізації концепції сталого розвитку та досягнення його цілей.

V. Модель для електронного бізнесу – це сучасний підхід до формування бізнес-моделі компанії, основою якого є застосування інформаційно- комунікаційних, мережевих і хмарних технологій, мультиканальність діяльності суб'єктів господарювання, опрацювання значного обсягу інформації (Big Data), штучний інтелект [2]. Дана модель на сучасному етапі науково-технічного і технологічного розвитку може використовуватись як самостійна, тобто компаніями сфери e-commerce або іншого виду діяльності, для яких дані технології є базовими. Або ж бути складовою комплексної бізнес-моделі компанії. Та, у свою чергу, формувати сучасну технологічну основу для практичної реалізації концепції сталого розвитку.

Таким чином, як передумовою формування, так і результатом практичного використання кожної бізнес-моделі ставали науково-технічні і технологічні досягнення, які ознаменувались зміною технологічних укладів – перехід від п'ятого до шостого технологічного укладу.

Розглядаючи особливості кожної з п'яти представлених бізнес-моделей, можна зробити висновок, що вони мають спільне ідейне і теоретичне підґрунтя у вигляді циркулярної економіки, а поява і масове впровадження та використання результатів науково-технічного розвитку

і нових технологій призводять до їх диференціації за ключовою технологічною ознакою.

Отже, синтез ключових характеристик представлених бізнес-моделей формує наукові та практичні засади для виокремлення самостійної бізнес-моделі сталого розвитку. Оскільки зазначені ключові характеристики орієнтовані на забезпечення досягнення Цілей сталого розвитку, затверджених ООН.

Список використаних джерел:

1. Гуцол Д. С., Якімова Н. С. Дослідження сучасних моделей соціального підприємництва. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-82>
2. Ткачук В. О., Обіход С. В. Структура та класифікація моделей електронного бізнесу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 1 (99). С. 11–17.
3. Форд Г. Моє життя, мої досягнення. 2004. 352 с.

ІНТЕРНЕТ-СЕРЕДОВИЩЕ ЯК ФАКТОР ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ І РИНКОВИХ ПРОЦЕСІВ

Снітко Артем Сергійович

старший викладач кафедри маркетингу,

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується поглибленням процесів цифрової трансформації, у межах яких інтернет-середовище відіграє визначальну роль. Його вплив поширюється не лише на інформаційно-комунікаційну сферу, а й на фундаментальні зміни в управлінських механізмах, ринкових відносинах і стратегічному розвитку підприємств. В умовах глобалізації, зростання невизначеності зовнішнього середовища та посилення конкурентного тиску інтернет-середовище перетворюється на системоутворюючий чинник трансформації економічних процесів, що зумовлює актуальність його наукового осмислення.

Метою дослідження є узагальнення наукових підходів до трактування сутності інтернет-середовища та визначення його ролі в трансформації управлінських і ринкових процесів підприємств у умовах цифрової економіки.

У наукових дослідженнях інтернет-середовище еволюціонувало від трактування як суто технологічної інформаційної інфраструктури до розуміння його як комплексної цифрової системи економічної взаємодії. Початкові підходи розглядали інтернет переважно як засіб передачі інформації та комунікації між суб'єктами господарювання. Подальший розвиток цифрових технологій зумовив переосмислення його ролі в економічних процесах.

Інтернет-середовище доцільно розглядати як інтегровану цифрову систему, що поєднує інформаційні ресурси, технологічні платформи, комунікаційні канали та суб'єктів економічної діяльності, взаємодія яких здійснюється у віртуальному просторі [1; 2; 4; 5]. Його характерними рисами є глобальність, відкритість, висока швидкість обміну інформацією, інтерактивність і здатність до саморозвитку.

Інтеграція інтернет-середовища в систему управління підприємством зумовлює суттєві зміни в організаційних структурах, методах прийняття рішень і управлінській культурі. Традиційні ієрархічні структури поступово трансформуються у гнучкі мережеві форми, що забезпечують швидкий обмін інформацією та підвищення адаптивності підприємств.

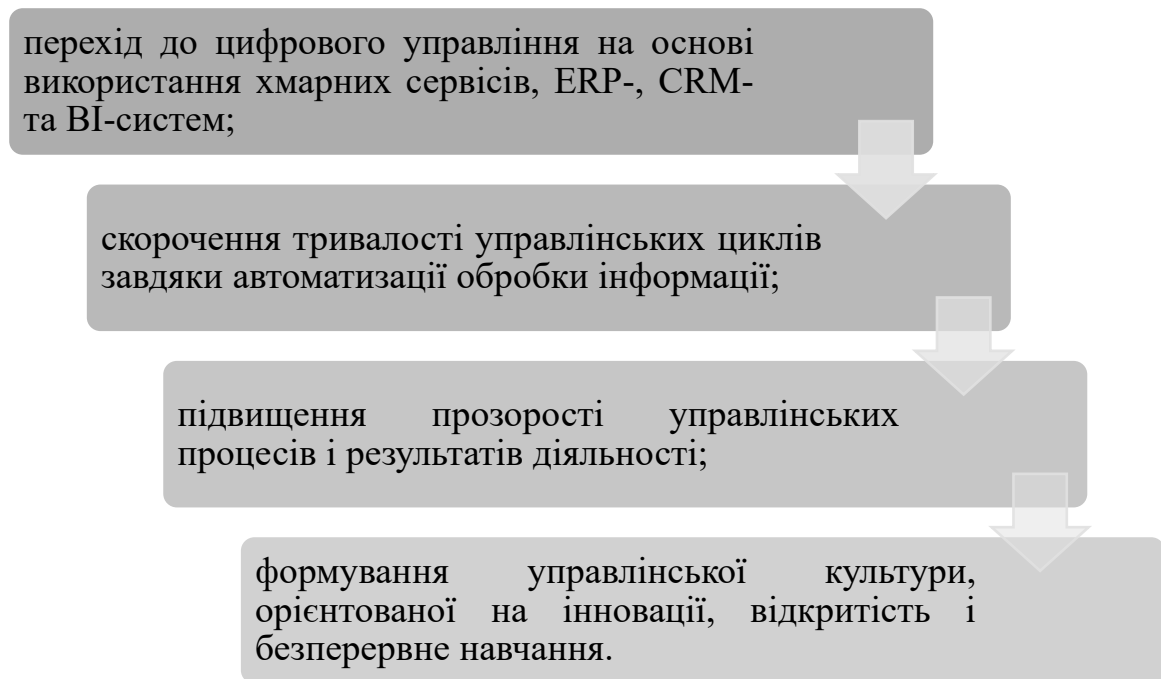


Рис. 1. Ключові напрями трансформації управлінських процесів

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 5]

Впровадження Інтернет-середовища в управлінську практику підприємств сприяє не лише використанню сучасних цифрових інструментів, а й глибокому переосмисленню принципів управління, зміні організаційних структур, оптимізації управлінських циклів і трансформації корпоративної культури. У цьому зв'язку доцільним є виокремлення ключових напрямів трансформації управлінських процесів, які відображають комплексний та багатогранний вплив Інтернет-середовища на ефективність функціонування і стратегічний розвиток підприємств у цифровій економіці.

Одним із визначальних напрямів трансформації управлінських процесів є впровадження цифрової моделі управління, що ґрунтується на використанні хмарних технологій, інтегрованих інформаційних систем і аналітичних платформ. Застосування ERP-систем дозволяє об'єднати процеси планування, обліку, контролю та аналізу діяльності підприємства в межах єдиного цифрового простору. Використання CRM-систем забезпечує цифровізацію взаємодії з клієнтами, підвищення рівня клієнтоорієнтованості та зміцнення довгострокових відносин зі споживачами. BI-системи, у свою чергу, формують аналітичну основу управлінських рішень завдяки обробці та візуалізації великих обсягів даних у режимі реального часу. Сукупне використання зазначених інструментів сприяє формуванню управління, орієнтованого на дані, що підвищує точність, обґрунтованість і ефективність управлінських рішень [1].

Інтернет-середовище істотно впливає на швидкість реалізації управлінських циклів завдяки автоматизації процесів збору, обробки та передачі інформації. Використання цифрових платформ і автоматизованих управлінських систем дає змогу суттєво зменшити часові витрати на підготовку аналітичної інформації, координацію управлінських рішень і контроль за їх виконанням.

Цифрова трансформація управління в межах Інтернет-середовища сприяє зростанню рівня прозорості діяльності підприємств. Використання цифрових інструментів моніторингу, аналітичних панелей та електронної звітності забезпечує постійний контроль за досягненням як стратегічних, так і оперативних цілей. Підвищення прозорості управлінських процесів сприяє посиленню управлінської відповідальності, зменшенню впливу суб'єктивних чинників під час прийняття рішень і мінімізації управлінських ризиків [4]. Водночас відкритість інформації підвищує рівень довіри з боку працівників, партнерів та інших стейкхолдерів, що є важливою передумовою формування стабільних і довгострокових взаємовідносин у цифровому середовищі.

Інтернет-середовище створює широкі можливості для організації безперервного навчання, обміну знаннями та розвитку творчого потенціалу працівників через використання онлайн-платформ, корпоративних інформаційних ресурсів і цифрових комунікаційних каналів. У підсумку формується управлінська культура, орієнтована на командну взаємодію, експериментування та оперативне впровадження інновацій, що забезпечує зростання стратегічної гнучкості та конкурентоспроможності підприємств.

Ефективна інтеграція інтернет-середовища в систему стратегічного управління підприємством потребує перегляду підходів до формування стратегії з урахуванням умов цифрової економіки [5]. Це передбачає адаптацію стратегічних цілей до цифрового розвитку, розвиток цифрових компетенцій персоналу та цілеспрямоване інвестування в інформаційні технології й інновації. Водночас зростає значення формування гнучких стратегій, здатних до оперативного коригування відповідно до змін зовнішнього середовища, що забезпечує підвищення адаптивності та стійкості розвитку підприємства.

Висновки. Інтернет-середовище є системоутворюючим фактором трансформації управлінських і ринкових процесів, що визначає нову логіку стратегічного розвитку підприємств. Його вплив має комплексний характер і зумовлює необхідність перегляду традиційних управлінських підходів у напрямі цифровізації, інноваційності та підвищення адаптивності. У сучасних умовах здатність підприємств ефективно функціонувати в інтернет-середовищі є ключовою передумовою їх конкурентоспроможності та стійкого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Грабович І. В. Світові тенденції застосування інструментів цифрового маркетингу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. № 42. С. 34–41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-42-6>
2. Луханіна, К. Глобальні тренди інтернет-маркетингу: сучасний вимір та майбутні трансформації. *Економіка та суспільство*. 2024. №60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-34>
3. Онофрійчук О. П., Близнюк С. В. Інтернет-маркетинг в Україні: передумови виникнення, особливості становлення, перспективи розвитку. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 12 (18). С. 122–131. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-12\(18\)-122-131](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-12(18)-122-131)
4. Томах В. В., Сігаєва Т. Є., Мартиненко М. В. Цифрова трансформація управління підприємствами України у контексті сталого розвитку: інноваційні рішення, креативні технології. *Академічні візії*. 2023. № 18. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7840221>.
5. Черниш Т. Світові тренди інтернет-маркетингу. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2023. № 6. С. 112–127. DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2023\(131\)07](https://doi.org/10.31617/3.2023(131)07)

ІНТЕГРАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ ТА ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Степаненко Оксана Іванівна

кандидат економічних наук,

професор кафедри бухгалтерського обліку та консалтингу,

Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана

Сталий розвиток в економіці балансує між поточними соціальними й економічними потребами та збереженням довкілля. Він розглядає взаємозв'язок екологічної, соціальної та економічної політики, враховуючи потреби майбутніх поколінь, корінних культур, а також глобальну економічну й соціальну рівність. Сталий розвиток не має єдиного детального та прийнятого визначення. Як загальний підхід до людського розвитку, його часто розуміють як такий, що охоплює більшість цілей, ідеалів та цінностей: 1) глобальний погляд на соціальну, економічну та екологічну політику, що враховує потреби майбутніх поколінь; 2) визнання інструментальної цінності здорового природного середовища, зокрема важливості біорізноманіття; 3) розвиток економічної та соціальної справедливості в суспільствах по всьому світу; 4) відповідальне та прозоре впровадження урядових політик.

Інтелектуальні витоки концепції сталого розвитку формувалися на перетині ідей раціонального управління природними ресурсами, екологічних рухів ХХ століття та еволюції економічної думки, орієнтованої на довгострокову збалансованість суспільного поступу. Системне осмислення взаємозв'язку між економічним зростанням і збереженням довкілля було започатковане на Конференції ООН з питань людського довкілля 1972 року в Стокгольмі, де наголошувалося на неминучості подальшої індустріалізації водночас із визнанням універсальної відповідальності людства за охорону навколишнього середовища. Подальший концептуальний розвиток цієї проблематики відбувся у Звіті Всесвітньої комісії з навколишнього середовища та розвитку 1987 року («Наше спільне майбутнє») [1], у якому сталий розвиток було визначено як модель прогресу, що задовольняє потреби нинішнього покоління без обмеження можливостей майбутніх поколінь.

Звіт містив розділи зі сталого розвитку, а також окреслював роль міжнародної економіки, населення та людські ресурси, продовольчу безпеку, види та екосистеми, енергетику, промисловість; деталізував правові принципи захисту навколишнього середовища. Найпопулярнішою цитатою звіту є трактування сталого розвитку як

«розвитку, що відповідає потребам сьогодення, не жертвуючи здатністю майбутніх поколінь задовольняти власні потреби» [1]. Закріплення зазначених підходів на глобальному рівні відбулося під час Саміту Землі 1992 року, результатом якого стало ухвалення Порядку денного на ХХІ століття як комплексної програми дій щодо екологічного відновлення та стимулювання безпечного розвитку.

Починаючи з кінця ХХ століття, концепція сталого розвитку набула статусу домінантної парадигми у теорії та практиці міжнародного розвитку, визначаючи напрями формування глобальних і національних політик. Водночас у науковому середовищі сформувався спектр критичних зауважень щодо окремих характеристик цього поняття. Зокрема, звертається увага на його концептуальну широту та певну нечіткість, що зумовлює різноманітність інтерпретацій стосовно того, які саме форми або параметри розвитку можуть бути кваліфіковані як сталі. Додатково підкреслюється недостатня визначеність кількісних і об'єктивно вимірюваних орієнтирів, що ускладнює оцінювання прогресу та порівнянності результатів між країнами й регіонами.

Критики також акцентують увагу на тому, що концепція сталого розвитку часто ґрунтується на припущенні про неминучість і бажаність індустріалізації та економічного зростання, що може суперечити обмеженням природних систем. Окремою проблемою вважається відсутність чітко сформульованої ієрархії пріоритетів між задоволенням людських потреб і виконанням екологічних зобов'язань, які в окремих ситуаціях вступають у конфлікт і потребують нормативного вибору.

Попри зазначені застереження, сталий розвиток залишається предметом інтенсивних міждисциплінарних досліджень, настільки масштабних, що дедалі частіше говорять про становлення науки про сталий розвиток як самостійного напрямку знань. Значна частина науковців та громадських інтелектуалів наголошує, що ключова цінність цієї концепції полягає не лише в її теоретичній завершеності, а насамперед у нормативно-орієнтованому характері. Сам факт прагнення до узгодження соціальних, економічних та екологічних цілей – так званих трьох «стовпів» сталого розвитку – розглядається як конструктивна та суспільно корисна практика.

Сильна сторона концепції сталого розвитку полягає саме в її гнучкості, яка дозволяє адаптувати загальні принципи до різних національних і галузевих контекстів. Водночас ця гнучкість потребує доповнення чіткішими індикаторами та механізмами моніторингу, що забезпечили б більш обґрунтоване розуміння поняття. Доцільним також видається поєднання ідеї сталого розвитку з підходами планетарних меж і соціального мінімуму, що дозволяє конкретизувати допустимі межі економічної діяльності, базові стандарти добробуту. Відмова ж від концепції сталого розвитку, навіть за наявності її недосконалостей,

створила б нормативний вакуум, який імовірно посилив би фрагментацію політик, поглибив існуючі соціально-економічні та екологічні диспропорції. Продуктивним шляхом є не заперечення цієї концепції, а її подальше теоретичне уточнення та практична адаптація.

Сучасне трактування сталого розвитку виходить за межі суто екологічної проблематики та інтегрує соціальні й економічні виміри, формуючи триєдину модель збалансованого поступу. Такий підхід дозволяє розглядати сталий розвиток не лише як нормативну концепцію, а й як практичну основу для розроблення державних стратегій, корпоративних політик та інвестиційних рішень. В умовах глобалізації та зростання технологічних можливостей особливого значення набуває впровадження інноваційних рішень, що поєднують економічну ефективність із зменшенням екологічних ризиків та підвищенням соціальної відповідальності. Саме тому *сталий розвиток доцільно інтерпретувати* як динамічний процес трансформації суспільства, спрямований на досягнення довгострокової стійкості економічних систем і якості життя населення.

У межах концепції сталого розвитку збалансування економічного зростання та збереження довкілля досягається через комплекс взаємопов'язаних стратегічних напрямів, які поєднують інституційні, технологічні та соціально-економічні інструменти. Доцільно виокремити такі п'ять ключових напрямів:

1) *перехід до ресурсоефективної та циркулярної економіки*: передбачає мінімізацію використання первинних ресурсів, зниження кількості відходів і максимальне повторне залучення матеріалів у виробничі цикли. Це сприяє одночасному зменшенню виробничих витрат і екологічного навантаження, що підвищує конкурентоспроможність підприємств. *Шляхи реалізації*: упровадження технологій замкненого циклу виробництва; розвиток систем роздільного збирання та переробки відходів; застосування екодизайну продукції; стимулювання бізнесу до повторного використання матеріалів через податкові та регуляторні механізми;

2) *розвиток відновлюваної енергетики та декарбонізація економіки*: зменшення залежності від викопних видів палива є ключовою умовою зниження викидів парникових газів і пом'якшення змін клімату. Одночасно «зелена» енергетика створює нові ринки, робочі місця та інвестиційні можливості. *Шляхи реалізації*: державна підтримка проєктів сонячної, вітрової та біоенергетики; модернізація енергетичної інфраструктури; запровадження систем торгівлі викидами або вуглецевого оподаткування; стимулювання енергоефективності в промисловості та житловому секторі;

3) *інноваційно-технологічна модернізація виробництва*: використання екологічно чистих і маловідходних технологій дозволяє

зменшити негативний вплив на довкілля без уповільнення економічного зростання. Інновації стають каталізатором структурних змін у бік більш «зелених» секторів економіки. *Шляхи реалізації*: інвестування в наукові дослідження та розробки; створення інноваційних кластерів; підтримка стартапів у сфері «зелених» технологій; трансфер екологічно орієнтованих технологій між країнами;

4) *інтеграція екологічних критеріїв у систему економічного управління*: урахування екологічних факторів у процесі прийняття управлінських і фінансових рішень забезпечує узгодження короткострокових економічних вигод із довгостроковими екологічними наслідками. *Шляхи реалізації*: запровадження екологічного обліку та звітності; оцінка впливу на довкілля для інвестиційних проєктів; «зелені» державні закупівлі; використання індикаторів сталого розвитку поряд із традиційними макроекономічними показниками;

5) *формування екологічної культури та соціальної відповідальності*: поведінкові зміни споживачів і виробників є необхідною передумовою довгострокового балансу між економікою та природним середовищем. Високий рівень екологічної свідомості підвищує суспільний запит на сталу продукцію та відповідальні бізнес-практики. *Шляхи реалізації*: розвиток екологічної освіти на всіх рівнях; інформаційні кампанії щодо сталого споживання; підтримка корпоративної соціальної відповідальності; залучення громадськості до прийняття екологічно значущих рішень.

Зазначені напрями формують системну основу для поєднання економічної динаміки з екологічною безпекою, забезпечуючи трансформацію моделі розвитку в бік довгострокової стійкості. Їх комплексна реалізація сприяє не лише зниженню антропогенного навантаження на довкілля, а й підвищенню ефективності використання ресурсів та інноваційного потенціалу економіки. Узгодженість економічних, екологічних і соціальних інструментів створює передумови для формування збалансованої політики, орієнтованої на потреби нинішніх і майбутніх поколінь. Відповідно, сталий розвиток слід розглядати як стратегічний процес глибинної модернізації економічних систем і управлінських підходів.

Список використаних джерел:

1. Jarvie, Michelle E. Brundtland Report. *Encyclopedia Britannica*. 2016. Available at: <https://www.britannica.com/topic/Brundtland-Report> (accessed February 5, 2026).

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ЯК ПЕРЕДУМОВА ДОСЯГНЕННЯ УСПІХУ

Хмарська Ірина Анатоліївна

кандидат економічних наук,

доцент кафедри економіки, обліку та підприємництва,

Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

Ринкові умови формують для організації нові взаємовідносини з органами державної влади, виробничими та іншими бізнес-партнерами, а також безпосередньо з персоналом. Відбувається запровадження нових економічних і правових механізмів регулювання, трансформуються зв'язки між керівниками та підлеглими, а також між працівниками всередині організації. У зв'язку з цим істотно зростає значущість управління людськими ресурсами, оскільки людський фактор дедалі більше виступає визначальним чинником виробничої діяльності.

З огляду на підвищення конкурентності ринків праці, фахівці з управління людськими ресурсами покликані розробляти й упроваджувати такі методи управління персоналом, які не лише відповідали б стратегічним пріоритетам організації, а й сприяли її успішній конкуренції на світовому ринку.

Термін «управління людськими ресурсами» відображає підхід, за якого працівники розглядаються як один із ключових ресурсів роботодавця. Людський капітал охоплює персонал організації з урахуванням рівня його освіти, досвіду, професійних суджень, інтелектуального потенціалу, комунікаційних зв'язків і здатності до розуміння, тобто тих характеристик, які створюють додану економічну цінність для організації [3]. У межах концепції управління людськими ресурсами персонал прирівнюється до основного капіталу, витрати на нього трактуються як довгострокові інвестиції, кадрове планування інтегрується з виробничим, а працівники стають складовою корпоративної стратегії.

Таким чином, управління людськими ресурсами орієнтоване на вирішення принципово нових стратегічних завдань, спрямованих на підвищення економічної та соціальної ефективності діяльності організації й забезпечення її збалансованого розвитку у взаємодії із зовнішнім середовищем.

Ефективна система управління людськими ресурсами в сучасних організаціях є ключовою передумовою досягнення успіху та формування стійкої конкурентоспроможності. Людський капітал, що включає знання, уміння, професійний досвід і мотивацію працівників, виступає не лише

стратегічно важливим, а й унікальним ресурсом, який дозволяє організації адаптуватися до змін бізнес-середовища та зберігати конкурентні переваги. Від рівня кваліфікації, мотивації й результативності персоналу значною мірою залежить загальна ефективність діяльності підприємства [2]. Хоча управлінська увага традиційно зосереджується на виробничих, фінансових і маркетингових аспектах, нехтування управлінням людськими ресурсами може призвести до суттєвих проблем. Ефективне управління людським потенціалом передбачає не лише відбір і утримання кваліфікованих працівників, а й створення умов для їх професійного розвитку та стимулювання.

Організація має забезпечувати можливості для навчання, підвищення кваліфікації, кар'єрного зростання, а також формувати систему заохочень і визнання результатів праці. Отже, вдосконалення управління людським потенціалом повинно стати одним із пріоритетних напрямів розвитку підприємств, що включає впровадження ефективних HR-систем, управління знаннями, підтримку талановитих працівників і постійне вдосконалення управлінських підходів [3].

Водночас саме по собі володіння людськими ресурсами ще не забезпечує конкурентних переваг і не гарантує досягнення бажаних результатів розвитку. Для цього необхідно інтегрувати всі процеси управління людськими ресурсами в єдину комплексну систему. Саме тому для багатьох українських підприємств комплексне управління людськими ресурсами залишається відносно новою проблемою, сутність якої не завжди повною мірою усвідомлюється управлінцями різних рівнів – від вищого керівництва до менеджерів початкової ланки.

Традиційні наукові підходи до дослідження людських ресурсів зосереджувалися переважно на індивідуальному рівні людського капіталу, тобто на знаннях, уміннях і здібностях окремих працівників [3]. Однак останнім часом дедалі більшої уваги набуває організаційний рівень людського капіталу – сукупність знань, навичок і здібностей, притаманних організації загалом, адже саме він може мати вагоміший вплив на результати діяльності підприємства, ніж індивідуальний. З метою збереження та розвитку конкурентних переваг компанії мають інвестувати в людський капітал шляхом фінансування освіти й професійної підготовки працівників, створення можливостей для навчання на робочому місці, формування позитивної корпоративної культури, стимулювання інноваційної активності та готовності персоналу до прийняття нових викликів. Для повної реалізації потенціалу людських ресурсів важливим є також розвиток соціального капіталу як інструменту стратегічного управління.

Управління людськими ресурсами спрямоване на вирішення довгострокових завдань, підвищення економічної та соціальної

ефективності діяльності організації та підтримання її рівноваги із зовнішнім середовищем. Відмінність між теорією людських відносин і теорією людських ресурсів полягає в активній ролі працівника, який самостійно контролює досягнення власних цілей, узгоджуючи їх із цілями підприємства [2]. При цьому кадрова політика трансформується з реагуючої в активну стратегічну складову загальної політики організації.

Керівникам українських підприємств необхідно усвідомити потребу відмови від традиційної авторитарної кадрової політики та переходу до сучасної моделі управління людськими ресурсами, що передбачає формування людиноорієнтованої організаційної культури, широке залучення персоналу до управлінських процесів, заохочення ініціативності й самодисципліни. Водночас впровадженню ефективних HR-систем перешкоджає низка проблем, зокрема надмірна завантаженість вищого менеджменту поточною роботою. Після приватизації на багатьох підприємствах бракує часу для розроблення й впровадження навіть окремих елементів системи управління персоналом, а такі процеси, як добір і адаптація працівників, часто залишаються нерегламентованими. Їх реалізація значною мірою ґрунтується на досвіді та відповідальності працівників кадрових служб і керівників. Крім того, сфера управління персоналом в Україні традиційно має низький статус і не сприймається як джерело безпосереднього прибутку, хоча ефективна адаптація працівників сприяє зростанню продуктивності праці, зменшенню простоїв і, зрештою, підвищенню фінансових результатів. Проте через нематеріальний характер таких ефектів їхні втрати часто залишаються непомітними, що зумовлює переорієнтацію управлінської уваги виключно на виробничу сферу.

Підсумовуючи, слід зазначити, що управління персоналом являє собою сукупність дій, спрямованих на щоденне оперативне керування людськими ресурсами організації. Ключова відмінність між управлінням персоналом і управлінням людськими ресурсами полягає в рівні акценту: перше має переважно оперативний характер, тоді як друге – стратегічний. У сучасних дослідженнях дедалі частіше застосовується розширене трактування цих понять, відповідно до якого однією з найважливіших функцій управління людськими ресурсами стає розвиток персоналу, а не лише приведення його кількісного складу у відповідність до наявних робочих місць.

Список використаних джерел:

1. Cherchyk L., Matyushko Yu. Human resources management of healthcare institutions . *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2024. № 3, 39 (Nov. 2024). P. 101–108. DOI:<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-03-101-108>.

2. Діденко О. Мірошниченко А. Основні аспекти управління людськими ресурсами на регіональному рівні. *Економіка і регіон*. 2023. Т. 3 (90). С. 15–20. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2023.3\(90\).3022](https://doi.org/10.26906/EiR.2023.3(90).3022)

3. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. /за наук. ред. О. І. Зайченко. Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», 2015. 232 с.

МЕХАНІЗМ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ ВІДНОСИНАМИ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

Шашко Вікторія Олександрівна

*кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту,
Донбаська державна машинобудівна академія*

Сучасний етап розвитку соціально-економічних систем характеризується високим рівнем невизначеності, турбулентністю глобального середовища та трансформацією інституційних структур. Фінансово-економічні кризи, пандемії, воєнні конфлікти, кліматичні виклики та цифровізація змінюють традиційні механізми взаємодії держави, бізнесу й громадянського суспільства. За таких умов традиційні ієрархічні моделі управління втрачають ефективність, що актуалізує необхідність переходу до адаптивних і партнерських форм координації [1; 2].

Соціальна відповідальність у цьому контексті трансформується з етичної категорії у стратегічний принцип управління розвитком соціально-економічних систем [3; 4]. Вона виступає інструментом узгодження економічної результативності та соціальної справедливості, формуючи основу для досягнення цілей сталого розвитку [5].

Соціально-економічні відносини доцільно розглядати як відкриту, складну та динамічну систему, що функціонує у взаємодії з інституційним середовищем [6]. Відповідно до інституційної теорії, ефективність її функціонування визначається не лише ресурсним забезпеченням, а й якістю правил, норм і механізмів координації [7].

Теорія стейкхолдерів обґрунтовує необхідність врахування інтересів усіх зацікавлених сторін у процесі прийняття управлінських рішень [8]. У межах сучасних концепцій governance управління розглядається як мережевий процес, що базується на співпраці, партнерстві та колективному виробленні рішень [9; 10]. Таким чином, соціальна відповідальність може бути інтерпретована як інтегрований принцип мережевого управління, що забезпечує баланс інтересів держави, бізнесу та громадськості.

Механізм соціально відповідального управління соціально-економічними відносинами пропонується визначити як цілісну функціонально-інструментальну систему взаємопов'язаних інституційних, економічних та комунікаційних засобів, спрямованих на узгодження інтересів влади, бізнесу та громадськості й забезпечення сталого розвитку в умовах турбулентності. Суб'єктами механізму виступають органи державної влади та місцевого самоврядування,

суб'єкти господарювання, інститути громадянського суспільства, наднаціональні регуляторні структури. Об'єктом є система соціально-економічних відносин, що охоплює процеси виробництва, розподілу, обміну та реалізації соціальних інтересів.

Механізм включає чотири інтегровані підсистеми.

1. Організаційна складова. Забезпечує розподіл повноважень і відповідальності між суб'єктами, формує канали міжсекторальної взаємодії (соціальний діалог, дорадчі ради, партнерські платформи).

2. Нормативно-правова складова. Визначає інституційні рамки соціально відповідальної поведінки. Включає національне законодавство, міжнародні стандарти соціальної відповідальності (зокрема ISO 26000), рекомендації ООН та ОЕСР.

