ТАВРІЙСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ В.І. ВЕРНАДСЬКОГО
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ
ACADEMY OF ECONOMIC STUDIES OF MOLDOVA
MOLDOVA STATE UNIVERSITY

МАТЕРІАЛИ
МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ
КОНФЕРЕНЦІЇ

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ В УМОВАХ СВІТОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

14-15 листопада 2025 р.

Львів-Торунь
Liha-Pres
2025

УДК 330.111.66:316.422(100)(062.552)
А 43

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ:

ГОЛОВА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО КОМІТЕТУ:

Бортняк Валерій Анатолійович – ректор Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського, доктор юридичних наук, професор.

ЧЛЕНИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО КОМІТЕТУ:

Горник Володимир Гнатович – директор Навчально-наукового інституту управління, економіки та природокористування Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського, доктор наук з державного управління, професор.

Stratan Alexandr – Habilitated Doctor, University Professor, Rector, Academy of Economic Studies of Moldova, Republic of Moldova.

Дульський Іон Філіпович – доцент Державного університету Молдови.

Євмєшкіна Олена Леонідівна – професор кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи Навчально-наукового інституту управління, економіки та природокористування Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського, доктор наук з державного управління, професор.

Безус Павло Іванович – завідувач кафедри менеджменту та міжнародних економічних відносин Навчально-наукового інституту управління, економіки та природокористування Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського, кандидат економічних наук, доцент.

Путінцев Анатолій Васильович – завідувач кафедри фінансів та обліку Навчально-наукового інституту управління, економіки та природокористування Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського, кандидат економічних наук, доцент.

Петровська Ірина Олегівна – завідувач кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи Навчально-наукового інституту управління, економіки та природокористування Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського, кандидат економічних наук, старший науковий співробітник.

Staver Liliana – Scientific Researcher, Head of Scientific Department, Academy of Economic Studies of Moldova, Republic of Moldova.

А 43 **Актуальні проблеми соціально-економічної системи в умовах світових трансформацій :** матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 14-15 листопада 2025 р.). – Львів-Торунь : Liha-Pres, 2025. – 218 с.

ISBN 978-966-397-566-5

У збірнику представлено стислий виклад доповідей і повідомлень, поданих на Міжнародну науково-практичну конференцію «Актуальні проблеми соціально-економічної системи в умовах світових трансформацій», яка відбулася на базі Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського 14-15 листопада 2025 р.

УДК 330.111.66:316.422(100)(062.552))

ISBN 978-966-397-566-5

© Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського, 2025
© Академія економічних досліджень Молдови, 2025
© Державний університет Молдови, 2025

ЗМІСТ

НАПРЯМ 1. ЕКОНОМІКА

Василенко М. Д.
ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ І ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ:
ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ ТА РЕГУЛЯТОРНІ ВИКЛИКИ 8

Грушина А. І.
ЦІЛЬОВЕ ФІНАНСУВАННЯ В УКРАЇНІ:
ТЕНДЕНЦІЇ, АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ 11

Дейнега Н. Р.
ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ФОНДОВОГО РИНКУ
ЯК КАТАЛІЗАТОР ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ 16

Дзюба О. М., Курган П. С.
ЗМІНИ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ТУРИСТИЧНИХ КОМПАНІЙ
ПІД ВПЛИВОМ ТЕНДЕНЦІЙ МІЖНАРОДНОГО РИНКУ
ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ 20

Добровольський А. Р.
ЦИФРОВІ ІНДИКАТОРИ ESG-ЗВІТНОСТІ
У ПРОЄКТАХ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДБУДОВИ 24

Іпполітова І. Я.
УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ
КОМПЕТЕНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 28

Ковтун О. А.
ОСНОВНІ АСПЕКТИ КОНТРОЛЮ ЗА ЯКІСТЮ ПИТНОЇ ВОДИ
В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙНИ 33

Кот Л. Л.
СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ІНСТИТУЦІЙНИЙ ЧИННИК
СТІЙКОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ
В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ 37

Куценко В. О.
ПОРІВНЯННЯ РЕКОМЕНДОВАНИХ
ФІНАНСОВИХ ІНДИКАТОРІВ
У ЕНЕРГЕТИЧНІЙ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ ТА КРАЇН ЄС 42

М'ячин В. Г., Ковальов О. О.
СУЧАСНІ МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ
ПОТЕНЦІАЛУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ
ЯК ПЕРЕДУМОВИ ЙОГО ФОРМУВАННЯ 45

Серікова О. М.
ЗАДАЧІ ОСВІТИ В КОНТЕКСТІ ІНДУСТРІЇ 5.0 50

Сірук О. М., Бреус С. В.
РОЗВИТОК КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ СУБ'ЄКТІВ
ГОСПОДАРЮВАННЯ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ
ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ 56

Тирінов С. В.
СТРАТЕГІЧНА РОЛЬ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ
В УМОВАХ СВІТОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ 60

Filiak Maksym
PROGRAM-ORIENTED APPROACH IN MANAGING MIGRATION
DURING CRISIS: FROM 1970S-STYLE STABILIZATION TO 1980S-
STYLE LIBERALIZATION 64

Цвірова В. В.
ВІЙСЬКОВІ ВИТРАТИ В КОНТЕКСТІ ВИРОБНИЦТВА
СУСПІЛЬНИХ БЛАГ 68

Шатіло О. В.
ОРГАНІЗАЦІЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ
НА ПІДПРИЄМСТВАХ 72

НАПРЯМ 2. ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА ТА ТУРИЗМ

Ісаєва Ю. В.
БЕЗПЕКА ТУРИСТІВ В РЕГІОНІ
ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ 75

НАПРЯМ 3. СОЦІАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Мартиненко М. М.
РОЛЬ ДОБРОВІЛЬНОГО МЕДИЧНОГО СТРАХУВАННЯ
У МОДЕЛІ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО РОБОТОДАВЦЯ
В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ 79

НАПРЯМ 4. ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

Струк Н. І.
ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ
ОБЛІКОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ ДЛЯ АНАЛІЗУ
КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА 83

**НАПРЯМ 5. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА
ТА СТРАХУВАННЯ**

Галустян Р. О.
ОСОБЛИВОСТІ ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ВЗАЄМОДІЇ УКРАЇНИ З МІЖНАРОДНИМИ ФІНАНСОВИМИ
ОРГАНІЗАЦІЯМИ В КОНТЕКСТІ ПРОМИСЛОВОЇ ПОЛІТИКИ 87

Гуцул А. С.
ІННОВАЦІЙНІ ФІНАНСОВІ ВАЖЕЛІ ЯК ІНСТРУМЕНТ
АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ БІЗНЕСУ 92

Куліш Г. І.
ФІНАНСИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЯК СТРАТЕГІЧНА ОСНОВА
ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ 95

Харун О. А., Грицина Л. А.
ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ КРИПТОВАЛЮТ
ЯК ЦИФРОВИХ ГРОШЕЙ 99

НАПРЯМ 5. МЕНЕДЖМЕНТ

Воловенко В. І.
УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У АГРАРНОМУ СЕКТОРІ:
АДАПТАЦІЯ ДО КЛІМАТИЧНИХ ЗМІН 104

Dalinchun Iryna
TENDENTS OF DIGITALIZATION
OF DIGITAL TRANSFORMATION OF ADMINISTRATION
OF CUSTOMS PROCESSES 108

Дикун О. О., Забурмеха Є. М.
КОМАНДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
ЯК ІНСТРУМЕНТ ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ 112

Доценко В. С.
ТРАНСЦЕНДЕНТНІСТЬ, ЯК ШЛЯХ ДО ПОДОЛАННЯ
КРИТИЧНИХ СИТУАЦІЙ ПІД ЧАС ВІЙНИ 117

Коврига Л. І., Бей Г. В.
ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ
НЕМАТЕРІАЛЬНИХ СТИМУЛІВ
В СУЧАСНИХ СИСТЕМАХ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ 123

Краліч Є. Р.
МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО СИСТЕМАТИЗАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ
СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ОПК..... 127

Місецький А. В.
ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПРАЦІВНИКА ЯК СИСТЕМНИЙ ПІДХІД
ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ЗАЛУЧЕННЯ
ТА УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ 132

П'явчук П. С.
ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОГРАМ КОРПОРАТИВНОГО
НАВЧАННЯ ЗА МОДЕЛЛЮ ДОНАЛЬДА КІРКПАТРІКА 137

Рачинський О. В.
ФАКТОРИ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ 140

Тимошенко В. Б.
ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ТА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТІЙКІСТЬ УКРАЇНСЬКИХ
ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО КОНФЛІКТУ…….143

Устименко О. О.
ІТ-АУТСОРСИНГ: ПАТЕРНИ ТРАНСФОРМАЦІЇ
СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ 146

Шашовець Й. П., Левкулич К. М.
ВИДИ ТА НАПРЯМКИ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ
ДО УМОВ РИНКОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ 151

Яворський А. П.
СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ
СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ: СТРУКТУРНІ
КОМПОНЕНТИ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНА ВЗАЄМОДІЯ 156

НАПРЯМ 7. МАРКЕТИНГ

Богданов В. В.
СПЕЦИФІКА БРЕНДИНГУ ІТ-КОМПАНІЙ
У СУЧАСНОМУ ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ 160

Сербін В. І.
МЕТОДОЛОГІЯ E-C-R-S-T-M ДЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ
ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В МАРКЕТИНГ КОМПАНІЙ
ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ..... 165

НАПРЯМ 8. ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

Іпполітов Є. М., Соснов І. І.
МОНІТОРИНГ ЗАГРОЗ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ
ПІДПРИЄМСТВА: ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ..... 169

Синоверський Н. І., Мариненко Н. Ю.
БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ В ПІДПРИЄМНИЦТВІ
В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ..... 173

НАПРЯМ 9. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Гбур З. В.
ОСНОВНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ДПП
У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ 176

Кошова С. П.
СУТНІСТЬ І ПРИНЦИПИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я 181

Кудрявський І. В.
ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ БЕЗПЕКИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ПРОСТОРУ
В ДОВГОСТРОКОВІЙ ПЕРСПЕКТИВІ 185

НАПРЯМ 10. МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Білень Я. Я.
РОЗВИТОК ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ПРИКОРДОННИХ
ТЕРИТОРІЙ ЯК СКЛАДОВА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ
РЕГІОНУ (НА ПРИКЛАДІ ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ)..... 190

Богородицька Г. Є., Дімбровський М. В.
РОЛЬ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ
У РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ 196

Гарапко Д. А.
ЦИФРОВІ РОЗРИВИ ТА ІНСТИТУЦІЙНА СТРАТИФІКАЦІЯ:
СТРУКТУРНІ БАР'ЄРИ НА ШЛЯХУ ДО ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ
СТАЛОГО РОЗВИТКУ 200

Кузнєцова Н. В., Кондратюк І. С.
ВИКОРИСТАННЯ ДОСВІДУ СТВОРЕННЯ
СПЕЦІАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ЗОН У ПІВДЕННІЙ КОРЕЇ
ДЛЯ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ 207

Фєтісов В. А.
СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ
УКРАЇНСЬКИХ АУТСОРСИНГОВИХ КОМПАНІЙ 212

НАПРЯМ 1. ЕКОНОМІКА

Василенко Микола Дмитрович
студент,
Львівський національний університет імені Івана Франка

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-566-5-1

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ І ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ: ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ ТА РЕГУЛЯТОРНІ ВИКЛИКИ

Розвиток штучного інтелекту (ШІ) стає ключовим чинником змін у глобальній економіці та суспільстві. Він відкриває нові можливості для підвищення продуктивності праці, оптимізації бізнес-процесів та створення інноваційних продуктів, але водночас несе значні ризики для традиційної структури зайнятості. За оцінками Міжнародної організації праці, автоматизація найбільше вплине на ті сегменти економіки, де переважає виконання рутинних і повторюваних завдань, що загрожує масовим скороченням робочих місць у виробничому секторі, логістиці та адміністративній сфері [1].

Водночас економічні наслідки ШІ не зводяться лише до зменшення робочих місць. Швидке впровадження цифрових технологій стимулює виникнення нових професій, які потребують високого рівня технічних та аналітичних навичок. За даними Світового банку, близько 300 млн робочих місць у світі можуть бути автоматизовані, але водночас формується потужний попит на спеціалістів із машинного навчання, обробки даних, кібербезпеки та управління алгоритмічними системами [2]. Це означає, що майбутнє ринку праці полягає не стільки у зникненні робочих місць, скільки у глибокій їх трансформації.

Особливу увагу привертає питання соціально-економічної нерівності. У країнах, що розвиваються, поширення ШІ може поглибити розрив між висококваліфікованими працівниками та тими, хто зайнятий у традиційних секторах економіки. Брак доступу до сучасних освітніх програм і цифрових технологій обмежує

можливості перекваліфікації працівників, що посилює ризик безробіття серед найуразливіших груп населення [3]. Водночас у країнах із розвиненою системою професійної освіти і державної підтримки створюються передумови для м'якого переходу та збереження соціальної стабільності.

Не менш значущим є і регуляторний аспект. Використання ШІ породжує низку викликів у сфері етики, прав людини та безпеки. Наприклад, алгоритмічні рішення, що застосовуються у процесі відбору персоналу, можуть відтворювати упередження або дискримінаційні практики, якщо не забезпечити їх прозорості та підзвітності. У відповідь на ці загрози Європейський Союз розробив Закон про штучний інтелект (AI Act), який встановлює вимоги до прозорості алгоритмів, захисту персональних даних і запобігання дискримінації [4]. Для інших країн, зокрема тих, що розвиваються, важливо інтегрувати подібні підходи у власну нормативно-правову базу, щоб уникнути «цифрової ізоляції» та забезпечити справедливий доступ до технологій.

Крім того, поширення ШІ створює нові вимоги до системи соціального захисту. Держави змушені переглядати підходи до забезпечення зайнятості, підтримки безробітних і фінансування перекваліфікаційних програм. Відсутність таких механізмів може призвести до зростання соціальної напруги, протестів і навіть політичної нестабільності. У цьому контексті ШІ стає не лише технологічним, а й суспільним викликом, який вимагає комплексної стратегії взаємодії держави, бізнесу та громадянського суспільства.

Таким чином, штучний інтелект є фактором, що здатний радикально змінити глобальний ринок праці. Його вплив проявляється у трансформації структури зайнятості, зміні характеру професійних вимог, загостренні соціально-економічної нерівності та зростанні потреби в нових регуляторних механізмах. Вирішальними умовами успішної адаптації до цих змін стають інвестиції в людський капітал, розвиток системи перекваліфікації, міжнародне співробітництво у сфері регулювання та впровадження принципів етичного використання технологій. Саме поєднання економічних і правових стратегій дозволить використати потенціал ШІ для розвитку та уникнути негативних соціальних наслідків.

Список використаної літератури:

1. One in four jobs at risk of being transformed by GenAI, new ILO–NASK Global Index shows. International Labour Organization (ILO). 2025. URL: https://www.ilo.org/resource/news/one-four-jobs-risk-being-transformed-genai-new-ilo%E2%80%93nask-global-index-shows (дата звернення: 22.09.2025).

2. Generative AI likely to augment rather than destroy jobs. International Labour Organization (ILO). 2023. URL: https://www.ilo.org/resource/news/generative-ai-likely-augment-rather-destroy-jobs (дата звернення: 21.09.2025).

3. New technologies have boosted employment in East Asia and Pacific, but reforms needed to ensure continued job-creating growth. World Bank. 2025. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/07/01/new-technologies-have-boosted-employment-in-east-asia-and-pacific-but-reforms-needed-to-ensure-continued-job-creating-gr (дата звернення: 28.09.2025).

4. Artificial Intelligence Act Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence. Eur-Lex / EU. 2024. URL: https://aiactinfo.eu/ (дата звернення: 30.09.2025).

5. AI is not killing jobs, finds new US study. Financial Times. 2025. URL: https://www.ft.com/content/c9f905a0-cbfc-4a0a-ac4f-0d68d0fc64aa (дата звернення: 01.10.2025).

Грушина Аліна Ігорівна
кандидат економічних наук, начальник управління утвердження української національної та громадянської ідентичності, Міністерство молоді та спорту України

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-566-5-2

ЦІЛЬОВЕ ФІНАНСУВАННЯ В УКРАЇНІ: ТЕНДЕНЦІЇ, АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ

Цільове фінансування є важливим інструментом державної політики, який забезпечує спрямування ресурсів на досягнення конкретних соціально-економічних цілей. В умовах воєнного стану та трансформації державного управління особливо актуальним є ефективний розподіл бюджетних коштів і підвищення результативності державних цільових програм, що безпосередньо впливають на розвиток інфраструктури, соціальної сфери, освіти, безпеки та економіки.

Стратегічного значення набувають програми тривалістю понад п’ять років, оскільки вони формуються переважно без зовнішнього впливу та фінансуються з державного бюджету. Проте часті зміни пріоритетів і обмеженість ресурсів потребують регулярної оцінки їх ефективності й доцільності. Тому аналіз механізму реалізації державних програм є необхідним для підвищення результативності використання бюджетних коштів у сучасних умовах.

Проблематика цільового фінансування досліджується у працях зарубіжних і вітчизняних науковців – Буземаєра і Трампуша [1], Шаха [2], Кіфера і Кхемані [3], а також у звітах Світового банку [4]. В Україні питання програмно-цільового підходу розкриті у працях О. Мазаракі [5], Ю. Саєнка [6], Н. Боярчука [7]. Попри наявність численних досліджень, відкритим залишається питання вдосконалення механізму цільового фінансування в умовах обмежених бюджетних ресурсів при збереженні підтримки критично важливих соціально-економічних напрямів.

В Україні у 2023 році передбачалась реалізація завдань та заходів 14 державних цільових програм (далі – Програма), які знаходились

на обліку в Мінекономіки. Згідно наданої звітної інформації із 14 державних цільових програм у 2023 році виконувались – 10 Програм, тобто 71,4% від передбаченої кількості, не виконувалось – 3 Програми, або ж 21,4% (рисунок 1).

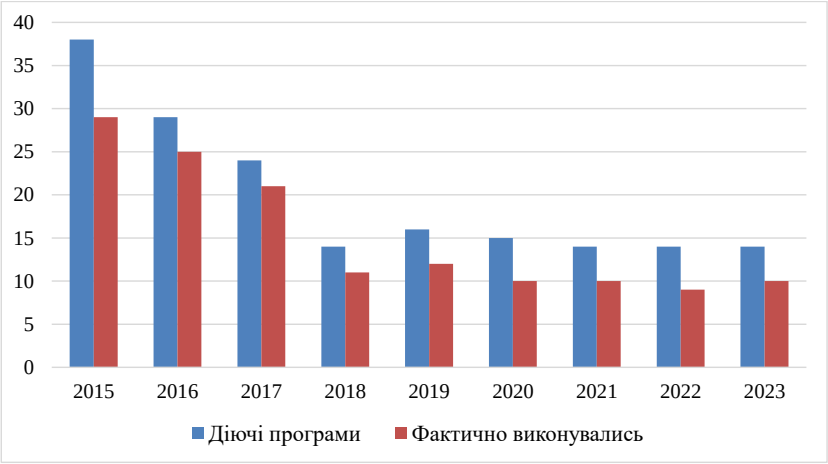

Рис. 1. Кількість державних цільових програм за 2015–2023 роки

Джерело: за матеріалами [8]

Так, у 2023 році загальний обсяг фінансових ресурсів, необхідний для виконання завдань та заходів згаданих 14-ти Програм, визначених нормативно-правовими актами про їх затвердження, становив 106,9 млрд гривень, у тому числі за рахунок:

- видатків з державного бюджету – 83,9 млрд грн;
- видатків місцевих бюджетів – 6,6 млрд грн;
- інших джерел, не заборонених законодавством – 16,4 млрд гривень.