3. Економічна складова. Охоплює систему стимулів та важелів впливу: податкові інструменти, грантові та субсидійні програми, механізми державно-приватного партнерства, інструменти фінансування сталого розвитку.

4. Інформаційно-аналітична складова. Забезпечує моніторинг, оцінювання та адаптивність механізму через систему індикаторів, цифрові платформи, публічну звітність і механізми зворотного зв'язку. Саме наявність інформаційно-аналітичного контуру забезпечує гнучкість механізму.

Функціонування механізму відбувається у такій послідовності: Ідентифікація дисбалансів і ризиків у системі соціально-економічних відносин ➡ Узгодження інтересів стейкхолдерів через інституційні форми соціального діалогу ➡ Вибір та застосування комплексу регуляторних, економічних та комунікаційних інструментів ➡ Моніторинг досягнутих результатів ➡ Коригування управлінських рішень на основі зворотного зв'язку.

Таким чином забезпечується циклічність і адаптивність механізму.

Запропонований механізм управління соціально-економічними відносинами базується на таких принципах: збалансованість інтересів, прозорість і підзвітність, партнерство та участь, орієнтація на сталий розвиток [1; 5].

Структурно механізм включає чотири взаємопов'язані складові:

1) Організаційну, що визначає суб'єктно-об'єктну структуру управління та канали взаємодії.

2) Нормативно-правову, яка формує інституційні рамки соціально відповідальної поведінки.

3) Економічну, що охоплює стимули, інструменти фінансування та механізми державно-приватного партнерства.

4) Інформаційно-аналітичну, яка забезпечує моніторинг, оцінювання та коригування управлінських рішень.

Адаптивність механізму забезпечується через поєднання регуляторних, економічних та комунікаційних інструментів, що дозволяють оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища [10; 11].

Ключовою характеристикою соціально відповідального управління є розвиток соціального діалогу та партнерства. Колаборативне врядування передбачає спільне вироблення політик, розподіл відповідальності та залучення громадськості до процесів прийняття рішень [9].

Публічно-приватне партнерство виступає механізмом концентрації ресурсів і компетенцій різних секторів для реалізації суспільно значущих проєктів. Участь громадськості забезпечує легітимність управлінських рішень і підвищує рівень довіри до інститутів влади [10].

Ефективність функціонування механізму доцільно оцінювати за трьома групами критеріїв:

1) Соціальні – рівень зайнятості, соціальної згуртованості, довіри до інститутів.

2) Економічні – динаміка зростання, інноваційність, інвестиційна активність.

3) Інституційні – якість регулювання, рівень прозорості та підзвітності [1; 12].

Поєднання кількісних і якісних індикаторів дозволяє здійснювати комплексний моніторинг та забезпечувати своєчасне коригування управлінських рішень.

Отже, соціальна відповідальність у сучасних умовах виступає системоутворюючим принципом управління соціально-економічними відносинами. Розроблений механізм дозволяє: забезпечити баланс інтересів стейкхолдерів, підвищити адаптивність соціально-економічної системи, зміцнити інституційну довіру, сприяти реалізації цілей сталого розвитку.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням прикладних методик оцінювання результативності міжсекторальної взаємодії в умовах кризових трансформацій.

Список використаних джерел:

1. World development report 2017: governance and the law. Washington: World Bank, 2017. 295 p.
2. Ansell C., Gash A. Collaborative governance in theory and practice. *Public Administration Review*. 2008. Vol. 68, No. 4. P. 543–571.
3. Корнієвський С. В., Чала В. С. Сутність поняття «соціальна відповідальність» в економічній теорії. *Економічний простір*. 2013. № 75. С. 25–34.
4. Carroll A. B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*. 1991. Vol. 34. No. 4. P. 39–48.
5. Transforming our world: the 2030 agenda for sustainable development. New York : United Nations, 2015. 41 p.
6. Kooiman J. Governing as governance. London: SAGE Publications, 2003. 249 p.

7. Williamson O. E. The new institutional economics: taking stock, looking ahead. *Journal of Economic Literature*. 2000. Vol. 38. No. 3. P. 595–613.
8. Freeman R. E. Strategic management: a stakeholder approach. Boston : Pitman Publishing, 1984. 276 p.
9. Rhodes R. A. W. Understanding governance: policy networks, governance, reflexivity and accountability. Buckingham: Open University Press, 1997. 235 p.
10. Ansell C., Torfing J. Improving policy implementation through collaborative governance. *Public Administration Review*. 2014. Vol. 74. No. 6. P. 778–790.
11. Elkington J. Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business. Oxford : Capstone Publishing, 1997. 402 p.
12. Governance for sustainable development: improving policy coherence. Paris: OECD Publishing, 2021. 152 p.

НАПРЯМ 6. МАРКЕТИНГ

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-599-3-50>

СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Воскобоева Олена Володимирівна

*кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу,
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій*

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується поглибленням процесів глобалізації, інтернаціоналізації бізнесу та зростанням ролі транснаціональних ринків. За цих умов міжнародний маркетинг перетворюється на ключовий інструмент стратегічного управління діяльністю підприємств, що прагнуть вийти за межі національних економік.

Необхідність формування ефективних стратегій міжнародного маркетингу зумовлена зростанням конкуренції, ускладненням споживчої поведінки, різноманітністю соціокультурних середовищ та посиленням регуляторного впливу держав на зовнішньоекономічну діяльність.

Міжнародний маркетинг доцільно розглядати як систему управлінських рішень і дій, спрямованих на виявлення, прогнозування та задоволення потреб споживачів на закордонних ринках з урахуванням міжнародного середовища. На відміну від національного маркетингу, міжнародний маркетинг передбачає вищий рівень невизначеності та ризику, що обумовлює стратегічний характер прийняття рішень.

Стратегія міжнародного маркетингу – це довгостроковий план дій підприємства щодо формування, реалізації та контролю маркетингової діяльності на міжнародних ринках з метою досягнення стійких конкурентних переваг.

У процесі виходу підприємства на міжнародні ринки ключовим стратегічним завданням є вибір між стандартизованим та адаптованим підходами до організації маркетингової діяльності. Зазначені стратегії відображають різні концепції сприйняття міжнародних ринків – як однорідного глобального простору або як сукупності унікальних національних середовищ.

Стратегія глобальної стандартизації базується на теоретичному припущенні про поступове зближення споживчих потреб, смаків та моделей поведінки в різних країнах світу. У межах цього підходу підприємство застосовує уніфікований маркетинговий комплекс, що

передбачає мінімальні або повну відсутність змін у товарній, ціновій, збутовій та комунікаційній політиці на різних національних ринках [2].

Наукові переваги стратегії глобальної стандартизації полягають у тому, що уніфікація маркетингових і виробничих процесів дає змогу суттєво скоротити транзакційні, виробничі та маркетингові витрати. Застосування єдиного підходу до формування маркетингового комплексу сприяє створенню цілісного глобального бренду з чітко визначеною та послідовною ідентичністю, що підвищує його впізнаваність на міжнародних ринках. Крім того, централізований характер управління в межах цієї стратегії забезпечує підвищення ефективності стратегічного контролю та спрощує процес ухвалення управлінських рішень на глобальному рівні.

Водночас застосування цієї стратегії супроводжується певними обмеженнями. Обмежене врахування культурних, соціальних та ментальних особливостей споживачів у різних країнах може призводити до невідповідності маркетингових пропозицій очікуванням локальних ринків. У результаті цього знижується рівень сприйняття споживчої цінності продукту в умовах специфічного локального попиту. Крім того, за наявності значної культурної дистанції між країнами зростає ризик виникнення маркетингових помилок, пов'язаних із некоректною комунікацією, позиціонуванням або просуванням товарів і послуг [4].

На відміну від стандартизації, стратегія локальної адаптації ґрунтується на концепції диференціації, відповідно до якої кожен національний ринок розглядається як унікальне соціально-економічне середовище зі специфічними споживчими очікуваннями. У межах цієї стратегії підприємство здійснює модифікацію елементів маркетингового комплексу з урахуванням локальних умов.

Основні переваги стратегії локальної адаптації полягають у підвищенні рівня лояльності споживачів завдяки більш точній відповідності маркетингових пропозицій їхнім потребам та очікуванням. Орієнтація на специфіку окремих національних ринків забезпечує більш повне й ефективне задоволення локального попиту, а також сприяє зменшенню культурних і комунікаційних бар'єрів між компанією та споживачами, що позитивно впливає на сприйняття бренду.

Водночас реалізація стратегії локальної адаптації пов'язана з підвищеною управлінською складністю. Зокрема, вона зумовлює зростання витрат на координацію та управління маркетинговою діяльністю в різних країнах, ускладнює процес стратегічного планування та знижує можливості використання ефекту масштабу, що, своєю чергою, обмежує рівень централізованого контролю [1].

Глокальна стратегія являє собою синтез глобальної стандартизації та локальної адаптації й спрямована на досягнення балансу між економічною ефективністю та чутливістю до локальних ринкових умов.

У межах цього підходу підприємство зберігає єдину глобальну концепцію бренду, водночас адаптуючи окремі елементи маркетингового комплексу до національних особливостей.

З позицій сучасної наукової теорії глокалізація трактується як одна з найбільш результативних моделей міжнародного маркетингу в умовах посилення глобальної конкуренції, оскільки вона забезпечує інтеграцію переваг стандартизованих підходів із можливостями локальної адаптації. Застосування глокальної стратегії дає змогу оптимізувати витрати без зниження відповідності маркетингових рішень вимогам конкретних ринків, а також сприяє формуванню й утриманню стійких конкурентних позицій підприємства в різних країнах.

Водночас вибір стратегії виходу на міжнародні ринки виступає одним із ключових етапів формування міжнародної маркетингової стратегії підприємства, оскільки саме він визначає ступінь контролю над закордонною діяльністю, обсяги необхідних інвестицій та рівень підприємницького ризику.

До найпоширеніших стратегій виходу підприємств на зовнішні ринки належать, передусім, експортні стратегії, які вирізняються відносно низьким рівнем ризику та незначними капіталовкладеннями, проте водночас обмежують можливості контролю за маркетинговою діяльністю на закордонних ринках. Значного поширення набули також контрактні форми міжнародної співпраці, зокрема ліцензування та франчайзинг, що забезпечують швидке проникнення на ринок завдяки використанню ресурсів і компетенцій місцевих партнерів. Окрему групу становлять стратегічні альянси та спільні підприємства, які дають змогу учасникам розподіляти ризики, поєднувати фінансові, управлінські та технологічні можливості й підвищувати ефективність діяльності. Найбільш капіталомісткою формою виходу на міжнародні ринки є прямі іноземні інвестиції, що забезпечують максимальний рівень контролю над операціями за кордоном, однак потребують значних фінансових та управлінських ресурсів [3].

Вибір конкретної стратегії виходу на зовнішні ринки визначається рівнем економічного розвитку цільового ринку, специфікою правового та інституційного середовища, конкурентними умовами, а також довгостроковими стратегічними цілями та ресурсними можливостями підприємства.

Отже, міжнародний маркетинг є складною багаторівневою системою, в межах якої стратегічні рішення мають довгострокові наслідки для розвитку підприємства. Науковий аналіз стратегій міжнародного маркетингу свідчить, що універсального підходу до виходу на зовнішні ринки не існує. Найбільш ефективними є гнучкі стратегії, здатні поєднувати глобальну інтеграцію з локальною чутливістю. У сучасних умовах успіх міжнародної діяльності підприємств визначається не лише

масштабом експансії, а й якістю маркетингової стратегії, її науковим обґрунтуванням та адаптивністю до змін зовнішнього середовища.

Список використаних джерел:

1. Резнікова Н. В., Рубцова М. Ю., Іващенко О. А. Перспективи розвитку стратегій міжнародного маркетингу в умовах глобальної конвергенції. *Ефективна економіка*. 2019. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7382>
2. Рябчик А., Сяохан С. Маркетинг як основа розроблення міжнародної продуктової стратегії. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-88>
3. Шлапак А., Іващенко О., Никонюк К. Маркетингові стратегії міжнародних компаній на українському ринку товарів повсякденного попиту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-72>
4. Косенко О.П., Бур'ян О.О. Маркетингові інструменти для ефективного виходу на міжнародні ринки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 7. С. 53–59. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.7.53>

МУЛЬТИКУЛЬТУРНІ ВИМІРИ МІЖНАРОДНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ L'ORÉAL В КОНТЕКСТІ «М'ЯКОЇ СИЛИ» ФРАНЦІЇ

Геля Євгенія Костянтинівна

здобувач вищої освіти,

Державний торговельно-економічний університет

Кудирко Людмила Петрівна

кандидат економічних наук,

професор, професор кафедри світової економіки,

Державний торговельно-економічний університет

Умови глобальної конкуренції та культурної різноманітності посилюють значення адаптації маркетингових стратегій до особливостей різних ринків, що стає ключовим чинником конкурентоспроможності міжнародних компаній. Проблема активно досліджується у працях з міжнародного маркетингу, однак роль маркетингу транснаціональних корпорацій як інструменту «м'якої сили» держави потребує подальшого осмислення. Метою дослідження є аналіз підходів до формування маркетингових стратегій міжнародних компаній з огляду культурних особливостей глобальних ринків на прикладі діяльності L'Oréal та визначення їхнього впливу на формування іміджу Франції.

Сутність міжнародного маркетингу полягає у створенні умов для ефективної діяльності компаній на ринках різних країн через використання гнучких, адаптованих до місцевого середовища стратегій [4, с. 38]. Оскільки кожен ринок має культурні, економічні та соціальні особливості, підприємства змушені коригувати товар, ціни, канали збуту й комунікації з урахуванням потреб і цінностей споживачів [3, с. 58]. Вирішальну роль відіграють локалізовані рекламні кампанії, що враховують мову та культурні символи, адже ігнорування цих відмінностей може призвести до непорозумінь і репутаційних втрат [3, с. 59; 4, с. 40]. Таким чином, адаптація маркетингових стратегій є необхідною умовою успішної діяльності на глобальних ринках.

Французький косметичний гігант L'Oréal є промовистим прикладом того, як глобально-локальна напруга може бути перетворена на конкурентну перевагу. Компанія свідомо сформувала портфоліо брендів із багатьох культур – французької (L'Oréal Paris, Garnier, Lancôme), американської (Maybelline, Kiehl's, SoftSheen-Carson, а з 2023 року – також Aēsop), британської (The Body Shop), італійської (Giorgio Armani) та японської (Shu Uemura, Takami) [2]. Сьогодні L'Oréal присутній у понад 150 країнах [5].

L'Oréal реалізує стратегію, де французьке розуміння краси не нав'язується, а переосмислюється крізь локальні культури. Продукти, народжені в різних регіонах, стають глобально успішними, несучи відбиток місцевих традицій і французького мистецтва краси. У цьому балансі – м'яка сила Франції.

Такий підхід у діяльності L'Oréal отримав назву мультикультурного маркетингу – стратегії, що передбачає свідоме врахування культурних особливостей споживачів: їхньої мови, релігії, свят, традицій. Як наголошує компанія, успіх у цій стратегії досягається тоді, коли бренд не просто фіксує відмінності, а визначає, розуміє та поважає їх, використовуючи як джерело інновацій. Внутрішньою основою такої політики є сама структура L'Oréal: 69% її глобальної робочої сили становлять жінки, компанія має сертифікати гендерної рівності у 29 країнах і свідомо формує мультикультурні команди розробників, здатні розуміти локальні контексти зсередини. Отже, різноманіття стає не перешкодою, а операційною перевагою [6].

Далі наведено приклади мультикультурних інновацій [1]:

Помітивши успіх корейського ВВ-крему, L'Oréal не скопіював, а переосмислив його. Maybelline створив ВВ-крем нового покоління з п'ятьма функціями, адаптуючи формулу під кожен регіон: відтінки, текстура, покриття. Згодом Garnier вивів продукт на європейський ринок. Корейська інновація, пропущена крізь французьку технологічну культуру, стала універсальною.

Для індійських жінок нанесення олії – ритуал, основа догляду за волоссям. L'Oréal не пропонував відмовитись від традиції. Garnier створив формулу 2-в-1 (шампунь та олія) – делікатна модернізація, де французька ефективність зустрічається з індійською традицією, зберігаючи її суть.

Фарбування волосся на Близькому Сході – культурний ритуал, пов'язаний із хною та аргановою олією. Garnier Color Naturals інтегрував традиційний догляд у сучасний продукт, збагативши формулу оливковою олією. L'Oréal не заперечує традицію – він перекладає її мовою сучасної косметології.

Китайські споживачі цінують легкість і ледь вловимий блиск, на відміну від щільних європейських бальзамів. L'Oréal не адаптував глобальний продукт, а створив новий – у лабораторіях Пудуна, для Китаю. Baby Lips від Maybelline – ніжні кольори, зволоження без обтяження. Французька технологія, втілена локально.

Бразилія – це про сонце, вологість, кучеряве волосся, що потребує відновлення щодня. L'Oréal не привіз готове рішення з Парижа. Лабораторія в Ріо дослідила п'ять ключових проблем і створила Elsève Total Repair 5 – продукт, народжений у Бразилії. Успіх був настільки потужним, що формулу адаптували для Європи, Індії та Азії.

Спостерігаючи за блискучою шкірою китайських чоловіків, L'Oréal розробив технологію абсорбції шкірного сала й поту – Garnier Men Sweat & Oil Control. Продукт запустили в Індії – клімат робить контроль блиску нагальною потребою. Технологія, підглянута в Китаї, відшліфована у Франції, запущена в Індії, масштабована на Азію, Європу та Латинську Америку.

У кожному кейсі L'Oréal – не колонізатор, що нав'язує стандарти, а перекладач, який допомагає локальним традиціям краси заговорити мовою глобального ринку. Франція постає не експортером готових сенсів, а простором, де вони переплавляються у формули, доступні мільйонам.

М'яка сила французького бренду – не в нав'язуванні, а в перекладі; не в уніфікації, а в адаптації; не в домінуванні, а в діалозі. L'Oréal стає амбасадором Франції саме тоді, коли найглибше занурюється в локальний контекст.

Отже, адаптація маркетингових стратегій до культурних особливостей ринків є необхідною умовою ефективної діяльності міжнародних компаній. Досвід L'Oréal підтверджує, що поєднання глобальної ідентичності бренду з локалізованими продуктами та комунікаціями формує стійкі конкурентні переваги. Мультикультурний маркетинг виступає не лише інструментом комерційного успіху, а й механізмом культурного впливу держави походження бренду. Перспективним є подальше дослідження подібних практик інших транснаціональних компаній і використання цього досвіду українським бізнесом при виході на міжнародні ринки.

Список використаних джерел:

1. Stories Of Multicultural Innovations. L'Oréal Groupe. 2024. URL: <https://www.loreal.com/en/articles/science-and-technology/stories-of-multicultural-innovations/> (дата звернення: 12.02.2026).
2. L'Oréal Masters Multiculturalism. Harvard Business Review. 2013. June. URL: <https://hbr.org/2013/06/loreal-masters-multiculturalism> (дата звернення: 12.02.2026).
3. Діченко А. Л. Маркетингові стратегії диверсифікації при виході продукту на глобальні ринки. *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 57–60. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.57-60>
4. Хаджинов І. В. Міжнародний маркетинг: стратегічні імперативи розвитку. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2025. № 1 (15). С. 37–47. DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0104>
5. Стратегія і модель. L'Oréal Groupe. 2020. URL: <https://www.loreal.com/uk-ua/ukraine/pages/group/strategy-and-model-ua/> (дата звернення: 12.02.2026).
6. Racoma B. How L'Oreal Adapts to Different Cultures: A Global Strategy. Day Translations. 2019. URL: <https://www.daytranslations.com/blog/how-loreal-expands/> (дата звернення: 13.02.2026).

ОМНІКАНАЛЬНИЙ ПІДХІД І МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ОСНОВА ЗРОСТАННЯ E-COMMERCE

Молоков Ілля Олександрович

аспірант,

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

Пархоменко К.В.

здобувач вищої освіти,

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

Науковий керівник: Дарчук Вероніка Геннадіївна

кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу,

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

Електронна комерція в умовах цифрової трансформації економіки виступає одним із найбільш динамічних сегментів ринку, що характеризується високим рівнем конкуренції та постійною зміною поведінки споживачів. Зростання кількості цифрових каналів комунікації, розвиток мобільних технологій та соціальних мереж зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до маркетингу в e-commerce.

У таких умовах особливої актуальності набуває омніканальний підхід, який передбачає інтеграцію всіх каналів взаємодії зі споживачами в єдину систему. На відміну від мультиканального маркетингу, омніканальність забезпечує узгоджений клієнтський досвід, персоналізацію комунікацій та безперервність взаємодії незалежно від обраного каналу.

Проблематика омніканального маркетингу та цифрових маркетингових технологій висвітлюється у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема Ф. Котлера, К. Келлера, Д. Чаффі, Ж.-Ж. Ламбена, а також українських дослідників у сфері цифрового маркетингу та електронної торгівлі [1–3]. Науковці сходяться на думці, що інтеграція CRM-систем, аналітичних платформ і автоматизованих маркетингових інструментів є ключовим чинником підвищення ефективності e-commerce.

Омніканальний підхід у сфері електронної комерції розглядається як стратегія інтегрованого управління всіма каналами взаємодії підприємства зі споживачами з метою формування цілісного та узгодженого клієнтського досвіду. В умовах цифрового середовища споживачі одночасно використовують декілька каналів для пошуку інформації, порівняння товарів і здійснення покупок, що вимагає від компаній забезпечення єдиних стандартів комунікації та сервісу.

На відміну від мультиканального підходу, за якого канали функціонують автономно, омніканальність ґрунтується на їх тісній інтеграції та обміні даними. Це дозволяє підприємствам e-commerce відстежувати шлях клієнта на всіх етапах воронки продажів – від першого контакту з брендом до післяпродажного обслуговування. Такий підхід сприяє підвищенню рівня персоналізації маркетингових повідомлень і, відповідно, зростанню конверсії.

Використання омніканального підходу забезпечує низку конкурентних переваг для підприємств електронної торгівлі. Зокрема, інтеграція онлайн- та офлайн-каналів дозволяє оптимізувати маркетингові витрати, підвищити ефективність комунікацій із цільовою аудиторією та сформувати довгострокові відносини зі споживачами. Крім того, омніканальність сприяє накопиченню та аналізу даних про поведінку клієнтів, що є основою для прийняття управлінських рішень.

Ключовими елементами реалізації омніканального підходу в e-commerce є сучасні маркетингові інструменти, які забезпечують зв'язок між каналами та автоматизацію взаємодії зі споживачами. Основні канали та інструменти омніканального маркетингу в електронній комерції наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Основні канали та маркетингові інструменти омніканального підходу в e-commerce

Канал взаємодії	Маркетингові інструменти	Функціональне призначення
Вебсайт	SEO, UX/UI-оптимізація, веб-аналітика	Залучення трафіку, підвищення конверсії
Соціальні мережі	SMM, таргетована реклама, інфлюєнс-маркетинг	Формування впізнаваності бренду
E-mail-маркетинг	Персоналізовані розсилки, автоматизація	Утримання клієнтів, повторні продажі
Месенджери	Чат-боти, push-повідомлення	Оперативна комунікація зі споживачами
CRM-система	Збір і аналіз клієнтських даних	Персоналізація та управління лояльністю

Маркетинговий механізм у соціальних мережах є багатокомпонентним процесом, що дозволяє компаніям ефективно досягати своїх цілей. Використання правильних інструментів, кваліфікованих спеціалістів та чітка контент-стратегія можуть суттєво підвищити результативність маркетингових кампаній. Соціальні мережі надають можливості для формування лояльної аудиторії, створення іміджу та досягнення високого рівня продажів.

Ефективність упровадження омніканального підходу в діяльність підприємств електронної комерції доцільно оцінювати за допомогою системи ключових показників результативності (KPI), які відображають

як економічні, так і поведінкові аспекти взаємодії зі споживачами. До основних показників належать рентабельність маркетингових інвестицій (ROI), коефіцієнт конверсії (CR) та індекс лояльності клієнтів (NPS) [4].

Застосування омніканальної маркетингової стратегії дозволяє узгодити всі точки контакту зі споживачем, що позитивно впливає на ефективність комунікацій і скорочення витрат на залучення клієнтів. Персоналізація маркетингових повідомлень, використання CRM-систем та аналітичних інструментів забезпечують точніше таргетування та підвищення результативності рекламних кампаній [5].

Результати аналізу свідчать про позитивну динаміку ключових показників ефективності після впровадження омніканального підходу. Зокрема, зростання показника ROI свідчить про підвищення віддачі від маркетингових інвестицій, тоді як збільшення коефіцієнта конверсії та індексу NPS підтверджує покращення клієнтського досвіду та зростання рівня лояльності споживачів.

Таблиця 2

Динаміка ключових показників ефективності e-commerce

Показник	До впровадження	Після впровадження	Зміна, %	Економічна інтерпретація
ROI, %	142,5	158,3	+11,1	Зростання рентабельності маркетингових інвестицій
CR, %	2,4	2,9	+20,8	Підвищення ефективності воронки продажів
NPS, балів	48	56	+16,7	Зростання рівня лояльності клієнтів

Наглядним відображенням омніканального підходу в електронній комерції є модель інтегрованої взаємодії підприємства зі споживачами, яка демонструє поєднання маркетингових каналів, CRM-системи та аналітичних інструментів у єдину екосистему (рис. 1). Така модель дозволяє забезпечити безперервний потік даних між каналами та формувати персоналізовані пропозиції для клієнтів.

Запропонована омніканальна модель взаємодії підприємства e-commerce зі споживачами (рис. 1) відображає інтеграцію основних каналів комунікації в єдину систему, орієнтовану на формування цілісного клієнтського досвіду. У центрі моделі знаходиться споживач, що підкреслює клієнтоорієнтований характер сучасного цифрового маркетингу.

Використання CRM-системи та аналітичних інструментів забезпечує збір, обробку та аналіз даних про поведінку клієнтів у всіх каналах взаємодії, що дозволяє реалізувати персоналізований підхід до

комунікацій. Поєднання вебсайту, соціальних мереж, e-mail-маркетингу, месенджерів і фізичних точок продажу формує безперервний інформаційний потік та сприяє підвищенню ефективності маркетингових заходів.



Рис. 1. Омніканальна модель взаємодії підприємства e-commerce зі споживачами

Таким чином, омніканальна модель створює передумови для зростання ключових показників діяльності підприємств електронної комерції, зокрема конверсії, рівня лояльності клієнтів та рентабельності маркетингових інвестицій.

Список використаних джерел:

1. Kapferer J.-N. The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking. 6th ed. London : Kogan Page, 2023. 584 p.
2. 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>
3. 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>
4. Potvora M. *Marketing Strategies in e-Commerce*. FKD. 2023. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/download/4190/3965/19900>
5. Jallouli R. E-commerce Technologies and Digital Marketing Strategies. *J. Telecommun. & Digital Economy*. 2022. Vol. 10 (3) URL: https://telsoc.org/sites/default/files/journal_article/554-jallouli-article-v10n3pp149-164.pdf

УДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ІТ-КОМПАНІЙ

Попко Олена Володимирівна

*доктор економічних наук, професор кафедри маркетингу,
Національний університет водного господарства
та природокористування*

Тивончук Павло Вікторович

*аспірант кафедри маркетингу,
Національний університет водного господарства
та природокористування*

Емпіричні дані Національного банку України свідчать про зниження обсягу експорту комп'ютерних послуг із 7,349 млрд дол. США у 2022 році до 6,656 млрд дол. США у 2025 році, зокрема експорт до США скоротився з 2,973 до 2,392 млрд дол. США впродовж 2022–2025 років [8]. Зниження валютних надходжень за ключовим напрямом збуту означає не лише зміну кон'юнктури, а й підвищення вимог до структури маркетингової стратегії, оскільки зростає значення доказової довіри, передбачуваності каналів просування та регуляторної відповідності.

У тому самому часовому відрізку OECD констатує фрагментованість регуляторного середовища та появу нових бар'єрів у сфері цифрової торгівлі в 2023 році, що безпосередньо впливають на сегмент комп'ютерних послуг [13]. Отже, конкурентна перевага ІТ-компанії на міжнародному ринку формується не лише технологічною якістю продукту, а поєднанням інституційної відповідності, прозорої комунікації цінності та керованої економіки залучення клієнтів.

У сегменті B2B довіра трансформується у вимірювану характеристику через сертифікацію та системне управління інформаційною безпекою. ISO пов'язує запровадження стандарту ISO/IEC 27001:2022 із посиленням цифрової довіри та кіберстійкості організацій. Наявність сертифікованої системи управління безпекою інформації перестає бути формальністю та стає аргументом позиціонування, який зменшує ризикову премію в очах іноземного замовника.

Паралельно із безпекою зростає значення узгодженості каналів збуту ІТ-послуг. McKinsey & Company у 2022 році зафіксувала «правило третин» та зазначила, що 72 % компаній, які використовують сім і більше каналів взаємодії, повідомили про зростання частки ринку [12]. Така динаміка означає, що омніканальність перестає бути елементом

експерименту й набуває статусу структурної переваги, коли продукт, консультація, демонстрація та післяпродажна підтримка інтегруються в єдину логіку взаємодії.

Водночас локалізація еволюціонує від суто мовної адаптації до стратегічного чинника формування економічної віддачі. Дані DeepL та Regina Corso Consulting засвідчують 96 % позитивної віддачі інвестицій від локалізації та 75 % респондентів, які пов'язують локалізований контент із зростанням залучення клієнтів [4]. Отже, адаптація інтерфейсу, пошукової оптимізації, довідкових матеріалів і договірних текстів формує не декоративну, а функціональну конкурентну перевагу.

Цінова модель посідає окреме місце у структурі переваг. Price Intelligently у дослідженні 2024 року показує домінування конкурентного аналізу та зворотного зв'язку клієнтів як основи прийняття цінових рішень [14]. Орієнтація на цінність для клієнта замість механічного додавання націнки дозволяє зберігати маржу в умовах зростання вартості залучення та посилення міжнародної конкуренції.

Стратегічне посилення переваг вимагає системності. Позиціювання визначається через профіль ідеального клієнта, приклад використання продукту та доказ регуляторної відповідності, де сертифікація ISO/IEC 27001:2022 інтегрується у маркетингову аргументацію. Брендинг і комунікаційні повідомлення адаптуються до сегмента та регіону, що корелює з висновками Deloitte про пріоритети керівників маркетингу у 2023 році – цифрові платформи, розширення ринків, персоналізація [4].

Канали збуту дедалі більше тяжіють до цифрової автономності. Google повідомляє про 49 % витрат B2B онлайн та 68 % покупців, які мають намір посилювати цифрові канали закупівель [8]. Подальший розвиток тенденції підтверджує Gartner, зазначаючи, що 61% B2B-покупців у 2025 році віддають перевагу досвіду без участі торгового представника [7]. Відповідно, конкурентна перевага формується через поєднання самообслуговування, дистанційних демонстрацій та партнерських програм.

Регуляторна відповідність у сфері обігу даних стає складовою ринкової пропозиції. European Data Protection Board визначає стандартні договірні положення як поширений механізм гарантій під час передачі даних за межі Європейської економічної зони [6]. Додатково European Commission закріпила поетапне застосування вимог Регламенту про штучний інтелект із серпня 2025 року [5]. Таким чином, технологічна інновація без урахування регуляторного календаря перетворюється на джерело ризику, тоді як завчасна відповідність – на інструмент диференціації.

Практичні приклади 2022–2025 років ілюструють зв'язок між маркетинговою стратегією та масштабуванням. Grammarly у 2025 році залучила 1 млрд дол. США фінансування з акцентом на масштабування

продажів і маркетингу, що свідчить про сприйняття виходу на ринок як стратегічного активу [9]. Ajax Systems у звіті за 2024 рік описує сегментацію портфеля для партнерів як інструмент спрощення вибору та прискорення каналного збуту [1]. Atlassian у 2022–2023 роках поєднала комунікацію щодо завершення підтримки серверних продуктів із переходом до хмарної моделі, синхронізувавши маркетинг із трансформацією продукту [2].

Ефективність обраної стратегії вимірюється через показники утримання клієнтів, період окупності витрат на залучення та коефіцієнт приросту доходу. Дослідження KeyBank Capital Markets та Sapphire Ventures у 2024 році фіксують відносну стабільність утримання з 2022 року та медіанний період окупності 20–25 місяців [11]. Отже, конкурентна перевага підтримується не декларацією інноваційності, а керованістю економіки зростання.

Узагальнюючи викладене, формування конкурентних переваг ІТ-компаній в останні роки базується на поєднанні трьох вимірів: інституційної довіри, інтегрованої маркетингової архітектури та фінансової дисципліни. Саме їх узгоджене впровадження забезпечує стійке позиціонування на міжнародних ринках в умовах регуляторної фрагментації та зміни поведінки B2B-покупця.

Список використаних джерел:

1. Ajax Systems. Annual report 2024. 2025. URL: <https://ajax.systems/blog/annual-report-2024/> (accessed: 17.02.2026).
2. Atlassian. End of server sale & support – December 2022 update. 2022. URL: <https://community.atlassian.com/forums/Atlassian-Migration-Program/End-of-server-sale-amp-support-December-2022-update/ba-p/2223095> (accessed: 17.02.2026).
3. DeepL ; Regina Corso Consulting. The state of localization 2024 report. 2024. URL: https://prg.ai/wp-content/uploads/2024/02/2402_DeepL_Report.pdf (accessed: 17.02.2026).
4. Deloitte. 2023 Global Marketing Trends. 2023. URL: <https://www.mediahuis.ie/app/uploads/2024/05/di-gmt-report-new.pdf> (accessed: 17.02.2026).
5. European Commission. Regulatory framework for artificial intelligence (AI Act). 2024. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/regulatory-framework-ai> (accessed: 17.02.2026).
6. European Data Protection Board. International data transfers : SME data protection guide. URL: https://www.edpb.europa.eu/sme-data-protection-guide/international-data-transfers_en (accessed: 17.02.2026).
7. Gartner. Gartner sales survey finds 61 percent of B2B buyers prefer a rep-free buying experience. 2025. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-06-25-gartner-sales-survey-finds-61-percent-of-b2b-buyers-prefer-a-rep-free-buying-experience> (date of access: 17.02.2026).
8. Google. B2B marketing strategies and digital transformation insights. 2024. URL: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/en-emea/future-of-marketing/digital-transformation/b2b-marketing-strategies/> (date of access: 17.02.2026).

9. Grammarly. Grammarly announces growth financing. 2025. URL: <https://www.grammarly.com/blog/company/grammarly-announces-growth-financing/> (date of access: 17.02.2026).
10. International Organization for Standardization (ISO). New ISO/IEC 27001 standard published. 2022. URL: <https://www.iso.org/contents/news/2022/10/new-iso-iec-27001.html> (date of access: 17.02.2026).
11. KeyBanc Capital Markets ; Sapphire Ventures. 2024 SaaS Survey. 2024. URL: https://www.cfodesk.co.il/wp-content/uploads/2024/10/2024_kbcm_sapphire_saas_survey.pdf (date of access: 17.02.2026).
12. McKinsey & Company. The new B2B growth equation. 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-new-b2b-growth-equation> (date of access: 17.02.2026).
13. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). OECD Services Trade Restrictiveness Index 2024. Paris : OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/02/oecd-services-trade-restrictiveness-index_bfaeebb9/b9e5c870-en.pdf (date of access: 17.02.2026).
14. Price Intelligently. State of B2B SaaS Pricing 2024. 2024. URL: https://sbigrowth.com/hubfs/1-Research%20Reports/11.2024%20State%20of%20B2B%20SaaS%20Pricing%20Price%20Intelligently/SBI_StateofB2BSaaS Pricing2024.pdf (date of access: 17.02.2026).
15. Попко О., Тивончук П. Стратегічний маркетинговий аналіз ринку ІТ-послуг в Україні. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-58>
16. Попко О.В., Тивончук П.В. (2025). Формування маркетингової цінової політики на ринку ІТ-послуг в Україні в сучасних умовах. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економічні науки»*. 2025. Вип. №3 (111). С. 288–308.

ІНСТРУМЕНТИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Ромашенко Ольга Сергіївна

*кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу,
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій*

Сучасний етап розвитку економіки характеризується глибокою цифровою трансформацією, яка охоплює всі сфери діяльності підприємств, зокрема маркетинг. Зміна моделей поведінки споживачів, зростання ролі інформації, розвиток онлайн-платформ та аналітичних технологій зумовлюють необхідність переосмислення підходів до управління маркетинговою діяльністю. Інтернет-маркетинг перетворюється з допоміжного інструменту просування на стратегічну складову бізнес-моделі, що визначає конкурентні позиції компаній на ринку.

В умовах високої конкуренції та інформаційного перенасичення ефективність маркетингу залежить не лише від використання окремих цифрових інструментів, а й від здатності підприємств інтегрувати їх у цілісну систему управління взаємодією зі споживачами. Саме тому дослідження інструментів і технологій управління маркетингом у мережі Інтернет є актуальним і має важливе теоретичне та практичне значення.

Інтернет-маркетинг являє собою комплекс методів, інструментів і технологій, спрямованих на створення, комунікацію та доставку цінності споживачам у цифровому середовищі. Його ключовими характеристиками є інтерактивність, персоналізація, вимірюваність результатів та можливість оперативного коригування маркетингових рішень.

Цифрові канали забезпечують двосторонню комунікацію між компанією та клієнтами, що дозволяє формувати довгострокові відносини, підвищувати лояльність та ефективно управляти попитом. На відміну від традиційного маркетингу, інтернет-маркетинг базується на даних, що створює передумови для впровадження концепції data-driven marketing.

Розвиток цифрової економіки та активне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій зумовили трансформацію підходів до маркетингової діяльності підприємств [1]. У сучасних умовах інтернет-маркетинг виступає не лише каналом комунікації зі споживачами, а комплексною системою інструментів, що забезпечує залучення, утримання та розвиток клієнтської бази.

Основні інструменти інтернет-маркетингу дозволяють підприємствам ефективно взаємодіяти з цільовою аудиторією в онлайн-середовищі, формувати конкурентні переваги та підвищувати результативність маркетингових стратегій. Їх використання ґрунтується на принципах персоналізації, вимірюваності результатів, оперативності управлінських рішень та інтеграції різних каналів комунікації (рис. 1).



Рис. 1. Основні інструменти інтернет-маркетингу

Джерело: складено автором на основі [1; 5]

Розвиток цифрової економіки та активне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій зумовили трансформацію підходів до маркетингової діяльності підприємств. У сучасних умовах інтернет-маркетинг виступає не лише каналом комунікації зі споживачами, а комплексною системою інструментів, що забезпечує залучення, утримання та розвиток клієнтської бази.

Основні інструменти інтернет-маркетингу дозволяють підприємствам ефективно взаємодіяти з цільовою аудиторією в онлайн-середовищі, формувати конкурентні переваги та підвищувати результативність маркетингових стратегій. Їх використання ґрунтується на принципах персоналізації, вимірюваності результатів, оперативності управлінських рішень та інтеграції різних каналів комунікації [3].

Пошукова оптимізація (SEO – Search Engine Optimization) є одним із базових інструментів цифрового маркетингу, що забезпечує довгострокову присутність бренду в онлайн-просторі. SEO охоплює внутрішню оптимізацію сайту, роботу з контентом, технічні аспекти та нарахування зовнішніх посилань. Основною перевагою SEO є стабільний приплив цільового трафіку без прямих рекламних витрат.

Контекстна та таргетована реклама дозволяє швидко залучати цільову аудиторію та масштабувати маркетингові кампанії. Завдяки точному

сегментуванню та прозорій аналітиці PPC є ефективним інструментом для просування нових продуктів і підвищення продажів у короткостроковій перспективі.

Маркетинг у соціальних мережах (SMM – Social Media Marketing) сприяє формуванню брендovих спільнот, підвищенню впізнаваності та побудові емоційного зв'язку з аудиторією. SMM поєднує контентну стратегію, комунікацію з користувачами, таргетовану рекламу та співпрацю з лідерами думок [5].

Контент-маркетинг орієнтований на створення цінного та релевантного контенту, який формує довіру, експертність бренду та забезпечує органічне зростання аудиторії. Він є фундаментом для більшості інструментів інтернет-маркетингу.

Email-маркетинг забезпечує персоналізовані комунікації та високий рівень повернення інвестицій, тоді як influencer marketing базується на довірі до лідерів думок і дозволяє ефективно впливати на поведінку нішевих аудиторій [5].

Суттєвий вплив на розвиток інтернет-маркетингу мають сучасні цифрові технології. Використання Big Data та аналітики забезпечує глибоке розуміння поведінки споживачів і можливість прогнозування їхніх потреб. Технології штучного інтелекту та машинного навчання сприяють автоматизації маркетингових процесів і підвищенню рівня персоналізації комунікацій. CRM-системи та маркетингова автоматизація інтегрують канали взаємодії з клієнтами та забезпечують оперативну адаптацію до змін ринкового середовища, тоді як нейромаркетингові інструменти дозволяють оцінювати емоційні реакції аудиторії [2].

Найвищої ефективності інтернет-маркетинг досягає за умови інтегрованого використання інструментів і технологій. Синергія проявляється у взаємному підсиленні каналів, узгодженості комунікацій та використанні єдиного аналітичного ядра. Такий підхід дозволяє зменшити витрати, підвищити точність таргетингу, скоротити цикл прийняття рішень і збільшити життєву цінність клієнтів. Інтегровані маркетингові екосистеми забезпечують цілісний клієнтський досвід та формують стійкі конкурентні переваги підприємств у цифровому середовищі.

Висновки. Інструменти та технології інтернет-маркетингу є ключовим елементом стратегічного управління підприємствами в умовах цифрової економіки. Їх інтегроване використання дозволяє формувати персоналізовані відносини зі споживачами, оперативно адаптуватися до змін ринку та підвищувати ефективність бізнесу. Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленим аналізом впливу штучного інтелекту та автоматизації на розвиток маркетингових стратегій.

Список використаних джерел:

1. Князева Т., Пересунько М., Антон Г. Digital трансформації в маркетинговій діяльності компанії. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-23>
2. Рибак О. Інноваційні підходи до управління маркетингом підприємства в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-60>
3. Бондаренко В., Омеляненко О. Цифровий маркетинг сьогодення: переваги та недоліки. *Економіка та суспільство*. 2024. №67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-3>
4. Котельникова Ю. М., Петровська Є. М. Цифрова трансформація маркетингової стратегії просування підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 2. С. 313–316. URL: <https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2025/06/10-2-2-313-316.pdf>
5. Федорченко А. В. Інтеграція цифрових маркетингових інструментів у систему управління ефективністю підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 13. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16656609>

НАПРЯМ 7. ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-599-3-55>

ВИКОРИСТАННЯ ЛОГІСТИЧНОГО АУТСОРСИНГУ В УПРАВЛІННІ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА

Гудименко Вячеслав Павлович

аспірант кафедри підприємництва, торгівлі і логістики,

Національний технічний університет

«Харківський політехнічний інститут»

Політична та економічна нестабільність призводить до того, що вітчизняні підприємства постають перед вибором: або плисти за течією, намагаючись мінімізувати наслідки від негативних впливів чинників турбулентного середовища, або намагатись діяти проактивно, оптимізуючи власні бізнес-процеси. Оптимізація бізнес-процесів значною мірою впливає на зниження ризикованості функціонування підприємств, сприяючи зменшенню імовірності виникнення помилок та збоїв, обумовлених впливом людського чинника, підвищенню якості виготовленої продукції, наданої послуги чи виконаної роботи, а її позитивний вплив на ефективність використання ресурсів проявляється також через створення буферу від несподіваних загроз. Саме цей шлях відкриває перед вітчизняними підприємствами можливість не просто для їхнього виживання в складних умовах, але й для зміцнення своїх позицій на ринку та забезпечення подальшого розвитку.

Одним з напрямів покращення діяльності підприємства є оптимізація його асортиментної політики. Саме робота в цьому напрямі за рахунок відмови від нерентабельних позицій та зосередження на асортиментних групах, які максимально відповідають запитам споживачів, призводить до покращення задоволеності клієнтів, дозволяючи збільшити обсяги реалізації та покращити рівень оборотності капіталу. При цьому, асортиментна політика залежить від багатьох чинників, одним з яких є ефективність логістичної діяльності підприємства.

Порушення логістичних ланцюжків на початку повномасштабного вторгнення дало змогу зрозуміти, наскільки важливою є для успішного функціонування підприємства логістична діяльність. Саме тому, надзвичайної актуальності набуває пошук підприємствами шляхів вдосконалення організації логістичних операцій та аналіз доцільності застосування таких її форм як логістичний аутсорсинг.

Більшість підприємств, які звертаються до послуг логістичних компаній, керуються міркуваннями щодо скорочення операційних та капітальних витрат на логістику, оптимізації штату персоналу, отримання доступу до новітніх ІТ-технологій в логістиці, розширення географії ринку, покращення точності замовлення, оптимізації управління запасами (скорочення надлишкових запасів завдяки кращій аналітиці та підвищення оборотності), підвищення швидкості реакції та гнучкості, зменшення ризиків зберігання та псування товару.

В таблиці 1 узагальнено авторське бачення щодо впливу логістичного аутсорсингу на оптимізацію асортиментної політики підприємства, який проявляється у: вивільненні ресурсів та появі нових можливостей їхнього інвестування; розширенні можливостей масштабування та зміни логістики; прискоренні процесу виходу на нові ринки чи введення в асортимент нових товарних груп; розширенні доступу до нових ринків; можливості виділити більший бюджет на розширення асортименту або встановлення більш конкурентної ціни; отриманні доступу до накопиченого у зовнішніх провайдерів знань та досвіду; покращенні якості логістичної діяльності тощо.

Таким чином, запровадження логістичного аутсорсингу має позитивний вплив на асортиментну політику, пов'язаний із тим, наскільки його використання сприяє подоланню обмежень, з якими стикається підприємство, що організовує логістику власними силами.

Таблиця 1

Вплив логістичного аутсорсингу на оптимізацію асортиментної політики підприємства

Обмеження, пов'язані з логістикою власними силами	Можливості при передачі логістики на аутсорсинг
1	2
Час та кошти, що витрачаються на управління складами чи транспортом	Вивільнення ресурсів та можливість їхнього інвестування у дослідження та розробку нових продуктів та маркетинг
Недостатня гнучкість та швидкість реакції у зв'язку з необхідністю значних капіталовкладень	Розширення можливостей масштабування та зміни логістики при зміні структури асортименту, появі нових продуктів без значних капіталовкладень
Зміна асортименту потребує значних витрат часу, в т.ч. через налагодження нових логістичних ланцюжків	Прискорення процесу виходу на нові ринки чи введення в асортимент нових товарних груп завдяки скороченню часу налагодження логістичних ланцюжків, можливість частіше оновлювати асортимент
Географічна обмеженість, обумовлена локалізацією підприємства та її транспортними можливостями	Розширення доступу до нових ринків, можливість розширити асортимент, не обмежуючись виключно локальними товарними позиціями

1	2
Необхідність понесення витрат на персонал, що займаються логістикою (оплата праці, навчання та підвищення кваліфікації, тощо)	Можливість виділити більший бюджет на розширення асортименту або встановлення більш конкурентної ціни, забезпечуючи привабливість асортименту за рахунок економії витрат на персонал та інфраструктуру
Необхідність значних витрат на логістичну інфраструктуру	Можливість користуватися накопиченим у зовнішніх провайдерів знань та досвіду, зокрема у складних видах логістичних операцій, інноваційних інструментів в логістиці, що дозволяє інтегрувати в асортимент товари, які є складними з точки зору забезпечення їхньої логістики
Обмежений доступ до інновацій в логістиці, відсутність експертності	Висококваліфікований персонал логістичної компанії має можливість надати більш якісні послуги доставки товарів, формуючи у споживачів позитивний досвід співпраці з підприємством
Необхідність напряду погоджувати з клієнтами умови та спосіб доставки	Можливість скорочення терміну проходження логістичного ланцюжку та оптимізувати процеси доставки товарів
Термін та способи доставки обмежується власними можливостями підприємства	Можливість з залученням ресурсів та компетенцій логістичної фірми забезпечити гнучку реакцію на запити клієнтів на основі пропозицій індивідуалізованої комплектації або продуктів
Обмежені ресурси та можливості для забезпечення індивідуального підходу до потреб споживачів	Можливість отримати доступ до аналітичних даних логістичної фірми з метою інтеграції логістики з управлінням асортиментом, що дозволить приймати більш обґрунтовані рішення, оптимізуючи склад продукції.
Збір та аналіз даних, пов'язаних з логістикою, ґрунтується виключно на використанні даних та аналітичних інструментів, що доступні для даного підприємства	

Джерело: побудовано автором на основі [1–2]

Список використаних джерел:

1. Білоцерківський О.Б., Гудименко В.П., Момотков І.С. Управління асортиментом та просуванням товарів в умовах ринкових трансформацій. *Український економічний часопис*. 2025. Вип. 9. С.7–13. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-9-1>
2. Кириченко С. О., Половинка К. І. Принципи формування асортиментної політики. *Агросвіт*. 2021. № 1-2. С. 90–94. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.1-2.90>

ЦИФРОВА ЗРІЛОСТЬ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Момотков Ігор Сергійович

аспірант кафедри підприємництва, торгівлі і логістики,

Національний технічний університет

«Харківський політехнічний інститут»

Цифрові та нейротехнологічні стратегії просування товарів слугують ефективним інструментом державної підтримки повоєнного відновлення малого бізнесу України, інтегруючись у програми цифрової трансформації малого та середнього бізнесу (МСБ) до 2027 року.

Розглянемо, запроваджену державою, Програму цифрової зрілості традиційного МСБ – це комплексна ініціатива, спрямована на те, щоб забезпечити малим та середнім підприємствам можливості для адаптації до сучасних ринкових умов шляхом впровадження цифрових рішень, автоматизації процесів та використання інноваційних інструментів просування, що підвищують їхню конкурентоспроможність і стійкість у період відновлення економіки. За своєю сутністю, це інструмент для підприємців, що допомагає оцінити поточний рівень цифровізації, отримати персоналізовані рекомендації та знайти можливості для зростання, що реалізується через спеціальний розділ на порталі Дія.Business, який включає Матрицю цифрової зрілості та «Білу книгу», з подальшим впровадженням AI-асистентів для трансформації бізнесу в умовах сучасності.

Для оцінювання рівня цифрової зрілості підприємства застосовано комбіновану методику, що базується на трьох міжнародно визнаних моделях: Digital Maturity Model (Deloitte), Capability Maturity Model Integration (CMMI) та рекомендаціях OECD щодо цифрової трансформації бізнесу [1]. В табл. 1 подано порівняльну таблицю, у якій систематизовано методики оцінювання цифрової зрілості. Зазначені підходи дозволяють охопити як технологічні, так і процесні та аналітичні аспекти цифровізації, а також всебічно оцінити стан цифрової інфраструктури, рівень автоматизації, глибину інтеграції систем, захист даних та ефективність цифрових каналів взаємодії з клієнтами [1].

Кожна з зазначених методик має як свої переваги, так і недоліки, що дозволяє сформувати узагальнений підхід до оцінки рівня цифрової зрілості підприємства (табл. 2).

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика методик оцінювання
цифрової зрілості підприємства**

Методика	Суть та призначення	Основні критерії оцінювання	Шкала оцінювання
Digital Maturity Model (Deloitte DMM)	Комплексна оцінка здатності підприємства впроваджувати та використовувати цифрові технології у всіх бізнес-напрямах. Використовується глобально для оцінки рівня цифрової трансформації компаній.	5 ключових доменів: Customer, Strategy, Technology, Operations, Organization & Culture.	1–5 рівнів цифрової зрілості: від початкового до оптимізованого.
Capability Maturity Model Integration (CMMI)	Модель оцінювання зрілості процесів та їхньої формалізації. Дає змогу визначити рівень структурованості, керованості та автоматизації бізнес-процесів.	Процесна зрілість: керованість, стандартизація, контроль, вимірюваність, оптимізація.	5 рівнів: Initial, Managed, Defined, Quantitatively Managed, Optimizing.
OECD Digital Transformation Framework	Міжнародна модель оцінювання цифрового розвитку бізнесу й державних структур. Акцентує увагу на інноваціях, безпеці та управлінні даними.	Data governance, cybersecurity, interoperability, digital skills, innovation, digital services.	Орієнтовна 5-рівнева шкала (низький-дуже високий), рекомендована OECD.

Джерело: систематизовано автором на основі [2]

Таблиця 2

**Переваги та обмеження методик оцінювання
цифрової зрілості підприємства**

Методика	Переваги використання	Обмеження
Digital Maturity Model (Deloitte DMM)	Враховує як технологічні, так і стратегічні аспекти; допомагає визначити напрями цифрового розвитку.	Потребує значного масиву даних; частина критеріїв адаптована під великі компанії, складніше застосовувати для ФОП.
Capability Maturity Model Integration (CMMI)	Чітко вимірює процеси, підходить для аналізу автоматизації; універсальна для компаній різних масштабів.	Не охоплює маркетинг, аналітику та взаємодію з клієнтами; зосереджена лише на процесах.
OECD Digital Transformation Framework	Добре підходить для оцінки якості даних, кібербезпеки, цифрових компетенцій та інноваційності.	Менш деталізує операційні процеси; не включає специфічні показники CRM/маркетингу.

Джерело: систематизовано автором на основі [2]

Комбіноване застосування цих трьох методик дозволяє отримати всебічну картину цифрової зрілості підприємства. DMM забезпечує стратегічний погляд, СММІ – оцінку процесної та операційної зрілості, тоді як ОЕСД дає змогу проаналізувати безпеку, роботу з даними та інноваційний потенціал, що робить оцінку збалансованою та методологічно обґрунтованою.

Отже, оцінювання цифрової зрілості підприємства дає можливість визначити, наскільки активно та ефективно бізнес використовує цифрові технології для підтримки операційної діяльності, маркетингу, лідогенерації, управління клієнтськими відносинами та внутрішніх бізнес-процесів. Програма цифрової зрілості МСБ через Дія.Business крім діагностики та матриці зрілості також пропонує гранти на впровадження технологій та навчання для 80% МСБ до 2028 року, охоплюючи цифровий маркетинг і e-commerce.

Список використаних джерел:

1. Писаревська Г. І., Кученко Т. М., Мартовицький А. Д. Цифрові платформи в економіці: сучасні тенденції та напрями розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 4. С. 174 – 178. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-27>
2. Добровольський В. В. Напрями забезпечення ефективності стимулювання цифрової економіки в Україні. *Juridical Scientific and Electronic Journal*. 2025. № 2. DOI: 10.32782/2524-0374/2025-2/140

АНТИФРОД У ЗАКУПІВЕЛЬНІЙ ЛОГІСТИЦІ: РИЗИК-СКОРИНГ ПОСТАЧАЛЬНИКІВ НА ОСНОВІ ТРАНЗАКЦІЙНИХ ПАТЕРНІВ

Сарахман Оксана Миколаївна

кандидат економічних наук,

доцент кафедри менеджменту,

Львівський національний університет імені Івана Франка

Закупівельна логістика є інтегрованою функцією управління потоками ресурсів і послуг, що забезпечує узгодженість потреби, вибору постачальника, договірних умов і фактичного виконання поставок. У межах закупівельного циклу поєднуються планування, організація процедур, оцінювання пропозицій, прийняття рішень, договірний супровід і контроль виконання.

Багатокомпонентність процесу разом з інформаційною асиметрією та складністю специфікацій підвищує чутливість закупівель до шахрайства, зловживань і корупційних ризиків. Недоброчесні практики у сфері публічних закупівель формують не лише прямі фінансові втрати, а й логістичні наслідки, які проявляються у зриві поставок, необхідності повторних закупівель, погіршенні якості та зростанні сукупних витрат організації [1, с. 120].

Цифровізація публічних закупівель, зокрема впровадження електронної системи, суттєво розширила можливості прозорості й аналітичного моніторингу, оскільки сформувала доступні масиви даних про процедури, учасників і результати торгів [6, с. 165]. Водночас прозорість не є самодостатньою гарантією усунення ризиків: у практиці зберігаються проблеми якості тендерної документації, рівня конкуренції, дисципліни виконання договорів і належної організації контролю [5, с. 146]. За таких умов протидія порушенням має охоплювати не лише етап визначення переможця, а й подальший договірний супровід і верифікацію виконання з позицій закупівельної логістики.

Антифрод у закупівельній логістиці доцільно розглядати як системний контур запобігання, виявлення й реагування на недоброчесні практики на всіх етапах процесу. Його зміст включає профілактичні заходи (регламентація потреби, стандартизація вимог, розмежування повноважень, перевірка контрагента), детекційні процедури (моніторинг відхилень, контроль рішень, контроль подій виконання) і реагування (службові перевірки, претензійна робота, перегляд підходів до планування й контролю). Особливість закупівельної логістики полягає в тому, що рішення часто приймаються на підставі документів і заяв, тоді

як ключові наслідки проявляються в реальному русі ресурсів, часових параметрах постачання та результативності операцій [1, с. 122].

Важливо враховувати «наскрізний» характер ризиків. Відхилення на етапі формування потреби або специфікації можуть створювати штучні бар'єри для участі й звужувати конкуренцію, що згодом підвищує ймовірність переplat і послаблює стимули постачальників до належної якості. Недосконале контрактне регулювання та слабкий контроль змін договору здатні спричинити поступовий перегляд істотних умов у напрямі, який нівелює конкурентний результат процедури й ускладнює забезпечення стабільності постачань [7, с. 168]. У закупівельній логістиці це означає, що ризик виникає не лише на етапі торгів, а й у подальшому супроводі договору та контролі фактичного виконання.

В умовах обмежених ресурсів контролю найбільш результативним є ризик-орієнтований підхід, сутність якого полягає у пріоритезації перевірок залежно від імовірності порушення та потенційної шкоди. Зростання дисципліни виконання й зменшення ризиків зловживань пов'язується з належним фінансовим супроводом, визначеністю відповідальності учасників і замовників, а також дієвістю контрольних механізмів [4, с. 158]. Для закупівельної логістики це означає практичну доцільність переходу від епізодичних перевірок до системного відбору процедур і контрагентів для контролю за ознаками підвищеного ризику.

Одним із ключових інструментів ризик-орієнтованого антифроду є ризик-скоринг постачальників на основі транзакційних патернів. Транзакційні патерни доцільно визначати як повторювані ознаки в даних закупівель і договорів, що відхиляються від типових ринкових і процесних характеристик та можуть сигналізувати про підвищену ймовірність порушень або неефективності. Ризик-скоринг у цьому контексті є інструментом підтримки управлінських рішень, а не механізмом автоматичного «вердикту». Його призначення полягає у формуванні пріоритету перевірки, підвищенні вимог до обґрунтувань і документів, а також у переході до посиленого контролю виконання, якщо ризик оцінюється як підвищений [2, с. 71].

Скоринг на рівні постачальника формує узагальнений профіль поведінки контрагента в часі та в різних закупівельних ситуаціях. Такий профіль дозволяє зосередити увагу не на поодиноких епізодах, а на системності відхилень, що є принциповим для закупівельної логістики, де довготривалі взаємодії з постачальниками формують залежність операцій від надійності, дисципліни виконання та доброчесності контрагента [5, с. 148].

Методично скоринг може будуватися як агрегування груп індикаторів у єдину шкалу ризику, коли індикатори відображають конкурентні умови участі постачальника, узгодженість цінкових параметрів із ринковими орієнтирами, концентрацію контрактів у взаємодії з окремими

замовниками, інтенсивність змін істотних умов договорів, стабільність виконання поставок і якість документування приймання [2, с. 73]. Концептуально важливо, щоб результати скорингу були інтерпретованими, тобто дозволяли пояснити, які саме ознаки підвищили оцінку ризику та які управлінські дії необхідні.

Опис індикаторів доцільно формувати з урахуванням двох площин ризику: процедурної та договірно-виконавчої. Процедурна площина концентрується на характеристиках конкуренції, типових відхиленнях у допуску й відхиленні пропозицій, повторюваності участі постачальника в аналогічних процедурах із подібними умовами, а також на концентрації перемог у межах одного замовника. Договірно-виконавча площина фокусується на частоті коригувань істотних умов, погодженні змін, повноті підтверджувальних документів, якості вхідного контролю поставок і своєчасності виконання договірних зобов'язань.