У 2023 році фактичний обсяг фінансування 10-ти Програм склав 68,5 млрд грн, тобто 67,4% від обсягу, що був затверджений (101,7 млрд грн) (рисунок 2).

Варто також відмітити, що більшість програм фінансується не в обсягах, передбачених програмою, а в залежності від того, які

граничні обсяги фінансування доведені Міністерством фінансів України до того чи іншого розпорядника бюджетних коштів.

Таким чином, структура фактичного фінансування Програм за джерелами фінансування у 2023 році наступна: державний бюджет – 88,7%, місцеві бюджети – 9,0%, інші джерела – 2,3%, в той же час Програмами передбачались інші пропорції – відповідно 78,5%, 6,2% та 15,3%. Отже, залишається не достатньо ефективною робота державних замовників із залучення позабюджетного фінансування.

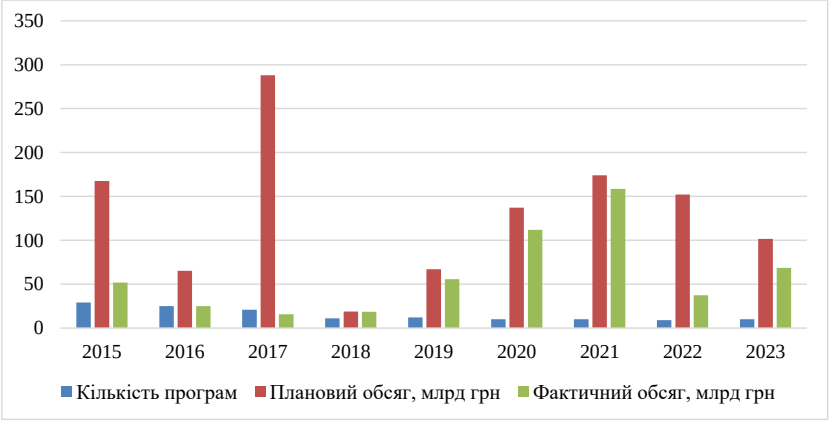

Рис. 2. Співвідношення планових та фактичних обсягів фінансування державних цільових програм протягом 2015–2023 років, згідно поданих звітів

Джерело: за матеріалами [8]

У 2023 році фінансування за рахунок коштів державного бюджету передбачалося для восьми з десяти державних цільових програм. Із них фактично профінансовано сім програм на суму 60,8 млрд грн, що становить 88,6% від передбачених у державному бюджеті (68,6 млрд грн) та 82,8% від обсягів, затверджених у самих програмах (73,4 млрд грн).

Аналіз звітності за 2023 рік показує, що загалом реалізовано лише 67,4% від запланованого фінансування, більшість якого забезпечено за рахунок державного бюджету.

Водночас виявлено низку системних проблем у реалізації державних цільових програм: відсутність чітких критеріїв оцінки ефективності, недостатню прозорість процедур та слабкий моніторинг результативності. Зокрема, лише 4 із 10 програм у 2023 році підлягали формальній оцінці ефективності. За наданими даними, із 12 програм, що виконувались у звітному році, у семи взагалі не було розроблено методик оцінювання результативності, які мають створюватися державними замовниками. Це унеможливлює проведення повноцінного аналізу досягнення цілей та обґрунтовану оцінку ефективності їх реалізації.

У 2023 році із 10 Програм, які виконувались впродовж року, державними замовниками здійснено аналіз оцінки ефективності виконання завдань та заходів по 4-х Програмах. Інтегрований показник ефективності виконання завдань та заходів цих програм становить: Державної цільової економічної програми розвитку автомобільних доріг загального користування на 2018-2023 роки – 10,81%; Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2024 року – 47%; Державної цільової соціальної програми національно-патріотичного виховання на період до 2025 року – 30,2%; Державної цільової соціальної програми «Молодь України» на 2021–2025 роки – 2,6%.

За результатами аналізу стану досягнення результативних показників 12 державних цільових програм, звітність щодо яких була подана, позитивного прогресу у досягненні мети зафіксовано лише у трьох програмах. Решта демонструють низький рівень виконання запланованих завдань.

Під час оцінювання ефективності виявлено також некоректність планових показників, зокрема завищення їх сумарних значень за роками, що в окремих випадках у кілька разів перевищують загальні цільові орієнтири. Ключовими чинниками, що перешкодили досягненню запланованих результатів, стали наслідки повномасштабного військового вторгнення російської федерації: тимчасова окупація територій, руйнування інфраструктури, суттєві соціально-економічні та демографічні зміни. У результаті низка заходів, передбачених програмами, втратила актуальність, а їх виконання було частково або повністю призупинено.

Аналіз виконання державних програм вказує також на часті внесення змін, які згодом розмивають мету, унеможливлюють системність і призводять до неефективного використання ресурсів. З цього приводу варто зазначити, що цільове фінансування має на меті саме зменшити соціальні диспропорції, особливо в гуманітарному секторі [9]. Тобто, Програми мають позитивний соціальний ефект у разі належного їх впровадження та збереження впродовж всієї реалізації основної мети, що неможливо при значних змінах на перманентній основі ключових положень програми.

Список використаної літератури:

1. Busemeyer M.R.,Trampusch C. Comparative Political Studies. 2011.
2. Shah A. World Bank Policy Research Working Paper. 2006.
3. Keefer P., Khemani S. Development Research Group, World Bank. 2005.
4. Horizon Europe. URL: https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en
5. Мазаракі О. А. Програмно-цільове фінансування: стратегія формування та управління. *Економіка і прогнозування*. 2020. №3. С. 34–45.
6. Саєнко Ю. І. Державне фінансування та бюджетна політика: сучасні виклики. *Фінанси України*. 2021. №5. С. 12–24.
7. Боярчук Н. А. Ефективність управління державними інвестиціями в умовах трансформаційної економіки. *Економічний простір*. 2022. №174. С. 89–99.
8. Міністерство економіки України. Інформація про стан виконання державних цільових програм у 2023 році. URL: https://me.gov.ua/Documents/List/94bdcb89-535f-4d30-9ea9-a2aac3ccea0f?lang=uk-UA&tag=DerzhavniTsiloviPrograms&pageNumber=1
9. Грушина А. І. Цільове бюджетне фінансування в Україні: ефективність, інституційні виклики та шляхи підвищення результативності. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2025. № 2 (32). С. 45–51.

Дейнега Назар Романович
аспірант,
Інститут економіки і менеджменту
Національного університету «Львівська політехніка»

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-566-5-3

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ФОНДОВОГО РИНКУ ЯК КАТАЛІЗАТОР ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

Сучасний етап розвитку глобальної економіки характеризується глибокою цифровою трансформацією, що докорінно змінює традиційні бізнес-моделі. Фондовий ринок, як ключовий інститут мобілізації капіталу, перетворюється на складну цифрову екосистему, відкриту для широкого кола учасників. Цифровізація виступає провідним напрямом інноваційного розвитку, забезпечуючи створення нових конкурентних переваг для підприємств. Її вплив на економіку є системним, оскільки галузі, що активно використовують цифрові технології, демонструють прискорені темпи зростання. Цей процес кардинально знижує два ключові бар'єри: транзакційні витрати та інформаційну асиметрію. Цифрові платформи, що базуються на технологіях фінансових інновацій (FinTech) та блокчейну, дозволяють автоматизувати значну частину процесів, радикально зменшуючи їх вартість. Це «демократизує» ринок, відкриваючи доступ до капіталу для малого та середнього бізнесу (МСБ), що є потужним каталізатором для розвитку національної економіки.

Ключовими агентами змін виступають FinTech-компанії, що застосовують інноваційні підходи до фінансових послуг. Центральним процесом, що стимулюється FinTech, є дезінтермедіація – усунення традиційних фінансових посередників. Використовуючи аналітику великих даних та машинне навчання, FinTech-стартапи уникають значних витрат, пов'язаних із утриманням фізичної інфраструктури. Інструменти, такі як мобільні додатки та онлайн-платформи, забезпечують прямий доступ до

фінансових послуг, знижуючи їх вартість. Водночас відносини між FinTech-компаніями та традиційними банками є складними. FinTech є гнучкими та інноваційними, але стикаються з проблемами довіри та кібербезпеки. Банки, навпаки, мають капітал та репутацію, але часто є технологічно інертними. Успіх цифрової трансформації залежатиме від їхньої здатності до співпраці, а регуляторна політика має сприяти створенню платформ для такої взаємодії [1, с. 23].

Однією з найбільш революційних інновацій є токенізація – процес перетворення прав на реальні активи у цифрові токени на блокчейні. Це дозволяє представити акції, облігації чи нерухомість у вигляді цифрових одиниць, відкриваючи нові можливості для залучення капіталу. Переваги токенізації багатогранні: вона підвищує ліквідність активів шляхом їх поділу (фракціонізації), знижує поріг входу для інвесторів, зменшує транзакційні витрати та забезпечує високий рівень прозорості. Це робить токенізацію особливо привабливою для МСБ. Проте існують і серйозні ризики: регуляторна невизначеність, технологічні загрози та висока волатильність цін. Хоча технологія обіцяє високу ліквідність, на практиці ринок стикається з проблемою фрагментації через безліч несумісних платформ. Для реалізації потенціалу токенізації в Україні критично важливою є розбудова національної інфраструктури, яка могла б забезпечувати сумісність між різними системами [2, с. 7].

В українських реаліях цифрова трансформація стикається з унікальними викликами. Повномасштабне вторгнення спричинило глибоку економічну кризу та значні макроекономічні ризики. В умовах воєнного стану можливості НКЦПФР з моніторингу ринку обмежені, а відтермінування розкриття звітності емітентами знижує прозорість. Ключовою перешкодою є глибока регуляторна невизначеність. Закон «Про віртуальні активи» так і не набрав чинності через відсутність змін до Податкового кодексу [3]. Цей законодавчий вакуум створює «сіру зону», сприятливу для шахрайства та корупції, що підриває довіру до ринку. Для виходу з глухого кута розроблено законопроєкти (№10225, №10225-1), спрямовані на гармонізацію українського законодавства з

європейським регламентом MiCA (Markets in Crypto-Assets) [4]. Цей процес передбачає імплементацію європейських підходів до класифікації віртуальних активів, встановлення чітких правил для емітентів та запровадження прозорої системи оподаткування. Прийняття європейських стандартів стане потужним сигналом для міжнародних інвесторів про те, що Україна є частиною європейського правового простору, що є критично важливим для залучення капіталу на післявоєнну відбудову [5, с. 229].

Таким чином, цифрова трансформація фондового ринку має величезний, але нереалізований потенціал для економічного розвитку підприємств в Україні. Головною перешкодою є не технологічна відсталість, а системні проблеми інституційного характеру. Розбудова сучасного, прозорого та надійного цифрового ринку капіталу є стратегічним пріоритетом. Для цього необхідний комплексний підхід: негайне завершення процесу прийняття законодавства, гармонізованого з MiCA, створення стимулюючої податкової бази та розробка державної стратегії розвитку ринків капіталу. Підприємства, зі свого боку, мають проактивно вивчати нові інструменти та інвестувати у цифрові компетенції та кібербезпеку. Лише скоординовані зусилля держави, бізнесу та ринкової інфраструктури дозволять Україні перетворити цифровий фондовий ринок на дієвий інструмент економічного зростання.

Список використаної літератури:

1. Костюк В. А. Роль фінтех у розвитку фінансового ринку України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2023. Вип. 49. С. 115–120. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/54144.

2. Бондаренко О. С., Коваленко В. В. Переваги та недоліки токенізації підприємств. *Економічний простір*. 2023. № 185. С. 88–92. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/24045/1/0060381.pdf.

3. Закон України «Про віртуальні активи» від 17.02.2022 № 2074-IX. Відомості Верховної Ради України. 2022. № 42. ст. 343. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20.

4. Внутрішні виклики регулювання віртуальних активів в Україні. Національна асоціація адвокатів України. 2024.

URL: https://unba.org.ua/publications/9651-vnutrishni-vikliki-regulyuvannya-virtual-nih-aktiviv-v-ukraini.html.

5. Гринько Т. В., Глуха Г. Я. Цифрова трансформація промислового менеджменту: виклики та можливості. *Економіка та суспільство.* 2023. № 54. URL: https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/24045/1/0060381.pdf.

Дзюба Оксана Миколаївна
кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки;

Курган Павло Сергійович
магістр,
Національний транспортний університет

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-566-5-4

ЗМІНИ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ТУРИСТИЧНИХ КОМПАНІЙ ПІД ВПЛИВОМ ТЕНДЕНЦІЙ МІЖНАРОДНОГО РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ

Після завершення пандемії і поступового відновлення процесів до 2024 року, світовий туристичний ринок у 2025 році увійшов у період стабілізації. Проте, ця стабілізація відбувається на тлі нових макроекономічних та системних проблем. Аналіз опитування, проведеного Експертною групою ООН з питань туризму в січні 2025 року, дозволяє чітко ідентифікувати та ранжувати ключові загрози, що стримують розвиток галузі [1].

Найвпливовішою загрозою у 2025 році визнається поточна макроекономічна кон'юнктура, що замінила собою загрози санітарних і логістичних обмежень. Згідно з опитуванням, абсолютна більшість експертів вважає «Вищі витрати на транспорт та проживання» (58% опитаних) та «Інші економічні фактори» (51% опитаних) максимально впливовими перешкодами. Так криза перемістилася з площини «чи можна подорожувати» у площину «чи доступно подорожувати».

Другий ешелон загроз формують зовнішні системні шоки, які галузь не в змозі контролювати «Інші геополітичні ризики» (31%) та «Екстремальні погодні явища» (28%). Варто зазначити, що хоча специфічні регіональні конфлікти, такі як «Російська агресія в Україні» (10%) та «Конфлікт ХАМАС/Ізраїль» (10%), визнаються експертами як дестабілізуючі, їхній глобальний вплив на ринок оцінюється значно нижче, ніж загальний макроекономічний тиск.

Третя група загроз стосується внутрішніх проблем самої індустрії, які не були повністю вирішені після пандемії: «Нестача персоналу»

(22%), «Низька довіра споживачів» (20%) і «Вимоги до подорожей» (19%).

Аналіз сучасних тенденцій світового туристичного ринку показав, що приходять нові бізнес-моделі відповідно до зміни першопричин, що формують попит. Епоха, коли масовий туристичний продукт розглядався клієнтом як стандартизований набір послуг (транспорт, проживання, харчування), остаточно завершилася. На сучасному ринку домінує «економіка вражень» (Experience Economy), де споживач купує не стільки послугу, скільки особистий досвід, емоції та, зрештою, задоволення своїх глибинних психологічних потреб.

Споживач більше не купує просто «ліжко та переліт»; він купує враження, емоцію, історію, яку він може пережити, а також, що важливо для рівня «поваги», – якою він може поділитися. Ця фундаментальна трансформація попиту сформувала ключові глобальні тренди, що визначають ринок сьогодні.

Ми спостерігаємо фундаментальний зсув у самій сутності туристичного попиту, який виходить на найвищий щабель. «Трансформаційні» подорожі – це вже не просто тренд, це пряма відповідь ринку на домінуючу потребу в самоактуалізації, найвищому рівні піраміди Маслоу [2]. Туризм перестає бути просто відпочинком і стає інструментом особистісного пошуку, зростання та розвитку. Ми виокремили наступні тренди.

Відхід від масового продукту до нішевого (Niche-on-Demand). Традиційна бізнес-модель туроператора, що базувалася на «гарячих турах» та стандартизованих чартерних пакетах (масовий продукт), втрачає ефективність.

Гібридизація продуктів відображена і у феномені «Bleisure» [3], де нормалізація віддаленої роботи, спричинена пандемією, створила абсолютно новий ринковий сегмент – гібрид бізнесу та відпочинку. Так сформувався продукт: “Workation” (робоча відпустка) або “Bleisure” (Business + Leisure).

Сталий розвиток (Sustainability) як конкурентна перевага і домінуюча цінність. Запит на відповідальне споживання перестав бути просто маркетинговим гаслом і став частиною бізнес-моделі саме у складовій цінності шаблону бізнес-моделі [4]. У категорії ціннісних пропозицій вче більшої ваги набувають «зелені» готелі,

тури з нульовим вуглецевим слідом, програми підтримки місцевих громад (екотуризм). Сучасний продукт є модульним. Технологічні платформи дозволяють агрегаторам «збирати» подорож для клієнта в реальному часі з окремих «кубиків»: нішевий готель, індивідуальна екскурсія від місцевого жителя, квиток на локальний фестиваль, кулінарний майстер-клас тощо.

Бізнес-модель туроператорів зазнає змін і у частині складової ресурсів. Це перехід від володіння активами до володіння даними про клієнта та доступом до платформи. Успіх визначається не кількістю проданих турів, а глибиною розуміння профілю клієнта та здатністю запропонувати йому гіперперсоналізований досвід.

Щодо складової доходів та ефективності моделей загалом, то інвестори та споживачі дедалі частіше оцінюють бізнес не лише за фінансовими показниками (P&L), але й за критеріями сталого розвитку ESG (Environmental, Social, Governance). Відсутність прозорої стратегії сталого розвитку стає ризиком для капіталізації компанії, відлякуючи як преміальних клієнтів (для яких це важливо на рівні цінностей), так і інвесторів.

Бізнес-модель готелів теж кардинально змінюють свою пропозицію. Готелі перестають бути просто місцем для ночівлі й перетворюються на багатофункціональні хаби. Вони облаштовують коворкінги, пропонують високошвидкісний Інтернет як базову послугу, створюють спеціальні довгострокові тарифи для «цифрових кочівників». Це пряма адаптація бізнес-моделі до нового стилю життя, що поєднує потреби у досягненні (робота) та саморозвитку (подорож).

Можна зробити висновок, що ринок міжнародного туризму остаточно перейшов до парадигми «економіки вражень». Споживач все частіше купує не послугу, а досвід, мотивований потребами вищих порядків — самоповаги та самоактуалізації. Це пояснює домінування таких трендів, як гіперперсоналізація, попит на трансформаційні подорожі, сталий розвиток та технологізація (AI), що виступає інструментом для створення цього унікального досвіду.

Список використаної літератури:

1. World Tourism Barometer (UN Tourism) Volume 23, issue 1, January 2025 (version 10/02/25) URL: https://www.e-unwto.org/loi/wtobarometereng (дата звернення: 05.11.2025)

2. Піраміда Маслоу: як ієрархію потреб та мотивації використовують у сучасному маркетингу? *Webpromo*. URL: https://web-promo.ua/ua/blog/piramida-maslou-yak-iyerarhiyu-potreb-ta-motivaciyi-vikoristovuyut-u-suchasnomu-marketingu (дата звернення: 27.10.2025).

3. Bleisure Travel: Mixing Business With Leisure Trips. *Forbes Advisor*. Jul 02, 2024. URL: https://www.forbes.com/advisor/travel-insurance/bleisure-travel/ (дата звернення: 27.10.2025).

4. Остервальдер О., Піньє Ів. Створюємо бізнес-модель. Київ: Наш формат, 2017. 288 с.

Добровольський Андрій Ростиславович
аспірант кафедри економіки підприємства і міжнародного бізнесу,
Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту
Національного університету водного господарства
та природокористування

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-566-5-5

ЦИФРОВІ ІНДИКАТОРИ ESG-ЗВІТНОСТІ У ПРОЄКТАХ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДБУДОВИ

Поточний етап соціально-економічного розвитку України детермінований викликами військового стану та потребою післявоєнного відновлення, що вимагає формування підходів до фінансування соціальної інфраструктури – проєктів у освіті, культурі, соціальному захисті та відновленні громад. Ці умови надають пріоритетність принципам сталого розвитку, вимогам до прозорого інвестування, соціальної відповідальності та ефективності управління ресурсами, які впроваджуються через використання ESG-стандартів (Environmental, Social, Governance) у практиці інвестування [1, с. 135].