Для закупівельної логістики критичними маркерами підвищеного ризику виступають часті коригування істотних умов договору, зниження прозорості поставок через формальне документування, а також системні відхилення у дисципліні виконання. Підвищення ефективності контролю за виконанням договорів передбачає посилення внутрішніх контрольних процедур у замовника, оскільки саме вони є найближчими до фактичного виконання й дозволяють оперативно виявляти відхилення та порушення. У цьому сенсі ризик-скоринг постачальників має бути інтегрований із процесами приймання, складського обліку, контролю якості та претензійної роботи, а не існувати окремо від «фізичної» логістики виконання [7, с. 171].

Окремої уваги потребують індикатори, пов'язані з корупційними ризиками та відповідністю підходам доброчесності. Значення стандартів прозорості, комплаєнсу, запобігання конфлікту інтересів і процедур управління ризиками розглядається як необхідна умова зменшення корупційних загроз у публічних закупівлях. У закупівельній логістиці це трансформується в потребу узгодження скорингових сигналів із внутрішніми правилами розмежування повноважень, багаторівневого погодження істотних рішень, контролю змін договорів, а також із процедурою належної перевірки контрагента [3, с. 68].

Практичне впровадження ризик-скорингу постачальників вимагає організаційної інтеграції з функціями закупівель, логістики, фінансів, комплаєнсу та внутрішнього аудиту [7, с. 172]. Це означає наявність узгоджених правил реагування для різних рівнів ризику, зокрема посилення обґрунтувань потреби й технічних вимог, додатковий аналіз ринку для перевірки цінової обґрунтованості, підвищення рівня погодження змін істотних умов, посилений контроль приймання поставок із фіксацією доказів виконання. Важливим елементом є «зворотний зв'язок» у системі: результати перевірок мають використовуватися для

уточнення правил і ваг індикаторів, що дозволяє зменшувати хибні спрацювання й підвищувати точність відбору [2, с. 75].

Отже, ризик-скоринг постачальників на основі транзакційних патернів у закупівельній логістиці є інструментом превентивного управління, який підвищує адресність контролю, підтримує доброчесність процедур і зменшує імовірність операційних збоїв. Прикладна цінність підходу полягає у поєднанні аналітичної детекції з управлінськими діями, спрямованими на посилення конкурентності, обґрунтованості рішень, дисципліни виконання та якості документування логістичних подій.

Список використаних джерел:

1. Юшко С. В. Фінансові шахрайства і зловживання у сфері публічних закупівель та способи протидії їм. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2018. Вип. 21. С. 118–125. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/128048>
2. Кириленко О. П., Русін В. М. Напрями мінімізації фінансових шахрайств у сфері публічних закупівель. *Світ фінансів*. 2020. № 2 (63). С. 62–76. URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1320>
3. Альциванович О. В., Цимбаленко Я. Ю. Міжнародний та європейський досвід уникнення корупційних ризиків під час здійснення публічних закупівель. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6. № 10. С. 62–73. URL: https://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2018_6_10_10
4. Кошкіна К. Актуальні проблеми бюджетного фінансування та відповідальності учасників проведення публічних закупівель в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. С. 155–159. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-82>
5. Хорунжак Н. М. Публічні закупівлі: шляхи вирішення організаційних і контрольно-облікових проблем. *Сталий розвиток економіки*. 2016. № 3 (32). С. 143–149. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/items/43df1d53-783f-4b7c-9144-ae11672ed791>
6. Марусей Т. В. Основні аспекти впровадження системи державних закупівель ProZorro. *Економіка та суспільство*. 2018. № 16. С. 164–168. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/25.pdf
7. Боярова О. Внутрішній контроль публічних закупівель бюджетних установ. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. С. 164–173. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-37>

RESILIENCE-ЕКОНОМІКА: ЦИФРОВІ ТА ПІДПРИЄМНИЦЬКІ ІНСТРУМЕНТИ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Тягунова Наталія Михайлівна

кандидат економічних наук, професор,

професор кафедри підприємництва, торгівлі, логістики

та готельно-ресторанної справи,

Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

Повномасштабна війна зумовила глибокі структурні втрати економіки України – руйнування виробничого потенціалу та інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, скорочення інвестицій і зайнятості. За оцінками World Bank, економічні збитки країни вимірюються сотнями мільярдів доларів, що актуалізує пошук нових підходів до відновлення господарської системи [1]. У науковому дискурсі такі процеси розглядаються крізь призму концепції resilience-економіки – здатності соціально-економічних систем адаптуватися до криз і забезпечувати подальший розвиток [2]. За підходами Organisation for Economic Co-operation and Development, економічна стійкість формується через інноваційність, цифровізацію та підприємницьку активність регіонів [3]. Цифрові технології забезпечують безперервність бізнес-процесів і доступ до ринків [4], тоді як малий і середній бізнес сприяє зайнятості та диверсифікації економіки [5]. Це зумовлює актуальність дослідження цифровізації та підприємництва як ключових інструментів відновлення економіки України.

У відповідь на зростання глобальних ризиків – економічних криз, пандемічних обмежень, воєнних конфліктів – у світовій економічній науці сформувався підхід, що ґрунтується на концепції стійкості (resilience). Згідно з цим підходом, розвиток територій визначається не лише темпами економічного зростання, а й здатністю системи адаптуватися до шоків, швидко відновлювати функціонування та трансформувати структуру господарства відповідно до нових умов [2].

Аналітичні матеріали Organisation for Economic Co-operation and Development підкреслюють, що економічна стійкість регіонів забезпечується диверсифікацією видів діяльності, інноваційністю бізнесу, розвитком людського капіталу та ефективним публічним управлінням [3]. Подібної позиції дотримується World Bank, який визначає цифрову трансформацію та підтримку підприємництва ключовими передумовами післякризового відновлення економік [1].

У цьому контексті цифровізація розглядається як базовий інструмент підвищення гнучкості господарських процесів. Інтеграція інформаційно-комунікаційних технологій у виробництво, торгівлю та сферу послуг сприяє зниженню трансакційних витрат, оптимізації логістики, автоматизації операцій і розширенню доступу суб'єктів господарювання до національних та міжнародних ринків збуту [4]. Використання електронної комерції, цифрових платіжних систем, хмарних сервісів та дистанційних форматів роботи забезпечує безперервність діяльності підприємств навіть за умов просторових і безпекових обмежень.

Важливим напрямом є також цифровізація публічного управління. Розвиток електронних адміністративних послуг, електронного документообігу та онлайн-взаємодії бізнесу з державою скорочує часові й фінансові витрати, підвищує прозорість регуляторних процедур і спрощує започаткування підприємницької діяльності. Зокрема ініціативи Міністерство цифрової трансформації України та впровадження екосистеми сервісів «Дія» сприяють дерегуляції та формуванню сприятливого бізнес-клімату [6].

Таким чином, цифрова трансформація створює інституційні та технологічні передумови для формування resilience-економіки, підвищуючи мобільність, адаптивність і конкурентоспроможність суб'єктів господарювання. Водночас повноцінна реалізація цього потенціалу неможлива без активної ролі підприємницького сектору, який забезпечує практичне впровадження інновацій і формує нові точки економічного зростання.

Поряд із цифровізацією ключовим елементом формування resilience-економіки виступає розвиток підприємництва, насамперед сектору малого і середнього бізнесу (МСП). На відміну від великих корпорацій, МСП характеризуються вищою гнучкістю, швидкою адаптацією до змін попиту, здатністю оперативно трансформувати бізнес-моделі та освоювати нові ринкові ніші. Саме ці властивості забезпечують їм функцію «амортизатора» кризових впливів і дозволяють підтримувати економічну активність у періоди нестабільності [5].

За оцінками World Bank, малий бізнес забезпечує значну частку зайнятості та відіграє визначальну роль у відновленні економік після криз і конфліктів, оскільки швидше створює нові робочі місця та сприяє диверсифікації виробництва [1]. Аналітики Organisation for Economic Co-operation and Development також підкреслюють, що підприємницька активність підвищує інноваційність регіонів і зменшує їх залежність від окремих галузей, що безпосередньо впливає на економічну стійкість територій [3].

В умовах воєнних викликів підприємницький сектор України продемонстрував здатність до швидкої адаптації через розвиток самозайнятості, мікробізнесу, крафтового виробництва, локальних

сервісів та електронної торгівлі. Поширення онлайн-продажів, маркетплейсів і соціальних мереж як каналів збуту дозволило підприємцям зберігати зв'язок зі споживачами незалежно від фізичних обмежень, підтримуючи доходи та зайнятість населення [4]. Таким чином формується більш гнучка та децентралізована модель господарювання, характерна для resilience-економіки.

Важливу роль у стимулюванні підприємницької активності відіграє державна та міжнародна підтримка. Зокрема програми Міністерство економіки України, у тому числі ініціатива «єРобота», передбачають надання мікрогрантів і пільгового фінансування для започаткування та розширення бізнесу [7]. Значний внесок здійснюють і міжнародні партнери – Програма розвитку ООН та USAID, які реалізують грантові, консультаційні та освітні програми підтримки підприємців [8; 9]. Такі інструменти сприяють модернізації виробництва, створенню нових робочих місць і підвищенню конкурентоспроможності національного бізнесу. Отже, малий і середній бізнес виступає не лише джерелом зайнятості та доходів, а й стратегічним чинником стійкості економіки, забезпечуючи її адаптивність, інноваційність і здатність до швидкого відновлення в умовах сучасних викликів.

Попри позитивну динаміку цифровізації та активізацію підприємницького сектору, процес формування resilience-економіки в Україні супроводжується низкою системних обмежень, що знижують адаптивний потенціал господарської системи.

Насамперед проблемою залишається дефіцит фінансових ресурсів. Малий і середній бізнес має обмежений доступ до банківського кредитування через високі процентні ставки, зростання ризиків неплатоспроможності та посилення вимог до позичальників. За оцінками World Bank, нестача оборотного капіталу є однією з ключових причин згортання діяльності МСП у кризових умовах [1].

Суттєвими викликами також виступають логістична нестабільність і зростання операційних витрат. Порушення транспортних маршрутів, подорожчання енергоносіїв та ускладнення постачання сировини знижують конкурентоспроможність підприємств і стримують їх розширення. Окремою проблемою є кадровий дефіцит, спричинений міграційними процесами та мобілізацією, що обмежує доступ бізнесу до кваліфікованих працівників.

Крім того, зберігається цифрова нерівність між територіями. Недостатній рівень інтернет-покриття та обмежений доступ до сучасних технологій у малих громадах стримують розвиток електронної комерції, дистанційної зайнятості й цифрових сервісів. За рекомендаціями Organisation for Economic Co-operation and Development, саме розвиток цифрової інфраструктури є базовою передумовою конкурентоспроможності регіональних економік [3].

У зв'язку з цим доцільним є впровадження комплексної політики підтримки resilience-економіки, що має поєднувати: розвиток цифрової інфраструктури та електронного урядування; розширення програм мікрогрантів, пільгового кредитування та податкових стимулів для МСП; формування підприємницької екосистеми (бізнес-інкубатори, кластери, консультаційні центри); підвищення цифрових і підприємницьких компетентностей населення через освітні програми; партнерство держави, бізнесу та міжнародних організацій.

Зокрема ініціативи Міністерство економіки України та грантові програми «єРобота» [7], а також підтримка Програма розвитку ООН і USAID [8; 9] демонструють ефективність поєднання фінансових і консультаційних інструментів для стимулювання підприємницької активності.

Реалізація зазначених заходів сприятиме зниженню вразливості економіки, розширенню можливостей самозайнятості та формуванню інноваційного бізнес-середовища, що відповідає принципам resilience-розвитку.

Висновки. Проведене дослідження засвідчило, що сучасні воєнні та соціально-економічні виклики зумовлюють необхідність формування нової моделі розвитку національної економіки, орієнтованої не лише на зростання, а й на стійкість до зовнішніх шоків. У цьому контексті концепція resilience-економіки набуває ключового значення, оскільки передбачає здатність господарської системи адаптуватися до кризових впливів, зберігати економічну активність та забезпечувати подальше відновлення.

Список використаних джерел:

1. World Bank. *Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3)*. Washington, DC : World Bank, 2024. URL: <https://www.worldbank.org> (дата звернення: 04.02.2026).
2. Martin R., Sunley P. *Regional economic resilience: theoretical and empirical perspectives*. Cambridge Journal of Regions, Economy and Society. 2015. Vol. 8. P. 1–18.
3. Organisation for Economic Co-operation and Development. *Building Resilient Regions for Stronger Economies*. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 04.02.2026).
4. Bukht R., Heeks R. Defining, Conceptualising and Measuring the Digital Economy. *Development Informatics Working Paper*. 2018. No. 68. P. 1–24.
5. Audretsch D. B., Belitski M. The role of entrepreneurship in economic resilience. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 123. P. 552–563.
6. Міністерство цифрової трансформації України. Екосистема електронних послуг «Дія»: офіційний портал. URL: <https://diia.gov.ua> (дата звернення: 04.02.2026).
7. Міністерство економіки України. Програма підтримки бізнесу «єРобота». URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 04.02.2026).

8. Програма розвитку ООН. Підтримка підприємництва та відновлення економіки України: аналітичні матеріали. URL: <https://www.undp.org/ukraine> (дата звернення: 04.02.2026).

9. USAID. Economic Resilience Activity in Ukraine: SME Support Programs. URL: <https://www.usaid.gov/ukraine> (дата звернення: 04.02.2026).

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ПОТОКАМИ E-COMMERCE КОМПАНІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Чернов Олександр Олександрович

аспірант кафедри підприємництва, торгівлі і логістики,

Національний технічний університет

«Харківський політехнічний інститут»

Стрімкий розвиток електронної комерції в умовах цифровізації економіки, глобалізації ринків та зростання конкуренції зумовлює підвищені вимоги до ефективності управління фінансовими потоками компаній електронної комерції. Для таких компаній фінансові потоки характеризуються високою динамічністю, значною кількістю транзакцій, мультиканальністю платіжних інструментів, залежністю від цифрових платформ, логістичних операторів і платіжних провайдерів, а також підвищеними ризиками ліквідності, шахрайства та курсових коливань. У цих умовах саме раціональна організація фінансових потоків стає критично важливою передумовою забезпечення фінансової стійкості, платоспроможності та довгострокової конкурентоспроможності компаній електронної комерції.

Ефективна організація фінансових потоків у компаніях електронної комерції передбачає поєднання операційних, фінансових та цифрових інструментів, спрямованих на скорочення циклу обігу коштів, зменшення касових розривів і підвищення фінансової стійкості. У сучасних умовах ключовими напрямками оптимізації виступають прискорення вхідних потоків, раціоналізація вихідних платежів, прогнозування та автоматизація процесів (табл. 1).

Прискорення вхідних потоків передбачає зменшення періоду між моментом реалізації товару та фактичним надходженням коштів за рахунок таких ефективних інструментів: впровадження миттєвих платіжних рішень (інтернет-банкінг, платіжні шлюзи, мобільні гаманці); надання цінових стимулів за передоплату (знижки, бонуси, безкоштовна доставка); автоматизовані нагадування боржникам і клієнтам щодо неоплачених замовлень; використання електронних рахунків і push-повідомлень, що скорочують час ухвалення рішення клієнтом [1].

Наступним напрямом є зменшення та оптимізація вихідних потоків шляхом раціоналізації витрат і відтермінування платежів, що дозволяють зберегти ліквідність без втрати операційної ефективності. Практичні інструменти включають: переговори з постачальниками щодо відстрочки платежів або гнучких умов розрахунків; використання моделей dropshipping і print-on-demand, що мінімізують інвестиції в запаси; аудит

постійних витрат і скорочення неефективних статей (логістика, маркетингові канали з низьким ROI); централізацію платежів через єдині платіжні платформи для зниження транзакційних витрат.

Таблиця 1

Стратегії оптимізації фінансових потоків e-commerce компаній

Напрямок стратегії	Інструменти та заходи	Економічний ефект	Вплив на конкурентоспроможність
Прискорення вхідних потоків	Миттєві платежі (інтернет-банкінг, платіжні шлюзи); знижки за передоплату; електронні рахунки; автоматизовані нагадування клієнтам	Скорочення періоду інкасації; зростання ліквідності; зменшення касових розривів	Підвищення швидкості обслуговування; зростання конверсії; покращення клієнтського досвіду
Оптимізація вихідних потоків	Відтермінування платежів постачальникам; dropshipping; оптимізація логістики; аудит витрат	Зниження операційних витрат; вивільнення оборотного капіталу	Можливість утримувати конкурентні ціни; гнучкість бізнес-моделі
Прогнозування та аналітика	Аналіз сезонності; прогнозування попиту; Data Mining; платіжний календар	Підвищення точності фінансових прогнозів; зменшення ризиків дефіциту/надлишку коштів	Підвищення стійкості; адаптивність до змін попиту
Автоматизація процесів	ERP/CRM; онлайн-бухгалтерія; real-time dashboards; інтеграція платіжних систем	Прозорість потоків; оперативний контроль; зниження управлінських витрат	Швидкість ухвалення рішень; масштабованість бізнесу

Джерело: авторська розробка

Фінансове планування в e-commerce повинно базуватися на даних про попит, сезонність і поведінку споживачів: застосування інструментів прогнозування на основі історичних продажів і трендів; аналіз сезонних коливань та кореляції між запасами й продажами; інтеграція методів Data Mining та машинного навчання для персоналізації пропозицій і підвищення середнього чеку; формування платіжного календаря як інструменту контролю ліквідності.

Автоматизація фінансових процесів через ERP, CRM і онлайн-бухгалтерію забезпечує моніторинг cash flow у режимі реального часу, що є критично важливим для малого та середнього бізнесу в Україні. Інтегровані платформи дозволяють: синхронізувати продажі, склади та

платежі; швидко виявляти касові розриви; підвищувати прозорість фінансової звітності; підтримувати ухвалення управлінських рішень на основі даних [2].

Застосування зазначених стратегій дозволяє e-commerce компаніям скоротити фінансові цикли, підвищити ліквідність та знизити операційні ризики. В умовах нестабільності та цифрової трансформації саме ефективна організація фінансових потоків стає стратегічною основою конкурентоспроможності. Оптимізація фінансових потоків у компаніях електронної комерції формує прямий економічний ефект через зниження транзакційних і операційних витрат на 20–30% завдяки цифровим платіжним інструментам, автоматизації обліку та інтеграції фінансових і логістичних процесів [3]. Прискорення грошових надходжень підвищує оборотність капіталу, зменшує потребу в короткостроковому фінансуванні та розширює можливості масштабування бізнесу. Швидкі та зручні транзакції, у свою чергу, підвищують рівень лояльності клієнтів і повторних покупок, що безпосередньо впливає на ринкову позицію компанії.

Таким чином, оптимізація фінансових потоків виступає не лише інструментом підвищення операційної ефективності, а й стратегічним фактором конкурентоспроможності e-commerce компаній, що забезпечує фінансову стійкість, масштабованість і довгострокове зростання в умовах цифрової трансформації.

Список використаних джерел:

1. Шостак Л., Ліпич Л., Павлова С. Вплив електронної комерції на інновації бізнес-моделей та нові технології продажу на ринку. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 9. С. 302–309. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-9-40>
2. Георгіаді, Н.Г., Голяк А.Ю. Фактори впливу на оптимізацію ресурсних потоків підприємств в умовах розвитку мережевої торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-37>
3. Шаповалова А., Кузьменко О., Прокопова О. Облік товарних запасів в електронній комерції та їх вплив на фінансові показники. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-74>

НАПРЯМ 8. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-599-3-60>

ЄВРОПЕЙСЬКА ІНТЕГРАЦІЯ УКРАЇНИ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ВОДНИМИ РЕСУРСАМИ

Гбур Зоряна Володимирівна

*доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри права та публічного управління,
Сумський державний педагогічний університет імені А.С.Макаренка*

Сучасний етап європейської інтеграції України характеризується поглибленням секторальної співпраці у стратегічно важливих сферах, серед яких управління водними ресурсами посідає особливе місце. У цьому контексті особливого значення набувають положення Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом [1], які формують нормативно-правові засади співробітництва у сфері охорони довкілля. Так, стаття 361 Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом [1] унормовує комплексне спрямування співробітництва у сфері охорони довкілля, що включає збереження, захист, поліпшення та відтворення якості природного середовища. У цьому контексті визначальним є орієнтир на забезпечення громадського здоров'я, раціональне використання природних ресурсів, а також на підтримку міжнародних дій, спрямованих на подолання регіональних і глобальних екологічних викликів, зокрема у напрямку підвищення якості води та управління водними ресурсами, включно з морським середовищем. Наведене формулювання задає концептуальні рамки для узгодження української екологічної політики з європейськими підходами, що актуалізує модернізацію системи управління водними ресурсами.

Доречно підкреслити, що адаптація зазначених норм в українське законодавче поле потребує одночасного оновлення методологічних, організаційних та фінансових механізмів. Саме тому положення Угоди слугують важливим методологічним орієнтиром до формування та реалізації стратегічно узгодженої політики управління водними ресурсами. Зазначимо, що важливе призначення Directive 2000/60/EC of the European Parliament and of the Council of 23 October 2000 establishing a framework for Community action in the field of water policy [2], тобто Водної рамкової директиви ЄС полягає у формуванні комплексної нормативної основи для охорони внутрішніх поверхневих, перехідних, прибережних та підземних вод. Прикметно, що вказана директива визначає декілька

системних блоків завдань, які охоплюють екологічний та ресурсно-економічний аспекти водної політики. Зокрема, документ передбачає запобігання подальшій деградації водних екосистем та підвищення їхнього екологічного стану, включно з наземними та водно-болотними угіддями, функціонування яких детерміновано відповідними водними режимами.

Аналіз змісту директиви акцентує увагу й на необхідності поступового переходу до моделей сталого водокористування, заснованих на довгостроковому збереженні водних ресурсів. У цьому контексті особливо важливими є механізми мінімізації скидів, викидів і витоків пріоритетних речовин та поетапного припинення їх надходження у водні об'єкти. Принагідно варто підкреслити, що це положення інтегрується у ширшу європейську екологічну політику, орієнтовану на усунення пріоритетних небезпечних речовин і досягнення таких рівнів їх концентрацій, які відповідають природним фоновим значенням або тяжіють до нульових для синтетичних компонентів [2]. Водночас директива окреслює принципово важливу мету – забезпечення прогресивного зниження рівня забруднення підземних вод та запобігання його подальшому поширенню. Комплексність методики тут обумовлена тим, що підземні води відіграють критичну роль у підтриманні водного балансу та забезпеченні населення питною водою, а відтак потребують підвищеної інституційної уваги. Додатково підкреслюється потреба у впровадженні заходів, спрямованих на зменшення ризиків, пов'язаних із паводками та посухами, що стає дедалі актуальнішим в умовах кліматичних змін.

Показово, що зазначені завдання спрямовані на досягнення інтегрованих результатів, серед яких: гарантування достатніх запасів поверхневих і підземних вод доброї якості; істотне зменшення обсягів забруднення підземних вод; підвищений рівень захисту територіальних і морських вод; виконання зобов'язань, передбачених міжнародними угодами щодо попередження забруднення морського середовища та ліквідації його наслідків [2]. У цьому зв'язку доцільно наголосити, що Україна взяла на себе зобов'язання щодо імплементації комплексу європейських екологічних норм і стандартів, серед яких особливе значення має Directive (EU) 2020/2184 of the European Parliament and of the Council of 16 December 2020 on the quality of water intended for human consumption (recast) (Text with EEA relevance) [3] (далі Directive (EU) 2020/2184) про якість води, призначеної для споживання людиною. Зобов'язання щодо адаптації цієї директиви зумовлюють потребу в модернізації національних стандартів контролю якості питної води, перегляді методологій моніторингу та оновленні підходів до оцінювання ризиків у сфері водопостачання.

Доречно зауважити, що імплементація положень директиви передбачає сутнісну трансформацію управлінських моделей у водному секторі. Тому українська система водного менеджменту потребує переходу до інтегрованих підходів на рівні річкових басейнів, що відповідає концептуальним засадам Водної Рамкової директиви. Важливою є також стандартизація процедур екологічного моніторингу, тому що безпосередньо достовірність і системність даних створюють основу для коректного оцінювання екологічного стану водних масивів. У цьому аспекті корисним є впровадження складнорівневих систем спостереження, що інтегрують сучасні методи лабораторного аналізу, дистанційного зондування та цифрових технологій оброблення даних. Варто зауважити, що стаття 6 Закону України «Про питну воду та питне водопостачання» від 10.01.2002 № 2918-III [4] формує засадничі орієнтири державної політики у сфері забезпечення населення якісною питною водою.

Крім того, норми статті 28 цього ж Закону [4], які визначають механізм затвердження показників безпечності та окремих показників якості питної води. Зокрема, передбачено, що відповідні рішення ухвалює центральний орган виконавчої влади, відповідальний за формування та реалізацію державної політики у сфері охорони здоров'я.

Показники безпечності та окремі показники якості питної води, відповідно до приписів статті, мають затверджуватися на основі міжнародних і державних санітарних норм, галузевих інструкцій та рекомендацій, а також документів відповідних міжнародних організацій. Водночас у разі відсутності таких вимог пріоритет надається нормативам ЄС, що раціонально корелює з євроінтеграційною траєкторією України у сфері управління водними ресурсами [4].

У цьому контексті доречно підкреслити, що визначений у законодавстві механізм адаптації стандартів якості питної води фактично створює інституційні умови для синхронізації національної політики у сфері водопостачання з еколого-санітарними вимогами ЄС. Наведена синхронізація має стратегічне значення, тому що забезпечує сумісність української практики з положеннями Directive (EU) 2020/2184 та методологічними підходами Водної рамкової директиви.

Варто констатувати, що Водна стратегія України [5] (далі Стратегія) окреслює базові засади державної політики у сфері охорони та раціонального використання водних ресурсів, а також визначає системні підходи до їх відтворення на засадах інтегрованого управління. У документі сформульовано взаємопов'язані напрями удосконалення водної політики, що передбачають підвищення рівня водної безпеки та зниження ризиків, пов'язаних із використанням водних ресурсів. Прикметно, що стратегічні положення структуровано з урахуванням зобов'язань України у сфері європейської інтеграції, що зумовлює

необхідність гармонізації національних норм із положеннями законодавства ЄС. У цьому контексті Стратегія містить детальну орієнтацію щодо усунення термінологічних неузгодженостей у частині визначення поняття «питна вода», адаптації системи норм до вимог Директиви (ЄС) 2020/2184 про якість води, призначеної для споживання людиною, а також розроблення екологічних нормативів для масивів поверхневих та підземних вод відповідно до acquis ЄС. Доречно підкреслити, що окремий акцент зроблено на забезпеченні підготовки й реалізації планів управління річковими басейнами згідно з положеннями Директиви 2000/60/ЄС, а також на розробленні планів управління ризиками затоплення відповідно до Директиви 2007/60/ЄС. Принагідно зазначимо, що стратегічним орієнтиром визначено поетапне розширення мережі моніторингу вод, що має відповідати вимогам і технічним стандартам ЄС, включаючи збільшення кількості станцій спостережень та підвищення якості аналітичних спроможностей. Показово, що реалізація визначених документом напрямів оптимізує внутрішню систему управління водними ресурсами, а також формує цілісні умови для переходу до повноцінної імплементації водно-екологічної політики ЄС. Попри триваючу збройну агресію, Україна досягла суттєвого прогресу у впровадженні положень Водної рамкової директиви. Разом з тим, упровадження оновлених стандартів передбачає необхідність модернізації обладнання, цифровізації процесів контролю якості та оновлення методик лабораторного аналізу, що потребує значних інвестицій.

Список використаних джерел:

1. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: Україна, ЄС, Євратом [...]; Угода, Список, Міжнародний документ від 27.06.2014. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text
2. Directive 2000/60/EC of the European Parliament and of the Council of 23 October 2000 establishing a framework for Community action in the field of water policy. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2000/60/oj/eng>
3. Directive (EU) 2020/2184 of the European Parliament and of the Council of 16 December 2020 on the quality of water intended for human consumption (recast) (Text with EEA relevance). URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2020/2184/oj/eng>
4. Про питну воду та питне водопостачання: Закон України від 10.01.2002 № 2918-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2918-14#Text>
5. Про схвалення Водної стратегії України на період до 2050 року: Розпорядження КМУ; Стратегія, Критерії, План від 09.12.2022 № 1134-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/113#Text>

ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Шевченко Лариса Петрівна

здобувачка наукового ступеня PhD,

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

Формування професійної ідентичності фахівця, зокрема медичного працівника, зумовлюється сукупною дією різнорівневих механізмів, які доцільно систематизувати у дві взаємопов'язані групи: внутрішні та зовнішні. Насамперед маються на увазі особистісні детермінанти, що охоплюють ціннісні орієнтації, нормативні уявлення, етичні установки, життєві цілі та світоглядні позиції індивіда. Саме ці чинники визначають спосіб самосприйняття фахівця, його ставлення до професійної ролі та готовність до її усвідомленого прийняття. Водночас зовнішній вимір формування професійної ідентичності представлений соціальними очікуваннями, інституційними нормами та суспільними уявленнями щодо статусу й престижності медичної професії, затребуваності відповідних спеціалістів на ринку праці, а також перспектив професійного зростання в структурі системи охорони здоров'я [2, с. 203–204]. Відтак, професійна ідентичність медичного працівника, будучи похідною від загальної особистісної ідентичності, постає як динамічна система, що зароджується в процесі професійної освіти та поступово трансформується під впливом практичної діяльності й управлінського середовища.

У цьому контексті доцільно звернути увагу на управлінський вимір зазначеного процесу, тому що система публічного управління задає нормативні рамки професійної соціалізації медичних кадрів. Тому з позицій науки державного управління формування професійної ідентичності медичних працівників варто розглядати як результат взаємодії освітньої політики, кадрових стратегій у сфері охорони здоров'я та механізмів інституційної підтримки професійних стандартів. За таких умов ідентичність медика набуває ознак публічно значущої категорії, що безпосередньо впливає на якість управлінських рішень, рівень відповідальності та орієнтацію на суспільний інтерес.