Одні із ключових аспектів ефективної реалізації проєктів відбудови соціальної інфраструктури України – це цифрові індикатори ESG-звітності, які забезпечують поточний моніторинг запланованих соціальних, екологічних та управлінських результатів фінансових програм. Цифрові технології у цьому напрямку дають змогу досягати пришвидшення проєктної координації і збільшити якість звітування перед суспільством і стейкхолдерами [2]. Відтак, метою цього дослідження є визначення концептуальних засад формування системи ESG-індикаторів у звітності проєктів соціальної відбудови та окреслення напрямів їхньої інтеграції в механізми управління фінансовими ресурсами в Україні. З цією метою потрібно виконати наступні завдання: встановити місце ESG-звітності у архітектурі інвестиційних проєктів відбудови соціальної інфраструктури; визначити роль цифрових технологій збору, верифікації і аналізу ESG-індикаторів; здійснити

систематизацію цифрових індикаторів для соціальної сфери; сформувати рекомендаційні положення щодо створення систем моніторингу ESG-звітності, базуючись на міжнародних стандартах GRI (Global Reporting Initiative) [3], SASB (Suitability Accounting Standards Board) [4], EU Taxonomy (European Union taxonomy for sustainable activity) [5].

ESG-звітність у соціальних проєктах покликана не тільки віддзеркалювати ефективність фінансових ресурсів, а й показувати мультиплікативний вплив такого інвестування на людський капітал, інклюзивне середовище, енергоефективність і управлінські важелі. У контексті України така звітність набуває особливого значення, оскільки міжнародне донорство усе більше потребує подання звітності за критеріями ESG у своїх програмах фінансування [1, с. 137]. Автоматизація у процесах формування ESG-звітності забезпечує акумулювання даних державних реєстрів, локальних баз громад і сенсорних систем об'єктів, верифікацію отриманої інформації через блокчейн-технології, візуалізацію індикаторів за допомогою інтерактивних бордів, формування прогнозів ефективності з використанням ШІ та створення відкритого доступу до результатів, що підвищує довіру стейкхолдерів [2].

Три блоки системи ESG-індикаторів такої звітності включають:

1. Екологічні параметри, які охоплюють частку відновлених будівель, які відповідають класу енергоефективності А і вище; скорочення викидів вуглекислого газу на одиницю витрат проєкту; частку використаних екологічних матеріалів у проєктах реконструкції; рівень цифрового обліку енерговитрат на об'єктах соціальної інфраструктури.

2. Соціальні параметри, які враховують кількість нових або оновлених соціальних об'єктів, що створюють умови доступності для людей з інвалідністю; рівень залучення місцевого населення у процесі реалізації соціальних проєктів; чисельність користувачів, які отримали соціальний ефект від проєктів; цифровий індекс якості життя населення (розрахований на основі відкритих ресурсів Дія.City, Державної служби статистики України, Міністерства розвитку громад та територій України) [6].

3. Управлінські параметри, які включають наявні цифрові системи моніторингу проєктів (Dashboard); відкриту інформацію у системах ProZorro або DonorTracker та прозоре управління проєктами (електронне врядування, публічні дані); оприлюднені та регулярні ESG-звіти на загальнодоступних платформах [6].

У європейській практиці активно демонструється перехід до обов'язкового представлення ESG-звітності, що затверджено Директивою ЄС 2022/2464 (Corporate Sustainability Reporting Directive). Дана директива вимагає проведення незалежного аудиту, наявності у звітах цілей, політики, бізнес-моделі, результатів, кількісних індикаторів, публікації інформації у цифровому форматі (HTML, iXBRL) [7]. В основі нормативного документу лежить принцип подвійної матеріальності, за яким суб'єктам потрібно відображати вплив проєктних соціальних і екологічних факторів не лише на власну стабільність, а й на суспільство та навколишнє середовище [1, с. 144]. Звітність повинна бути не просто додатковим документом, а має синхронізуватися з фінансовою звітністю організації, тобто цифрові індикатори повинні бути структуровані та об'єднані системою звітності проєкту. Також одна із вимог CSRD – це розширення обсягу суб'єктів звітування. Тобто звітність складають великі компанії, які відповідають пороговим значенням (за кількістю працівників, обсягом обороту, активами), а також організації, що беруть участь у проєктах із залученням міжнародних донорів та фінансових інструментів [7]. В українських умовах можна адаптувати даний механізм шляхом створення Національної платформи цифрової ESG-звітності у сфері відбудови об'єктів соціальної інфраструктури, яка може акумулювати державні, донорські та приватні інформаційні джерела.

Отже, цифрові індикатори у ESG-звітності стають важливим елементом інвестиційного механізму відбудови національної соціальної інфраструктури. Вони інтегрують принципи фінансової прозорості, екологічної і соціальної відповідальності, ефективності, створюють клімат довіри міжнародних стейкхолдерів і підсилюють вплив процесів відновлення. Синергетична дія діджиталізації управління, ESG-підходів і новітніх аналітичних інструментів

створює сучасну модель соціальної сфери, засновану на сталості, відкритості та інноваціях.

Список використаної літератури:

1. Бабаєв В. Ю., Клименко Н. Г., Берлізова В. А., Тимоха Д. А. Реалізація ESG принципів у публічному та корпоративному управлінні. *Теорія та практика державного управління.* 2025. № 1 (80). С. 132–152. DOI: https://doi.org/10.26565/1727-6667-2025-1-08.
2. Олійник О. В., Поліщук І. Р. Облікове забезпечення формування показників ESG-звітності відповідно до інформаційних запитів користувачів: законодавче регулювання. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-13.
3. The global leader for sustainability reporting. GRI Reporting Support. URL: https://www.globalreporting.org/ (дата звернення: 07.11.2025).
4. Standards for applying IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information. SASB. URL: https://sasb.ifrs.org/standards/ (дата звернення: 07.11.2025).
5. EU taxonomy for sustainable activities. European Commission. URL: https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en (дата звернення: 05.11.2025).
6. ESG звітність: аналіз практик розкриття інформації. Київ: Офіс зеленого переходу, 2023. 53 с. URL: https://gto.dixigroup.org/ (дата звернення: 05.11.2025).
7. European Parliament and the Council of the European Union. Directive (EU) 2022/2464 of 14 December 2022 on corporate sustainability reporting. *Official Journal of the European Union*. 2022. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464 (дата звернення: 07.11.2025).

Іполітова Інна Ярославівна
кандидат економічних наук,
доцент кафедри підприємництва, торгівлі і логістики,
Навчально-науковий інститут економіки,
менеджменту і міжнародного бізнесу
Національного технічного університету
«Харківський політехнічний інститут»

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-566-5-6

УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасному світі підприємства стикаються з безпрецедентними викликами, пов'язаними з прискоренням технологічних змін, глобалізацією ринків, застосуванням штучного інтелекту в бізнес-процесах та зростаючою конкуренцією. Традиційні джерела конкурентних переваг, такі як доступ до фізичних ресурсів або географічне розташування, поступово втрачають своє значення. Натомість на перший план виходять нематеріальні активи підприємства, серед яких знання посідають центральне місце. Здатність підприємства ефективно створювати, накопичувати, примножувати, поширювати та застосовувати знання безпосередньо впливає на формування її унікальних компетенцій та конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. Значну частку вартості сучасних компаній становлять нематеріальні активи, більшість з яких складають організаційні знання та ключові компетенції підприємства.

Актуальність дослідження управління знаннями як основи розвитку компетентності підприємства зумовлена кількома ключовими факторами. Швидкі технологічні зміни вимагають постійного оновлення знань та компетенцій персоналу. Крім того, демографічні зміни та плинність кадрів створюють ризики втрати критичних знань. Більш того, цифрова трансформація відкриває нові можливості для систематизації та використання корпоративних знань. Нарешті, пандемія COVID-19 продемонструвала важливість

організаційної гнучкості та здатності швидко адаптуватися, що неможливо без ефективного управління знаннями.

Питанням управління знаннями приділено значну увагу у працях вітчизняних науковців. Так, науковці Вартанова О.В. та Баннікова І.П. визначили взаємозв'язок елементів стратегічного управління знаннями підприємства та встановили, що об'єктом стратегічного управління знаннями підприємства і головним його результатом є формування компетенції підприємства [1]. Продовжуючи попередні дослідження, Вартанова О. В. запропонувала модель формування компетенції підприємства, яка дає змогу відобразити процес формування компетенції підприємства у стратегічному управлінні знаннями [2]. Малиновський Ю. В., Мусянович О. А., Джура І. І., Групський Р. М. розглядають управління знаннями як ключовий елемент сучасного менеджменту, який сприяє досягненню конкурентоспроможності, інноваційного розвитку та стійкості організацій [3]. Токмакова І. В. Курилович В. Р., Полозов А. Є. зазначають, що управління знаннями, шляхом обґрунтування ключових аспектів формування системи знань підприємств, відіграють важливу роль для забезпечення їх сталого розвитку [4]. Проте, ці напрацювання потребують подальшого розвитку з позиції переходу системи знань підприємства в конкурентні переваги для підвищення його рівня компетентності.

Метою роботи є визначення ролі управління знаннями у формуванні та розвитку компетентності підприємства, виявленні ключових механізмів трансформації знань у конкурентні переваги.

В загальному розумінні, управління знаннями являє собою систематичний, цілеспрямований процес ідентифікації, створення, зберігання, поширення та застосування знань для підвищення організаційної ефективності та конкурентоспроможності. Ця підсистема підприємства, яка інтегрує елементи стратегічного менеджменту, інформаційних технологій, організаційного поведінки та теорії навчання. Компетентність підприємства – це інтегрована здатність організації ефективно виконувати певні види діяльності, що базується на поєднанні ресурсів, знань, навичок та досвіду. Компетентність є більш широким поняттям, ніж просто знання,

оскільки включає також вміння застосовувати ці знання на практиці, організаційні рутини, культуру та процеси [5].

Згідно з ресурсною концепцією, компетентності, які створюють конкурентні переваги, повинні відповідати критеріям VRIN (Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable), ці критерії використовуються для оцінки ресурсів підприємства з метою визначення їхнього потенціалу створювати конкурентні переваги. Якщо ресурс є цінним, рідкісним, важко відтворюваним і незамінним, він забезпечує компанії сталу конкурентну перевагу. Знання ідеально вписуються в цю концепцію: вони можуть бути цінними (створюють споживчу вартість), рідкісними (унікальні для організації), важкими для імітації (особливо неявні знання, вбудовані в організаційні процеси) та незамінними (не мають прямих аналогів). Взаємозв'язок між управлінням знаннями та компетентністю підприємства є двосторонній. З одного боку, знання становлять фундамент компетенцій – без відповідної бази знань неможливо сформувати жодну значущу організаційну здібність. З іншого боку, наявні компетенції визначають здатність організації створювати нові знання та ефективно їх використовувати.

Ефективна система управління знаннями базується на трьох основних компонентах: люди, процеси та технології. Людський капітал є найважливішим елементом, оскільки саме люди створюють, переносять та використовують знання. Критичними є мотивація співробітників до обміну знаннями, тому організації повинні створювати стимули для обміну знаннями, включаючи це в систему оцінки та винагороди працівників. Ключові фігури в системі управління знаннями – це носії критичних знань (експерти), агенти знань (особи, відповідальні за координацію процесів управління знаннями), лідери знань (топ-менеджмент, що підтримує культуру навчання).

Організаційні процеси структурують діяльність з управління знаннями. Це включає процедури документування, процеси навчання та адаптації нових працівників, системи вихідних інтерв'ю для збереження знань звільнених співробітників, процеси аналізу після виконання проєктів для аналізу завершених проєктів.

В сою чергу, технологічна інфраструктура забезпечує технічну підтримку процесів управління знаннями. Важливо підкреслити, що технології самі по собі не створюють ефективну систему управління знаннями. Вони є лише засобом, що підтримує людські та організаційні процеси. Численні дослідження показують, що найбільш поширеною причиною невдач проектів з управління знаннями є надмірний фокус на технологіях при нехтуванні культурними та організаційними аспектами. Так як ключові компетенції – це унікальні комбінації знань, навичок, технологій та організаційних процесів, то вони створюють фундаментальну цінність для споживачів і є джерелом конкурентних переваг. За визначенням Prahalad C. та Hamel G., ключові компетенції повинні забезпечувати доступ до широкого спектру ринків, створювати значний внесок у сприйману споживачем цінність та бути складними для імітації конкурентами [6].

Управління знаннями відіграє критичну роль у формуванні та розвитку таких компетенцій через декілька механізмів:

1) акумуляція та інтеграція знань;
2) організаційне навчання та вдосконалення;
3) збереження організаційної пам'яті;
4) інноваційний розвиток.

Отже, існує значний причинно-наслідковий зв'язок між управлінням знаннями та організаційною компетентністю. Знання становлять основу всіх значущих компетенцій підприємства, а ефективна система управління знаннями є необхідною умовою для їх формування, підтримки та розвитку. Ключові компетенції, що створюють стійкі конкурентні переваги, базуються на унікальних комбінаціях організаційних знань, які складно імітувати. Управління знаннями – це не одноразова дія, а безперервний процес, що вимагає систематичного підходу та інтеграції в усі аспекти організаційної діяльності. Ефективна система управління знаннями охоплює весь цикл від ідентифікації критичних знань до їх створення, зберігання, поширення та практичного застосування. Успіх управління знаннями залежить від збалансованого розвитку трьох компонентів: людей, процесів та технологій. Динамічні здібності організації, її

спроможність адаптуватися до нових викликів безпосередньо пов'язані з ефективністю процесів створення та використання знань.

Таким чином, для українських підприємств розвиток систем управління знаннями є особливо актуальним в контексті євроінтеграції, цифрової трансформації економіки та необхідності підвищення конкурентоспроможності на глобальних ринках. Саме тому вітчизняні компанії повинні переходити від фокусу на матеріальних ресурсах до стратегії, заснованої на знаннях та компетенціях.

Список використаної літератури:

1. Вартанова О.В., Баннікова І.П. Стратегічне управління знаннями підприємства в контексті формування його компетенцій. URL: https://nasplib.isofts.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/d7405d07-6f53-4fa9-a6fa-f89ed486a0c7/content
2. Вартанова О.В. Формування компетенції підприємства у стратегічному управлінні знаннями. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 236–239. URL: http://www.global-national.in.ua/archive/3-2015/03_2015.pdf#page=237
3. Малиновський Ю.В., Мусянович О.А., Джура І.І., Групський Р.М. Управління знаннями як ключовий елемент конкурентоспроможності організації. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. №12. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14546250
4. Токмакова І.В. Курилович В.Р., Полозов А.Є. Інтеграція управління знаннями в стратегію сталого розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2025. № 90. С. 281–290.
5. Іполітова І. Я. Вплив ключових компетенцій підприємства на формування стійких конкурентних переваг. *Бізнес-навігатор*. 2025. Вип. 3 (80). С. 388–393. URI: https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/90250
6. Prahalad C., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. How companies cultivate the skills and resources for growth. *Harvard Business Review*. 1990. № 5−6. URL: https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation

Ковтун Оксана Анатоліївна
доктор економічних наук, кандидат педагогічних наук,
доцент, доцент кафедри економіки,
проректор з міжнародних зв'язків та проєктної діяльності,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-566-5-7

ОСНОВНІ АСПЕКТИ КОНТРОЛЮ ЗА ЯКІСТЮ ПИТНОЇ ВОДИ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Військові дії істотно змінюють санітарно-епідемічну ситуацію в Україні, що зумовлює підвищення ризиків для систем життєзабезпечення населення. Руйнування об'єктів критичної інфраструктури, забруднення довкілля, порушення стабільності водопостачання та обмеження доступу до безпечних джерел води формують передумови для системних зрушень у сфері громадського здоров'я.

У зв'язку з цим контроль за якістю питної води набуває значення як елемент санітарно-гігієнічного захисту та водночас як чинник стратегічної безпеки держави, особливо в умовах воєнного стану. З урахуванням цих викликів, у першому півріччі 2025 року фахівці Держпродспоживслужби реалізували масштабну програму моніторингу безпечності та якості питної води. Вона охопила централізовані системи водопостачання і місцеві джерела, що дало змогу отримати об'єктивну картину стану водопостачання в різних регіонах країни. Дослідження здійснювалися у складі міжвідомчих комісій, а також під час планових і позапланових перевірок. За підсумками цієї діяльності обстежено 7715 об'єктів водопостачання, із яких на 5328 (69%) виявлено порушення вимог санітарного законодавства. Найбільшу кількість таких випадків зафіксовано на нецентралізованих джерелах – 3195 об'єктів, серед яких переважають колодязі, каптажі та свердловини, що залишаються основним джерелом води для сільського населення [1].

Лабораторні спостереження підтверджують наявність відхилень у хімічних та мікробіологічних показниках. У межах централізованого

водопостачання здійснено 682884 лабораторних дослідження, серед яких 22611 проб продемонстрували невідповідність санітарно-хімічним нормам. У нецентралізованих джерелах зафіксовано понад 800 випадків перевищення допустимих показників. Наведені дані відображають тенденцію до погіршення якості води, що підкреслює потребу в оновленні технологічних процесів водозабору та посиленні контролю за дотриманням нормативних вимог. Додатковим свідченням загострення проблеми є результати щодо мікробіологічного стану води. Із 163 досліджених проб у 15 виявлено мікробіологічні відхилення, що сигналізує про підвищену епідемічну небезпеку, особливо в прифронтових і постраждалих регіонах. У Полтавській та Київській областях зафіксовано два випадки отруєння дітей нітратами, діагностовано метгемоглобінемію – патологічний стан, спричинений уживанням води з перевищеним умістом нітратів [1].

Ці приклади підтверджують необхідність удосконалення системи моніторингу на рівні лабораторних досліджень, а також у рамках профілактичних заходів територіальних громад, спрямованих на запобігання ризикам для здоров'я населення.

Важливо зазначити, що підвищення ефективності контролю за якістю води неможливе без налагодженої взаємодії між різними структурами державного управління. У рамках державної політики водної безпеки активізується міжвідомча співпраця, покликана забезпечити узгодженість дій та комплексне реагування на виявлені загрози. Зокрема, Держпродспоживслужбою проведено понад 690 тисяч лабораторних досліджень проб води, підготовлено понад 3000 рекомендацій органам влади та організовано 255 засідань комісій із питань техногенно-екологічної безпеки і надзвичайних ситуацій. Окрім того, перевірено та погоджено програми виробничого контролю якості води, що засвідчує посилення системності державного управління у цій сфері [1].

У цьому контексті зазначені результати демонструють зростання рівня координації між органами державного управління, що дозволяє забезпечити узгодженість дій у сфері контролю за якістю питної води під час воєнного стану. Посилення координаційної ролі держави підтверджується розширенням адміністративних,

технологічних та аналітичних інструментів управління, спрямованих на підвищення ефективності реагування на виявлені загрози.

З огляду на сучасні виклики воєнного періоду, забезпечення відповідності питної води санітарним нормам набуває особливого значення. Пошкодження інфраструктури, обмеження доступу до лабораторних потужностей і порушення технологічних процесів можуть спричинити суттєве погіршення якості води. Це підвищує ризик потрапляння у водопровідну мережу патогенних мікроорганізмів, важких металів, радіонуклідів та інших токсичних сполук. Тому систематичний контроль дотримання санітарних нормативів розглядається як складова державної політики безпеки, спрямована на запобігання загрозам здоров'ю населення.

Крім того, підвищення ефективності моніторингу якості води в умовах воєнного стану передбачає розширення методичного інструментарію спостереження, що має охоплювати техніко-організаційний вимір контролю. У цьому контексті важливо забезпечити вдосконалення лабораторної діагностики, підвищення точності визначення залишкових реагентів і впровадження адаптивних протоколів оцінювання. Такі протоколи повинні враховувати змінність стану джерел водопостачання, сезонні коливання рівня забруднення та специфіку окремих територій.

Використання зазначених підходів сприяє отриманню достовірних результатів і забезпечує стабільне постачання якісної питної води населенню навіть у разі дефіциту ресурсів і підвищених ризиків.

Подальша увага має зосереджуватися на забезпеченні збалансованості процесів знезараження, оскільки від цього безпосередньо залежить санітарна безпека водопостачання. Ефективне знезараження потребує постійного контролю співвідношення концентрації реагентів і рівня їх залишкової дії. Недостатнє дозування створює передумови для мікробного забруднення, тоді як надлишок реагентів може спричинити хімічне перевантаження води. Тому контроль залишкових концентрацій дезінфекційних речовин є необхідною складовою системи моніторингу, що гарантує екологічну безпеку й запобігає вторинному забрудненню.

Враховуючи наявні ризики, розвиток системи контролю якості питної води має спиратися на цифровізацію моніторингу та автоматизацію процесів оповіщення про виявлені відхилення. Поєднання технологій дистанційного збору даних, аналітичних платформ і модулів прогнозування дозволить оперативно реагувати на порушення, удосконалити механізми прийняття рішень і сформувати стійку модель водної безпеки, здатну функціонувати навіть у кризових умовах. При цьому підсилення технічної складової контролю потребує нормативної основи, яка визначатиме допустимі рамки вмісту небезпечних речовин у питній воді. У цьому аспекті важливим документом є Державні санітарні норми і правила «Показники безпечності та окремі показники якості питної води в умовах воєнного стану та надзвичайних ситуаціях іншого характеру», затверджені наказом Міністерства охорони здоров'я України від 25 травня 2022 р. № 564/37900 [2]. У документі конкретизовано перелік санітарно-токсикологічних параметрів, за якими визначається безпечність води для споживання, що дозволяє забезпечити єдині стандарти оцінювання її якості в умовах підвищених ризиків.

Узагальнені результати проведеного дослідження свідчать, що система моніторингу якості питної води в Україні в умовах воєнного стану перебуває на етапі поступової стабілізації, проте все ще характеризується суттєвою нерівномірністю між централізованими та нецентралізованими системами водопостачання.

Список використаної літератури:

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

2. Про затвердження Державних санітарних норм і правил «Показники безпечності та окремі показники якості питної води в умовах воєнного стану та надзвичайних ситуаціях іншого характеру»: МОЗ України; Наказ, Норми, Правила від 22.04.2022 № 683. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0564-22#n35

Кот Людмила Леонідівна
кандидат економічних наук, доцент,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7142-8149

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-566-5-8

СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ІНСТИТУЦІЙНИЙ ЧИННИК СТІЙКОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

Агресія РФ спричинила глибокі структурні зрушення в національній економіці України: руйнування виробничих потужностей, масову міграцію населення, розрив ланцюгів доданої вартості та поглиблення територіальних диспропорцій розвитку. У таких умовах ключовим завданням економічної політики стає не лише відновлення обсягів виробництва, а й підвищення стійкості (resilience) економічної системи до шоків за рахунок інституцій, здатних одночасно забезпечувати економічну активність, соціальну інтеграцію та просторову цілісність країни [5]. До кола таких інституцій дедалі виразніше належить соціальне підприємництво, яке в українських реаліях виступає проміжною ланкою між ринком, державою та громадянським суспільством [1; 2].

У теоретико-методологічному вимірі соціальне підприємництво доцільно інтерпретувати в логіці інституціональної економіки як особливий тип гібридних інститутів: вони поєднують механізми ринку (самоокупність, підприємницький ризик, інноваційні бізнес-моделі) з нормами солідарності, взаємодопомоги та громадянської участі [1]. На відміну від класичного бізнесу, цільова функція соціальних підприємств максимізує не прибуток, а інтегральний соціально-економічний результат, який включає працевлаштування вразливих груп, покриття «білих плям» у наданні послуг, зміцнення довіри у громадах та підвищення спроможності місцевих інституцій [2; 3]. У такій логіці соціальне підприємництво постає інституційним чинником стійкості національної економіки: воно

створює додаткові «опори» системи, які пом'якшують наслідки шоків, зменшують глибину просідання на локальному рівні та прискорюють відновлення.

Емпіричні дослідження демонструють, що до повномасштабного вторгнення в Україні вже сформувався зародковий, але динамічний сектор соціального підприємництва. За даними аналітики Pact, станом на 2017 р. в країні налічувалося близько 150 соціальних підприємств, половина з яких була створена протягом останніх трьох років; географічно вони переважно концентрувалися у північних та західних регіонах, а їхня діяльність була орієнтована на підтримку внутрішньо переміщених осіб, ветеранів АТО/ООС, людей з інвалідністю та інших уразливих груп [4]. Дослідження ОБСЄ фіксує, що більшість таких підприємств малочисельні за персоналом (до 5 працівників), але демонструють високу адаптивність та інноваційність бізнес-моделей, комбінуючи комерційні послуги, грантові ресурси й місцеві партнерства [3]. При цьому правове поле залишалося фрагментарним: соціальне підприємництво фактично функціонувало в межах загального підприємницького законодавства без спеціального статусу, податкових стимулів чи цільових програм підтримки [2].

Повномасштабна війна радикально змінює контекст функціонування цих акторів, але водночас посилює їхню роль у забезпеченні стійкості. Узагальнення кейсів соціальних підприємств у прифронтових та деокупованих територіях показує, що саме вони нерідко першими відновлюють базові послуги, організовують локальні ланцюги постачання, створюють робочі місця для внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та осіб, які втратили традиційні джерела доходу [1; 4]. Їхня інституційна специфіка – гнучке управління, вкоріненість у місцеві спільноти, здатність мобілізувати донорські та волонтерські ресурси – дозволяє швидше адаптуватися до воєнних ризиків і знижувати соціальну напругу на рівні громад.

У вимірі післявоєнної відбудови соціальне підприємництво здатне виконувати щонайменше три ключові інституційні функції. По-перше, ресурсно-розподільчу: завдяки реінвестуванню значної частини прибутку в статутну діяльність воно забезпечує циркуляцію

фінансових потоків у межах громад, підтримуючи локальний попит, зайнятість і розвиток людського капіталу [1; 3]. По-друге, компенсаторну: соціальні підприємства закривають прогалини в наданні послуг, які держава та ринок не можуть забезпечити оперативно (соціальні послуги, реабілітація, інклюзивна освіта, базова інфраструктура). По-третє, територіально-інтеграційну: розміщуючись у малих містах та сільських громадах, вони сприяють зменшенню регіональних диспропорцій, підсилюючи місцевий економічний потенціал і доповнюючи інструменти державної регіональної політики [4; 5].

Міжнародні організації, зокрема OECD, наголошують, що успішна повоєнна відбудова України потребує багаторівневого управління, орієнтованого на територіальні особливості, та активного залучення місцевих стейкхолдерів – громад, бізнесу, громадських організацій [5]. У такій мультиакторній архітектурі соціальні підприємства органічно виступають «містками» між муніципалітетами, бізнесом та донорами: вони здатні трансформувати донорські й інвестиційні ресурси у сталі місцеві проєкти, що одночасно вирішують проблеми зайнятості, соціальної інтеграції та відновлення критичної інфраструктури [1; 3]. З огляду на це, інтеграція соціального підприємництва у стратегії регіонального розвитку та плани відбудови є не факультативною, а системною умовою підвищення стійкості національної економіки.

Водночас реалізація цього потенціалу стикається з низкою інституційних обмежень. Передусім ідеться про відсутність у законодавстві України чіткого визначення соціального підприємства та критеріїв його ідентифікації, що ускладнює доступ до пільгового фінансування, державних програм підтримки та участі в публічних закупівлях [2; 3]. Нерозвиненість ринку impact-інвестування та змішаних (blended) фінансових інструментів обмежує можливості масштабування успішних моделей. Інфраструктура підтримки (інкубатори, акселератори, центри компетенцій) залишається фрагментованою й сконцентрованою в обласних центрах, що посилює територіальні диспропорції [3; 4].

З урахуванням зазначеного доцільно окреслити декілька пріоритетних напрямів державної політики, спрямованих на

посилення ролі соціального підприємництва як інституційного чинника стійкості національної економіки в умовах війни та повоєнної відбудови:

1. Нормативна інституціоналізація соціального підприємництва. Визначення на рівні закону базових критеріїв соціального підприємства (первинна соціальна мета, обмежений розподіл прибутку, участь стейкхолдерів в управлінні) з можливістю реєстрації у спеціальному реєстрі та доступу до цільових інструментів підтримки [2].

2. Вбудовування соціальних підприємств у багаторівневу систему регіональної політики. Закріплення їхнього статусу партнерів органів місцевого самоврядування у стратегічному плануванні, реалізації програм відбудови та участі в публічних закупівлях соціальних послуг і робіт, що фінансуються як за рахунок державного бюджету, так і коштів міжнародних партнерів [3; 5].

3. Розвиток екосистеми фінансування. Створення умов для запуску національних та регіональних інструментів impact-інвестування, соціальних облігацій, гарантійних фондів і програм пільгового кредитування соціальних підприємств у партнерстві з міжнародними фінансовими організаціями й донорами [1; 3].

5. Цифрова інфраструктура обліку та моніторингу. Формування національної цифрової платформи соціального підприємництва, інтегрованої з державними реєстрами та системами електронного врядування, що забезпечуватиме прозорий облік суб'єктів, показників їх діяльності та результатів впливу на рівні громад і регіонів [1; 4].

6. Підтримка регіональних кластерів та мереж. Стимулювання розвитку кластерів соціальних підприємств у пріоритетних для відбудови макрорегіонах (прифронтові, деокуповані, депресивні) через програми інституційного розвитку, навчання, менторства та міжрегіонального обміну досвідом [4; 5].

Отже, соціальне підприємництво в Україні вже довело свою значущість як інституційний чинник стійкості національної економіки, здатний пом'якшувати наслідки воєнних шоків, підтримувати соціальну інтеграцію та сприяти просторовій консолідації країни [1; 4]. Подальше поглиблення його ролі потребує

цілеспрямованої інституціоналізації – від правового визнання й вбудовування в систему регіональної політики до розбудови фінансових та цифрових інструментів підтримки. Успіх повоєнної відбудови та інтеграції України до європейського економічного простору значною мірою залежатиме від того, чи буде цей потенціал своєчасно усвідомлений і перетворений на один із «несучих каркасів» національної економічної стратегії.

Список використаної літератури:

1. Kot L. Social entrepreneurship in wartime: adaptation strategies and economic resilience. *Baltic Journal of Economic Studies.* 2025. Vol. 11. No. 3. P. 344–352. URL: https://www.researchgate.net/publication/394804289_social_entrepreneurship_in_wartime_adaptation_strategies_and_economic_resilience
2. Promoting Social Entrepreneurship in Ukraine: an overview of key topics. European Center for Not-for-Profit Law. 2021. 15 p. URL: https://ecnl.org/sites/default/files/2021-07/Promoting%20Social%20Entrepreneurship%20in%20Ukraine.pdf
3. Practical Analysis: Social Entrepreneurship Development. OSCE Project Co-ordinator in Ukraine. Kyiv, 2019. 52 p. URL: https://www.osce.org/files/f/documents/2/1/426377.pdf
4. Snapshot of Social Entrepreneurship Ecosystem in Ukraine. Pact. 2018. 2 p. URL: https://pactukraine.org.ua/sites/default/files/2018-06/ukraine_se_snapshot_eng_web.pdf
5. Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance. OECD Multi-level Governance Studies. Paris: OECD Publishing, 2022. 338 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/12/rebuilding-ukraine-by-reinforcing-regional-and-municipal-governance_63099658/63a6b479-en.pdf

Куценко Владислав Олександрович
аспірант кафедри економіки та підприємництва імені Т.Г. Беня,
Український державний університет науки і технологій

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-566-5-9

ПОРІВНЯННЯ РЕКОМЕНДОВАНИХ ФІНАНСОВИХ ІНДИКАТОРІВ У ЕНЕРГЕТИЧНІЙ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ ТА КРАЇН ЄС

Енергетична галузь є стратегічно важливою складовою економіки України, від ефективної діяльності якої залежить енергетична безпека, стабільність національної економіки та конкурентоспроможність держави. В умовах євроінтеграції постає потреба у порівнянні фінансових індикаторів українських енергетичних підприємств з показниками країн Європейського Союзу [1; 2], що дає змогу визначити рівень ефективності використання фінансових ресурсів, ліквідності, рентабельності та фінансової стійкості галузі.

Фінансові індикатори енергетичних підприємств відображають основні аспекти їх господарської діяльності. До ключових показників належать коефіцієнти ліквідності, автономії, фінансової стійкості, оборотності активів, покриття боргу, рентабельності активів і власного капіталу, а також коефіцієнт маневреності капіталу [3]. Аналіз цих параметрів дозволяє встановити, наскільки ефективно енергетичні компанії управляють своїми ресурсами, забезпечують стабільність грошових потоків і здатність до розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

Порівняння рекомендованих фінансових індикаторів з європейськими стандартами свідчить, що вітчизняні підприємства демонструють нижчі значення більшості фінансових коефіцієнтів [2; 4]. Так, рівень поточної ліквідності українських енергетичних компаній зазвичай становить близько 1,3, тоді як у країнах ЄС цей показник коливається в межах 1,8–2,0, що свідчить про більший запас фінансової стійкості європейських компаній [5]. Коефіцієнт автономії в Україні переважно перебуває на рівні 0,4–0,6,

тоді як у ЄС – 0,5–0,65, тобто європейські компанії мають більш збалансовану структуру капіталу та меншу залежність від зовнішнього фінансування [1; 2].

Коефіцієнт фінансової стійкості в українській енергетиці становить близько 0,7–0,8 проти 0,85–0,9 у країнах ЄС [4]. Це вказує на нижчий рівень забезпеченості власними джерелами фінансування. Коефіцієнт маневреності власного капіталу, який відображає частку власних оборотних коштів у структурі капіталу, у більшості українських компаній не перевищує 0,25, тоді як у європейських сягає 0,35–0,4, що свідчить про більшу гнучкість та ефективніше управління активами [5].

За коефіцієнтом оборотності активів спостерігається аналогічна тенденція: українські енергетичні підприємства мають середнє значення 0,6–0,8, у той час як європейські – 1,0–1,2, що означає вищу ефективність використання активів для формування доходу [1; 3]. Коефіцієнт покриття боргу, який відображає здатність підприємства обслуговувати зобов'язання за рахунок прибутку, в Україні становить у середньому 1,4–1,6, тоді як у ЄС перевищує 2,0–2,5 [2; 6].

Щодо рентабельності, то середня рентабельність активів (ROA) українських енергетичних компаній становить 2–4%, тоді як у країнах ЄС – 5–8%. Рентабельність власного капіталу (ROE) відповідно – 5–7% в Україні та 10–15% у ЄС [1; 4]. Такі відмінності зумовлені низькою ефективністю управління витратами, високим рівнем амортизації обладнання, недостатнім оновленням основних засобів і обмеженим доступом до інвестиційних ресурсів [3; 6].

Попри це, останніми роками в Україні спостерігається тенденція до поступового покращення фінансових показників унаслідок реалізації реформ енергетичного ринку, зростання уваги до корпоративного управління та підвищення прозорості фінансової звітності [4; 5]. Важливу роль відіграють міжнародні фінансові організації, які підтримують проєкти модернізації електромереж, розвиток відновлюваної енергетики та впровадження принципів ESG-управління [6].

Для подальшого наближення фінансових індикаторів українських енергетичних підприємств до європейських необхідно:

гармонізувати систему фінансової звітності відповідно до стандартів ЄС; запровадити єдині галузеві нормативи ефективності; стимулювати розвиток корпоративної соціальної відповідальності; створити сприятливі умови для залучення приватних і міжнародних інвестицій [2; 6]. Особливої уваги потребує вдосконалення системи державного регулювання тарифів і впровадження механізмів «зеленого» фінансування, які дозволяють підвищити рентабельність екологічно сталих проєктів [1; 5].

Таким чином, порівняльний аналіз засвідчує, що енергетична галузь України перебуває на етапі фінансової адаптації до європейських стандартів. Подальше удосконалення системи управління, модернізація основних засобів і впровадження прозорих фінансових практик сприятимуть зміцненню фінансової стійкості, підвищенню ефективності використання активів та інтеграції української енергетики у єдиний європейський енергетичний простір.

Список використаної літератури:

1. European Energy Efficiency Report 2023. ENTSO-E. Brussels: ENTSO-E, 2023. URL: https://www.entsoe.eu/publications.

2. Eurostat. Energy sector financial indicators 2023. Luxembourg: Eurostat, 2024. URL: https://ec.europa.eu/eurostat.

3. Міністерство енергетики України. Звіт про фінансовий стан енергетичних підприємств, 2023. Київ: Міненерго України. URL: https://www.mev.gov.ua.

4. Державна служба статистики України. Економічні показники енергетичного сектору, 2024. Київ: Держстат України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua.

5. National Grid. Sustainability and Financial Stability Report, London: National Grid, 2023. URL: https://www.nationalgrid.com.

6. OECD. Energy Market and Financial Resilience Review, Paris: OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org.

М’ячин Валентин Георгійович
доктор економічних наук,
професор кафедри соціально-економічних дисциплін;

Ковальов Олександр Олександрович
аспірант,
Дніпровський державний університет внутрішніх справ

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-566-5-10

СУЧАСНІ МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ПОТЕНЦІАЛУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЯК ПЕРЕДУМОВИ ЙОГО ФОРМУВАННЯ

У сучасних умовах стрімких технологічних змін та посилення конкуренції на ринку ключовим чинником забезпечення сталого розвитку підприємств стає інноваційний потенціал. Однак перш ніж розробляти методи формування інноваційного потенціалу, необхідно чітко розуміти його структуру, рівень розвитку та резерви. Це можливо лише за наявності науково обґрунтованих методичних підходів до оцінки інноваційного потенціалу розвитку підприємства.

Таким чином, оцінка інноваційного потенціалу виступає не лише інструментом діагностики, а й логічною передумовою для подальшого управління інноваційними ресурсами, ухвалення стратегічних рішень і формування дієвих моделей розвитку. У зв’язку з цим, перш ніж перейти до аналізу методів формування інноваційного потенціалу, доцільно розглянути сучасні методи його оцінювання, які дозволяють адекватно і всебічно охарактеризувати внутрішній інноваційний ресурс підприємства.

У статті авторів Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. [1] розглядається широкий спектр методичних підходів до оцінки інноваційного потенціалу підприємств, які використовуються у вітчизняній науковій та практичній традиції. Ці методи спрямовані на виявлення ресурсних можливостей підприємства щодо здійснення інноваційної діяльності, а також на вимірювання рівня його спроможності адаптуватися до нових умов господарювання.

1. Метод експертних оцінок.

Цей метод базується на зборі думок експертів щодо наявності та рівня розвитку складових інноваційного потенціалу: науково-технічної бази, кадрового потенціалу, управлінської спроможності, ринкових позицій. Він дозволяє провести якісний аналіз факторів, що важко піддаються кількісному вимірюванню. Серед переваг – гнучкість і простота реалізації. Недоліки пов'язані з суб'єктивністю результатів і необхідністю залучення кваліфікованих експертів.

2. Метод інтегральної оцінки.