Уточнення сутності професійної ідентичності медичних працівників вимагає аналізу її внутрішньої структури. Прикметно, що у наукових дослідженнях, зокрема у [1], вона переважно осмислюється як складне утворення, що поєднує когнітивний, афективний і поведінковий компоненти. Когнітивний компонент охоплює уявлення фахівця про зміст і соціальну місію професії, афективний – емоційно-ціннісне

ставлення до професійної діяльності, а поведінковий виявляється у реальних професійних практиках та моделях взаємодії з пацієнтами, колегами й управлінськими структурами. Водночас у сучасній системі підготовки медичних кадрів професійна ідентичність здебільшого не визначається як самостійна ціль освітнього процесу, що зумовлює нечіткість її формування та залежність від стихійних соціальних впливів [1, с. 34]. З огляду на зазначене доречно наголосити, що інтеграція цілеспрямованого формування професійної ідентичності медичних працівників у систему публічного управління створює передумови для підвищення інституційної стійкості галузі охорони здоров'я.

Водночас у нормативно-правовому полі формування професійної ідентичності медичних працівників принципового значення набуває законодавче визначення їхнього статусу. Так, у Законі України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо підготовки, безперервного професійного розвитку та професійної діяльності за професіями у сфері охорони здоров'я» від 12.02.2025 № 4246-IX [3] медичний працівник трактується як особа, яка володіє лікарською або медсестринською професійною кваліфікацією, здійснює діяльність із надання медичної допомоги та виконує інші функції, безпосередньо пов'язані з цією діяльністю відповідно до чинного законодавства. При цьому акцентовано увагу на тому, що наведена діяльність може провадитися, зокрема, у формі підприємницької практики за умови наявності відповідної ліцензії. Зазначене визначення фіксує інституційні рамки включення професійно-кваліфікаційних ознак медика до системи публічного управління охороною здоров'я. З огляду на це, правове закріплення статусу медичного працівника доцільно розглядати як важливий чинник інституціоналізації професійної ідентичності.

Показово, що законодавчий акт [3] також деталізує механізми регламентації професійної діяльності через систему стандартів. Зокрема, у ньому визначено, що вимоги до компетентностей, посадових обов'язків і професійних кваліфікацій працівників сфери охорони здоров'я встановлюються професійними стандартами за відповідними професіями, які затверджуються та вводяться в дію у порядку, визначеному законодавством. У разі відсутності таких стандартів застосовуються кваліфікаційні характеристики, затверджені центральним органом виконавчої влади, що формує та реалізує державну політику у сфері охорони здоров'я, за умови погодження з репрезентативним всеукраїнським об'єднанням професійних спілок. Слушно зауважити, що зазначений механізм до нормативного визначення компетентностей створює складну систему регуляції професійної діяльності медиків, у структурі якої поєднуються державні управлінські інструменти та елементи професійного самоврядування.

Крім того, закріплення компетентнісних вимог на рівні професійних стандартів об'єктивно стимулює трансформацію освітніх і кадрових політик у системі публічного управління. У цьому аспекті професійна ідентичність медичних працівників формується в рамках визначеної нормативно-управлінської структури, що забезпечує безперервність підготовки кадрів та інтеграцію їх професійної діяльності з управлінською відповідальністю. Водночас нормативне регулювання безперервного професійного розвитку медичних працівників відіграє визначальну роль у формуванні їхньої професійної ідентичності в системі публічного управління. Так, відповідно до Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо підготовки, безперервного професійного розвитку та професійної діяльності за професіями у сфері охорони здоров'я» від 12.02.2025 № 4246-IX [3] закріплено обов'язок працівників сфери охорони здоров'я здійснювати безперервний професійний розвиток шляхом участі в освітніх заходах, що організовуються провайдерами безперервного професійного розвитку. При цьому базові засади такого розвитку, порядок реєстрації провайдерів і заходів, а також фінансові механізми їх забезпечення визначаються положенням, затвердженим КМУ, а методика розрахунку плати – центральним органом виконавчої влади у сфері охорони здоров'я [3]. З огляду на це, безперервний професійний розвиток доцільно розглядати як механізм стабілізації та оновлення професійної ідентичності медичних працівників. Разом із тим важливим доповненням до зазначеного правового поля є положення наказу МОЗ України «Деякі питання підготовки та професійної діяльності за професіями у сфері охорони здоров'я» від 05.07.2025 № 1065 [4], яким унормовано можливість допуску до здійснення професійної діяльності осіб з іншими професійними кваліфікаціями, ніж визначені базовим Переліком професій (посад) працівників сфери охорони здоров'я (далі Перелік), за умови відповідності професійним стандартам або кваліфікаційним характеристикам.

Прикметно, що затверджений Перелік систематизує кадрову структуру галузі за кількома укрупненими блоками. Зокрема, він охоплює лікарські професії та посади (у тому числі управлінські, загального й спеціалізованого профілю, стоматологічні та поєднані з освітньою діяльністю), фармацевтичні професії, а також професії професіоналів і фахівців у сфері охорони здоров'я – від реабілітації та медико-лабораторної діяльності до психологічної допомоги, духовної опіки й соціальних послуг [4]. У цьому контексті доречно наголосити, що нормативне розширення переліку професій і кваліфікацій сприяє формуванню полікомпонентної професійної ідентичності медичних працівників. Відтак, вона ґрунтується на усвідомленні власної ролі в міждисциплінарних командах та управлінських процесах. Таким чином,

проведений нами аналіз дозволяє констатувати, що формування професійної ідентичності медичних працівників у системі публічного управління інтегрує внутрішні особистісні детермінанти, зовнішні соціальні очікування, нормативно-правове регулювання та управлінські механізми. У цьому контексті безперервний професійний розвиток, запровадження електронних систем обліку та підвищення цифрових компетентностей виступають важливими інструментами стабілізації та оновлення професійної ідентичності. Водночас стратегічне планування кадрових ресурсів, узгоджене з державними політиками і секторальними пріоритетами, створює умови для посилення автономії, професійної відповідальності та міжпрофесійної кооперації, що, своєю чергою, забезпечує підвищення якості медичної допомоги і зміцнення довіри суспільства до системи охорони здоров'я.

Список використаних джерел:

1. Розумна А. Управління формуванням нормативної професійної ідентичності майбутніх медиків. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2018. № 1. С. 26–37.
2. Краєва О. А. Психологічні особливості стану професійної ідентичності медичних працівників під час трансформаційних змін суспільства *Актуальні проблеми психології: Збірник наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України*. 2019. № 2. С. 199–210.
3. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо підготовки, безперервного професійного розвитку та професійної діяльності за професіями у сфері охорони здоров'я: Закон України від 12.02.2025 № 4246-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4246-20#Text>
4. Деякі питання підготовки та професійної діяльності за професіями у сфері охорони здоров'я: МОЗ України; Наказ, Перелік від 05.07.2025 № 1065. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1109-25#Text>

НАПРЯМ 9. МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-599-3-62>

МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІЧНА ДОПОМОГА ЯК ІНСТРУМЕНТ ГЕОПОЛІТИЧНОГО ВПЛИВУ

Воловодівська Ольга В'ячеславівна

*здобувачка освітнього ступеня «Бакалавр»,
Державний торговельно-економічний університет*

Багатошаровість політичного виміру зумовлює складне сприйняття всього, що відбувається у його контексті. Саме тому всі процеси потрібно розглядати з різних сторін та враховувати всі деталі, які мають хоча б мінімальне значення. Міжнародна допомога, попри свої благородні, на перший погляд, наміри також насправді може бути добре продуманим способом впливу.

Ця робота має на меті проаналізувати міжнародну економічну допомогу, як інструмент впливу держав та міжнародних інституцій на геополітичній арені, а також які саме наслідки має така допомога для держав-реципієнтів.

При міжнародній допомозі робиться наголос на гуманітарній стороні питання, яке насправді часто служить прикриттям для того, щоб легітимізовано втручатись у справи іншої держави, просуваючи власні політичні, економічні та стратегічні інтереси. Заяви про добродійність часто прикривають реальні мотиви геополітичного впливу, такі як фінансові вигоди, військово-стратегічні позиції чи поширення своєї «м'якої сили». Відомо, що потужні донори, зокрема МВФ, Світовий банк, ЄС, США – координують допомогу відповідно до своїх зовнішньополітичних цілей, вимагаючи від одержувачів узгодження політик з власними пріоритетами.

Серед країн, які активно використовують допомогу, як стратегію просування, одним з найпоказовіших є Китай. Особливістю його політики в даному аспекті є статус глобального донора, який дотримується політики невтручання, тобто надає позики та кредити без вимог демократизації чи спеціальних реформ, а головною метою є розширення зони власної присутності та протистояння США. Найбільше коштів спрямовується на розвиток інфраструктури, зокрема доріг, портів, залізниць та енергетичних об'єктів, в регіон Глобального Півдня. Однак китайська допомога має ряд недоліків через які її критикують: низька прозорість та високі відсоткові ставки, які призводять до створення боргової залежності [1; 2].

На противагу КНР міжнародні фінансові організації надають перевагу підходу умовності допомоги. Переважна більшість фінансових програм допомоги МВФ, який фокусується на підтримці економічної стабільності та наданні короткострокових кредитів для вирішення проблем платіжного балансу, мають такі умови, як обов'язкове впровадження ліберальних економічних реформ і жорсткої бюджетно-монетарної політики, а також структурних перетворень, наприклад, реформування банківського сектору, дерегуляцію, антикорупційні заходи. Світовий банк діє схожим чином, пов'язуючи надання фінансової допомоги із просуванням демократії, верховенства права та прозорості публічних фінансів. При цьому виплати здійснюються траншами лише після підтвердження виконання узгоджених зобов'язань. У підсумку, економічна допомога одночасно виконує роль каталізатора реформ та чинника зовнішнього тиску, адже країна-одержувач змушена підлаштовувати свою політику відповідно до чужих очікувань, щоб зберегти потік коштів. Ця система працює найкраще на США та країни G7, які мають найбільші квоти та, відповідно, найбільшу кількість голосів. Це дає їм можливість блокувати рішення, що суперечать їхнім інтересам, або стимулювати надання допомоги стратегічно важливим партнерам, навіть якщо їхні економічні показники є незадовільними [3].

Ясравим прикладом втілення цих практичних принципів є Україна, яка з 2022 року отримала величезний обсяг міжнародної підтримки, а саме понад 180 млрд доларів від країн G7, ЄС та інших партнерів. Всі ці ресурси були тісно пов'язані з політичними мотивами, наприклад, транші, що були видані на 2025 рік, були видані лише за умови активного позитивного протікання впроваджених структурних та інституційних реформ. Світовий банк через трастові фонди сконцентрувався на підтримці критичних напрямів, зокрема управлінських, бюджетних і антикорупційних реформ, необхідних для майбутньої інтеграції України до ЄС. Таким чином, донори використовують допомогу для підвищення прозорості влади та дотримання європейських стандартів, фактично визначаючи внутрішній розвиток країни [4].

Дані приклади показують, що економічна допомога здатна помітно впливати на політику реципієнтів. За умови виконання поставлених перед ними вимог, країни отримують доступ до масштабного фінансування, що підтримує економічну стабільність і відновлення. Завдяки таким програмам впроваджуються амбітні проекти у сфері медицини, енергетики, транспорту, підтримки соціальних виплат, що у результаті сприяє поживленню економіки та поліпшенню рівня життя.

Підбиваючи підсумки, міжнародна економічна допомога виступає потужним важелем міжнародного впливу. З одного боку, вона забезпечує реципієнтів ресурсами, необхідними для подолання криз, реформування економіки і відновлення інфраструктури. З іншого, вона дозволяє

донорам поширювати свої інтереси і стандарти на інші держави. Провідні донори, такі як МВФ, Світовий банк, ЄС, координують свою фінансову підтримку з геополітичними цілями і використовують її як елемент власної «м'якої сили», що об'єднує економічні вигоди з політичними перевагами. Таким чином економічна допомога залишається глибоко політизованим інструментом міжнародних відносин.

Список використаних джерел:

1. Ye M. The Dragon's gift: an empirical analysis of China's foreign aid in the new century. *International Trade, Politics and Development*. 2022. URL: <https://doi.org/10.1108/itpd-06-2022-0010>
2. Перед пащею Дракона: як Китай затягує шовкову мотузку на шії України. *Українська правда – Блоги*. URL: <https://blogs.pravda.com.ua/authors/bobrovska/61540babe775c/>
3. The International Monetary Fund and the World Bank. IMF. URL: <https://www.imf.org/en/about/factsheets/sheets/2022/imf-world-bank-new>
4. Ukraine Donor Platform confirms continued strong support for Ukraine's recovery and reconstruction. *Enlargement and Eastern Neighbourhood*. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/news/ukraine-donor-platform-confirms-continued-strong-support-ukraines-recovery-and-reconstruction-2025-01-14_en#:~:text=The%20Steering%20Committee%20commended%20the,This%20funding%20will
5. Допомога США впала майже до нуля: хто став ключовим донором України у 2025 році, – дослідження. *Texty.org.ua – статті та журналістика даних для людей – Тексти.org.ua*. URL: <https://texty.org.ua/fragments/116867/dopomoha-ssha-vpala-majzhe-do-nulya-xto-stav-klyuchovym-donorom-u-2025-roci-doslidzhennya/>

РОЛЬ ЕКОНОМІЧНОЇ ДИПЛОМАТІЇ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ ТА БЕЗПЕКИ

Вороткова Дарія Вікторівна

*здобувачка освітнього ступеня «Бакалавр»,
Державний торговельно-економічний університет*

Економічна дипломатія – це інструмент швидкого реагування, що дозволяє державі ефективно керувати ресурсами в умовах нестабільності. Для України дослідження цієї теми має критичне значення, оскільки вітчизняна дипломатія сьогодні постає не просто частиною зовнішньополітичної діяльності, а стратегічною основою захисту економічного суверенітету.

Для забезпечення національної стійкості важливо розуміти, що економічна дипломатія – це набагато більше, ніж просто вузько спрямоване стимулювання збуту товарів на зовнішніх ринках. Вона включає глибоку взаємодію з міжнародними організаціями, координацію між державними органами та бізнесом, а також боротьбу за створення стабільного зовнішнього середовища, яке б підтримувало внутрішню міцність країни.

Історично торговельна діяльність була одним із першоджерел дипломатії. Від часів Стародавньої Греції до Середньовіччя постійні представництва створювалися саме для врегулювання суперечок між купцями та місцевою владою [1, с. 2]. Якщо раніше економічна дипломатія часто асоціювалася з агресивною колоніальною політикою, то зараз це вже цивілізований комплекс узгоджених заходів за яким діють країни. Сьогодні економічна дипломатія спрямована на залучення інвестицій та активний вплив на міжнародну арену з урахуванням національних інтересів. Цей історичний досвід доводить, що здатність держави захищати свій капітал є невід'ємною частиною її суверенітету.

На межі 20 та 21 століть значення економічної дипломатії для стабільності держав суттєво посилилося. Особливо важливою вона стала для країн, які лише розбудовували ринкові відносини та шукали своє місце у світі. Наразі, завдяки цифровим технологіям, посольства та консульства можуть координувати розвиток бізнесу за кордоном. Тепер вони допомагають вітчизняним компаніям долати труднощі та захищати свої інтереси в країнах із нестабільними законами чи складним політичним кліматом. Для України це означає перехід до значно активнішої політики одночасного захисту внутрішніх потреб українців та підлаштовування під вимоги світового ринку.

Функціональна роль економічної дипломатії реалізується через три ключові напрями. По-перше, це використання політичного впливу для стимулювання торгівлі. По-друге, це розвиток взаємної економічної залежності, за якої пряма агресія стає занадто дорогою для загарбника. Якщо держави пов'язані глибокими інвестиціями, вони мають більше стимулів для збереження миру. По-третє, це створення «подушки безпеки» через участь у міжнародних організаціях, що захищає економіку від раптових подій глобального рівня.

Окремої уваги заслуговує примусовий характер сучасної економічної дипломатії, що проявляється через санкції та ембарго. У сучасну епоху санкції вважаються заходом превентивної дипломатичної діяльності. Це мирна альтернатива військовому втручання, спрямована на зміну політики країн-агресорів. Ефективність таких методів залежить від здатності демократичної спільноти до консолідованого тиску. Для України економічний тиск на агресора та фінансова допомога від партнерів є частиною виживання національної економіки.

Роль дипломатії проявляється також у здатності підтримувати життєздатність національної економіки безпосередньо в умовах воєнного стану. Через ефективні переговорні процеси держава знаходить шляхи для відновлення торговельних потоків навіть за умови фізичної блокади транспортних вузлів. Проактивна позиція дипломатів дозволяє зберігати високий рівень міжнародної підтримки, поступово перетворюючи термінову гуманітарну допомогу на стратегічне та довгострокове партнерство [1, с. 4]. Такий підхід забезпечує стабільність фінансової системи та дає змогу залучати зовнішні ресурси тоді, коли внутрішні можливості країни значно вичерпані. Практичним підтвердженням цього стали успішна реалізація «зернової угоди» та трансформація фінансових запитів у спільні інвестиційні проєкти.

Особливе місце в забезпеченні стійкості посідає інвестиційна привабливість як засіб захисту. Коли в економіку країни інтегрований капітал провідних світових держав, безпека країни стає їхнім прямим інтересом. А створення спільних оборонних підприємств із західними гігантами – це вища форма економічної дипломатії, де відбувається вкорінення інтересів союзників у нашу національну безпеку, що робить стійкість держави міжнародно визнаною.

Економічна дипломатія сьогодні робить перші кроки у майбутнє післявоєнне відновлення. Робота над доступом до міжнародних фондів та інтеграція в економічний простір Євросоюзу – це те реальне над чим зараз варто працювати. Через розвиток міжнародної співпраці дипломатія забезпечує важливий перехід від кризового управління до сталого розвитку, що є пріоритетом національної безпеки України.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що економічна дипломатія в сучасних реаліях перестала бути просто допоміжним інструментом

зовнішньої політики. Сьогодні вона є важливою часткою глобального механізму на якому будується національна стійкість та безпека держави. В умовах глобальних криз та повномасштабних воєнних конфліктів саме здатність дипломатичного корпусу ефективно комунікувати з міжнародними партнерами, залучати фінансові ресурси та синхронізувати санкційний тиск на агресора визначає життєздатність усієї національної системи.

Для України досвід останніх років став підтвердженням того, що економічна дипломатія – це «другий фронт», успіхи на якому забезпечують стабільність тилу та підтримку передової. Стійкість нашої держави сьогодні тримається на трьох основних стовпах: безперервній військовій та фінансовій допомозі союзників і залученні її в оборонно-промисловий комплекс, здатності адаптувати експортні шляхи до екстремальних та старанні наших військових.

Перспективи подальшого розвитку України безпосередньо залежать від якості економічної дипломатії в процесі післявоєнної відбудови. Справжня національна безпека буде досягнута тоді, коли Україна зможе перетворити статус країни, що потребує допомоги, на статус рівноправного та привабливого економічного партнера. [3, с. 5]. Саме тому розбудова власної економічної дипломатії, підвищення кваліфікації фахівців у сфері зовнішньоекономічної діяльності в межах дипломатичної служби та гармонізація зусиль державного і приватного секторів є необхідними умовами для успішної інтеграції України в європейський та світовий геоekonomічний простір.

Список використаних джерел:

1. Пасько О. В. Економічна дипломатія та її роль у забезпеченні економічної безпеки України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. URL: https://www.researchgate.net/publication/371586210_ECONOMIC_DIPLOMACY_AND_ITS_ROLE_IN_ENSUREING_ECONOMIC_SECURITY_OF_UKRAINE
2. Палатна М. С. Санкційна політика як інструмент забезпечення національних інтересів: теоретико-правовий аспект. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 2 (70). С. 14–21. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/server/api/core/bitstreams/74c31b7b-a3d1-412d-ac64-006168f29ffd/content>
3. Палатна М. С. Сучасні тенденції санкційної політики: міжнародно-правовий та національний аспекти. *Наукові перспективи*. 2023. № 10 (40). С. 136–149. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/7033/7073>

ЕВОЛЮЦІЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО РОЗУМІННЯ ЛОКАЛІЗАЦІЇ ІНОЗЕМНОГО КАПІТАЛУ

Гарбар Антон Миколайович

здобувач ступеня доктора філософії,

Державний торговельно-економічний університет

У сучасних умовах глобальних трансформацій відбувається зміна підходів до локалізації іноземного капіталу. Основна увага науковців дедалі частіше приділяється не дослідженню обсягів інвестування, а аналізу якісних характеристик присутності іноземних суб'єктів господарювання. Особливої актуальності набуває вивчення еволюції підходів до розуміння поняття локалізації іноземного капіталу, оскільки саме ретроспективний аналіз дозволяє виявити закономірності переходу від звичайного просторового розміщення активів до глибокої інтеграції іноземного капіталу в національні відтворювальні процеси.

Проблемі руху іноземного капіталу та його локалізації присвячено велику кількість праць зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема, В. Грамотнєва [1], Доброскок Ю., Дронь М. [2], Дж. Даннінга [4], Цимбалюк Ю., Корман, І., Ролінського О. [3], С. Хаймера [5] та ін. Незважаючи на значний науковий доробок, питання еволюції поглядів саме на сутність локалізації іноземного капіталу потребує більш детального дослідження.

Дослідження еволюції наукових поглядів засвідчує, що формування підходів до локалізації іноземного капіталу відбувалося в нерозривному зв'язку з розвитком теорій прямих іноземних інвестицій та міжнародного виробництва. У фундаментальних працях зарубіжних вчених цей процес переважно описувався категоріями «рух капіталу» або «інвестиційна діяльність». Однак, в межах нашого дослідження, доцільно розглядати ці класичні концепції як еволюційні етапи, що розкривають природу та мотиви локалізації іноземного капіталу, що змінювалася від просторового переміщення активів до довгострокової присутності в економіці приймаючої країни.

Аналіз літературних джерел свідчить, що на ранніх етапах розвитку суспільства, зокрема в античності та середньовіччі, концепція локалізації іноземного капіталу не була сформована через домінування етичних та релігійних обмежень щодо накопичення багатства. У цей період капітал розглядали не як актив для виробничої локалізації, а як засіб торгівлі, що часто піддавалося суспільному осуду. Зміна поглядів відбулася лише в епоху меркантилізму, коли з'явилося усвідомлення, що капітал може сприяти розвитку національного виробництва, що стало першим кроком

до розуміння локалізації як інструменту державного розвитку, хоча й в обмеженому вигляді, з урахуванням поширення протекціонізму. Подальший розвиток наукової думки, в межах класичної та неокласичної шкіл дозволив розглядати рух капіталу крізь призму абсолютної економічної свободи та різниці у нормах прибутку. Локалізація іноземного капіталу в цей час пояснювалася здебільшого чинниками витрат – капітал переміщувався туди, де спостерігалось найбільш вигідне застосування через свою надмірність у країні походження. Теорії локалізації базувалися на мінімізації виробничих і транспортних витрат, розглядаючи вибір місця розташування виходячи з відстані та вартості ресурсів [1].

Важливий крок у розумінні досліджуваного поняття відбувся у другій половині ХХ століття з появою теорії ринкових недосконалостей. С. Хаймер та Ч. Кіндлбергер, зазначають, що локалізація капіталу є наслідком недосконалості ринків, де фірми створюють дочірні компанії за кордоном, щоб зберегти контроль над унікальними перевагами та технологіями [6]. Важливим продовженням деяких ідей цього підходу стала теорія життєвого циклу продукту Р. Вернона, яка розглядає зв'язок локалізації виробництва з етапами розвитку товару, зокрема, переміщення потужностей у зарубіжні країни відбувається на стадії стандартизації продукту з метою пошуку дешевших ресурсів та захисту ринків збуту [6].

Найбільш комплексним теоретичним узагальнюючим дослідженням цього періоду стала еклектична парадигма Дж. Даннінга, яка об'єднала переваги власності, локалізації та інтерналізації. Саме в межах цієї теорії відбулася еволюція розуміння чинників локалізації. Спочатку домінуючими були наявність природних ресурсів та дешевої робочої сили, то згодом акцент змістився на «створені активи», такі як інфраструктура, інноваційні системи та якість інституцій [7].

На сучасному етапі, після появи фундаментальних праць П. Кругмана та формування «нової економічної географії», яка підкреслила значення агломераційних ефектів і кластерів, науковий інтерес змістився в бік інституційних аспектів локалізації. Сучасні дослідження дедалі частіше розглядають локалізацію іноземного капіталу як складний процес взаємодії інвестора з інституційним середовищем приймаючої країни. Зокрема, теорія інституційної відповідності, розроблена С. Вільгельмс, акцентує увагу на тому, що здатність країни залучати та ефективно локалізувати капітал залежить від адаптивності уряду, ринків та освітніх систем до потреб інвесторів. Локалізація в цьому контексті розглядається, передусім, як результат відповідності інституційного середовища очікуванням глобального бізнесу [7].

Крім того, значний вплив на сучасне розуміння локалізації справили нові моделі, що пояснюють експансію компаній з країн, що розвиваються.

Традиційні теорії були доповнені моделлю LLL Дж. Метьюза, яка розглядає локалізацію як спосіб доступу до зовнішніх ресурсів через встановлення зв'язків та навчання, а також концепцією «трампліну» Ло та Тунга. Наведені новітні підходи, що розглядаються в працях Пола Дж. та Фелісіано-Сестеро М. М., підкреслюють, що в умовах глобалізації локалізація іноземного капіталу трансформувалася від пошуку ресурсної ренти та ринків збуту до прагнення стратегічних активів, технологій та глибокої інституційної інтеграції в приймаючі економіки [6].

Проведений аналіз еволюції підходів щодо розуміння локалізації іноземного капіталу дозволив зробити висновок, що вони зазнали суттєвих трансформацій, змінившись від фрагментарних уявлень, обмежених певними рисами, до розвитку системних теорій міжнародного бізнесу. На сучасному етапі концепція локалізації іноземного капіталу набула ознак вбудованості в інституційне середовище приймаючої країни. Отже, під впливом нових викликів акцент змістився з експлуатації природних ресурсів на використання створених активів. Новітні моделі обґрунтовують розуміння локалізації як механізму інтеграції в глобальні ланцюги вартості, де метою є створення стратегічних активів через навчання та інституційну адаптацію.

Список використаних джерел:

1. Грамотнев В. Історичні витоки формування сучасних теоретичних концепцій іноземного інвестування. *Міжнародна економічна політика*. 2024. № 1 (40). С. 73–104. DOI: <https://doi.org/10.33111/iep.2024.40.03>.
2. Dobroskok Iu. B., and Dron M. D. The Strategy of Attracting Foreign Direct Investment in Ukrainian Enterprises. *Business Inform* 2023. 5:67–72. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-67-72>
3. Цимбалюк Ю., Корман, І., Ролінський О. Стан іноземного інвестування в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-25>
4. Dunning J. H. *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Wokingham : AddisonWesley Publishing Company, 1993.
5. Hymer S. H. *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. Cambridge : M. I. T. Press, 1976. 253 p.
6. Paul J., Feliciano-Cestero M. M. Five decades of research on foreign direct investment by MNEs: An overview and research agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 124. P. 800–812. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.017>.
7. Popovici O. C., Călin A. C. FDI theories. A location-based approach. *The Romanian Economic Journal*. 2014. Year XVII, No. 53. P. 3–24. URL: <https://rejournal.eu/sites/rejournal.versatech.ro/files/articole/2014-12-16/3154/1popovici.pdf>

INFRASTRUCTURE AS A FACTOR OF PRODUCTION AND THE «INVISIBLE TAX» OF DEVELOPMENT

Grod Mykhailo

*PhD in International Economic Relations,
Associate Professor at the Department of Management,
Marketing and Public Administration,
National Academy of Statistics, Accounting and Audit*

In modern development strategies, the infrastructure factor takes on an additional dimension in the context of technoglobalism, as digital networks, the platformization of the economy, and unequal access to technologies create new structural asymmetries in productivity. Digital inequality and the risks of information and digital neo-protectionism turn digital infrastructure into an independent channel of transaction costs, dependencies and regulatory fragmentation. In this sense, infrastructure as a factor of production and an “invisible tax” of development is manifested not only through the physical wear and tear of transport, energy, and water systems, but also through digital constraints that affect the competitiveness, resilience and geo-economic position of states in global value chains [1–5].

Infrastructure in modern development strategies has become one of the key categories of the political economy of the 21st century, since its role extends far beyond the traditional idea of an auxiliary sector of public services [6]. In the classical logic of the production function, labor, capital, and technology dominated; however, structural transformations of the global economy demonstrate that infrastructure capacity increasingly determines the limits of the effective use of all other resources. Infrastructure ceases to be a “background” of economic activity and appears as an active production factor that shapes productivity, competitiveness, investment incentives and macroeconomic stability.

In the strategic dimension, infrastructure plays the role of the material framework of the economy, without which neither the spatial deployment of production, nor the functioning of supply chains, nor the integration of the national economy into global markets is possible. Transport corridors, energy networks, water supply systems, digital communications, and logistics hubs form infrastructure capital, which determines the speed, reliability, and cost of economic transactions. That is why infrastructure is a general-purpose productive asset that ensures the reproduction of the economic system and shapes its long-term development opportunities.

The fundamental insight is that infrastructure creates the basic condition for the realization of labor and capital productivity. Even high-tech production

systems cannot maintain efficiency without a stable energy supply, fast logistics, access to water resources, and reliable transport systems. In this sense, infrastructure serves as a complementary factor that enhances returns on investment in human capital, technological innovation, and production capacity. The absence or degradation of infrastructure means that even with modern technologies, the economy operates under structural constraints on productivity.

One of the central categories of modern political economy of development is infrastructure as a macroeconomic “implicit infrastructure tax”. In traditional discussions, economic losses are associated with formal state decisions to extract resources through the budget. However, in the real dynamics of the 21st century, hidden mechanisms of economic extraction that are not formalized as a tax but function similarly are becoming increasingly important. Infrastructure deficits lead to a steady increase in transaction and operating costs, systematically reducing production efficiency and weakening the state's competitive position.

The economic nature of this effect is that infrastructure is the material environment for the realization of productivity. It provides the conditions for the movement of goods, energy, water, information, and labor. When these systems work reliably, their contribution to growth often remains unnoticed. However, when infrastructure degrades or is underinvested, the economy faces a constant increase in costs, which acts as a chronic drain on productive resources for businesses and households.

Infrastructure deficits function as a hidden tax burden. Businesses are forced to spend more on transportation, equipment repairs, insurance against delays, backup energy sources, or alternative production processes. Households incur additional travel time and costs, face higher tariffs, and indirectly increase the cost of goods through infrastructure costs built into prices. Thus, infrastructure degradation creates a mechanism for “leakage” of income and profits that does not pass through the budget, but has a macroeconomic effect similar to an increase in the tax burden.

It is particularly important that this “invisible tax” is not only costly but also structurally anti-innovative. Increased infrastructure spending means a reallocation of resources from modernization, technological renewal, and R&D to covering basic operational needs. Accordingly, the infrastructure deficit reduces not only current efficiency but also the economy's investment capacity to generate future growth, forming a long-term trap of delayed technological dynamics.

The key channel of this «invisible tax» is the decline in productivity. Productivity is determined not only by technology and human capital, but also by the efficiency of the environment in which they are applied. Congested transport systems, port delays, unreliable power grids, or outdated water systems make the production process less efficient even at the same level of

technology. Total factor productivity decreases not due to internal firm inefficiency, but due to the structural deterioration of the infrastructure environment.

A feature of the infrastructure “invisible tax” is its opacity in the political process. Formal taxes generate public debate and political accountability. In contrast, infrastructure deficits accumulate gradually, and economic losses manifest themselves as “natural” increases in costs or deterioration of competitive positions. This means that society is faced with an economic extraction of resources without a clearly defined entity of responsibility. An additional feature is the socially asymmetric nature of this extraction. Infrastructure deficits shift costs through prices, tariffs, and time losses in a regressive way. Lower-income households and small businesses bear a disproportionately higher burden, as they have fewer opportunities to offset losses with alternatives. Thus, the infrastructure “invisible tax” is not only a factor of lower productivity, but also a channel for the reproduction of internal socio-economic inequality.

Infrastructure deficits are cumulative and accumulate in a long-term trajectory of lower potential GDP. Postponing investment in modernization means that future repair costs become significantly larger than timely maintenance costs. The economy falls into a trap of deferred depreciation, where each year of underinvestment increases the future repair costs and the scale of productivity losses. The macroeconomic cascade of infrastructure deficits manifests itself through interrelated effects. Rising business costs reduce investment profitability and limit production expansion. This weakens labor demand, restrains wage growth, and reduces real household incomes. At the same time, rising transport and energy costs undermine export competitiveness, reducing the country’s ability to integrate into global value chains. Infrastructure deficits generate both supply and demand shocks, making them particularly dangerous for development strategies [6].

An important aspect is the cross-sector complementarity of infrastructure. Economic systems function through networked interdependencies of transport, energy, water, and digital components. The simultaneous degradation of several infrastructures creates an effect greater than the sum of their individual losses. Infrastructure losses do not add up arithmetically; rather, they are mutually reinforcing, forming an integrated productivity barrier. This allows us to view infrastructure deficits as a nonlinear, systemic constraint on development rather than a local technical problem.

References:

1. Bulatova, O. V., Reznikova, N. V., & Ivashchenko, O. A. (2023). Tsyfrovy rozryv chy tsyfrova nerivnist? Novi vymiry hlobalnykh asymetrii sotsialno-ekonomichnoho rozvytku v umovakh tekhnoglobalizmu [Digital divide or digital inequality? New dimensions of global asymmetries in socio-economic development under technoglobalism].

Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu. Serii: Ekonomika, no. 25, pp. 45–57. DOI: <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2023-13-25-45-57>

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

3. Reznikova, N. V., Bulatova, O. V., Shlapak, A. V., & Ivashchenko, O. A. (2023). Platformizatsiia tsyfrovoy ekonomiky chy tekhnohlobalizm tsyfrovyykh platform? Transformatsiinyi potentsial didzhytalizovanykh ekosystem dlia mizhnarodnoho biznesu i torhivli [Platformization of the digital economy or technoglobalism of digital platforms? The transformation potential of digitalized ecosystems for international business and trade]. *Efektivna ekonomika*, no. 6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.6.1>

4. 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>

5. Reznikova, N. V., Bulatova, O. V., & Ivashchenko, O. A. (2023). Kolizii konkurentsii na didzhytalizovanykh rynkakh v umovakh tekhnohlobalizmu: Ryzyky innovatsiinoho ta informatsiino-tyfrovoho neoproteksionizmu dlia mizhnarodnoho biznesu ta elektronnoi komertsii [Collisions of competition in digitalized markets under technoglobalism: Risks of innovation and information-digital neo-protectionism for international business and e-commerce]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 13, pp. 13–21. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.13.13>

6. Panchenko V., Rznikova N., Grod M. (2025). Global infrastructure at the point of structural decoupling: how fragmentation and renationalization redefine geoeconomic competition. *Actual Problems of International Relations*, vol. 1 (No. 165), pp. 144–155. DOI: <https://doi.org/10.17721/apmv.2025.165.1.144-155>

РОЛЬ КИТАЙСЬКИХ ІНВЕСТИЦІЙ У ТРАНСФОРМАЦІЇ ПАЛИВНО-СИРОВИННОГО СЕКТОРУ КРАЇН, ЩО РОЗВИВАЮТЬСЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Мочонов Даніїл Владиславович

аспірант,

Інститут міжнародних відносин

Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Упродовж останніх двох десятиліть Китай закріпився серед ключових глобальних інвесторів у паливно-сировинний сектор країн, що розвиваються, а у 2024–2025 рр. ця тенденція не лише зберіглася, але й набула нових якісних характеристик. Поєднання потреб ресурсної безпеки, прискорення енергетичного переходу та геополітичної фрагментації світової економіки стимулює китайські державні та приватні компанії активніше інвестувати у видобувну промисловість, енергетику та пов'язану інфраструктуру. Реалізація ініціативи Belt and Road Initiative (BRI) залишається ключовою інституційною рамкою такої експансії, забезпечуючи синергію між прямими інвестиціями, кредитуванням політичних банків і підрядними інфраструктурними контрактами [1; 2; 3].

За узагальненими оцінками Green Finance & Development Center, 2024 рік став рекордним за сукупним обсягом залучення в межах BRI: 70,7 млрд дол США припадало на будівельні контракти та близько 51 млрд дол США – на інвестиції, що сумарно становило приблизно 121,8 млрд дол США. Порівняно з 2023 роком це означало зростання приблизно на третину. Важливо, що така динаміка відбувалася на тлі загалом нестабільних глобальних потоків прямих іноземних інвестицій, що підкреслює стратегічний характер китайської присутності в ресурсних секторах країн Глобального Півдня [1; 4].

Метою дослідження є визначення особливостей і наслідків впливу китайських інвестицій на розвиток паливно-сировинного сектору країн, що розвиваються, з урахуванням глобальних викликів 2024–2025 рр. та структурних змін світової економіки [1; 2].

Аналіз останніх даних показує, що китайська інвестиційна активність має чітко виражену ресурсно-інфраструктурну спрямованість. За статистикою MOFCOM, у січні–листопаді 2024 року китайські підприємства здійснили близько 29,5 млрд дол США нефінансових прямих інвестицій у країнах уздовж BRI, тоді як вартість новопідписаних контрактів у цих країнах досягла 113 млрд дол США. Така структура підтверджує, що Китай поєднує інвестиції з великими підрядними

проєктами, формуючи довгострокову присутність у ресурсних економіках [2; 5].

У 2025 році ця тенденція посилилася: сукупний обсяг BRI-залучення зріс до приблизно 128,4 млрд дол США у будівельних контрактах і близько 85,2 млрд дол США інвестицій. Особливо показовим стало різке зростання енергетичного напрямку: загальне енергетичне залучення у 2025 році досягло 93,9 млрд дол США, що більш ніж удвічі перевищило показник попереднього року. Така динаміка свідчить про те, що енергетична безпека та контроль над ресурсними ланцюгами залишаються центральними елементами зовнішньоекономічної стратегії Китаю [3; 6].

Структурний аналіз демонструє подвійний характер сучасної китайської експансії. З одного боку, у 2025 році різко зросла активність у традиційних вуглеводнях: залучення в нафтовому сегменті перевищило 42 млрд дол США, а в газовому 27 млрд дол США. Для порівняння, у 2024 році сумарний показник для нафти й газу становив близько 24,3 млрд дол США. З іншого боку, паралельно збільшується частка «зеленої» енергетики: у 2025 році інвестиції та контракти у сонячній, вітровій та гідроенергетиці досягли приблизно 21,4 млрд дол США проти 12,3 млрд дол США у 2024 році. Це свідчить про поступову адаптацію китайської інвестиційної моделі до глобального енергетичного переходу [3; 7].

На мікрорівні конкретні проєкти підтверджують зазначені тенденції. Зокрема, серед найбільших угод у секторі металів і видобутку в 2024–2025 рр. фігурують:

- участь китайських компаній у мідно-кобальтових проєктах у Демократичній Республіці Конго (зокрема діяльність China Molybdenum та пов'язані інвестиції у Tenke Fungurume);
- інвестиції китайських корпорацій у мідні активи Перу та Чилі, включаючи проєкти, пов'язані з компаніями MMG та Chinalco;
- зростання угод у секторі металів у Казахстані, який у звітах Green FDC названо одним із ключових фокусів китайських інвесторів у 2025 році;
- інфраструктурно-енергетичні контракти в країнах Південно-Східної Азії, пов'язані з будівництвом електростанцій, мереж і логістичних коридорів [2; 5].

Дані Rhodium Group додатково підтверджують концентрацію китайського капіталу у «матеріальних» секторах. У 2024 році completed investment китайських компаній становив близько 58 млрд дол США – це перше річне зростання з 2017 року. Обсяг угод злиттів і поглинань піднявся до 18,9 млрд дол США порівняно з 10,1 млрд дол США у 2023 році. При цьому три галузі, автомобілебудування, базові матеріали та енергетика, сформували 77% усіх нових інвестицій. Зокрема, сектор базових матеріалів досяг 29,3 млрд дол США нових інвестицій, а

енергетика – 21,8 млрд дол США, що є максимальним рівнем із 2019 року [4].

Для економік країн-реципієнтів китайські інвестиції створюють комплексний трансформаційний ефект. Передусім вони сприяють прискоренню інфраструктурної модернізації. Як зазначає Світовий банк у дослідженні Belt and Road Economics, транспортні та енергетичні коридори можуть істотно знижувати торговельні витрати та підвищувати інтеграцію країн у глобальні ланцюги вартості. Крім того, фінансування з боку China Development Bank та Exim Bank of China часто забезпечує доступ до довгострокового капіталу для держав із обмеженими можливостями залучення західних інвестицій [8; 9].

Водночас ризики залишаються суттєвими. Серед них міжнародні організації та дослідники найчастіше виділяють:

- ризик консервації сировинної спеціалізації економік;
- потенційне зростання боргового навантаження за великими інфраструктурними кредитами;
- обмежений локальний мультиплікативний ефект зайнятості в окремих проєктах;
- екологічні та соціальні виклики у видобувних галузях [9; 10].

У 2024–2025 рр. ці ризики поєднуються з новими глобальними факторами. Енергетичний перехід підвищує попит на критичні мінерали, що посилює конкуренцію за ресурси та стимулює Китай до активнішої присутності в сегментах міді, літію та кобальту. Геополітична фрагментація світової економіки підвищує значення довгострокових ресурсних партнерств із країнами Глобального Півдня. Одночасно волатильність сировинних ринків змушує країни-реципієнти переглядати умови співпраці, зокрема щодо локалізації виробництва, екологічних стандартів і переробки сировини всередині країни [6; 7].

Отже, у 2024–2025 рр. китайські інвестиції залишаються одним із ключових факторів трансформації паливно-сировинного сектору країн, що розвиваються. Вони поєднують значний модернізаційний потенціал – через розвиток інфраструктури, розширення видобувних потужностей і доступ до фінансування – із комплексом структурних ризиків. Сучасні дані свідчать про поступову еволюцію китайської моделі від суто ресурсної експансії до більш комплексних ресурсно-інфраструктурних і технологічних проєктів. Для країн-реципієнтів ключовим завданням залишається формування збалансованої політики взаємодії з китайськими інвесторами, яка дозволить максимізувати довгострокові економічні вигоди та мінімізувати боргові, структурні й екологічні ризики [5; 9; 10].

Список використаних джерел:

1. UNCTAD. World Investment Report 2024: Investment Facilitation and Digital Government. 2024. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2024_en.pdf
2. Nedopil C. China Belt and Road Initiative (BRI) Investment Report 2024. Green Finance & Development Center (Fudan University). 2025. URL: https://greenfdc.org/wp-content/uploads/2025/02/Nedopil-2025_China-Belt-and-Road-Initiative-BRI-Investment-Report-2024-1.pdf
3. Nedopil C. China Belt and Road Initiative (BRI) Investment Report 2025. Green Finance & Development Center (Fudan University). 2026. URL: <https://greenfdc.org/wp-content/uploads/2026/01/Nedopil-2026-China-BRI-Investment-Report-2025.pdf>
4. Hanemann T., Meyer A., Goh D. China's Global Investment in 2024. Rhodium Group (China Cross-Border Monitor). 2025. URL: <https://cbm.rhg.com/sites/default/files/2025-04/china-s-global-investment-in-2024.pdf>
5. World Bank. Belt and Road Economics: Opportunities and Risks of Transport Corridors. 2019. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/512941561522751830>
6. World Bank. Commodity Markets Outlook – October 2024. 2024. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstreams/6a83f625-3b89-4934-a6b4-fc0734d78faf/download>
7. International Energy Agency (IEA). Global Critical Minerals Outlook 2024. 2024. <https://iea.blob.core.windows.net/assets/ee01701d-1d5c-4ba8-9df6-abeecac9de99a/GlobalCriticalMineralsOutlook2024.pdf>
8. American Enterprise Institute (AEI). China Global Investment Tracker (CGIT). URL: <https://www.aei.org/china-global-investment-tracker/>
9. Boston University Global Development Policy Center. China's Overseas Development Finance (CODF) Database. URL: <https://www.bu.edu/gdp/chinas-overseas-development-finance/>
10. Goodman S. et al. AidData's Geospatial Global Chinese Development Finance Dataset. Scientific Data (Nature Portfolio). 2024. URL: <https://www.nature.com/articles/s41597-024-03341-w>

СВАМ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ЯК ДЖЕРЕЛО НОВОГО ТОРГОВЕЛЬНОГО КОНФЛІКТУ МІЖ ЄС ТА КРАЇНАМИ-ЕКСПОРТЕРАМИ

Неборачко Микола Едуардович

*аспірант кафедри управління та бізнес-адміністрування,
Державний податковий університет*

У сучасних умовах трансформації міжнародної економічної системи особливого значення набуває поєднання кліматичної політики з інструментами зовнішньоторговельного регулювання. Одним із найбільш показових прикладів такої інтеграції є механізм вуглецевого коригування на кордоні Європейського Союзу (Carbon Border Adjustment Mechanism, СВАМ), який було розроблено в межах реалізації Європейського зеленого курсу. Основною задекларованою метою СВАМ є запобігання явищу carbon leakage, тобто переміщенню вуглецевоємних виробництв до юрисдикцій із менш жорсткими екологічними стандартами, що підриває ефективність кліматичної політики ЄС [1; 2].

Запровадження СВАМ відбувається поетапно: з 2023 року діє перехідний період, який передбачає виключно обов'язкову звітність щодо вбудованих викидів, тоді як із 2026 року механізм набуває повної регуляторної сили та передбачає фінансове коригування імпорту шляхом придбання СВАМ-сертифікатів [3; 4]. Механізм поширюється на обмежене, але стратегічно важливе коло товарів, зокрема цемент, сталь, алюміній, добрива, водень та електроенергію, які характеризуються високим рівнем вуглецевої інтенсивності виробництва [5].

Концептуально СВАМ спрямований на вирівнювання конкурентних умов між виробниками з ЄС, які вже інтегровані в систему торгівлі викидами EU ETS, та іноземними експортерами, що не несуть аналогічного вуглецевого навантаження [6]. Водночас результати економічного моделювання свідчать, що очікуваний глобальний кліматичний ефект від упровадження СВАМ є обмеженим і оцінюється в межах скорочення світових викидів на 0,2–1% до 2030 року, тоді як витрати для торговельних партнерів ЄС є суттєвими [8; 9].

Незважаючи на екологічну риторичку, у наукових дослідженнях СВАМ дедалі частіше інтерпретується як форма нетарифного торговельного бар'єру. Механізм призводить до підвищення вартості доступу до внутрішнього ринку ЄС у середньому на 5–20% для вразливих галузей, що посилює асиметрію конкурентних умов між країнами з різним рівнем інституційного розвитку [4; 10]. Додатковим обтяжливим фактором є значне адміністративне навантаження, пов'язане з

упровадженню систем моніторингу, звітності та верифікації викидів (MRV).

Особливо проблематичним СВМ є для країн, які не мають розвиненої екологічної інфраструктури та досвіду функціонування ринків вуглецю. За оцінками експертів, для таких держав, як Україна чи Індія, створення повноцінних MRV-систем потребує інвестицій у розмірі 100–500 млн дол. США, що істотно перевищує можливості багатьох національних економік [6; 11]. У разі відсутності верифікованих даних застосування стандартних або консервативних коефіцієнтів призводить до завищення обсягу вбудованих викидів у середньому на 20%, що фактично погіршує цінову конкурентоспроможність експортерів [3].

Регуляторна архітектура СВМ передбачає обов'язкову реєстрацію імпортерів у спеціальному реєстрі та надання їм статусу авторизованих декларантів, без якого імпорт відповідної продукції до ЄС є неможливим [7]. Звіти щодо вбудованих викидів підлягають незалежній перевірці акредитованими аудитором відповідно до міжнародних стандартів, а відповідальність за достовірність поданих даних покладається на імпортерів [12; 13]. За наявними оцінками, близько 80% компаній-імпортерів змушені інвестувати у створення нових облікових систем, вартість яких становить від 50 до 200 тис. дол. США на підприємство [14].

У міжнародному вимірі СВМ уже став джерелом зростання торговельної напруженості між Європейським Союзом та його ключовими партнерами. Для таких країн, як Китай, Індія та Туреччина, експорт до ЄС формує 10–30% валової доданої вартості окремих промислових секторів, що робить їх особливо вразливими до нових регуляторних вимог [10; 11]. Основні претензії з боку експортерів стосуються потенційного порушення принципів недискримінації, закріплених у статтях I та III Генеральної угоди з тарифів і торгівлі СОТ [8; 12].

Ситуацію ускладнює інституційна криза механізму врегулювання спорів СОТ, зокрема блокування роботи апеляційного органу, що суттєво знижує ефективність багатостороннього правового контролю та підвищує ризик односторонніх або дзеркальних заходів у відповідь на СВМ [13; 14]. У цьому контексті механізм вуглецевого коригування дедалі виразніше проявляється як елемент ширшої стратегії «зеленого протекціонізму» Європейського Союзу.

СВМ інтегрується в концепцію відкритої стратегічної автономії ЄС поряд з такими інструментами, як Net-Zero Industry Act та Green Deal Industrial Plan, і слугує засобом не лише захисту внутрішнього ринку, а й експорту регуляторних стандартів на глобальному рівні [1; 2]. Водночас така політика сприяє фрагментації світової торговельної системи, регіоналізації ланцюгів створення вартості та посиленню

геоекономічного суперництва [9; 10]. На цьому тлі в науковій літературі активно обговорюються альтернативні підходи до запобігання carbon leakage, зокрема безкоштовний розподіл квот на основі продуктивності, повернення витрат на CO₂ для експортерів, кліматичні клуби та технологічні субсидії. Результати CGE- та GTAP-моделювання свідчать, що деякі з цих інструментів здатні забезпечити 40–60% ефективності СВМ при значно нижчому рівні торговельних і геополітичних ризиків [11; 12].

Таким чином, механізм вуглецевого коригування на кордоні Європейського Союзу доцільно інтерпретувати не лише як інструмент кліматичної політики, а як один із ключових чинників структурної перебудови сучасної системи міжнародної торгівлі. Інституціональне поєднання екологічних пріоритетів із протекціоністськими та регуляторними елементами змінює логіку доступу до ринків, посилює політизацію торговельних відносин і формує додаткові ризики ескалації міждержавних торговельних суперечок. У довгостроковій перспективі така трансформація здатна призвести до подальшого ослаблення універсальних механізмів глобального економічного врядування та поглиблення фрагментації світової торговельної системи.

Список використаних джерел:

1. Marcu A., Mehling M., Cosbey A. Border carbon adjustments in the EU: issues and options. ERCST, Roundtable on Climate Change and Sustainable Transition, 2020. 70 p. URL: https://www.researchgate.net/profile/Aaron-Cosbey/publication/344446685_Border_Carbon_Adjustments_in_the_EU_Issues_and_Options/links/5f7673bf299bfb1b53e07398b/Border-Carbon-Adjustments-in-the-EU-Issues-and-Options.pdf
2. Cosbey A., Mehling M., Marcu A. CBAM for the EU: a policy proposal. Brussels : ERCST, Roundtable on Climate Change and Sustainable Transition, 2021. 24 p. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3838167>
3. Embodied emissions of chemicals within the EU carbon border adjustment mechanism. H. Minten et al. *Nature sustainability*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41893-025-01618-5>
4. Walczak N., Huremović K., Rungi A. Embodied emissions of chemicals within the EU carbon border adjustment mechanism. *Nature sustainability*. 2025. No. 8. P. 1381–1390. URL: <https://www.nature.com/articles/s41893-025-01618-5.pdf>
5. Morone P., Alfino A. Impact of the EU carbon border adjustment mechanism on the global south. *Discover sustainability*. 2025. Vol. 6. No. 1. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01131-x>
6. Holovko I., Marian A., Aperi M. The role of the EU CBAM in raising climate policy ambition in trade partners. Potsdam : Institute for Advanced Sustainability Studies (IASS), 2021. 29 p. URL: https://www.researchgate.net/profile/Adela-Marian/publication/355782689_The_Role_of_the_EU_CBAM_in_Raising_Climate_Policy_Ambition_in_Trade_Partners_The_Case_of_Ukraine/links/617dbcaaa767a03c14d4a086/The-Role-of-the-EU-CBAM-in-Raising-Climate-Policy-Ambition-in-Trade-Partners-The-Case-of-Ukraine.pdf

7. Implementing the CBAM : how are the EU's southern neighbours preparing and what can the EU do to help? / M. Jakob et al. Barcelona : EUropean Institute of the Mediterranean, 2024. 83 p. URL: <https://lnk.ua/IKEGJ7Imm>
8. Dominionioni G., Monti A. Remaking the global trade system for a sustainable future white paper internalizing climate externalities from internationally traded goods: challenges and way forward for border carbon adjustment mechanisms. *SSRN electronic journal*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4389673>
9. Why carbon border adjustment mechanisms will not save the planet but a climate club and subsidies for transformative green technologies may / D. G. Tarr et al. *SSRN electronic journal*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4185157>
10. Pitfalls of the EU's carbon border adjustment mechanism / B. Lim et al. *Energies*. 2021. Vol. 14. No. 21. P. 7303. DOI: <https://doi.org/10.3390/en14217303>
11. Majumder P., Mathur S., Pohit S. Impact of the EU's Carbon Border Adjustment Tax on India and other trading partners of EU. *Green and Low-Carbon Economy*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.47852/bonviewglce42022065>
12. Asmelash H. The WTO dispute settlement system as a forum for climate litigation?. *Review of EUropean, comparative & international environmental law*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1111/reel.12490>
13. The form and substance of international cooperation on border carbon adjustments / M. Mehling et al. *AJIL unbound*. 2022. Vol. 116. P. 213–218. DOI: <https://doi.org/10.1017/aju.2022.33> (date of access: 28.01.2026).
14. Zhao B., Yarime M. The impacts of carbon tariffs on international trade flows and carbon emissions: An analysis integrating trade elasticities with an application to US-China trade. *Energy economics*. 2022. P. 106337. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2022.106337>

DIGITAL TRANSFORMATION AND TOTAL FACTOR PRODUCTIVITY: KEY TRANSMISSION CHANNELS OF INFLUENCE

Oliinyk Kyrilo
*Postgraduate Student,
Mariupol State University*

In the context of modern discussions about the relationship between digital transformation and sustainable development, the combination of digital and “green” strategies is of particular importance, since it is their interaction that determines not only the trajectories of productivity growth, but also the potential for reducing structural asymmetries of development, which justifies the appeal to the results of research [1–2], which reveal the conceptual connections between the “green” and digital economy within the sustainable development paradigm. Digital transformation in the modern economy appears not as a separate technological trend, but as a structural mechanism for changing the logic of productivity formation at the enterprise level, which at the same time creates the prerequisites for reducing the “digital divide” [3] and, through the wider spread of technological capabilities, increasing data availability and the formation of new competencies. Its impact on total factor productivity is realized through a system of interconnected transmission channels that simultaneously alter companies' innovative capabilities, cost structures, resource allocation mechanisms, and the quality of human capital. Digital transformation is interpreted as a factor that not only increases the efficiency of individual processes, but also restructures the internal architecture of production, management, and interaction in value chains.

Digital transformation as a factor in increasing total factor productivity unfolds in the broader context of global competition and “technoglobalism”, within which technological capabilities increasingly determine the positions of countries and companies in the international division of labor, access to innovative resources, and the ability to integrate into global value chains [3; 4]. In this environment, digital technologies act not only as a tool for internal optimization but also as a strategic asset in the competitive struggle, since control over data, platforms, and digital infrastructure forms new asymmetries of development and, at the same time, opens up opportunities to overcome them. Of particular importance is the transformation of the labor market, where digitalization is driving the spread of flexible forms of employment and the «gig economy», which is changing the mechanisms of human capital formation, the structure of demand for qualifications, and the nature of labor productivity [5]. On the one hand, platforms expand access to economic

activity, creating new channels of inclusion in production networks; on the other hand, they increase the risks of segmentation, employment instability, and uneven distribution of digital benefits. Accordingly, increasing productivity through digital transformation should be considered in light of the competitive dynamics of a techno-globalized economy and shifts in the labor market, where digitalization simultaneously creates new growth opportunities and new challenges to socio-economic inequality [6].

In this logic, four key channels of digital technology's influence on TFP can be distinguished: technological innovation, reduced operating costs, increased efficiency in resource allocation, and improved human capital structure. Their action is cumulative: digital solutions create an environment in which productivity growth results from the simultaneous optimization of knowledge, information, organization, and work.

The first channel relates to the transformation of innovation processes. Digitalization changes the very model of technological development of enterprises, transferring innovations from closed internal cycles to open network formats. The introduction of big data, cloud computing, artificial intelligence, and the Internet of Things expands companies' ability to process information, accelerates knowledge exchange, and increases the speed of development of new products and technological solutions.

Industrial Internet platforms play a special role as the basis for integrating digital technologies into the industrial economy. They ensure the integration of all links in the production process into a single network, where coordination of supply, production, service, and sales is carried out based on real-time data. This means that productivity increases not only through automation, but through the creation of new production organization systems that cover the entire value chain. The second channel is to reduce operating costs. The integration of digital technologies into production and management processes enables more accurate planning, automates routine operations, and reduces maintenance costs. Intelligent devices collect data in accordance with program commands, analyze production parameters, and support decision-making, thereby reducing dependence on manual control and personnel costs in traditional functions.

The third channel concerns improving the efficiency of resource allocation. Digital technologies increase the transparency of information in the company, reduce information barriers between departments, and strengthen management discipline. This reduces the risks of over- or under-utilization of labor and increases the efficiency of investment in personnel. In supply chains, digitalization reduces information asymmetry between companies and their partners. The use of blockchain, big data, and cloud solutions enables more accurate demand forecasting, optimized inventory, and greater network coordination efficiency.

The fourth channel concerns improving the structure of human capital. Automation is replacing some low-skilled jobs, while demand for highly skilled workers with digital competencies is growing. This contributes to the modernization of the company's human capital and enhances the diffusion of knowledge, organizational learning, and increased productive potential. Additionally, digital transformation is shaping a new configuration of competitive advantage, in which productivity depends on companies' ability to accumulate and use data as a strategic resource. Data serves as the basis for demand forecasting, logistics optimization, new product development, and improved quality of management decisions.

Empirical results confirm the effectiveness of all four channels. Digital transformation increases spending on “research and development”, the results of technological innovations, and their efficiency, while reducing operating and administrative costs. It also improves the efficiency of investment in labor, optimizes the functioning of supply chains, and raises the educational level of workers. The effect of digital transformation is systemic and emphasizes the need for a comprehensive approach to the implementation of digital technologies to maximize productive benefits and reduce structural digital asymmetries.