Інтегральний підхід передбачає використання узагальнюючого показника, який об'єднує різнорідні характеристики інноваційного потенціалу (фінансові, технічні, організаційні, кадрові, інформаційні тощо). У процесі розрахунку застосовуються вагові коефіцієнти, що відображають значущість кожного блоку. Результатом є єдина числова оцінка, яка дає змогу порівнювати підприємства або відслідковувати динаміку потенціалу в часі.

3. Функціонально-вартісний аналіз (ФВА).

ФВА дає змогу оцінити ефективність функціонування окремих елементів інноваційного процесу з погляду їх вартості та цінності. Він допомагає виявити резерви оптимізації ресурсів, використаних для створення інновацій. Метод вимагає детального розгляду функцій, що виконуються кожною підсистемою підприємства, та зіставлення витрат на їх реалізацію з отриманими результатами.

4. Економіко-математичне моделювання.

До цієї групи відносяться методи побудови математичних моделей, які відображають залежності між різними факторами інноваційного потенціалу. Наприклад, можуть використовуватись моделі типу:

$$IP = \sum(w_i * x_i),$$

де IP – індекс інноваційного потенціалу, x_i – значення показників, w_i – вагові коефіцієнти. Такі моделі забезпечують точніші прогнози розвитку інноваційного потенціалу, однак вимагають якісної статистичної бази та навичок математичного аналізу.

5. SWOT-аналіз інноваційного потенціалу.

Цей метод передбачає виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз його інноваційного розвитку. SWOT-аналіз дозволяє врахувати як внутрішні ресурси, так і зовнішні фактори впливу (конкуренцію, законодавче

середовище, ринок технологій). Він є дієвим для стратегічного планування інноваційної діяльності.

6. Методика оцінки на основі індексів.

У статті згадується використання інтегральних індексів, які відображають рівень розвитку окремих складових інноваційного потенціалу. Наприклад, індекси кадрового потенціалу, науково-технічного забезпечення, маркетингової спроможності тощо. Кожен індекс розраховується на основі нормованих показників, а потім об’єднується в загальну індексну модель.

7. Метод економічного потенціалу підприємства як базису.

Інноваційний потенціал розглядається як похідна від загального економічного потенціалу підприємства, тобто від рівня його фінансової стабільності, прибутковості, оборотності активів, ділової активності. Такий підхід особливо актуальний для визначення здатності підприємства інвестувати в інновації.

8. Бенчмаркінг інноваційного потенціалу.

Цей метод передбачає порівняння показників підприємства з лідерами галузі чи з середніми галузевими значеннями. Бенчмаркінг дозволяє виявити відставання в окремих компонентах потенціалу та сформувати орієнтири для розвитку.

9. Система показників (індикаторний підхід).

Оцінювання здійснюється за допомогою низки індикаторів, які відображають стан різних підсистем підприємства, що формують інноваційний потенціал: чисельність і кваліфікація персоналу, витрати на НДДКР, кількість патентів, нових розробок, частка нової продукції в загальному обсязі. Індикатори об'єднуються в групи за змістовими ознаками, що дозволяє проводити деталізовану оцінку.

За підсумками, автори статті акцентують увагу на тому, що комплексний підхід до оцінки інноваційного потенціалу забезпечує найбільшу точність і корисність результатів. Застосування лише одного з наведених методів не дозволяє повноцінно охопити всі аспекти потенціалу підприємства, а отже, доцільно комбінувати кілька підходів для отримання всебічної картини.

Однак, незважаючи на безперечну цінність кожного з описаних у статті [1] методів оцінки інноваційного потенціалу підприємства, слід зауважити, що всі вони мають певні методологічні обмеження.

Зокрема, вони не враховують нечіткість і розмитість формулювання багатьох економічних показників, які лежать в основі оцінки. У реальних умовах діяльності підприємства часто відсутня повна, точна або достовірна інформація про всі параметри, що ускладнює або навіть унеможливлює проведення об'єктивної оцінки потенціалу традиційними методами.

Більше того, традиційні підходи не враховують багатовимірність і взаємозалежність зовнішніх і внутрішніх умов функціонування підприємства в умовах високої невизначеності, зростаючої динаміки середовища, нестабільності інституційного поля, швидких технологічних змін. У подібних ситуаціях виникає потреба у використанні більш гнучкого, адаптивного та інтелектуально-орієнтованого інструментарію, здатного оперувати не лише точними, а й нечіткими, ймовірнісними або лінгвістичними оцінками.

Одним із найефективніших інструментів, що дає змогу врахувати нечіткість вхідних параметрів та невизначеність зовнішніх і внутрішніх умов функціонування підприємства, є метод нечіткої логіки. Цей підхід дозволяє формалізувати суб'єктивні експертні оцінки, описати лінгвістичні змінні (наприклад, «високий рівень інноваційності», «середня адаптивність» тощо), врахувати розмиті межі між категоріями оцінювання, а також створити нечітко-логічну модель інтегральної оцінки інноваційного потенціалу підприємства [2].

Сутність цього методу полягає у побудові нечітких множин для кожного з оцінюваних параметрів, визначенні функцій належності, формуванні бази правил типу «якщо–то» та використанні механізмів агрегації й дефазифікації для отримання єдиного інтегрального показника [3]. Такий підхід виявляється надзвичайно ефективним у ситуаціях, коли точні виміри або однозначні критерії відсутні, а рішення повинні прийматись на основі комплексної інтерпретації нечітких даних.

Список використаної літератури:

1. Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Методичні підходи до оцінювання інноваційного потенціалу підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2022. №3. С. 152–158. DOI: https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.152.158

2. М'ячин В. Г. Наукові засади формування інноваційного розвитку промислових підприємств: теорія, методологія, практика: монографія / В.Г. М'ячин; Укр. держ. хім.-техн. універ-т. Дніпро: ДВНЗ УДХТУ, 2019. 350 с.

3. Myachin V., Yudina O., Myroshnychenko O. Fuzzy-logical expert system for assessing the financial security of enterprises. *Baltic Journal of Economic Studies.* 2021.Vol. 7 (4). P. 123–135. DOI: https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-4-123-135

Серікова Ольга Миколаївна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку і оподаткування,
Східноукраїнський національний університет
імені Володимира Даля

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-566-5-11

ЗАДАЧІ ОСВІТИ В КОНТЕКСТІ ІНДУСТРІЇ 5.0

Еволюція наукових поглядів стосовно подальшого економічного розвитку зумовила перехід від концепції «Індустрія 4.0» (четверта промислова революція) до концепції «Індустрія 5.0» (п'ята промислова революція). Огляд наукової літератури з даного питання дозволяє зробити висновок, що характерними особливостями концепції «Індустрія 4.0» є автоматизація виробничих процесів, цифрові екосистеми, використання кіберфізичних систем, інтернету речей, штучного інтелекту, аналітика великих масивів даних, роботизація виробничих процесів тощо.

Щодо концепції «Індустрія 5.0», то вона не спростовує попередню концепцію, а доповнює її гуманітарним, соціальним та екологічним аспектами. Тобто, в межах даного підходу відбувається переосмислення ролі людини у виробничій системі та в епоху цифровізації, переорієнтація з машинної ефективності на людинорозмірні технології, тобто такі, що сприяють партнерству між людиною та штучним інтелектом. Досягнення попередньої концепції та їх використання підвищують якість та організацію праці. Тобто машини, штучний інтелект, цифровізація та інші технологічні інструменти використовуються для задоволення потреб людей та подальшого розвитку людського капіталу, підвищуючи ефективність роботи, розширюючи можливості доступу до знань і створюючи нові форми економічної та соціальної взаємодії. Головними принципами концепції «Індустрія 5.0» є людиноцентричність, стійкість, резильєнтність, соціальна відповідальність, творчі компетенції.

Враховуюче вище означене, в науковій літературі відбувається активне обговорення зміни ролі людини та штучного інтелекту в процесі праці, що стало темою останньої доповіді ПРООН щодо людського розвитку, а саме: «Питання вибору: люди та можливості в епоху штучного інтелекту». Результати цього дослідження демонструють приклади ініціатив соціального діалогу щодо використання штучного інтелекту у трьох ключових сферах: розвиток навичок і зайнятості, алгоритмічне управління та умови праці в ланцюгах створення вартості ШІ. Як зазначається в даному звіті, в даному контексті важливо, щоб закони й колективні угоди сприяли збереженню робочих місць, підтримці перекваліфікації та розвитку працівників. Важливо, щоб був захист даних, прозорість при використанні штучного інтелекту при управлінні персоналом і заборона дискримінаційних практик. Важливо, щоб розвиток штучного інтелекту формував основу для високих стандартів, орієнтованих на працівників, яких ці технології безпосередньо стосуються [1].

Трансформаційні зміни суттєво впливають на формування трудового потенціалу, який має розвиватися відповідно до вимог як концепції «Індустрія 4.0», так і концепції «Індустрія 5.0». З одного боку, це передбачає засвоєння працівниками цифрових, інженерних та аналітичних компетентностей, необхідних для роботи в умовах автоматизованих і високотехнологічних виробництв. З іншого боку, зростає значення соціально-комунікативних, креативних та етичних навичок, що забезпечують гармонійну взаємодію людини й технологій, сприяють гуманізації праці та розвитку інклюзивного робочого середовища. Таким чином, сучасний трудовий потенціал має формуватися на основі поєднання техніко-технологічних і соціогуманітарних чинників, які забезпечують не лише продуктивність, а й сталий, людиноцентричний характер економічного розвитку в умовах Індустрії 5.0.

На думку А. Колота, у найближчому майбутньому відбудеться інтеграція соціально-трудових платформ і бізнес-моделей цифрової економіки. Майбутня структура праці суттєво зміниться, набуваючи нестандартних і атипових форм зайнятості, які стануть звичними в цифрову епоху. Вчений стверджує, що платформа «Праця 5.0»

характеризується різноманіттям демографічного складу робочої сили, зокрема одночасною участю покоління Z та представників «срібної економіки». Нові форми зайнятості включають розподілену роботу, спільне використання працівника, нерегулярну зайнятість, тимчасове управління, мобільну та онлайн-роботу, портфельну і спільну зайнятість, ваучерну працю. Загалом концепція «Праця 5.0» відображає перехід до гнучкої, децентралізованої та цифровізованої моделі [2, с. 23–26].

У контексті зазначених трансформацій перед системою освіти постають нові завдання, спрямовані на забезпечення відповідності людського потенціалу вимогам сучасної та майбутньої економік. Перехід від Індустрії 4.0 до Індустрії 5.0 вимагає не лише формування технічних і цифрових компетентностей, необхідних для роботи з автоматизованими системами та технологіями штучного інтелекту, а й розвитку навичок, орієнтованих на людину. Освіта повинна забезпечувати поєднання інженерно-технологічної підготовки з креативністю, емоційним інтелектом, етикою використання технологій, умінням співпрацювати в багатодисциплінарних командах і приймати рішення в умовах невизначеності. Особливо важливою стає здатність до безперервного навчання, оскільки технологічні зміни прискорюються, а професійні ролі змінюються. Таким чином, система освіти має враховувати принципи концепції «Індустрія 5.0», де ключовими цінностями є гуманізація праці та соціальна відповідальність.

Філософський погляд на архітектоніку освіти в умовах п’ятої промислової революції, що є реакцією на експоненційні інформаційно-комунікаційні технології Індустрії 4.0 висвітлено в статті П. Саух і І. Саух. На думку вчених реформування освіти в умовах п’ятої промислової революції «Індустрія 5.0» має відбуватися не лише відповідно до потреб «цифрової економіки», інформаційного та креативного підприємництва, наукових можливостей, але й до потреб конкретної людини. Функціональність людини в сучасному світі й у майбутньому зумовлюватиметься не тільки рівнем «цифрової компетентності», але й здатністю підтримувати «струну» власної думки й умінням конструювати

складні моделі реальності, долати стереотипи мислення й поведінки, а також керуватися соціальними навичками [3, с. 6].

Ключові структурні елементи освітнього процесу, що потребують змін в контексті переходу до Індустрії 5.0, систематизовані в публікації колективу авторів І. Школьник, О. Люта, О. Дейнека. Вони стверджують, що нова індустріальна парадигма у сфері вищої освіти вимагає докорінного перегляду підходів до навчання та передачі знань. Виникає необхідність глибшої інтеграції між наукою та практикою, розширення міждисциплінарного підходу та створення умов для розвитку інноваційних навичок у студентів [4].

Враховуючи вище зазначене, варто сказати, що роль освіти змінюється, постає необхідність інтеграції освіти, науки й бізнесу в системі підготовки кадрів, що відповідає реальним запитам ринку праці. У цьому контексті важливим є подальший розвиток дуальної освіти, розширення виробничих практик і створення гнучких навчальних траєкторій, які дозволяють поєднувати навчання з реальним професійним досвідом.

Важливим напрямом для подальшого удосконалення навчання стає цифрова грамотність. Розвиток цифрової грамотності охоплює не лише базові навички користування цифровими інструментами, а й уміння критично оцінювати інформацію, працювати з масивами даних, використовувати штучний інтелект та цифрові платформи для навчання і професійного зростання. Однак важливим є розуміння етичних аспектів цифрових технологій та захист персональних даних.

В умовах постійних трансформацій набуває своєї актуальності неперервне навчання для різних категорій та вікових груп населення. Працівникам необхідно регулярно оновлювати свої компетентності, щоб відповідати вимогам ринку праці, які динамічно змінюються.

У контексті переходу до Індустрії 5.0 та становлення платформи «Праця 5.0», поряд із новими можливостями виникає низка ризиків і викликів, які мають долати людський капітал та система освіти, щоб забезпечити сталий розвиток і соціальну стійкість.

Розвиток штучного інтелекту, роботизація, автоматизація сприяють як створенню нових професій, так і створюють загрозу вивільнення значної частини робочих місць, особливо у сфері

рутинної чи фізичної праці. Роль системи освіти в даному випадку полягає в тому, щоб забезпечити випереджальну підготовку та перекваліфікацію кадрів для попередження масового безробіття.

Через різні можливості доступу до цифрових технологій та їх використання формується відторгнення частини населення, яка таких можливостей немає, що поглиблює соціально-освітню нерівність. Важливість освіти в даному контексті полягає в подоланні бар'єрів цифрової нерівності, забезпечуючи рівний доступ до якісного навчання.

Варто також звернути увагу на те, що в умовах Індустрії 4.0 втрачається гуманітарний вимір освіти. Освіта має сприяти збереженню та формуванню цінностей гуманізму, етичного прийняття рішень, культури та емоційного інтелекту.

Поширення раніше нетипових, а зараз розповсюджених форм зайнятості (поширення короткострокових контрактів, дистанційної та гнучкої зайнятості, зайнятості у сфері цифрових платформ), призводить до нестабільних трудових відносин та фрагментації трудових траєкторій. Такі зміни в системі соціально-трудових відносин вимагають адаптації та навиків в керуванні професійною траєкторією, що і має стати ще одним напрямом розвитку освіти.

Виникає ризик морально-етичних принципів використання штучного інтелекту в науці, освіті та інших сферах. Тому система освіти має бути орієнтована на формування у здобувачів, освітян та науковців здатності відповідально й усвідомлено застосовувати цифрові технології. В даному випадку варто звернути увагу на розвиток навичок етичної оцінки алгоритмів, дотримання принципів академічної доброчесності.

В умовах роботи з великими масивами даних і цифровізації відбувається психічне перевантаження людини, що потребує усвідомлення правильної організації праці та навчання, застосування практик цифрової гігієни, раціонального розподілу навантаження та розвитку навичок саморегуляції. Це дозволяє зберігати продуктивність, підтримувати ментальне здоров'я та забезпечувати стійкість працівника.

Основними принципами системи освіти мають стати гнучкість освітнього процесу, здатність до адаптації в умовах швидких

технологічних і соціальних змін, людиноцентричність, неперервність навчання, інклюзивність, міждисциплінарність, та орієнтація на практичну реалізацію знань. Врахування цих принципів сприятиме формуванню висококваліфікованого і конкурентоспроможного людського капіталу, здатного ефективно взаємодіяти з новітніми технологіями, відповідати вимогам концепції «Індустрія 5.0» та забезпечувати стійкий розвиток економіки.

Таким чином, виклики концепції «Індустрія 5.0» та «Праця 5.0» трансформують роль освіти з інституції, що готує кадри для існуючих професій, в інституцію, яка формує гнучкий, інноваційний та людиноцентричний трудовий потенціал, який здатний забезпечити соціальну та економічну стійкість України.

Список використаної літератури:

1. Human Development Report 2025. A matter of choice: People and possibilities in the age of AI. UNDP. 2025. https://surl.li/cedrns

2. Колот А. М. «Праця 5.0»: теоретико-прикладний концепт формування новітньої платформи соціально-трудового розвитку: препринт. Київ : КНЕУ, 2025. 84 с. DOI: https://doi.org/10.33111/978-966-926-565-4

3. Саух П., Саух І. «Суспільство 5.0». Архітектоніка освіти в умовах п'ятої промислової революції: виклики та перспективи. *Вісник НАПН України*. 2023. Вип. 5 (1). DOI: https://doi.org/10.37472/v.naes.2023.5223

4. Школник І., Люта О., Дейнека О. Індустрія 5.0 та трансформація вищої освіти: концепції, застосування та виклики майбутнього. *Інноваційна педагогіка*. 2024. Вип. 75. URL: http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2024/75/47.pdf

Сірук Олександр Миколайович
аспірант;

Бреус Світлана Василівна
доктор економічних наук, професор,
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-566-5-12

РОЗВИТОК КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

У сучасних умовах глобальних трансформацій цифровізація стала ключовим чинником зміни економічного ландшафту. Суб'єкти господарювання, особливо у сфері торгівлі, стикаються з необхідністю перегляду традиційних стратегій конкурентного розвитку. Цифрове середовище формує нові правила гри, де швидкість адаптації, технологічна гнучкість та клієнтоцентричність стають визначальними перевагами. Актуальність дослідження зумовлена потребою у формуванні ефективних стратегій, здатних забезпечити стійке позиціонування підприємств у цифровій економіці.

Конкурентна стратегія є певною програмою підприємства, спрямованою на досягнення стратегічних цілей, що сприяє формуванню конкурентних переваг на ринку, також, це поняття можна розуміти, як сукупність принципів діяльності підприємства та його взаємодії, перспективних цілей підприємства, відповідних рішень щодо вибору інструментів досягнення зазначених цілей та орієнтованості на ділову активність [1]. У цифровому середовищі вона трансформується з орієнтації на продукт чи ціну до орієнтації на дані, клієнтський досвід та інновації. За даними досліджень, цифровізація бізнесу передбачає використання цифрових інструментів у здійсненні діяльності бізнес організації, а не лише оцифровування масиву даних [2] та сприяє формуванню нової організаційної культури, заснованої на довірі, взаємоповазі, навчанні протягом життя та балансі між професійним і особистим розвитком,

що є основою для сталого конкурентного розвитку. Конкурентна стратегія є порівняно новим інструментом, процесом при досягненні запланованих цілей та результатів підприємства. Необхідність її використанні спричинена зростанням конкуренції на ринку [3].

Сучасні моделі конкурентних стратегій у сфері торгівлі формуються під впливом цифрової трансформації та потреби підприємств швидко адаптуватися до змін ринкового середовища. Вони включають цифрову диференціацію, що передбачає створення унікальних цифрових сервісів, які формують додану вартість для споживачів, впровадження сучасного UX-дизайну, інтуїтивно зрозумілих інтерфейсів, персоналізованих пропозицій і програм лояльності. Такий підхід дозволяє підприємствам формувати емоційний зв'язок із клієнтом, підвищувати довіру до бренду та зміцнювати конкурентні позиції на ринку.

Важливою складовою є операційна ефективність, яка досягається завдяки автоматизації бізнес-процесів, переходу на електронний документообіг, використанню хмарних технологій і CRM-систем. Ці інструменти забезпечують оптимізацію витрат, скорочення часу на виконання операцій і підвищення точності управлінських рішень. Застосування аналітичних платформ дає можливість швидко відстежувати динаміку продажів, реагувати на зміни попиту й гнучко управляти запасами товарів.

Інноваційне лідерство у торгівлі ґрунтується на впровадженні сучасних технологій – штучного інтелекту (AI), аналітики великих даних (Big Data), блокчейну, інтернету речей (IoT). Вони забезпечують прогнозування ринкових тенденцій, автоматичне формування індивідуальних пропозицій для клієнтів, безпечність і прозорість транзакцій. Такі інновації дозволяють компаніям випереджати конкурентів, швидше адаптуватися до поведінки споживачів і створювати нові бізнес-моделі з високим рівнем цифрової інтеграції.

Ще одним стратегічним напрямом є платформа цифрової взаємодії, що передбачає допомогу компаніям проєктувати, створювати, керувати та оптимізувати цифрову взаємодію з клієнтами [4]. Такий підхід сприяє розширенню каналів збуту, посиленню синергії між учасниками ринку, обміну даними та

зниженню транзакційних витрат. Участь у партнерських цифрових мережах дозволяє малим і середнім торговельним підприємствам отримувати доступ до інноваційних технологій, що раніше були доступні лише великим гравцям ринку.

У практичному вимірі формування конкурентних переваг у сфері торгівлі цифрові інструменти відіграють ключову роль, оскільки вони забезпечують моніторинг задоволеності клієнтів, прогнозування попиту, управління ланцюгами постачання та оптимізацію товарних запасів. Завдяки інтегрованим IT-рішенням підприємства отримують можливість виявляти приховані закономірності споживчої поведінки, розробляти адресні маркетингові кампанії та оперативно коригувати асортиментну політику.

Окрім того, зростає значення управління людським капіталом у цифровому середовищі. HR-платформи та аналітичні системи дозволяють здійснювати оцінку компетенцій персоналу, планування професійного розвитку, визначення потенціалу працівників та прогнозування кадрових потреб. Це забезпечує більш ефективний розподіл трудових ресурсів і створює умови для формування цифрової корпоративної культури, орієнтованої на інновації, швидкість і якість обслуговування клієнтів. Важливе значення мають також HR-платформи, які забезпечують оцінку компетенцій персоналу, планування професійного розвитку та прогнозування кадрових потреб [5].

Ключовими чинниками успішної цифрової стратегії є інвестиції в розвиток цифрової інфраструктури, підвищення рівня цифрових компетентностей персоналу, забезпечення гнучкості організаційної структури підприємства та аналітична підтримка управлінських рішень. Компанії, що активно інтегрують цифрові технології у стратегічне управління, відзначаються більшою адаптивністю до ринкових змін, вищою продуктивністю, ефективнішою оптимізацією бізнес-процесів та зростанням рівня клієнтської лояльності.

Водночас цифрова трансформація супроводжується низкою суттєвих викликів, серед яких кадровий дефіцит фахівців із цифрових технологій, ризики кібербезпеки, нерівномірність доступу

до інноваційних рішень серед малих і середніх підприємств, а також спротив змінам із боку персоналу. Для подолання зазначених бар'єрів необхідне системне впровадження державних програм підтримки цифровізації бізнесу, розвиток механізмів публічно-приватного партнерства та створення інституційних умов для підвищення рівня цифрової грамотності працівників усіх рівнів.

Розвиток конкурентних стратегій у цифровому середовищі трансформаційної економіки вимагає системного підходу, що поєднує технологічні інновації, управлінську гнучкість та гуманітарні цінності. Суб'єкти господарювання, здатні адаптуватися до цифрових викликів, отримують стійкі конкурентні переваги, формують нову організаційну культуру та забезпечують довгострокову ефективність у глобальному середовищі.

Список використаної літератури:

1. Войтко С. В., Хворостянко О. І. Поняття стратегій конкурентоспроможності у сучасній теорії менеджменту. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи:* матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 2024 р.). Київ, 2024. С. 50.

2. Дикань О. В. Вплив технологій індустрії 4.0 на реалізацію стратегій диверсифікованого зростання бізнесу. Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика. 2023. С. 340-342.

3. Соболєва Г. Г. Теоретичні основи конкурентної стратегії та конкурентоспроможності підприємства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance.* 2024. Vol. 3, No. 3. С. 19–26. DOI: https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240303.03.

4. Від CMS до DXP, або Що таке платформа цифрової взаємодії і для чого вона потрібна. URL: https://web-promo.ua/ua/blog/vid-sms-do-dxp-abo-sho-take-platforma-cifrovoyi-vzayemodiyi-i-dlya-chogo-vona-potribna/

5. 12 найкращих програм і платформ для кадрів. URL: https://squeezegrowth.com/uk/best-hr-platforms-software/

Тирінов Станіслав Володимирович
аспірант,
Інститут економіки і менеджменту
Національного університету «Львівська політехніка»

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-566-5-13

СТРАТЕГІЧНА РОЛЬ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ В УМОВАХ СВІТОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

В умовах безпрецедентних світових трансформацій, що включають геополітичну нестабільність, воєнні конфлікти, екстремальні кліматичні явища та прискорену цифровізацію, агропромисловий комплекс України набуває виняткової стратегічної ваги для всієї соціально-економічної системи держави. Сучасні виклики виходять далеко за межі традиційного розуміння АПК як виключно виробничої галузі, перетворюючи його на багатофункціональну систему, що відповідає за національну продовольчу безпеку, соціальний розвиток територій та раціональне використання природних ресурсів [3, с. 14]. Як зазначають дослідники, аграрний сектор є головною ланкою у забезпеченні продовольчої безпеки, маючи потенціал впливати не лише на внутрішню ситуацію, але й на світову продовольчу стабільність [3, с. 14]. Водночас, саме функціонування АПК зазнає фундаментальних змін, вимагаючи переходу до екологічно безпечних, енерго- та ресургозберігаючих технологій, особливо в умовах воєнного стану та необхідності післявоєнного відновлення [1, с. 3]. Глобалізаційні процеси посилюють конкуренцію та вимагають від вітчизняних підприємств не лише технологічної модернізації, але й адаптації до міжнародних стандартів якості, екологічності та цифрової зрілості [4, с. 4]. Таким чином, стратегічна роль АПК полягає у його здатності виступати одночасно гарантом внутрішньої стабільності та потужним суб’єктом глобальної економіки, що вимагає глибокої інноваційної трансформації.

Критичним аспектом реалізації стратегічного потенціалу АПК є подолання внутрішніх соціально-економічних парадоксів, що обмежують його розвиток. Незважаючи на високі показники експорту, рівень внутрішньої продовольчої безпеки України за останні роки знизився до критично небезпечної межі, зокрема за споживанням протеїнів тваринного походження [3, с. 14]. Цей парадокс значною мірою пояснюється системними вадами загальної соціально-економічної моделі, зокрема наслідками деіндустріалізації та детехнологізації економіки [2, с. 159]. Низький рівень заробітної плати у виробництвах невисокого технологічного рівня об'єктивно звужує споживчий попит населення, що не надає змоги виходити на внутрішній продовольчий ринок власній продукції високої якості, наприклад, органічного землеробства [2, с. 159]. Таким чином, продовольчий ринок виступає індикатором соціально-економічних змін [2, с. 29], а АПК опиняється в заручниках слабкого внутрішнього попиту. Ця ситуація посилює структурну напругу в самому секторі, актуалізуючи дебати щодо пріоритетів: чи робити ставку на великотоварні підприємства задля максимізації валового виробництва [3, с. 15], чи стимулювати розвиток сімейних фермерських господарств задля соціальної стійкості [2, с. 158].

Відповіддю на ці комплексні виклики стає форсована інноваційна та цифрова трансформація, що виступає ключовим інструментом реалізації стратегічної ролі АПК. Інноваційний розвиток є фундаментальною умовою підвищення конкурентоспроможності, забезпечення стійкого економічного зростання та зміцнення продовольчої безпеки. Сучасна стратегія полягає у поєднанні екологічної модернізації, що відповідає на кліматичні виклики, із цифровою трансформацією, яка включає системне впровадження штучного інтелекту, Інтернету речей (IoT) та геоаналітики [4, с. 5]. Однак, цифровізація в Україні стикається з серйозними бар'єрами: високою вартістю технологій, відсутністю готових комплексних рішень, низькою інтеграцією бізнес-процесів та відсутністю імпортозаміщення компонентної бази [5, с. 5]. Це обумовлює необхідність активного державного втручання та регулювання. Перспективною моделлю є створення єдиної державної цифрової платформи, яка б надавала малим та середнім підприємствам доступ

до критичних даних (клімат, ґрунти, попит) та стимулювала їхню участь через державні субсидії, що залежать від обсягу наданої ними інформації [5, с. 6].

Кінцевою метою такої глибокої трансформації є стратегічний перехід України від сировинної моделі експорту до активізації експорту продукції з високою доданою вартістю [4, с. 4]. Саме це дозволить розірвати коло низької купівельної спроможності населення [2, с. 159] та забезпечити довгострокове зростання. Цифровізація виступає інструментом для трансформації бізнес-моделей, підвищення рівня прозорості та ефективного управління ризиками в умовах посилення зовнішньої конкуренції [4, с. 5]. Реалізація цієї моделі дозволить АПК виконати свою багатофункціональну місію: не лише забезпечити продовольчу безпеку та реалізувати експортний потенціал, але й стати каталізатором позитивних соціально-економічних зрушень, формуючи позитивний імідж України як інноваційного центру аграрного розвитку [4, с. 4]. Для досягнення цих цілей необхідне формування узгодженої інституційної основи, що збалансує макроекономічну стабільність, підтримку інновацій [4, с. 5] та довгострокову екологічну стійкість агровиробництва.

Список використаної літератури:

1. Продовольча безпека України в умовах війни і післявоєнного відновлення: глобальні та національні виміри : зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Миколаїв, 28–30 травня 2025р.). Миколаїв : МНАУ, 2025. URL: https://www.mnau.edu.ua/files/nauk_prof_konf/zbirnyk-tez-28-30-06-25.pdf.

2. Рябченко О. М. Організаційно-економічні засади функціонування та розвитку ринку продовольчих товарів в Україні : дис. д-ра філософії: 076. Запоріжжя: ЗНУ, 2021. URL: http://virtuni.education.zp.ua/info_cpu/sites/default/files/!_Рябченко_дис_сайт++бв.pdf.

3. Сучасні проблеми та перспективи розвитку агропромислового виробництва України в контексті глобальних викликів. *Вісник ХНТУСГ*. 2019. Вип. 201. С. 305. URL: https://khntusg.com.ua/wp-content/uploads/2019/11/visnik_hntusg_137.pdf.

4. Людвіка І. І. Інноваційний розвиток підприємств агропромислового комплексу України в умовах глобалізації ринків : дис. д-ра філософії: 073.

Вінниця: ВНАУ, 2023. 278 с. URL: https://vsau.org/assets/images/general/nauka/razovi-radu/dysertatsiia_Liudvika-I_I.pdf.

5. Чуб А. А. Формування регуляторної політики цифрової трансформації агропромислового комплексу України: дис. д-ра філософії: 073. Одеса: ОНТУ, 2023. С. 320. URL: https://ontu.edu.ua/download/dissertation/disser/2023/disser-Chub.pdf.

Filiak Maksym
Candidate of Economic Sciences, Head of the Branch,
Co-operative Development Foundation of Canada
ORCID: https://orcid.org/0009-0004-0931-5196

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-566-5-14

PROGRAM-ORIENTED APPROACH IN MANAGING MIGRATION DURING CRISIS: FROM 1970S-STYLE STABILIZATION TO 1980S-STYLE LIBERALIZATION

The present study explores how Ukraine's socio-economic trajectory between the mid-2010s and mid-2020s shapes migration dynamics under crisis. I frame 2016 as analogous to a 1970s stabilization regime – a period of patching, recovery, and internal resilience – and 2025 as analogous to early 1980s liberalization / "Reaganomics" – a regime of market discipline, polarization, and global integration. This analogy helps interpret household strategies, policy tensions, and migration flows in a crisis context.

I use a comparative-historical / structural analogy method, linking the socio-economic regimes of the 1970s and 1980s with Ukraine's 2016 and 2025 contexts. Empirical support comes from migration and demographic research, policy reports, and data on population movement trends. This approach allows situating migration management policies not just in linear projection, but in systemic transitions. Below is a summary of the findings obtained.

A) In 2016, following years of conflict and instability, many households prioritized stabilization: saving, reducing exposure, and patching losses. This mirrors the 1970s logic of slow recovery.

By 2025, however, a bifurcated model emerges: some households remain oriented toward domestic stability, while others fully engage in transnational labor mobility. This dualism parallels early 1980s polarization: inward security vs. outward competitiveness. The policy challenge: migration becomes a structural outlet, and state strategy must reconcile internal stability with external labor dependencies.

The trends of migration intention in Ukraine show that in 2025 about 13 % express intent to leave in the next six months, with Poland and Germany as preferred destinations [3]. Also, the EUAA reports that departures in earlier years dropped sharply after initial outflows.

B) The 2016 mode combined administrative planning with reactive corrections: a hybrid "planned routine + activism." This is akin to managerial compromises of the 1970s. By 2025, decision architectures align more with market discipline: regulatory enforcement, performance incentives, and competitive benchmarks override legacy collective practices. This shift is analogous to the 1980s push for market rationalization over compromise. The tension lies in maintaining social embeddedness while enforcing efficiency [4]. The reform pressures under wartime conditions stress institutional discipline and oversight.

C) In 2016, stratification had begun stabilizing: elites consolidating, social elevators rising, but still permeable. The structure resembled 1970s' relatively fluid hierarchical orders.

By 2025, elite groups have hardened, inequality widened, and demands for accountability have grown. This mirrors early 1980s consolidation: entrenched power blocs negotiating with rising middle demands. The conflict: socio-economic modernization vs. distributional justice. Migration and labor studies in Ukraine emphasize how war and economic pressure intensify stratification and social inequality [5].

D) In 2016, a cautious view existed toward technology: overuse, health risk, and dependency led to resistance, echoing 1970s ambivalence about machines.

By 2025, technology is restructured: selective automation in production, careful household adoption, and emphasis on resilient digital infrastructure. This resembles the retooling and productivity pushes of the early 1980s. Migration policies must incorporate the divide between digital efficiency and human well-being. Research on digital migration, network analysis, and professional mobility in Ukraine supports the role of tech in migration decisions [6].

E) In 2016, the Internet and digital overload created instability for youth and households: a tension akin to late 1970s structural strain.

By 2025, migration and labor competition are embedded globally: young professionals compete across borders, digital infrastructure is

integrated into global value chains, and migration becomes a core route for economic positioning. This parallels the liberalization and globalization pressures of early 1980s economic regimes. Studies using LinkedIn data show a growing exodus of educated Ukrainians, influenced by networks and global demand [6]. Also, broad migration flow measurement via digital data highlights the surge in Ukraine's outward migration post-invasion.

The 1970s – 1980s analogy illuminates how Ukraine's crisis context evolves from stabilization to liberalization dynamics. The shifts in household strategy, institutional logic, stratification, technology, and youth labor markets are not independent: they reinforce one another, pushing migration from a margin to a structural axis of economic balance.

Managing migration in this environment means that policy cannot simply treat emigration as a "loss," but as a systemic instrument of adjustment. A program-oriented approach must build flexible architectures that mediate between internal cohesion and external integration, ensuring human development and structural competitiveness.

Thus, between 2016 and 2025, the transformation is dramatic: from a stabilizing, patchwork regime toward a polarized, liberalizing, globally networked regime. From war fatigue to Reaganomics-style polarization; from Eastern decision models to market-discipline hybrids; from post-soviet stratification to elite consolidation; from skepticism to restructuring technology's role; and from information overload to global labor competition.

The 1970s-style recovery gives way to 1980s-style competition. Migration becomes integral to national adaptation rather than emergency relief. A program-oriented strategy offers a structured way to handle this tension, combining modernization with social safeguards.

References:

1. Bertè M., Paolotti D., Kalimeri K. (2023). *From Ukraine to the world: Using LinkedIn data to monitor professional migration from Ukraine*. Available at: https://arxiv.org/abs/2307.09979

2. Dombrovskis V., Obstfeld M., Sologoub I., Gorodnichenko Y., Becker T., Fedyk A., Roland G., Weder di Mauro, B. (2024). *Stimulating growth in Ukraine and policies for migrants' return.* CEPR. Available at:

https://cepr.org/voxeu/columns/stimulating-growth-ukraine-and-policies-migrants-return

3. EUAA. (2025). *Ad hoc Report: Situation in Ukraine and Displacement to the EU+: Trends, Drivers and Future Prospects*. European Union Agency for Asylum. https://euaa.europa.eu/sites/default/files/publications/2025-09/2025_09_EUAA_Ad_hoc_Report_Ukraine_EN.pdf

4. Chi G., Abel G. J., Johnston D., & Bailey M. (2025). *Measuring global migration flows using online data.* Available at: https://www.pnas.org/doi/10.1073/pnas.2409418122

5. Mendel J. (2024). Migration, labour, and the war in Ukraine. *Anti-Trafficking Review*. Available at: https://antitraffickingreview.org/index.php/atrjournal/article/view/753

6. Rodgers Iradukunda F., Rowe F., Pietrostefani E. (2025). Producing population-level estimates of internal displacement in Ukraine using GPS mobile phone data. Available at: https://arxiv.org/abs/2504.00003

Цвірова Вікторія Вікторівна
кандидат економічних наук, здобувач,
Воєнна академія імені Євгенія Березняка

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-566-5-15

ВІЙСЬКОВІ ВИТРАТИ В КОНТЕКСТІ ВИРОБНИЦТВА СУСПІЛЬНИХ БЛАГ

Аналіз військових витрат у контексті суспільних благ вимагає виходу за межі традиційних економічних категорій та фокусування на їх фундаментальній ролі у відтворенні найбільш цінного суспільного ресурсу – людського капіталу. Концептуальна рамка дослідження розглядає оборонні видатки не як статичну статтю бюджету, а як динамічний інституційний механізм, що впливає на три ключові аспекти: збереження, трансформацію та акумуляцію людського капіталу в умовах зростання екзистенційних загроз.

На відміну від класичних суспільних благ, таких як освіта, охорона здоров'я, що розкривають окремі аспекти людського потенціалу, безпека, яка фінансується державою шляхом бюджетування військових витрат виступає в якості мета-блага. Вона створює онтологічний фундамент, на якому можливе існування та функціонування всіх інших інституцій, що відповідають за розвиток людського капіталу. Без гарантованого мінімуму безпеки інвестиції в освіту, науку та охорону здоров'я втрачають сенс, оскільки створюваний ними капітал може бути знищеним у будь-який момент. Тому військові витрати не можна вважати альтернативою цивільним інвестиціям, – вони виступають обов'язковою превентивною умовою стабілізації життєвого середовища суспільства.

Разом з цим, у більшості емпіричних досліджень висвітлюється подвійний ефект таких витрат:

- позитивний ефект (захисту) – забезпечення національної безпеки створює передумови для економічної стабільності та зростання [1, с. 184].

- негативний ефект (витіснення, crowding-out) – перерозподіл бюджетних ресурсів на користь оборони зменшує фінансування освіти, охорони здоров'я та інфраструктури, що негативно позначається на людському розвитку [2, с. 769].

Наведене зумовлює необхідність побудови теоретичної моделі, яка зможе формалізувати ці ефекти. Доцільним видається також емпірична верифікація цієї моделі на даних України за період 2013–2024 років – проміжок часу, що охоплює як мирний розвиток, так і російську повномасштабну збройну агресію.