References:

1. 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>
2. 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*, vol. 1 (156), pp. 46–58. DOI: <https://doi.org/10.17721/apmv.2023.156.1.46-58>
3. Bulatova, O. V., Reznikova, N. V., & Ivashchenko, O. A. (2023). Tsyfrovy rozryv chy tsyfrova nerivnist? Novi vymiry hlobalnykh asymetrii sotsialno-ekonomichnoho rozvytku v umovakh tekhnohlobalizmu [Digital divide or digital inequality? New dimensions of global asymmetries in socio-economic development under technoglobalism]. *Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomika*, no. 25, pp. 45–57. DOI: <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2023-13-25-45-57>
4. Reznikova, N. V., Bulatova, O. V., Shlapak, A. V., & Ivashchenko, O. A. (2023). Platformizatsiia tsyfrovoy ekonomiky chy tekhnohlobalizm tsyfrovoykh platform? Transformatsiinyi potentsial didzhytalizovanykh ekosystem dlia mizhnarodnoho biznesu i torhivli [Platformization of the digital economy or technoglobalism of digital platforms? The transformation potential of digitalized ecosystems for international business and trade]. *Efektivna ekonomika*, no. 6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.6.1>
5. 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>

6. Reznikova, N. V., Bulatova, O. V., & Ivashchenko, O. A. (2023). Kolizii konkurentsii na didzhitalizovanykh rynkakh v umovakh tekhnohlobalizmu: Ryzyky innovatsiinoho ta informatsiino-tsyfrovoho neoproteksionizmu dla 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>

АРХІТЕКТУРА ЦВЦБ ЯК ІНСТРУМЕНТ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВОГО МОНІТОРИНГУ В УКРАЇНІ

Пантюхов Адріан Олександрович

аспірант кафедри міжнародних фінансів,

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Станом на липень 2025 року 137 країн, що презентують 98% ВВП світу, досліджують цифрові валюти центральних банків (ЦВЦБ). Згідно з опитуваннями BIS (Papers No. 159, 2024), 85 з 93 опитаних центральних банків ведуть роботу над роздрібними чи/та над оптовими проєктами [1]. При цьому ЦВЦБ не була запущена у розвинутих економіках: три активні системи (Sand Dollar на Багамах, JAM-DEX на Ямаїці та eNaira в Нігерії) працюють в відносно малих юрисдикціях і широко розповсюджені. Так, МВФ оцінює, що у 2023-му 98,5 % гаманців eNaira не були використані – протягом першого року після запуску [2]. Це піднімає питання, що ключовий бар'єр впровадження – не технологія, а відсутність довіри споживачів [13], зумовлена незрозумілим балансом між зручністю, зрозумілістю фінансового моніторингу та конфіденційністю користувачів. Для України – економіки з високою часткою тіньової економіки, де НБУ планує тестування е-гривні [9], це безпосередньої практичне питання. Відсутність широких пілотних тестів раніше посилює виклик, адже попередні пілоти охоплювали маленькі суми, та стосувались не споживачів, а зацікавлених осіб – працівників НБУ. Додає значущості шлях до євроінтеграції, регіону де парламентарі підтримують запуск європейського CBDC, необхідність моніторингу коштів на повоєнне відновлення та високого рівня проникнення безготівкових транзакцій.

1. Дворівнева модель: зобов'язання та дистрибуція. Консенсус більшості центральних банків демонструє, що базовий напрям досліджень – це гібридна архітектура ЦВЦБ [1]. Регулятор випускає цифрову валюту як пряме зобов'язання. Таким чином звільняючи людей від ризику неплатоспроможності банків. Водночас дистрибуцію та KYC клієнтів здійснюють комерційні посередники – переважно банки. Це дозволяє зняти потребу у розбудові широкої інфраструктури паралельної традиційній фінансовій. Ця модель реалізована в Китаї: e-CNY (225 млн гаманців, 16,7 трлн юанів оброблених транзакцій), цифровий євро (проведені перші фази підготовки, першочергова підтримка від законодавців, можливий запуск з 2029 р.) [3], в Індії, цифрова рупія (8 млн гаманців, зростання оборотів на 334 % за рік) [2]. Цифрова гривня попри затягування процесу відбору технологічного партнера, планується за схожою схемою на базі розподіленого реєстра (DLT) зі збереженням

даних споживачів у посередників, без концентрації додаткових даних у емітента – Національного банку. Це повторює рекомендації EDPB 02/2025 щодо обробки персональних даних у блокчейн-системах.

2. Анонімність для невеликих транзакцій, як новий стандарт. У лютому 2025 р. Міжнародна група з протидії відмиванню брудних грошей (FATF) замінила у рекомендаціях слово «співмірність» (commensurate) на «пропорційність» (proportionate). Таким чином погодивши спрощення перевірки для низькоризикових транзакцій. Це підтверджує світовий тренд до «вибіркової приватності». В Китаї ЦВЦБ діє за декілька рівневою системою: e-CNY дозволяє відкрити гаманець за номером телефону, тобто з мінімальним, або відсутнім КУС з лімітом 2 тисячі юанів. В ЄС ЄЦБ розглядає паралельний підхід: офлайн-платежі без збору даних для посередників та онлайн-платежі до 3 тисяч євро з псевдонімізованою обробкою. Доцільно для e-гривні буде адаптувати декілька рівневу модель із прив'язкою до лімітів Закону № 361-IX (належна перевірка здійснюється при операції з віртуальними активами на суму понад 30 тисяч гривень) [14] та з офлайн-функціоналом в умовах обмеженого інтернет-покриття та електрозабезпечення.

3. Захист приватності за допомогою криптографії. Проєкт BIS Tourbillon (2023) дослідив впровадження анонімності споживача, на фундаменті сліпих підписів Девіда Чаума, одного з батьків криптографії [4]. Так, емітент ЦВЦБ може підтвердити справжність платіжного засобу, не маючи в наявності даних, які дали б змогу пов'язати її з конкретним користувачем. Водночас швейцарський національний банк допоміг протестувати протокол eCash 2.0, який дає можливість добровільного одностороннього скасування анонімності споживачем для проходження первинної перевірки, або для запобігання руху незаконних фінансових потоків. Технологія доказів з нульовим розголошенням (ZKPs), яка протестована в блокчейн-мережах для збереження конфіденційності, дозволяє проходити фінансовий моніторинг: відповідність AML-критеріям, не розкриваючи суми чи споживача. Однак Банк Кореї (2024) зазначив про суттєве зниження операційної ефективності. Офлайн-платежі також можливо захистити: IDEMIA влітку 2024 р. протестувала першу офлайн-транзакцію ЦВЦБ, яка зазначена, як квантово-стійка. Банк Канади підтверджує: оптимальним є гібридний підхід [5].

4. Зміна парадигми від постфактумного до превентивного моніторингу. ЦВЦБ дають можливість фінансовому моніторингу перейти від ex-post моделі контролю (пошук невідповідностей встановленим правилам після здійснення транзакції) до ex-ante моделі (дизайн, який унеможливорює проведення незаконних фінансових транзакцій). Проєкт BIS Mandala (8 банків) запроваджує виконання регуляторних вимог прямо у інфраструктуру ЦВЦБ: перевірка на

дотримання санкцій, KYC клієнта та керування потоками капіталу у відповідних юрисдикціях імплементується до платежу. Щобільше криптографічний доказ проходження комплаєнсу пов'язаний з кожною транзакцією ЦВЦБ без розкриття особи чи компанії. Стандарт обміну електронними фінансовими повідомленнями ISO 20022 (близько 40% транскордонного трафіку SWIFT) надає підготовлені дані для скринінгу транзакцій. AI-моделі, як RegTech можуть покращити точність при виявленні операцій для глибокої перевірки на 40% при зниженні знаходження хибних результатів на 70%. Для е-гривні можливість імплементувати програмованість, як для запобігання незаконним фінансовим потокам, так і для обмеження характеристик платежу – є базовим сценарієм. Це дозволить адмініструвати цільові соціальні виплати з обмеженням напрямів використання, та контроль, або запрограмоване розподілення коштів відновлення.

5. Конфлікт принципу мінімізації даних GDPR та дотримання вимог AML. Протиріччя між принципом на мінімізацію даних, збереження адекватного і релевантного обсягу згідно GDPR та вимогами на збереження інформації про транзакції – 5-10 років за AML-правилами може бути вирішено архітектурою системи. Рамкові рекомендації EDPB 02/2025 передбачають зберігання даним поза блокчейн мережами, при розміщенні у розподіленому реєстрі лише хешів операцій (за використання сліпих підписів, та криптографії це дозволить розірвати зв'язок між користувачем та його даними). ЄЦБ забороняє фінансовим посередникам використовувати у комерційних цілях платіжні дані без погодження споживача. Новий Регламент ЄС з AML (2024/1624, чинний з липня 2027) буде поширюватись на «всі форми грошей центрального банку, випущених для роздрібного використання» та запровадить обов'язкову ідентифікацію клієнтів для транзакцій від 3 тисяч євро. НБУ заявив, що не буде зберігати персональні дані споживачів. Це збігається з парадигмою захисту конфіденційності, проте для дотримання необхідно імплементувати у Закон № 361-IX.

Можна сформувати чотири ключових принципи для формування архітектури е-гривні. По-перше, запровадження дворівневої моделі доступу емітент-дистриб'ютор, із зберіганням конфіденційних даних поза мережею. Вибір технологічного провайдера який забезпечить реальний рівень приватності через імплементування сліпих підписів, ZKP, – є запорукою розвитку довіри до ЦВЦБ. По-друге, декілька рівнева анонімність із максимальним «готівковим» рівнем приватності для маленьких платежів, що забезпечить фінансову інклюзію та відповідність AML-принципам згідно останнім змінам FATF – щодо принципу пропорційності. По-третє, формування системи попередження ex-ante, а не постфактумного відслідковування – суттєво знизить витрати на фінансовий моніторинг. По-четверте, використання унікальних

конкретних переваг України – високий рівень цифровізації (22,5 млн користувачів застосунок Дія) створить сприятливе середовище для випробовувань з мінімальними інфраструктурними вкладеннями. Успіх е-гривні має базуватись не лише на технічній інноваційності, а й на прозорості контролю, незалежного нагляду та закріпленням у законодавстві права та гарантій на приватність.

Список використаних джерел:

1. BIS. Advancing in tandem – results of the 2024 BIS survey on central bank digital currencies and crypto. BIS Papers No. 159. August 2025.
2. IMF. Central Bank Digital Currency: Progress and Further Considerations. Policy Paper No. 2024/052. 2024.
3. ECB. Preparation phase of a digital euro – Closing report. October 2025.
4. BIS Innovation Hub. Project Tourbillon: exploring privacy, security and scalability for CBDCs. November 2023.
5. Bank of Canada. Privacy-Enhancing Technologies for CBDC Solutions. Staff Discussion Paper 2025-1. January 2025.
6. BIS. Privacy-enhancing technologies for digital payments. Working Paper No. 1242. 2025.
7. FATF. Updates to Standards to promote financial inclusion. February 2025.
8. EDPB. Guidelines 02/2025 on processing of personal data through blockchain technologies. April 2025.
9. National Bank of Ukraine. E-hryvnia: official project page. URL: <https://bank.gov.ua/en/payments/e-hryvnia>
10. BIS Innovation Hub. Project Mandala: embedding policy compliance in cross-border transactions. Phase 2. November 2025.
11. BIS Innovation Hub. Project Leap phase 2: quantum-proofing payment systems. 2025.
12. NIST. Post-Quantum Cryptography Standards: FIPS 203, 204, 205. August 2024.
13. IMF. Central Bank Digital Currency Data Use and Privacy Protection. FinTech Notes 2024/004. 2024.
14. Закон України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом...» № 361-IX від 06.12.2019.

ФРАГМЕНТАЦІЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ: ПАРАДОКС ЕФЕКТИВНОСТІ

Парубець Стефанія Олексіївна

*аспірант кафедри міжнародної економіки,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана*

У контексті глобалізації та регіоналізації світової економіки, національні інноваційні системи стають критичним детермінантом конкурентоспроможності держав. Україна репрезентує унікальний випадок подвійного парадоксу: з одного боку, країна систематично демонструє результати інноваційної діяльності, які значно перевищують очікування з точки зору наявних ресурсів, проте така висока ефективність не трансформується у стійку глобальну позицію через структурну фрагментацію національної системи.

Так, мета дослідження полягає у виявленні ключових детермінант парадоксу ефективності національної інноваційної системи України шляхом ретроспективно-прогностичного аналізу динаміки її позицій у Global Innovation Index (2011–2025) [1], з подальшою ідентифікацією структурних причин фрагментації інноваційного ландшафту та визначенням стратегічних пріоритетів у межах аналітичної дилеми глобалізаційних та регіоналізаційних траєкторій розвитку.

Рисунок 1 демонструє структурну аномалію в інноваційному розвитку України. Фіолетова лінія, яка відображає середнє місце за індексом ресурсів (стовпи 1–5 Global Innovation Index), систематично розташована вище синьої лінії, що відображає середнє місце за індексом результатів (стовпи 6–7), що свідчить про постійне перевищення вихідних індикаторів над вхідними.

З огляду на реверсивну шкалу (де нижче значення відповідає кращому результату), така конфігурація означає, що при меншій кількості доступних ресурсів досягаються відносно кращі результати, ніж можна було б очікувати. Виділена сіра зона ілюструє розрив ефективності – дисбаланс між яким набуває найбільшого масштабу у 2019 році. Цей феномен окреслюється як «парадокс ефективності», що формалізує стійку перевагу результатів над ресурсною базою, незалежно від зовнішніх шоків чи інституційних трансформацій.

Ресурси у цьому контексті трактуються як сукупність вхідних факторів, що формують потенціал інноваційного та економічного розвитку. До них належать фінансові ресурси (зокрема витрати на

дослідження і розробки), людський капітал, інституційна спроможність, інфраструктура, рівень технологічної готовності, а також доступ до знань, ринків і мереж співпраці. Результативність відображає фактичні вихідні показники реалізації цього потенціалу, тобто досягнуті економічні та інноваційні результати. Вона вимірюється через такі індикатори, як інноваційний випуск, технологічні результати, продуктивність, експорт високотехнологічної продукції, комерціалізація знань та загальний економічний ефект. Результативність характеризує не обсяг наявних ресурсів, а ефективність їх трансформації у вимірювані результати.

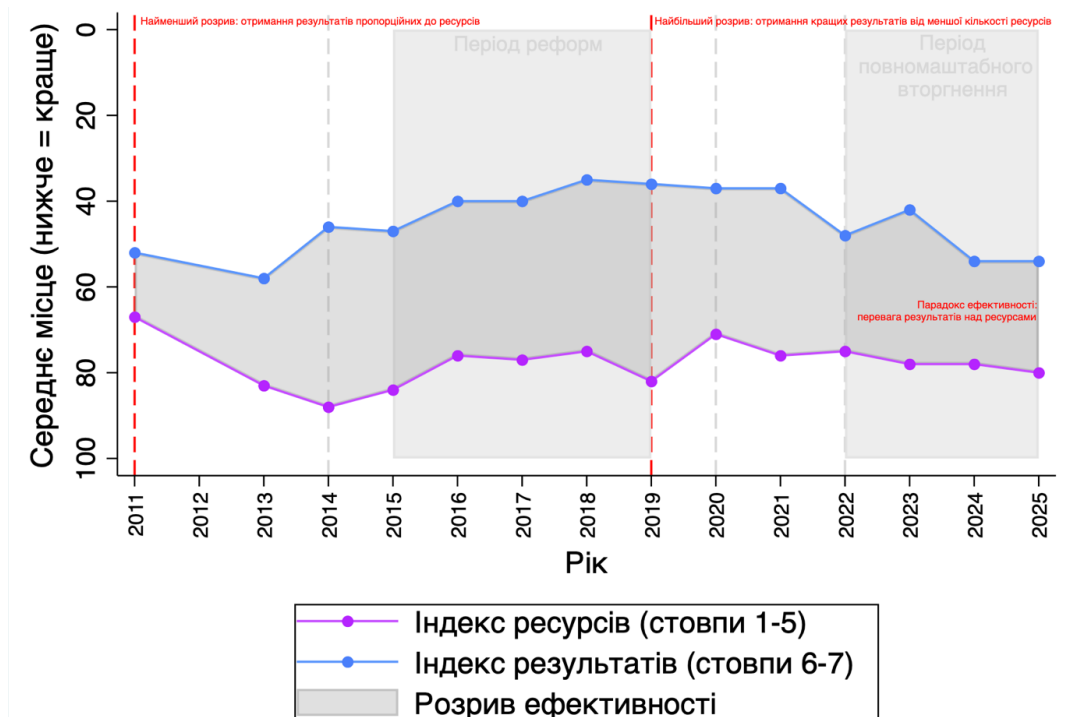


Рис. 1. Парадокс ефективності України розрив між ресурсами та результатами, 2011–2025 роки

Джерело: створено автором на основі [1]

Кореляційний аналіз функціональної структури інноваційної системи України у межах Global Innovation Index за період 2011–2025 років дозволив ідентифікувати чотири кластери взаємозв'язків між семи стовпами індексу, що виявляють глибокі структурні дисбаланси інноваційного середовища.

Кластер 1 («Знаннява синергія») ($r = 0.78$; $p < 0.01$) репрезентує стійкий позитивний зв'язок між стовпами «Людський капітал» та «Знаннєві результати». Цей сегмент демонструє функціональну ефективність: інвестиції в освіту, зокрема у вищу технічну та природничу освіту, конвертуються у продуктивність наукової діяльності – публікаційну активність, патентування та інші форми знаннєвого виходу.

Таблиця 1

Кореляційна матриця стовпів ГП України, 2011–2025

	1.Інституції	2.Людський капітал	3.Інфраструктура	4.Ринки	5.Бізнес	6.Знання	7.Креативність
1.Інституції	1	0,620*	-0,480	0,755*	-0,023	0,638*	0,437
2.Людський капітал	0,620*	1	-0,633*	0,506	0,425	0,2847	0,364
3.Інфраструктура	-0,480	-0,633*	1	-0,465	-0,159	-0,2332	-0,231
4.Ринки	0,755*	0,506	-0,465	1	-0,012	0,5647*	0,617*
5.Бізнес	-0,023	0,425	-0,159	-0,012	1	-0,2248	0,186
6.Знання	0,638*	0,285	-0,233	0,565*	-0,225	1	0,332
7.Креативність	0,437	0,364	-0,231	0,617*	0,186	0,332	1

Примітка: * $p < 0,05$ (статистично значущі кореляції), $n = 15$

Джерело: створено автором на основі [1]

Кластер 2 («Ринковий антагонізм») ($r = -0.42$; $p < 0.05$) виявляє парадоксальну взаємодію між стовпами «Інституції» та «Ринкова досконалість». Хоча формальні інституційні реформи (прозорість, регуляторна якість, верховенство права) демонструють позитивну динаміку, вони не транслуються у відповідне пожвавлення ринків капіталу. Така негативна кореляція вказує на системний розрив між нормативною архітектурою реформ та їх фактичним втіленням, особливо в контексті венчурного фінансування, біржових механізмів і інноваційного підприємництва.

Кластер 3 («Інфраструктурна ізоляція») ($r \approx 0$; $p > 0.1$) відображає функціональну автономність інфраструктурного стовпа. Інвестиції в ІКТ, логістичну, наукову та цифрову інфраструктуру не корелюють із іншими індикаторами індексу, що свідчить про їхній відрив від інноваційного ядра економіки.

Кластер 4 («Креативна дисперсія») ($r = 0.30-0.35$) демонструє слабкий, фрагментований зв'язок стовпа "Креативні результати" з іншими складовими. Це вказує на автономність креативного сектору, зокрема діджитал-контенту, дизайну, медіа та культурних індустрій, які функціонують без помітної взаємодії з науково-дослідною сферою та технологічним бізнесом.

Так, станом на 2025 рік інноваційна система України набуває ознак фрагментованого конгломерату дискретних підсистем, у якому окремі компоненти демонструють високу ефективність (зокрема ІТ-сектор, публікаційна активність), однак втрачається цілісність системної взаємодії. Патенти не трансформуються у стартапи через

дисфункційність ринків венчурного капіталу. Академічні прориви не масштабуються внаслідок технологічної архаїчності інфраструктури. Креативна економіка не інтегрується в інноваційно-промислові ланцюги доданої вартості. Кількісна оцінка втрат від системної фрагментації свідчить про те що за умови досягнення узгодженості між стовпами індексу (кореляція $r > 0.5$), Україна мала б потенціал посісти 55–60 місце у Global Innovation Index замість фактичного 73. Таким чином, фрагментація коштує національній інноваційній системі щонайменше 13–18 рангових позицій у глобальній конкуренції, конвертуючись у втрачені можливості інноваційного розвитку.

Проведене дослідження виявило фундаментальну структурну аномалію національної інноваційної системи України, яка проявляється у формі подвійного парадоксу в умовах глобалізаційних та регіоналізаційних процесів світової економіки: емпірично підтверджено феномен «парадоксу ефективності»; кореляційний аналіз взаємозв'язків між семи структурними стовпами Global Innovation Index за період 2011–2025 років виявив чотири функціональні кластери з принципово різною логікою взаємодії, що вказує на глибоку фрагментацію інноваційного ландшафту; кількісно визначено економічні втрати від структурної фрагментації: за умови досягнення системної узгодженості (кореляція $r > 0.5$ між усіма стовпами) при поточному рівні результатів, Україна могла б посісти 55–60 місце у глобальному рейтингу замість фактичного 73 (станом на 2024 рік).

Теоретична значущість дослідження полягає у концептуалізації феномену парадоксу ефективності як прояву структурної дисфункції національних інноваційних систем у країнах з перехідною економікою. У практичному вимірі результати дослідження набувають особливої ваги у контексті стратегічної дилеми між глобалізаційною та регіоналізаційною траєкторіями розвитку. Зокрема, дослідження емпірично доводить: інтеграція до європейських інноваційних екосистем (через Horizon Europe) без внутрішньої інституційної консолідації призводить до поверхневої конвергенції, яка не усуває системних розривів.

Відповідно, автор вважає доцільним запропонувати гібридну модель глобальної спеціалізації та регіональної консолідації як стратегічну рамку подолання інституційної фрагментації та посилення інноваційної активності.

Список використаних джерел:

1. World Intellectual Property Organization (WIPO). Global Innovation Index. URL: <https://www.wipo.int/en/web/global-innovation-index>

РОЛЬ КОНСУЛЬСЬКИХ УСТАНОВ У РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: ОСНОВНІ НАПРЯМИ ТА ВПЛИВ

Черкез Дімітрій Віорелович

здобувач вищої освіти другого (магістерського рівня),

Львівський торговельно-економічний університет

Науковий керівник: Шевчук Віктор Олексійович

доктор економічних наук, професор,

Львівський торговельно-економічний університет

У роботі розкрито теоретичні засади конструктивного впливу консульської діяльності, окреслено методологічні підходи до оцінки її економічної ефективності та проаналізовано базові механізми економічної дипломатії.

У межах даного дослідження було проаналізовано індекс дипломатичної присутності з акцентом на його взаємозв'язок з ключовими макроекономічними показниками для вибірки з 62 країн.

Аналіз проводився у двох часових вимірах: довгостроковій перспективі (2015–2024 рр.) та короткостроковій перспективі (2021–2024 рр.). оскільки важливо вміти розрізнити стійкі структурні тенденції з більш оперативними змінами останніх років в ході дослідження. 2020 рік було виключено з вибірки через його атиповий характер, зумовлений пандемією COVID-19, яка суттєво спотворила економічні показники.

Емпірично проаналізовано вплив консульської діяльності на ключові макроекономічні показники із використанням даних Global Diplomacy Index 2024 Інституту Лоуї. Для підвищення статистичної значущості та коректності регресійного аналізу в дослідженні було запроваджено додаткову бінарну змінну, що відображає рівень економічного розвитку країн.

Завдяки методу Scatter plot було ідентифіковано спостереження, що істотно відхилялися від загальної тенденції, тобто потенційні аутлаєри, які могли спотворювати результати подальшого економетричного аналізу.

Результати показують, що посольства та консульства мають позитивний, але незначний вплив на різні економічні показники і коливаються залежно від методу оцінки. Більше того, цей вплив є більшим для вибірки країн, що розвиваються.

Все виглядає на те, що залежність між загальною кількістю консульств і динамікою ВВП є нелінійною. Існує певне "порогове" значення кількості консульств, яке визначає максимальне значення

консульських установ, що не призводить до зниження темпу економічного зростання. На підставі оціненого полінома оптимальна кількість консульських установ становить 18. Більша кількість консульств призводить до зниження темпу зростання ВВП. Зі загальної вибірки країн виключено Китай, адже дані для цієї країни мають ознаки екстремального значення (outlier).

Для країн, що розвиваються, залежність теж нелінійна. Втім, «поріг» стає дещо вищим – 24 консульські установи. Такий результат можна інтерпретувати на користь більшої віддачі від консульських установ у країнах з нижчим рівнем доходу. Принагідно можна зауважити, що для вибірки країн, що розвиваються, коефіцієнт детермінації R^2 стає вдвічі вищим – 0,20. Це означає, що консульські установи пояснюють до 20% динаміки доходу для цієї групи країн.

Для промислових країн залежність лінійна і передбачає відсутність скільки-небудь вагомого ефекту від кількості консульських установ.

Порівнюючи з наведеними вище результатами, оцінки для трансформаційних економік радикально відрізняються. Все вказує на те, що збільшення кількості консульських установ має досить відчутний сприятливий вплив на динаміку ВВП (коефіцієнт детермінації R^2 становить 0,46). Такий вислід можна пояснити особливостями моделі економічного зростання на основі стимулювання експорту. Консульські установи сприяють не лише контактам на рівні окремих громадян, але й співпраці з бізнес-середовищем зарубіжних країн.

Дане дослідження дозволяє порівняти економічні показники країн з активною консульською мережею та без неї, беручи до уваги усі форми дипломатичної присутності та безліч економічних показників. На основі проведеного аналізу, ми спостерігаємо більший інтерес саме до торговельних місій, аніж до почесних консульств.

Незважаючи на те, що відкриття та утримання дипломатичних установ є дорогим заходом, варто його розглядати як можливість для зростання і сприяння диверсифікації експорту регіонів, зокрема і підвищення ефективності національних економік.

Емпіричні результати підтверджують, що кількісне розширення дипломатичних установ без чіткого мандату й аналітичної спеціалізації не гарантує позитивного економічного ефекту. Вирішальним чинником стає якість інституційної взаємодії, здатність дипломатичних представництв генерувати аналітичні сигнали та бути інтегрованими у процес ухвалення економічних рішень. Перспективні напрями розширення дипломатичної присутності мають бути селективними та диференційованими: для країн із середнім і нижчим рівнем доходу варто розглянути розширення як інструмент підтримки економічної інтеграції. Для розвинених економік вектор на підвищення якості та функціональної спеціалізації вже існуючих установ замість їх кількісного збільшення.

СУЧАСНА ТАРИФНА НЕСТАБІЛЬНІСТЬ США

Шевченко Володимир Юліанович

кандидат економічних наук,

доцент кафедри міжнародної економіки,

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Нестійкість, нестабільність, волатильність, кризи, конфлікти є загальними характеристиками процесу розвитку міжнародної та національних економік в умовах глобальних ризиків та шоків. Вони відображають результат взаємодії, непередбачуваності та ймовірності процесів під впливом значних змін зовнішнього середовища, шоків та дисбалансів. Наслідками є посилення невизначеності розвитку економічних процесів на макро- та мікрорівнях.

Нестабільність світової економіки посилюється внаслідок чинників світового середовища: глобальних ризиків, шоків, значних ринкових коливань, цифрової трансформації, інновацій, технологічної конкуренції, домінуванні американських технологічних монополій.

Нестабільність та нестійкість є відхиленнями від динамічної рівноваги та спричиняє невизначеність, зворотні зміни, економічні втрати, зменшення горизонту управління, погіршення інвестиційного та фінансового клімату, посилення конкуренції та протекціонізму.

Нестабільність та нестійкість є певними противагами упорядкованості та вимагають посилення стійкості, що відображає здатність економіки до протидії коливанням та дисбалансам методами ринкового саморегулювання, залученням додаткового фінансування та використання зовнішньоекономічних відносин.

Нестійкість, волатильність, ризики обумовлюють невизначеність в економіці, ймовірність різних варіантів розвитку та наслідків управлінських рішень, необхідність періодичного перегляду прогнозів та планів, що негативно впливає на інвестиційну активність та довгострокові проекти, потребу пріоритету короткострокових кон'юнктурних рішень. Це також посилює міжнародну конкуренцію особливо в сфері високих технологій, загострення боротьби за ринки, нестійкість ланцюгів постачання, стрибки цін на сировину.

Нестабільність та невизначеність світової економіки отримала додаткові поштовхи з початку 2025 року, коли президент США Трамп зробив підвищення тарифів на імпортовані товари одним з основних цілей своєї політики.[1] Мотивом запровадження високих тарифів на імпорт стала необхідність подолання значного торгівельного дефіциту

США, заохочення американських компаній до перенесення власного виробництва з інших країн до Америки.

Тарифи на імпортовані товари активно застосовувалися в минулому столітті як засіб захисту національних виробників від зовнішньої конкуренції аналогічних товарів. Тарифи застосовувалися як інструмент регулювання цінової конкуренції до стандартних промислових товарів та продуктів переробки сировини (наприклад, цемент, добрива, метал та інші). Сучасне виробництво характеризується швидким оновленням та диверсифікацією високотехнологічних виробів. Тому нині домінуючою є нецінова конкуренція, новизна, якість та функціональність, а тарифи втрачають роль.

Тенденції протекціонізму в світі посилюються внаслідок системних криз, таких як пандемія 2020-2021 років, російська агресія в Україні з 2022 року, енергетична криза 2022 року. В промисловому секторі захисні тарифи переважно використовують країни що розвиваються для захисту від закордонної конкуренції та підтримки становлення національного виробництва сучасних промислових товарів особливо для експорту.

Використання тарифів як інструменту протекціонізму має певну неоднозначність та різний вплив на поведінку економічних агентів. Тарифи мають асиметричний і нерідко неоднозначний вплив на виробників (експортерів) і споживачів (імпортерів). Для експортерів тарифи створюють виклик втрати конкурентних позицій на закордонному ринку. Це спонукає до використання превентивних (накопичення запасів, торгівельні переговори про зниження тарифів, зміна ланцюгів постачання) та адаптаційних заходів (оптимізація витрат і ланцюгів постачань, переключення на альтернативні ринки, регуляторна підтримка). Для імпортерів і споживачів підвищення імпортних тарифів несе ризик збільшення цін та спонукає до раціоналізації споживання, стимулювання національного імпортозаміщення, залучення альтернативних постачальників. Таким чином нові тарифи можуть впливати на зміни в економічних умовах та структурі експорту та імпорту.

Асиметричність і неоднозначність впливу на учасників зовнішньої торгівлі посилюється різними можливостями обходження тарифів та нетарифних обмежень (непрямий імпорт, переоформлення та перевантаження, транзит, зміна країни походження товарів та інші). Наприклад, в Україні не так давно це породило проблеми з квазі імпортом шляхом тимчасового ввезення автомобілів на «євро бляхах» яке змусило державу застосовувати окремі законодавчі та інші засоби регулювання.

Підвищення імпортних тарифів США має суттєві особливості що визначають їх значний негативний вплив не тільки на окремих торгівельних партнерів, а й породжують нестабільність всієї системи міжнародної торгівлі.

По-перше, тарифи мають глобальний характер і запроваджуються для всіх країн і територій, навіть окремо до невеликих незаселених островів.