Для емпіричної перевірки використовуємо нелінійну регресію [3]:

$$HDI_t = \beta_0 + \beta_1 MilExp_t + \beta_2 (MilExp_t)^2 + \beta_3 \ln(GDP_{pc,t}) + \beta_4 Educ_t + \beta_5 Health_t + \gamma t + \varepsilon_t \quad (1)$$

де: t=1; 2; 3 …..12 відповідає рокам 2013–2024;

HDI_t – індекс людського розвитку; $MilExp_t$ – військові витрати у % від ВВП;

$GDP_{pc,t}$ – ВВП на душу населення, логарифм; $Educ_t$ – охоплення середньою освітою, %;

$Health_t$ – очікувана тривалість життя, роки; t – лінійний тренд (враховує фактор війни та демографічні зміни);

Гіпотези для моделі:

H_1: $\beta_1 > 0$ (позитивний вплив, ефект захисту);

H_2: $\beta_2 < 0$ (негативний, ефект витіснення);

H_3:∃ $MilExp^* = -\beta_1/2\beta_2$

Вихідні статистичні дані для моделі наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Дані та описова статистика моделі

Змінна	Джерело	2013	2021	2022	2024
HDI_t	UNDP	0,747	0,773	0,734	0,730
$MilExp_t$, % ВВП	SIPRI	2,43	5,92	24,3	34,4
$GDP_{pc,t}$, USD	World Bank	4085	4763	4200	5800
$Educ_t$, %	UNESCO	98,4	94,2	93,5	92,5
$Health_t$, роки	WHO	71,47	72,05	72,05	73,50

Джерело: побудовано авторкою за даними [4–7]

Регресія оцінювалась методом найменших квадратів (OLS) [8]. Результати наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Результати OLS-регресії (n=12)

Змінна	Коефіцієнт	Ст. помилка	t-статистика	p-value
const	0,512	0,089	5,75	<0,001
$MilExp_t$	0,012	0,005	2,40	0,040
$(MilExp_t)^2$	-0,0008	0,0003	-2,67	0,030
$\ln(GDP_{pc,t})$	0,045	0,012	3,75	0,008
$Educ_t$	0,002	0,001	2,00	0,120
$Health_t$	0,008	0,004	2,00	0,060
t	-0,001	0,0004	-2,50	0,020
$R^2 = 0{,}092, \quad \bar{R}^2 = 0{,}87, \quad F = 18{,}4\ (p < 0{,}01)$				

Джерело: побудовано авторкою на основі результатів регресії

Інтерпретація коефіцієнтів:

$\beta_1 = 0{,}012 > 0$ – зростання військових витрат на 1 відсотковий пункт ВВП підвищує показники людського розвитку на 0,012 (за фіксованих інших змінних), що підтверджує ефект захисту;

$\beta_2 = -0{,}0008 < 0$ – квадратичний член значущий, що підтверджує нелінійність залежності.

Оптимальний рівень:

$$MilExp^* = \frac{\beta_1}{2\beta_2} = \frac{0{,}012}{2\cdot(-0{,}0008)} = 7{,}5\%\ \text{ВВП} \qquad (2)$$

$\beta_3 = 0{,}045$ – одновідсоткове зростання додає до військових видатків 0,00045 (ключовий драйвер).

Обговорення результатів:

до 2021 року – ($MilExp^* < 7\%$) – військові витрати сприяли зростанню показника людського розвитку (з 0,747 до 0,773) – ефективне суспільне благо;

після 2022 року ($MilExp^* > 24\%$) – показники людського розвитку знизились на 0,43 – спостерігається домінування ефекту витіснення.

Таким чином, військові витрати можуть виступати суспільним благом лише до певної межі, – оптимальним можна вважати рівень 7,5% ВВП. У воєнний час, коли військові витрати становлять понад

30% ВВП, держава вимушена упроваджувати компенсаційну політику, що полягає у цільовому фінансуванні освіти та охорони здоров'я за рахунок міжнародної допомоги та збереженні людського капіталу в якості стратегічного ресурсу.

Список використаної літератури:

1. Khalid M. A., Razaq M. A. J. A. The impact of military spending on economic growth: Evidence from the US economy. *Catalyst*. 2015. Vol. 6 (7). P.183–190.
2. Fan H., Liu W., Coyte P. C. (2018). Do military expenditures crowd-out health expenditures? Evidence from around the world, 2000–2013. *Defence and Peace Economics.* 2018. Vol. 29 (7). P. 766–779. DOI: https://doi.org/10.1080/10242694.2017.1368271.
3. Ritz C., Streibig J. C. (Eds.). *Nonlinear regression with R.* Springer New York. 2008. DOI: https://doi.org/10.1007/978-0-387-09616-2.
4. United Nations Development Programme. (2013–2024). *Human development report.* Available at: https://hdr.undp.org/data-center/human-development-index
5. Stockholm International Peace Research Institute. (n.d.). *SIPRI military expenditure database* (–20132024). Available from: https://sipri.org/databases/milex.
6. World Bank. (n.d.). *World development indicators*. Available at: https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators.
7. UNESCO Institute for Statistics. (n.d.). *Education: Gross enrolment ratio by level of education* [Data set]. http://data.uis.unesco.org/ World Health Organization. (n.d.). *Life expectancy at birth (Ukraine, 2013–2024).* Available at: https://www.who.int/data/gho/data/indicators/indicator-details/GHO/gho-ghe-life-expectancy-at-birth.
8. Pedroni P. Fully modified OLS for heterogeneous cointegrated panels. In B. H. Baltagi, T. B. Fomby, & R. C. Hill (Eds.), *Nonstationary panels, panel cointegration, and dynamic panels.* Emerald Group Publishing Limited. 2001. P. 93–130. DOI: https://doi.org/10.1016/S0731-9053(00)15004-2.

Шатіло Оксана Вадимівна
докторка філософії з економіки,
доцентка кафедри корпоративних фінансів і контролінгу,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-566-5-16

ОРГАНІЗАЦІЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Цифрова трансформація має значний вплив на всі аспекти функціонування підприємств. Впровадження цифрових технологій дозволяє оптимізувати процеси, підвищити ефективність роботи та поліпшити взаємодію з клієнтами. Успішна цифрова трансформація вимагає від підприємств не лише технологічних інвестицій, але й змін культури та організаційних процесів. Це включає в себе навчання персоналу, перегляд бізнес-моделей та швидку адаптацію до змін. Цифрова трансформація є необхідним елементом стратегічного розвитку підприємств в умовах сучасного бізнес-середовища. Вона дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними, інноваційними та готовими відповідати на змінні потреби ринку [1].

Варто зазначити, що цифрова трансформація є важливою складовою для посилення позицій на ринку й інноваційного розвитку. При цьому вона вимагає глибоких культурних та організаційних змін, які в результаті втілюються у трансформаційних процесах підприємницької діяльності, спричинених цифровими технологіями, що є наслідком фундаментальних змін у структурі, механізмах управління та стратегічних підходах до ведення бізнесу. В даний час вони охоплюють адаптацію бізнес-моделей до цифрового середовища, перехід від традиційних до інтегрованих технологічних рішень та використання автоматизованих аналітичних інструментів для підвищення ефективності управлінських рішень. Одним із ключових аспектів таких трансформацій є зміна підходів до створення та розподілу вартості. Оскільки технологічний прогрес сприяє

формуванню нових джерел доходу та прискоренню циклу прийняття рішень, то на даному контексті важливою стає можливість збору та аналізу великих масивів даних, що дозволяє підприємствам прогнозувати ринкові тренди та адаптувати свою діяльність відповідно до змін споживчих уподобань [2].

Оскільки цифрова трансформація є важливою умовою стратегічного розвитку та посилення конкурентоспроможності, необхідним продовженням є аналіз елементів, які вона використовує. Трансформаційні процеси у функціонуванні підприємств, спричинені цифровими технологіями є підґрунтям фундаментальних змін у структурі, підходах до управління та стратегічного бачення до розвитку компанії. Ці процеси виходять за межі автоматизації, адже враховують адаптацію необхідних бізнес-моделей до цифрового середовища, формують необхідний перехід від традиційних до новітніх технологічних рішень та використання автоматизованих інструментів для покращення управлінських рішень. Це дозволяє підприємствам прогнозувати ринкові потреби та швидко адаптувати свою діяльність відповідно до змін споживчих запитів. Відповідно для забезпечення такого аналізу інформації та ефективного розподілу коштів на підприємстві варто застосувати інформаційні технології, які виступають основою для цих трансформаційних змін (рис. 1).

Рис. 1. Інформаційні технології підприємства

Джерело: сформовано автором за даними [3 с. 162; 4 с. 39]

Електронні платежі, блокчейн, аналітика даних, хмарні обчислення, автоматизація обробки інформації, модель B2G та автоматизована торгівля сприяють активному застосуванню цифрової трансформації та впливають на створення цифрової екосистеми суб'єкта підприємницької діяльності, що дає можливість використовувати весь потенціал підприємства.

Отже, ефективна організація цифрової трансформації на підприємствах є невід'ємною частиною стратегічного розвитку, що забезпечує масштабування, зміцнення традиційних методів управління, вдосконалення наявної бізнес-моделі, сприяння підвищенню оптимізації витрат, впливу на гнучкість прийняття управлінських рішень. Все це можливо завдяки системному впровадженню інформаційних технологій на підприємстві, які є головним каталізатором для підвищення зростання в умовах динамічних ринкових змін та турбулентного бізнес-середовища.

Список використаної літератури:

1. Бугріменко Р.М., Смірнова П.В. Вплив розвитку цифрової трансформації на діяльність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59.

2. Вербівська Л.В., Дзюба Т.В. Цифрова трансформація підприємництва: стратегічні виклики та управлінські рішення. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 12. С. 60–66

3. Правове забезпечення розвитку технологій цифрової економіки та суспільства : монографія / за ред. О. В. Шаповалової, К. В. Єфремової. Харків : НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2023. 292 с.

4. Цифрова економіка: підручник / Олешко Т.І., Касьянова Н.В., Смерічевський С.Ф. та ін. Київ : НАУ, 2022. 200 с.

НАПРЯМ 2. ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА ТА ТУРИЗМ

Ісаєва Юлія Віталіївна
студентка,
Маріупольський державний університет

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-566-5-17

БЕЗПЕКА ТУРИСТІВ В РЕГІОНІ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ

У сучасних умовах глобалізації, політичної нестабільності та зростання ризиків різного характеру питання безпеки туристів набуває особливої актуальності. Безпека туристів у регіоні виступає не лише складовою частиною якісного туристичного продукту, а й одним із головних чинників конкурентоспроможності території. Адже саме від рівня безпеки залежить туристична привабливість, імідж дестинації та довіра з боку потенційних відвідувачів.

Безпека туристичної діяльності – це стан функціонування туристичної сфери певного регіону (держави) у визначений період часу, що характеризується відсутністю загроз і таким поєднанням туристичних ресурсів та інфраструктури, яке дозволяє забезпечити стабільний розвиток конкретної територіаль¬ної рекреаційної системи у майбутньому [1, с. 86].

Реальною та потенційною «небезпекою» для запланованого відпочинку є події, які дають негативний відтінок на рекреаційно-туристичні регіони. Такими негативними подіями можуть бути не тільки військові дії, а й стихійні лиха (землетруси, виверження вулканів, повені), техногенні небезпеки (терористичні акти, політичні потрясіння) [2, с. 169].

Туризм є складовою сфери послуг. Згідно з Законом України «Про туризм» [3], туризм – це тимчасовий виїзд особи з місця проживання

в оздоровчих, пізнавальних, професійно-ділових чи інших цілях без здійснення оплачуваної діяльності в місці, куди особа від'їжджає:

– інформувати туристів про можливі небезпеки під час подорожі, необхідність виконання загальнообов'язкових вимог та запобіжних чи попереджувальних заходів (медичних щеплень тощо);

– створювати безпечні умови в місцях надання туристичних послуг, забезпечувати належне облаштування трас походів, прогулянок, екскурсій тощо;

– забезпечувати спеціальні вимоги безпеки під час надання туристичних послуг з підвищеним ризиком (автомобільний, гірський, лижний, велосипедний, водний, мотоциклетний, пішохідний туризм, спелеотуризм тощо);

– забезпечувати туристів кваліфікованими фахівцями туристичного супроводу, спеціальним спорядженням та інвентарем;

– забезпечувати навчання туристів засобам профілактики і захисту від травм, попередження нещасних випадків та надання першої медичної допомоги;

– забезпечувати надання оперативної допомоги особам, які постраждали під час подорожі, транспортування потерпілих;

– оперативно інформувати органи місцевої влади та відповідальних осіб про надзвичайні ситуації, в яких опинилися туристи, подавати відомості про зниклих осіб.

Згідно з даними Всесвітньої туристичної організації (UNWTO, 2023), понад 60 % туристів при виборі дестинації враховують рівень безпеки як головний критерій. Регіони, що мають розвинену систему забезпечення туристичної безпеки, демонструють стабільне зростання туристичних потоків і підвищення довіри з боку іноземних туристів [4].

У європейських країнах впроваджено стандарти ISO 21101:2014 "Adventure tourism - Safety management systems – Requirements", які визначають основні вимоги до управління ризиками в туризмі. В Україні впровадження таких стандартів лише набирає обертів, проте їх застосування може суттєво підвищити рівень безпеки туристичних об'єктів і покращити імідж регіонів.

Безпека туристів може бути забезпечена за допомогою заходів, які включають у себе попередження можливих небезпек, забезпечення

медичного страхування, підготовку до непередбачуваних ситуацій. Для забезпечення безпеки туристів важливо також дотримуватися законів та правил країн, які вони відвідують, і бути уважними до місцевих звичаїв та культури.

Туристу, щоб захистити себе від можливих травм і нещасних випадків, варто придбати страховий поліс. Страховий поліс забезпечує фінансову компенсацію в разі виникнення непередбачуваних ситуацій, таких як медичні та транспортні екстрені випадки, втрата багажу, затримки транспорту та інших негативних наслідків. При виборі страхового полісу слід уважно ознайомлюватися з умовами страхування та обов'язково включати покриття для тих ризиків, які є важливими для конкретної подорожі [5].

Отже, безпека туристів є ключовим фактором сталого розвитку туризму. Вона забезпечує не лише збереження життя і здоров'я людей, а й формує позитивний імідж регіону, підвищує його конкурентоспроможність, привабливість для інвесторів і туристів. Тому розроблення ефективної системи безпеки в туризмі має стати пріоритетним напрямом регіональної туристичної політики України.

Список використаної літератури:

1. Кравченко О. О., Дутко Л. П. Безпека в туристичній сфері України. *Обліково-аналітичне забезпечення системи фінансово-економічної безпеки: інформаційно-комунікаційні технології та антикорупційний менеджмент* : матеріали VIII Міжн. наук.-практ. інт.-конф. (Харків, 13 листопада 2019 р.). Харків : ХНУМГ ім. О.М.Бекетова, 2019. С. 86–94.

2. Карпенко Ю.В., Логвин М.М., Логвин Д.М. Матеріали XII Міжнар. наук.-практ. конф. «Мережевий бізнес: становлення, проблеми, інновації» (м. Полтава, 27-28 квітня 2022 року). Полтава: ПУЕТ, 2022. 195 с. С.169–171.

3. Про туризм: Закон України від 15.09.95 р. № 31, ст. 24 / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1 %80#Text (Дата звернення: 10.11.25)

4. World Tourism Organization (UNWTO). (2023). *Tourism and Safety Report 2023.* Madrid: UNWTO Publications URL: https://surl.li/pxnerc (Дата звернення: 10.11.2025).

5. Журавель Д.О. Матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф. «Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації» (м. Київ, 6–7 квітня 2023 р.) Київ: КНУКІМ, 2023. 478 с. С.153–156.

НАПРЯМ 3. СОЦІАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Мартиненко Марта Миколаївна
студентка,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-566-5-18

РОЛЬ ДОБРОВІЛЬНОГО МЕДИЧНОГО СТРАХУВАННЯ У МОДЕЛІ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО РОБОТОДАВЦЯ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Дієвість функціонування системи охорони здоров'я безпосередньо визначає рівень здоров'я населення країни, тому головною метою будь-якої системи є забезпечення максимально можливого покращення здоров'я людей при мінімальних витратах.

Вагомим компонентом системи охорони здоров'я будь-якої країни є медичне страхування, яке поділяється на обов'язкове та добровільне. Добровільне медичне страхування (ДМС) надає громадянам можливість самостійно обирати пакети медичних послуг, передбачені страховим полісом. До них можуть входити амбулаторне та стаціонарне лікування, швидка медична допомога й інші види медичних послуг. Клієнти також мають змогу визначати рівень медичних закладів, у яких отримуватимуть лікування. ДМС може бути частиною соціального пакету, який надає роботодавець, або оформлюватися особою самостійно як індивідуальне страхування [3, с. 118].

Ринок добровільного медичного страхування в Україні наразі знаходиться на стадії розвитку. Дослідження показують, що на сьогодні більше 95% громадян не мають медичного страхування. Це означає, що перспективи розвитку системи медичного страхування в

Україні великі, оскільки є багато потенційних споживачів страхових послуг [6, с. 65].

В наш час система охорони здоров'я в Україні функціонує в умовах тривалого повномасштабного конфлікту, який глибоко вплинув на її організаційні та фінансові ресурси. Низька якість і обмежена доступність медичних послуг зумовлені надмірним навантаженням на медичну інфраструктуру, руйнуванням закладів охорони здоров'я, відтоком медичних кадрів та нестачею фінансових ресурсів. За таких умов особливо важливо впроваджувати альтернативні джерела фінансування, серед яких медичне страхування виступає дієвим інструментом забезпечення стабільності системи охорони здоров'я [2].

Добровільне медичне страхування надає громадянам можливість користуватися широким спектром якісних медичних послуг і водночас слугує доповненням до безоплатної медичної допомоги, яка надається населенню. Для підвищення якості медичного обслуговування та зміцнення фінансової стійкості системи охорони здоров'я України доцільно впровадити страхову медицину, зокрема створити фонди обов'язкового медичного страхування з регіональними представництвами та розробити ефективні механізми збору страхових внесків. Співпраця між суб'єктами обов'язкового медичного страхування має будуватися на основі договорів, що укладаються страховиками (фондами обов'язкового медичного страхування) зі страхувальниками (роботодавцями, суб'єктами господарювання), державними та приватними закладами охорони здоров'я і фармацевтичними підприємствами [1, с. 157–160].

Македон В. В. та Михайленко О. Г. вважають, що медичне страхування в умовах перетворення системи соціального захисту відображає як державні інтереси, так і потреби значної частини населення. Подібно до інших видів страхування, його основним призначенням є забезпечення соціального захисту громадян, що безпосередньо впливає на їхній добробут і рівень матеріальної забезпеченості. Основна мета медичного страхування полягає у гарантуванні населенню доступу до медичної допомоги та фінансуванні профілактичних заходів у разі настання страхового випадку. Загалом, головним завданням функціонування медичного

страхування є забезпечення належного рівня охорони здоров'я як для працюючих, так і для непрацюючих верств населення [5, с. 31].

А ось на думку Коновалової Л. В. і Довжук В. В., медичне страхування може бути ефективним механізмом фінансування медицини, зменшуючи тиск на державний бюджет і витрати громадян на медичні послуги. Добровільне медичне страхування можуть забезпечити роботодавці та громадяни за свій рахунок [4, с. 20].