По-друге, тарифи є диференційовані по кожній країні – торговельному партнері в залежності від обсягу торговельного дефіциту США з конкретною країною.

По-третє, високі тарифи та додаткові умови покладаються на найбільших торговельних партнерів США – Китай, ЄС, Японія та інших.

По-четверте – додаткові тарифи застосовано до партнерів США по регіональній зоні вільної торгівлі + Канади та Мексики.

По – п'яте, одночасно до країн застосовуються загатні та підвищені секторальні тарифи на певні товари - автомобілі, сталь, алюміній, мідь та низку інших товарів.

По-шосте, найвищі тарифи застосовуються до країн що розвиваються, що є постачальниками сировини, дешевих споживчих товарів, продукції для ТНК.

Використання тарифів для захисту національних виробників має обмежений вплив, зокрема на стимулювання інновацій та сучасних технологій, експорт та конкурентоспроможності.

Одночасно нові тарифи стали основним інструментом перегляду торговельних угод з основними партнерами для просування американського експорту та отримання преференцій для компаній США на закордонних ринках. Фактично високі тарифи використовувались для примусу до поступок у торговельних переговорах, як засіб тиску.

Запровадження американських тарифів відбувається нестабільно та часто непослідовно: для тиску в переговорах, ризику запровадженні, зміни для окремих країн, переглядів рівнів, відстрочки вступу в дію, додаткових умов.

Аналітиками Bloomberg Economics було виявлено нестійкість тарифів та встановлено що протягом 2025 року з 49 тарифних оголошень лише 45% були запроваджені (повністю чи частково), 27 % очікують запровадження та 22 % в стані оцінювання. Загалом з врахуванням скасування частини тарифів після запровадження, 43% тарифних оголошень було скасовано [2].

В результаті агресивної торговельної політики США посилились ризики для всієї світової торгівлі. В кінці 2025 року за даними МВФ середній рівень тарифів США склав 18,5%, що значно перевищило середньо світовий рівень тарифів 3,5% [3, с. 3]. Швидке створення такої значної різниці стало шоком та системним ризиком світової торговельної системи.

Американські тарифи впливають на глобальний та національний бізнес. Змінюються торговельні потоки та ланцюги постачання у напрямку більш передбачуваних торговельних партнерів. Посилюється світова конкурентна боротьба та одночасно зацікавленість у стабільній

співпраці. Невизначеність впливає на послаблення курсу американського долару та фінансових активів.

Де-глобалізація підриває модель діяльності американських технологічних компаній, що мають виробничі філії в країнах що розвиваються, умови імпорту з цих країн стають більш дискримінаційними.

Високий рівень тарифів, їх нестабільність і нестійкість має системні наслідки для світової торгівлі та економіки:

- тарифна політика США стала фактором глобальних шоків та нестабільності, посилення ризиків і невизначеності у світовій торгівлі;
- відбувається розмивання системи світової торгівлі заснованої на міжнародному праві та визнаних правилах;
- існуючий світовий порядок замінюється правом сили (домінуванням великих країн) та транзакційним підходом замість загальних правил;
- тарифи США та торгівельні переговори використовуються як засоби отримання переваг великими країнами.

В умовах світової нестабільності та ризиків посилюється необхідність відновлення та модернізації системи світової торгівлі заснованої на правилах, забезпечення рівноправності країн та збалансованого регулювання суперечок.

Список використаних джерел:

1. The White House. (2025) Regulating Imports with a Reciprocal Tariff to Rectify Trade Practices that Contribute to Large and Persistent Annual United States Goods Trade Deficits. The White House. Washington, URL: <https://www.whitehouse.gov/presidential-actions/2025/04/regulating-imports-with-a-reciprocal-tariff-to-rectify-trade-practices-that-contribute-to-large-and-persistent-annual-united-states-goods-trade-deficits/>
2. Bloomberg (2026). TACO Tracking Trump Carries Out One in Four Tariff Threats. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2026-01-27/bluffing-or-not-counting-trump-s-tariff-threats-versus-actions?srnd=homepage-europe>
3. International Monetary Fund (2026). World Economic Outlook Update. Global Economy: Steady amid Divergent Forces. January 2026. Washington. URL: <https://www.imf.org/-/media/files/publications/weo/2026/january/english/text.pdf>

ЕКОНОМІЧНІ МОЖЛИВОСТІ І ПРОБЛЕМИ ВСТУПНИХ ПЕРЕГОВОРІВ УКРАЇНА-ЄС

Шинкар Віктор Андрійович

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин,
Державний вищий навчальний заклад
«Ужгородський національний університет»*

Рошко Світлана Михайлівна

*кандидат філологічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин,
Державний вищий навчальний заклад
«Ужгородський національний університет»*

Теплова Людмила Іванівна

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

Україна переживає складні часи, пов'язані з російською військовою агресією та історичною можливістю вступу до Євросоюзу. Складність ситуації полягає у тому, що при аналізі існує багато факторів невизначеності і ризику. Мова йде не тільки про поточні проблеми українського суспільства, а й період його післявоєнного відновлення. На початковій стадії переговорів Україна і ЄС повинні завершити скринінг усіх «засадничих глав» (аналіз українського законодавства на відповідність праву Євросоюзу). Далі – сформулювати та погодити з Єврокомісією деякі плани реформ із індикаторами виконання, тобто розділів щодо верховенства права, захисту меншин, функціонування демократичних інститутів, реформування державного управління, тощо.

У Євросоюзі розроблена багатоплоскова схема встановлення і перевірки індикаторів виконання контрольних показників по інтеграції країни в європейські структури. Такий підхід передбачає, що держава-кандидат не знайде креативний шлях нормального виконання вимог Євросоюзу без проведення реформ по суті. У той же час, передбачена можливість використання переваг євроінтеграції поетапно, ще до повної готовності до вступу в ЄС. Зокрема це стосується «поетапного входження» до окремих політик, ринку та програм Європейського Союзу. По суті, розширення ЄС здійснюється за правилами, які забезпечують гнучкість процесу у разі непередбачуваних подій. Вступні переговори за своєю природою є відкритим процесом, результат якого не може бути гарантованим заздалегідь. Тільки успішне виконання вступних

переговорів може завершитися входженням України до Євросоюзу. Тому різні сценарії обмеженого вступу України в ЄС із 2027 року є неможливими [1].

Процес інтеграції – це завжди певний виклик як для країни-кандидата, так і самого Євросоюзу. За останні роки в європейських дослідницьких центрах було опубліковано ряд досліджень, присвячених майбутній інтеграції України. За розрахунками наукового інституту «Брюгел», загальні річні витрати, пов'язані з інтеграцією України, становитимуть 0,13 відсотків ВВП ЄС. Вступ України може потребувати збільшення євробюджету на 20%. Однак інтеграція нашої країни в європейські структури позитивно вплине на економічні і політичні можливості ЄС. Мова йде про збільшення загального ВВП Євросоюзу через торгівлю, прямі іноземні інвестиції, збільшення рівня зайнятості, податкових надходжень. Із політичної точки зору, Україна посилить ЄС своїм багатостороннім захистом від росії. НАТО та Євросоюз переосмислює стратегію і завдання для свого військово-оборонного комплексу. Позитивним слід вважати і той факт, що за 2025 рік довіра українців до ЄС зростає з 69,2% до 72,1%. Причому 67,5 % вважають, що, якщо процес євроінтеграції буде супроводжуватися зростанням цін та додатковими адміністративними процедурами, то це не вплине на їхню підтримку європейського курсу. Опитування висвітлює і очікування українців від євроінтеграції. Ознакою її цінності є боротьба з корупцією (19,2%), підвищення рівня життя (12 %), верховенства права (8,4 %), дотримання принципів демократії [2].

Одним із лідерів ресурсу української інтеграції в структури Євросоюзу є цифрова трансформація. В умовах воєнного стану вдалося створити ряд ефективних діджитал-інструментів у сфері документообігу, підприємництва, декларування, запровадження електронних реєстрів. По суті, зроблено початок гармонізації національних законопроектів щодо кібербезпеки за європейськими стандартами. У ході подальших реформ української ІТ сфери, необхідно звернути увагу на досвід Естонії. За роки незалежності ця країна відбудувала економіку і стала лідером цифрової трансформації в ЄС. В Естонії ефективно працюють понад 1400 стартапів, що робить її найбільшим хабом інновацій у Центральній та Східній Європі. Держава з високим рівнем освіти, простою, зрозумілою системою оподаткування та майже повністю діджиталізованою системою суспільних взаємовідносин стала одним з лідерів у технологічному світі. Приклад Естонії показує, що країни, які не мають великих запасів природних ресурсів, можуть стати лідерами світової технологічної конкуренції. Потрібно лише створити сприятливі умови для розвитку інновацій [3].

Один із ключових елементів адаптації України в структури ЄС є український аграрний сектор. Фактично відбувається приєднання до

Євросоюзу ефективно працюючого і конкурентоспроможного сільського господарства. Україна входить у процес інтеграції як один із ключових глобальних виробників продовольства у світі. Європейські стандарти передбачають масштабну модернізацію аграрного сектору: перехід на іншу систему захисту рослин, зміну технології вирощування, інвестиції у тваринницьку інфраструктуру, екологічні вимоги, посилення контролю якості тощо. За оцінками незалежних аналітичних центрів, імплементація регламентів без адаптацій може призвести лише у сфері засобів захисту рослин до втрат на понад 2,5 млрд. євро на рік або 70-150 євро на гектар – через заборону використання в Україні близько 100 діючих речовин. Загальні ж втрати для агросектору будуть набагато більшими. Таким чином, питання полягає не в тому, чи потрібні Україні стандарти ЄС. Головне, як їх впроваджувати, щоб не завдати шкоду сектору, який формує продовольчу безпеку України. Адже сьогодні ключовими для української економіки залишаються ринки Африки, Азії та Близького Сходу. Саме вони забезпечують обсяги експорту, валютну виручку і значну роль у формуванні позитивного платіжного балансу. У даній ситуації раціональним слід вважати підхід, коли для європейського ринку Україна повинна виконувати вимоги та регламенти Євросоюзу. Для інших партнерів залишити чинну модель виробництва, для збереження конкурентоспроможності української продукції у світі [4].

Аутсайдерами руху України до Євросоюзу є соціальна політика та зайнятість. Ця сфера перебуває на початковій стадії адаптації до правил та норм законодавства ЄС. Основною причиною такої ситуації є воєнні дії на території України, які зумовлюють багато невизначеностей і ризиків в економіці. Спостерігається напружена ситуація на ринку праці, особливо серед представників робочих спеціальностей, логістів та представників роздрібної торгівлі. Така ситуація зберігатиметься певний час і в повоєнний період на етапі відбудови країни. Водночас, за прогнозами НБУ, тренд безробіття в Україні буде мати тенденцію до зниження з 14,2% у 2024 році до 11,9% у 2025 та 10,6% у 2026 році і досить швидкому зростанню реальних заробітних плат [5]. У першому кварталі 2024 року середня заробітна плата в Україні збільшилася на 22,5% порівняно з минулим роком і становила 18903 грн. У секторі інформації та телекомунікації – 49473 грн., в закладах культури – 11063 грн., освіти – 12 649 грн. [6]. Така структура заробітних плат свідчить про серйозні соціальні диспропорції в економіці України.

Кожна країна, яка претендує на членство в Євросоюзі повинна здійснювати політичні і економічні реформи. Для України важливими є:

1. Формування в рамках переговорної рамки з ЄС основних елементів ринкової системи (захисту прав приватної власності, свободи підприємництва, конкурентного середовища в економіці і політиці, невтручання держави в ціноутворення на конкурентних ринках тощо).

2. Подальший розвиток України, в умовах війни з росією, пов'язаний з великими невизначеностями і ризиками, які спрогнозувати важко. Тому необхідне прискорення у здійсненні інтеграційних процесів між Україною та Європейським Союзом.

Список використаних джерел:

1. Сидоренко Сергій. Зеленський описав шлях швидкого вступу України в ЄС та пояснив заяви про 2027 рік. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/news/2026/01/30/7230129/> (дата звернення: 10.02.2026).

2. Панченко Юрій. Як змінилася довіра українців до світових лідерів та що з ЄС та НАТО. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2025/12/15/7227105/> (дата звернення: 10.02.2026).

3. Пилипів Ігор. Балтійська IT-республіка. Як Естонія стала технологічним лідером Європи. *Європейська правда*: веб-сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/08/23/718360/> (дата звернення: 10.02.2026).

4. Дикун Андрій. Вступити до ЄС та не вбити агросектор: якою має бути імплементація Україною євростандартів. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/experts/2026/01/8/7228538/> (дата звернення: 10.02.2026).

5. Волокіта Віктор. НБУ прогнозує зниження безробіття і зростання зарплати у найближчі два роки. *Європейська правда*: веб-сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2024/05/30/714459/> (дата звернення: 10.02.2026).

6. Економічна правда. Середня заробітна плата українця зросла на 22,5% в першому кварталі – Держстат. *Європейська правда*: веб-сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2024/06/3/714630/> (дата звернення: 10.02.2026).

ОКРЕМІ ПИТАННЯ СТРАТЕГІЧНО-ПРАВОВОГО ВИМІРУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Петруненко Ярослав Вікторович

*доктор юридичних наук, професор, провідний науковий співробітник
відділу проблем модернізації господарського права та законодавства,
Державна установа «Інститут економіко-правових досліджень
імені В.К. Макутова Національної академії наук України»¹*

Процеси державотворення і економічного відновлення України проходять в умовах безпрецедентної постійної загрози національному суверенітету. У час триваючої війни відбувається фундаментальна трансформація переходу від моделі виживання до побудови високотехнологічної «оборонної економіки». Більше того, попри постійні руйнування від російських обстрілів, відсутність електроенергії та брак людського капіталу, в Україні активно обговорюють впровадження стандартів ESG (*Environmental, Social, Governance*). І якщо для стабільних економік це питання екологічної відповідальності, то для України їх впровадження є інструментом зниження ризиків та забезпечення прозорості в очах міжнародних інвесторів, які готові працювати у зоні конфлікту [1].

Необхідно констатувати, що в найближчій перспективі пріоритетом буде енергонезалежність та децентралізація генерації як відповідь на системні атаки на енергетичну інфраструктуру. Окремо слід зазначити, що акцент зміщується на інклюзію ветеранів, захист прав внутрішньо переміщених осіб та безпеку праці в умовах постійних обстрілів. І третім досить важливим пріоритетом є те, що антикорупційний комплаєнс розглядатиметься як гарантія того, що кошти на відбудову будуть використані ефективно. Зокрема, очікується, що реалізація Антикорупційної стратегії на 2026–2030 роки забезпечить прозорість навіть у закритих секторах економіки [2].

Зауважимо, що розвиток бізнесу в Україні сьогодні відбувається у межах здатності системи зберігати функціональність під екстремальним

¹ Підготовлено в рамках наукового дослідження «Комплексне наукове дослідження інвестиційно-інноваційної детермінанти сталого економічного розвитку України», що реалізується відповідно до договору про виконання наукового дослідження, науково-технічної (експериментальної) розробки державною установою, яка за результатами державної атестації за науковим напрямом «Суспільний» віднесена до групи А, укладеного між Державною установою «Інститут економіко-правових досліджень імені В.К. Макутова Національної академії наук України» та Міністерством освіти і науки України від 10 жовтня 2025 р. № БФ/С22-2025 за рахунок коштів, передбачених наказом Міністерства освіти і науки України «Про затвердження Переліку державних наукових установ, яким за результатами державної атестації спрямовуються бюджетні кошти у 2025 році, разом з відповідними обсягами фінансування для кожної державної наукової установи» від 25 серпня 2025 р. № 1174.

зовнішнім тиском. Відповідно, інвестиційно-інноваційна детермінанта в цьому контексті трансформується. Інновації наразі стають не просто інструментом конкуренції, а засобом фізичного виживання держави. Правовий вимір цієї трансформації характеризується формуванням «безпекової юрисдикції», де залучення капіталу прямо корелює з рівнем захищеності інвестицій від воєнних ризиків.

Системність державного підходу до інновацій у 2026 році виражається у прагненні держави створити цілісну вертикаль підтримки бізнесу. Центральним елементом вказаної вертикалі став проєкт Закону України «Про підтримку та розвиток інноваційної діяльності» (реєстр. № 13715), прийнятий Верховною Радою України за основу 11 лютого 2026 р. [3].

Вказаний законопроект визначає правові, економічні та організаційні засади державного регулювання інноваційної діяльності в Україні, системно окреслює інструменти державного стимулювання та підтримки й орієнтований на формування інноваційної моделі економічного розвитку, передбачає низку важливих положень, як-то:

формування національної інноваційної екосистеми та створення умов для ефективного функціонування інноваційної інфраструктури;

запровадження механізмів державної фінансової підтримки, зокрема інноваційних грантів, ваучерів, премій і стипендій, й інструментів залучення інвестицій у сферу інновацій;

розвиток інноваційного потенціалу держави, сприяння повоєнному відновленню економіки й впровадженню екологічно безпечних, енерго- та ресурсозберігаючих технологій і виробництв;

визначення розподілу повноважень між Кабінетом Міністрів України, центральними органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування щодо координації та реалізації інноваційної політики.

Зазначений крок логічно доповнює чинний Закон України «Про публічно-приватне партнерство» [4], котрий запровадив революційну для України норму про право приватної власності інвестора на «допоміжне майно». Це створює певну синергію, коли держава надає грантову підтримку через нові інноваційні механізми, а бізнес отримує можливість використовувати збудовані об'єкти як заставу для подальшого розвитку.

Ще однією досить потужною правовою ініціативою є режим *Defence City*, спрямований на підтримку оборонно-промислового комплексу в Україні [5]. На відміну від цивільного сектору, даний режим базується на принципі *мінімізації публічності* і передбачає: резиденти мають право обмежувати інформацію про бенефіціарів та локацію виробництва у реєстрах; звільнення від земельного та екологічного податків спрямоване на реінвестування прибутку в R&D.

Разом з тим, експерти [6] виокремлюють кілька **структурних бар'єрів**, які системно знижують інвестиційну привабливість галузі. Першим є дефіцит фінансової прозорості. Більшість підприємств сектору не дотримуються МСФЗ, не формують повноцінних бюджетів і фінансових прогнозів, що унеможливорює коректну оцінку прибутковості потенційними інвесторами. Ситуацію посилює поширеність позабалансових схем з участю індивідуальних підприємців, які створюють ризики цінових маніпуляцій і помилок у звітності. Другим бар'єром виступає слабкість правового та корпоративного середовища. Значна частина підприємств функціонує без належного юридичного оформлення, фактично як неформальні об'єднання на засадах джентльменських угод. Відтак, непрозора структура власності, відсутність ефективного корпоративного управління та слабкий захист інтелектуальної власності суттєво підвищують правові ризики в процесі *due diligence*. Третій бар'єр має певний регуляторно-макроекономічний характер. Зокрема, чинна заборона на експорт зброї обмежує масштабованість виробництва й міжнародний потенціал компаній, примушуючи їх до створення закордонних дочірніх структур. Режим валютного контролю, незважаючи на поступову лібералізацію, зберігає обмеження на репатріацію дивідендів, що додатково стримує іноземний капітал. Власне, на мінімізацію впливу вказаних бар'єрів і спрямований згадуваний вище правовий режим *Defence City*.

Попри описані обмеження, ринок формує власну специфічну динаміку. Іноземні інвестори, переважно з ЄС, надають перевагу спільним підприємствам та міноритарним пакетам акцій як структурам з обмеженим ризиком. Великі міжнародні гравці використовують партнерства з державними підприємствами як стратегічні точки входу перед укладенням угод із приватним сектором. При цьому, внутрішня екосистема виявляє характерну *дуальність* – коли стартапи після 2022 р. зосереджені на модульних адаптивних рішеннях, у той самий час більш зрілі компанії розвивають міжнародні дочірні структури, що робить їх привабливішими для іноземного капіталу.

Таким чином, необхідно зауважити про те, що оборонний сектор України являє собою *середовище з асиметричним профілем ризику та прибутковості*. Висока інституційна невизначеність тут поєднується з реальним інноваційним потенціалом, верифікованим в умовах активних бойових дій, що, як результат, спонукає інвесторів до застосування ними адаптованих інструментів оцінки і нестандартних структур угод.

Проведене дослідження у підсумку обґрунтовано дозволяє констатувати зміну фундаментальної парадигми – *Україна перейшла від моделі адаптивного виживання до процесу розбудови високотехнологічної оборонної економіки*, де інвестиційно-інноваційна

детермінанта стала, без перебільшення, ключовим елементом гарантування національного суверенітету й обороноздатності.

На основі системного аналізу правових інновацій видається можливим сформулювати наступні науково-практичні **висновки**:

1) Прийняття законопроекту «Про підтримку та розвиток інноваційної діяльності» стане фундаментальним кроком до створення цілісної «безпекової юрисдикції». Вказаний акт формує архітектуру національної інноваційної екосистеми, де вперше чітко розмежовано повноваження між центральною владою та місцевим самоврядуванням. Однак, для забезпечення ефективності закону до другого читання необхідно імплементувати механізми страхування інтелектуальної власності від воєнних ризиків, що є критичним для залучення інституційного капіталу в умовах триваючої війни.

2) Проведений аналіз виявив системну колізію між режимами *Dia City* та *Defence City*. Представляється, що заборона на одночасне резидентство у цих реєстрах створює штучний бар'єр для заснування вертикально інтегрованих *Military-Tech* холдингів, де програмне забезпечення та апаратна частина є єдиним продуктом. У вказаному контексті стратегічно важливо запровадити модель «гібридного резидентства», яка дозволить оборонним підприємствам поєднувати пільги для промислового виробництва (земельний, екологічний податки) з податковими інструментами для ІТ-фахівців (GIG-контракти). Практична реалізація зазначеної ідеї зупинить вимивання кадрів із виробничого сектору до суто сервісних ІТ-компаній.

3) Реформа публічно-приватного партнерства ввела революційну норму про право власності інвестора на «допоміжне майно», що критично важливо для підвищення привабливості проєктів відбудови, оскільки приватний партнер отримує актив, який може виступати заставою для банківського кредитування.

Список використаних джерел:

1. Анна Пелих. Нефінансова звітність: законодавство і перспективи. *Економічна правда*. URL: <https://epravda.com.ua/biznes/esg-ta-stalist-biznesu-novi-vimogi-dlya-ukrajinskih-kompaniy-u-2024-817419>

2. Звіт Єврокомісії 2025: оцінка прогресу України у сфері запобігання та боротьби з корупцією. *Національне агентство з питань запобігання корупції*. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/novyny/zvit-evrokomisii-2025-otsinka-progresu-ukrainy-u-sferi-zapobigannya-ta-borotby-z-koruptsieyu>

3. Підтримка та розвиток інноваційної діяльності: Верховна Рада прийняла за основу законопроект. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/Novyny/270478.html>

4. Про публічно-приватне партнерство: Закон України від 19 червня 2025 р. № 4510-IX / Верховна Рада України. *База даних «Законодавство України»*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#Text>

5. Верховна Рада України прийняла Закон про «Defence City» – новий податковий простір для оборонних підприємств. Ми разом – проти російської агресії. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/razom/265247.html>

6. Anton Bychkov, Vasyl Drobot, Maksym Perets. M&A in Ukraine's defence sector: battlefield innovation meets investment reality. *Deloitte*. 2025. URL: <https://www.deloitte.com/ua/en/Industries/defense-security-justice/perspectives/ma-ukraine-defense-sector-innovation-meets-investment-reality.html>

СВІТОВИЙ РИНОК ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: ДИНАМІКА, ДРАЙВЕРИ ТА НАСЛІДКИ ДЛЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

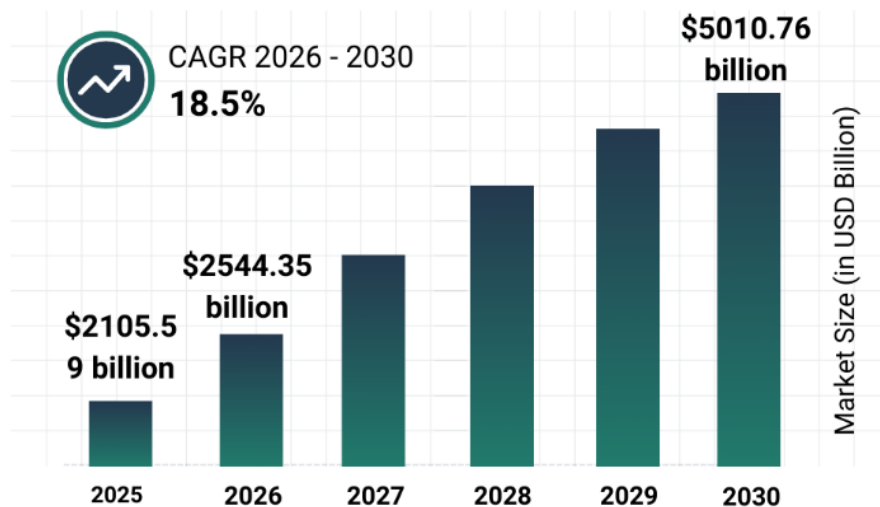
Нам'як Ю.Ю.

аспірант,

Державний вищий навчальний заклад

«Ужгородський національний університет»

За оцінками аналітичної компанії The Business Research Company у 2025 році обсяг ринку цифрової трансформації досяг 2105,59 млрд доларів США, у 2026 році – 2544,35 млрд доларів США, а за прогнозами до 2030 року він сягне 5010,76 млрд доларів США із сукупним річним темпом зростання (CAGR) 18,5%. Ключовим драйвером цього є перехід до віддаленої роботи, тоді як провідною ринковою тенденцією є інновації в ефективності, масштабованості та безпеці підприємств. У регіональному розрізі Північна Америка була найбільшим регіоном ринкової трансформації у 2025 році, а Азіатсько-Тихоокеанський регіон – регіоном, що найшвидше розвивається (рис. 1).



**Рис. 1. Прогнозована динаміка обсягу
світового ринку цифрової трансформації, 2025–2030 рр.
(обсяг ринку, млрд дол. США).**

Джерело: [1]

Існує багато **причин**, чому організація повинна впроваджувати цифрову трансформацію, такі як «необхідність реагувати на нову конкуренцію або зміну вподобань клієнтів, необхідність наздоганяти,

оскільки вони бачать, що їх частка ринку скорочується або проактивний пошук нових ціннісних пропозицій для нових профілів клієнтів» [2]. Серед науковців існує повний консенсус про те, що цифрова трансформація є суттєвою потребою сучасного бізнесу [3–5].

Підприємства в різних галузях усвідомлюють необхідність впровадження цифрових технологій для збереження конкурентоспроможності. Цей ринок охоплює широкий спектр рішень та послуг, включаючи хмарні обчислення, аналітику великих даних, штучний інтелект, Інтернет речей (IoT), роботизовану автоматизацію процесів та кібербезпеку. За даними Європейського інвестиційного банку, 69% фірм у Європейському Союзі впровадили передові цифрові технології у 2022 році.

Безсумнівно, що цифрова трансформація має вирішальне значення, оскільки найважливішими соціально-економічними та ринково-економічними наслідками є інновації бізнес-моделей через трансформацію роботи, процесів, послуг, продуктів та парадигми всієї економіки [6].

У центрі цього впливу цифрові технології (великі дані, аналітика, штучний інтелект тощо) сприяють покращенню здібностей працівників та ефективності компаній. Інтеграція новітніх технологій у розпорядок дня компанії разом із працівниками повинна сприяти підвищенню динаміки створення знань та управління ними. Це дозволяє працівникам присвячувати більше часу процесам створення доданої вартості, а не споживанню та відчуженню. З цього випливає, що технології ще більше впливають як рушійна сила сучасного конкурентного середовища. Тому цифрова трансформація, інновації бізнес-моделей та процеси правильного впровадження технологій для створення інновацій є майже обов'язковими темами для конкурентоспроможності та виживання підприємств [2].

Динаміка світового ринку цифрової трансформації з очікуваним середньорічним темпом зростання з 18,5% до 2030 р. засвідчує перехід цифровізації зі стану конкурентної переваги до стану базової умови функціонування підприємств. Ключовим наслідком цього процесу є інновації бізнес-моделей, за яких новітні технології вивільняють ресурс працівників для процесів створення доданої вартості.

Список використаних джерел:

1. Digital Transformation Global Market Report. The Business Research Company. URL: <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/digital-transformation-global-market-report>. (дата звернення: 20.01.2026).
2. Frankenberger K., Mayer H., Reiter A., Schmidt M. The Digital Transformer's Dilemma: How to Energize Your Core Business While Building Disruptive Products and Services. Hoboken, NJ : John Wiley & Sons, 2020. 400 p.

3. Schiuma G. Managing knowledge for business performance improvement. *Journal of Knowledge Management*. 2012. Vol. 16, No. 4. P. 515–522. DOI: <https://doi.org/10.1108/13673271211246103>.
4. Santarsiero F., Schiuma G., Carlucci D. Entrepreneurability: Innovation Labs as Engines of Innovation Capacity Development. *Innovative Entrepreneurship in Action*. Cham : Springer, 2020. P. 115–127.
5. Bharadwaj A., El Sawy O. A., Pavlou P. A., Venkatraman N. Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*. 2013. Vol. 37, No. 2. P. 471–482. DOI: <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>.
6. Muro M., Liu S., Whiton J., Kulkarni S. Digitalization and the American Workforce. Washington, DC : Brookings Institution, Metropolitan Policy Program, 2017.

Наукове видання

Міжнародна науково-практична конференція

**«ЕКОНОМІКА В УМОВАХ
ВИКЛИКІВ ТА НОВОЇ АРХІТЕКТУРИ
МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН»**

(м. Ужгород, 20–21 лютого 2026 року)

Підписано до друку 27.02.2026. Формат 60х84/16.
Папір офсетний. Гарнітура Times. Цифровий друк.
Умовно друк. арк. 16,39. Тираж 100. Замовлення № 0426-026.
Віддруковано з готового оригінал-макета.

Українсько-польське наукове видавництво «Liha-Pres»
79000, м. Львів, вул. Технічна, 1
87-100, м. Торунь, вул. Лубіцка, 44
E-mail: editor@liha-pres.eu
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 6423 від 04.10.2018 р.