Як зазначає Білоцький В. А., післявоєнне відновлення України потребуватиме глибокої реорганізації соціальної сфери, особливо системи охорони здоров'я. Зростання потреби в медичних послугах серед цивільного населення, військових, осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб та інших вразливих категорій населення вимагає стабільного й достатнього фінансування. Оскільки держава не спроможна покривати всі витрати на охорону здоров'я виключно за рахунок бюджету, необхідно залучати додаткові джерела. Міжнародна практика свідчить, що запровадження ефективної системи медичного страхування підвищує доступність і якість медичних послуг, а також забезпечує фінансову стійкість системи охорони здоров'я [2].

Таким чином, медичне страхування є важливою складовою системи охорони здоров'я, що здатна забезпечити фінансову стабільність галузі та підвищити якість медичних послуг. В умовах післявоєнного відновлення України воно може стати ефективним механізмом залучення додаткових ресурсів і зменшення навантаження на державний бюджет. Добровільне медичне страхування може сприяти розширенню доступу населення до медичної допомоги, підвищенню рівня соціального захисту громадян і стійкості системи охорони здоров'я в цілому.

Список використаної літератури:

1. Бєлова О. О. Медичне страхування та проблеми його розвитку в Україні. *Молодий вчений*. 2023. №12 (124). С. 157–161. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-12-124-7.

2. Білоцький В. А. Теорії та механізми медичного страхування: світовий досвід та реалізація в Україні. *Фінанси. Банківська справа та*

страхування. 2025. №73. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-114.

3. Кириченко С. О., Тарічева М. Ю. Медичне страхування: перспективи та можливості для України. *Агросвіт*. 2024. №10. С. 116–121. URL: https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/3673/3708.

4. Коновалова Л. В., Довжук В. В. Впровадження медичного страхування в практичну діяльність з наданням якісних медичних послуг в Україні. *Медицина та фармація: освітні дискурси*. 2025. Вип. 2. С. 18–22. DOI https://doi.org/10.32782/eddiscourses/2025-2-3.

5. Македон В. В., Михайленко О. Г. Напрямки розвитку медичного страхування в системі національної економіки країни. *Причорноморські економічні студії.* 2023. Вип. 79. С. 30–39. URL: http://bses.in.ua/journals/2023/79_2023/6.pdf.

6. Попович Д. В. Функціонування системи медичного страхування: зарубіжний досвід та можливості його використання в Україні. *Молодий вчений.* 2022. №10. С. 64–70. URL: https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5611.

НАПРЯМ 4. ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

Струк Назар Ігорович
аспірант кафедри обліку і аудиту,
Львівський національний університет імені Івана Франка

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-566-5-19

ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОБЛІКОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ ДЛЯ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасне підприємницьке середовище характеризується високим рівнем конкуренції, цифровізацією процесів і потребою в оперативному прийнятті рішень. У таких умовах облік перестає бути лишень інструментом фіксації господарських операцій, а трансформується в джерело аналітичної інформації, що формує основу для управління конкурентними перевагами підприємства [1]. Проте, не на усіх підприємствах повною мірою використовують потенціал облікової інформації для стратегічного аналізу.

Огляд напрацювань вчених дає змогу стверджувати про зростання уваги до питань стратегічного управлінського обліку, контролінгу, бізнес-аналітики під час ухвалення рішень щодо конкуренто-спроможності підприємства. Причому, зазвичай, автори наголошують на: обмежених можливостях традиційної облікової інформації без аналітичного супроводу та штучного інтелекту [2]; недостатньому розвитку систем обліку витрат, що стримує зростання ефективності [3]; застосуванні застарілих облікових практик, шо не відповідають вимогам ринку [4]; недостатнє висвітлення у звітності соціальних ініціатив, що є чинником недовіри з боку користувачів інформації [5]; проблеми адаптації сучасних ІТ до традиційного управлінського обліку [6]; доречності розширення джерел облікової інформації внаслідок їх інтеграції з ERP-системами, CRM, Big Data та BI-технологіями [7; 8].

Основними проблемами формування облікової інформації для аналізу конкурентних переваг підприємства можна вважати: фрагментарність даних у бухгалтерському обліку для досягнення цілей стратегічного аналізу; відсутність належного методичного забезпечення інтеграції фінансового та управлінського обліку; низький рівень автоматизації та аналітичної обробки інформації в українських облікових системах; недостатня підготовка фахівців обліку до роботи з аналітичними інструментами.

Фрагментарність даних у бухгалтерському обліку для досягнення цілей стратегічного аналізу призводить до втрати цілісного уявлення про реальний фінансовий стан, неможливості провести повний аналіз витрат і доходів за напрямами діяльності, неправильної оцінки конкурентних переваг, складнощів у виявленні «вузьких місць» та неефективної діяльності.

Внаслідок відсутності належного методичного забезпечення інтеграції фінансового та управлінського обліку трапляється дублювання даних між підрозділами, неузгодженість аналітичних звітів між бухгалтерами та менеджерами, сповільнення процесу підготовки звітів; зростання витрат часу й коштів для виявлення помилок в обліку.

Низький рівень автоматизації та аналітичної обробки інформації в українських облікових системах є причиною зростання трудомісткості процесів формування звітності; неможливості оперативного реагування на зміни ринку; обмеженості дій щодо використання прогнозної аналітики, високого ризику помилок.

Недостатній рівень обізнаності фахівців обліку під час роботи з аналітичними інструментами не дозволяє ефективно впроваджувати BI-рішення, дашборди, аналізувати великі обсяги даних. Це створює умови залежності від зовнішніх консультантів або IT-підрозділів.

Вирішення окреслених проблем на підприємстві можливе через:

– інтеграцію облікової інформації з маркетинговими, логістичними та HR-системами для створення єдиного інформаційного простору на підприємстві;

– застосування дашбордів на основі облікових даних для моніторингу конкурентних позицій;

– належне функціонування обліку за центрами відповідальності, клієнтами, каналами збуту, що дасть змогу грамотно керувати прибутковістю й формувати конкурентні переваги;

– застосування хмарних технологій та BI-аналітики, зокрема Power BI, Qlik Sense тощо;

– підвищення кваліфікації бухгалтерів у сфері Data Analytics і Business Intelligence.

Доречність запровадження таких кроків доведена у діяльності українських аграрних підприємств, які запровадили ERP-рішення (зокрема, IT-Enterprise, BAS ERP). Зокрема, простежується вдала інтеграція даних обліку з аналізом. Це дало змогу оптимізувати витрати, зменшити втрати продукції, підвищити точність стратегічного прогнозування [1].

Також, Ткачов С. і Мінай О. наводять приклади підприємств ракетно-космічної промисловості, де вдало інтегрували смарт-аналітику в систему обліку. Це дало змогу значно підвищити оперативність формування звітності; точність оцінки витрат; ідентифікацію конкурентних переваг на основі облікових KPI. Зокрема, вони стверджують, що «використання штучного інтелекту дозволило трансформувати бухгалтерські операції у джерело стратегічної інформації для управління конкуренто-спроможністю» [2].

Отже формування джерел облікової інформації для аналізу конкурентних переваг на підприємстві потребує переосмислення ролі обліку як аналітичного інструменту. Якісна облікова інформація для аналізу конкурентних переваг є вкрай важливою, особливо в умовах цифровізації, зміни ринку та його глобалізації. Головна проблема полягає у відсутності інтегрованого стратегічного підходу, технічній негнучкості та недостатній взаємодії між обліком і управлінням. Саме тому доцільно своєчасно запроваджувати цифрову трансформацію облікових процесів, спрямовану на інтеграцію даних, автоматизацію аналітики та стратегічну орієнтацію системи обліку.

Список використаної літератури:

1. Білоуськo Р. С. Технологічне забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств: дис. … д-ра філософії: 051 Економіка / ХНТУСГ ім. Петра Василенка. Харків, 2025. URL: https://repo.btu.kharkiv.ua/items/7cf5d0d6-84cd-4c24-924e-a8663425f255
2. Ткачов С., Мінай О. Інтеграція смарт технологій для бізнес-аналізу облікових операцій на підприємствах. *Журнал ракетно-космічної техніки*. 2025. URL: https://rocketspace.dp.ua/rst/article/download/352/256
3. Sirait S.A., Nababan J.E.A.B. Peran Praktik Akuntansi Manajemen dalam Meningkatkan Efisiensi Operasional dan Kinerja Keuangan pada Perusahaan Manufaktur. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Manajemen*. 2025. URL: https://ejurnal.kampusakademik.co.id/index.php/jiem/article/download/6012/5199
4. Gholami A., Kordestani G., Sarajari H.R. Management accounting development in response to organizational environmental changes. *International Journal of Business Management and Economic Review*. 2025. URL: https://www.mbajournal.ir/index.php/IJBME/article/download/61/47
5. Gabrielli G., Mazza T., Marchini P. L. Unlocking success: exploring the relationship between multiple CSR initiatives, firm performance and the role of the regional quality of government. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*. 2025. URL: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SAMPJ-11-2023-0850/full/pdf
6. Asnaashari H., Mennati V., Foroughi A.H. The relationship between job compatibility and job performance of management accountants: the mediating role of business intelligence. *Financial Accounting Research.* 2025. URL: https://far.ui.ac.ir/article_29594_3792b7151672d423a9d9e9d7e398d779.pdf
7. Зварич О. Л. Розвиток управлінського обліку в умовах цифрової трансформації. *Економіка і держава*. 2023. №3. С. 45–49.
8. Кравченко Т. Г. Аналітичне забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економічний простір*. 2021. №167. С. 112–118.

НАПРЯМ 5. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Галустян Роберт Олексійович
доктор філософії, молодший науковий співробітник,
Державна установа «Інститут економіки та прогнозування Національної академії наук України»

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-566-5-20

ОСОБЛИВОСТІ ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ УКРАЇНИ З МІЖНАРОДНИМИ ФІНАНСОВИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ В КОНТЕКСТІ ПРОМИСЛОВОЇ ПОЛІТИКИ

У сучасних умовах трансформації глобальної фінансової системи, воєнних викликів і посилення міжнародної конкуренції питання взаємодії України з міжнародними фінансовими організаціями (МФО) набуває особливого значення. МФО виступають ключовими партнерами у формуванні інституційної спроможності держави, сприяють впровадженню принципів належного врядування, фінансової стабільності та структурної модернізації економіки. Їхня участь у розвитку промислової політики України визначає не лише обсяг фінансових ресурсів, але й напрям реформ у сфері виробництва, інновацій, енергоефективності та інтеграції у європейський економічний простір [1].

Промисловий сектор України перебуває в процесі трансформації під впливом глобалізаційних тенденцій, цифровізації, а також викликів повномасштабної війни. У цьому контексті взаємодія з міжнародними фінансовими організаціями набуває стратегічної значущості, оскільки забезпечує доступ до фінансових ресурсів, знань та стандартів, необхідних для оновлення виробничої бази, оптимізації управління та підвищення конкурентоспроможності. Водночас питання інституційного забезпечення такої взаємодії

залишаються недостатньо дослідженими, особливо в площині узгодженості національної промислової політики з програмами МФО.

Україна залучає МФО як джерело фінансування та стимулів модернізації промислового сектора. Інституційне забезпечення цієї взаємодії охоплює систему нормативно-правових актів, регуляторних механізмів, узгоджених процедур реалізації проєктів і координаційних структур між урядом, центральним банком, міжнародними донорами та приватним сектором. Від ефективності таких інституцій залежить здатність України інтегрувати фінансову допомогу МФО у довгострокові стратегії промислового розвитку. Починаючи з 1990-х рр., Україна співпрацює з Міжнародним валютним фондом (МВФ), Світовим банком, Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР), Європейським інвестиційним банком (ЄІБ) та іншими структурами. Первинний етап взаємодії мав макроекономічний характер і був зосереджений на стабілізації платіжного балансу та зниженні інфляції, після чого (з 2000-х рр.) відбулася переорієнтація на структурну перебудову секторів економіки, залучення інвестицій у промисловість, енергетику, транспорт та екологічну модернізацію. Акцент було зміщено на інституційні реформи, підвищення прозорості управління, розвиток корпоративного сектору та посилення антикорупційних механізмів. З 2022 р. співпраця з МФО охоплює ще ширший спектр напрямів, а саме - від екстреного фінансування макростабільності до створення механізмів відбудови та підтримки промислової стійкості.

Наразі більшість фінансованих МФО проєктів мають інфраструктурно-промислову спрямованість. Так, МВФ [2] надає макрофінансову підтримку в межах Програми розширеного фінансування (EFF), тоді як ЄБРР [3] та ЄІБ [4] інвестують у модернізацію транспортної, енергетичної та комунальної інфраструктури. Світовий банк акцентує увагу на розвитку людського капіталу, децентралізації та зміцненні потенціалу муніципалітетів для реалізації промислових і відновлювальних проєктів. Однією з характерних тенденцій є поступовий перехід МФО від кредитних інструментів до гібридних моделей

фінансування: поєднання грантів, технічної допомоги, гарантійних механізмів і програм залучення приватних інвестицій.

Такий підхід сприяє зниженню боргового навантаження на державу, стимулює розвиток державно-приватного партнерства і забезпечує більшу гнучкість у реалізації промислових проєктів. Водночас актуальною залишається проблема обмеженої узгодженості між секторальними міністерствами та інституціями, що координують співпрацю з МФО. Серед ключових викликів взаємодії з МФО варто відзначити низький рівень проєктної спроможності державних інституцій, непослідовність у впровадженні реформ, регуляторну невизначеність у сфері державно-приватного партнерства, недостатню прозорість використання фінансових ресурсів і геополітичні ризики, що впливають на стабільність фінансових потоків.

Таким чином, взаємодія України з міжнародними фінансовими організаціями є одним із ключових елементів формування ефективної промислової політики та стабілізації фінансово-економічного середовища. МФО виступають не лише джерелом зовнішнього фінансування, але й важливим інституційним партнером, що сприяє модернізації системи державного управління, зміцненню інвестиційної спроможності та адаптації національної політики до глобальних стандартів сталого розвитку.

Інституційне забезпечення співпраці з МФО охоплює нормативно-правові, організаційні та аналітичні механізми, спрямовані на координацію дій державних органів, фінансових установ і приватного сектору. Його ефективність визначається не лише обсягом залучених ресурсів, але й рівнем інтеграції програм МФО у стратегічні документи України, а саме: Стратегію індустріального розвитку, Національну економічну стратегію-2030, Програму післявоєнного відновлення та Державну інвестиційну стратегію.

Водночас інституційна взаємодія з МФО стикається з низкою викликів: браком координації між секторальними міністерствами, фрагментарністю фінансових програм, недостатньою аналітичною базою для оцінки результатів, слабкою інтеграцією регіонального рівня у процес реалізації міжнародних проектів. Необхідно також удосконалити регулювання державно-приватного партнерства,

забезпечити прозорість розподілу коштів і підвищити спроможність органів влади до управління складними фінансово-інвестиційними проєктами.

Під впливом МФО відбувається поступове реформування інвестиційної політики України, що передбачає перехід від фрагментарного залучення ресурсів до формування єдиного інвестиційного середовища з чіткими правилами, інструментами стимулювання та гарантіями захисту інвесторів. Програми ЄБРР, ЄІБ і Світового банку відіграють центральну роль у цьому процесі, підтримуючи розвиток інфраструктури, зеленої енергетики, індустріальних парків та малого й середнього бізнесу. Це створює основу для зростання внутрішніх і зовнішніх інвестицій у промисловий сектор, сприяє технологічній модернізації та підвищенню конкурентоспроможності українських виробників.

У перспективі інституційна взаємодія України з МФО має еволюціонувати від проєктно-фінансової моделі до партнерської інституційної співпраці, де головним критерієм ефективності стане не лише освоєння коштів, а їхній мультиплікативний вплив на економічне зростання, зайнятість і сталий розвиток. Важливим завданням є посилення синергії між промисловою, фінансовою та інвестиційною політиками, щоб перетворити зовнішню допомогу МФО на внутрішній драйвер модернізації економіки. Отже, удосконалення інституційного забезпечення співпраці України з міжнародними фінансовими організаціями є передумовою не лише відновлення, але й переходу до інноваційної, конкурентної та інтегрованої у європейський простір моделі промислового розвитку.

Список використаної літератури:

1. Blanchard O., Leandro Á., Zettelmeyer J. Redesigning EU Fiscal Rules: From Rules to Standards. Washington: Peterson Institute for International Economics, 2021. P. 1–31.
2. International Monetary Fund. Ukraine: Request for Purchase under the Rapid Financing Instrument – Press Release; Staff Report; and Statement by the Executive Director for Ukraine (Country Report No. 22/323). Washington, DC: IMF, 2022.

3. European Bank for Reconstruction and Development. EBRD deploys record €2.4 billion in Ukraine in 2024 to support reconstruction and energy security. London: EBRD, 2025. URL: https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2025/EBRD-deploys-record--2-4-billion-in-Ukraine-in-2024.html?utm_source=chatgpt.com

4. World Bank Group. World Bank Emergency Financing Package for Ukraine – Over $81 billion mobilized since February 2022. Washington, DC: World Bank, 2024. URL: https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/brief/world-bank-emergency-financing-package-for-ukraine

Гуцул Анатолій Станіславович
аспірант кафедри фінансів,
Одеський національний економічний університет

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-566-5-21

ІННОВАЦІЙНІ ФІНАНСОВІ ВАЖЕЛІ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ БІЗНЕСУ

Інноваційні фінансові важелі відіграють критичну роль як інструмент антикризового управління прибутковістю бізнесу, дозволяючи підприємствам адаптуватися до економічних шоків через впровадження сучасних технологій, таких як fintech, blockchain та AI, які оптимізують ресурси, зменшують ризики та забезпечують стійкість доходів у періодах нестабільності. Ці інструменти перетворюють традиційні фінансові механізми на динамічні системи, що сприяють швидкому реагуванню на кризи, підвищенню ефективності та збереженню конкурентоспроможності, інтегруючись з стратегіями ризик-менеджменту для мінімізації витрат і максимізації посткризового зростання. У контексті глобальних криз, як фінансова криза 2008 року чи пандемія COVID-19, інновації дозволяють бізнесу переходити до відкритих моделей, де зовнішні знання та технології компенсують внутрішні обмеження ресурсів, забезпечуючи стабільність прибутку через зменшення витрат і диверсифікацію доходів [1].

Ключові інноваційні фінансові важелі включають fintech-рішення, такі як цифрове банкінг, децентралізовані фінанси та AI-для оцінки ризиків, які посилюють фінансову стійкість через реальний час прийняття рішень, пом'якшення ризиків та інклюзивність. Blockchain та green investments забезпечують прозорість і масштабованість, дозволяючи бізнесу моніторити макро- та мікроекономічні параметри, прогнозувати фінанси та хеджувати ризики, тоді як великі дані та бюджетування оптимізують грошові потоки в кризах. У антикризовому контексті ці інструменти інтегруються з обліковими технологіями, як ABC-аналіз, ланцюг

вартості та CVP-аналіз, для ідентифікації "вузьких місць" і резервів, сприяючи швидкому відновленню через моніторинг, планування та контроль. Відкриті інновації, такі як глибокий зовнішній пошук знань від постачальників, клієнтів та університетів, дозволяють фірмам компенсувати падіння попиту, зберігаючи інноваційну активність без значних внутрішніх інвестицій [1; 2].

Вплив цих важелів на антикризове управління прибутковістю проявляється через зменшення волатильності доходів, оптимізацію витрат та посилення адаптивності бізнесу. Fintech покращує стабільність шляхом раннього виявлення вразливостей, підвищує доступність фінансових послуг для бізнесу в кризах та ефективність через автоматизацію, що дозволяє швидко реагувати на шоки, як падіння попиту чи кредитні обмеження. Інноваційні інструменти, як деривативи MBS та CDS, можуть ампліфікувати кризи через підвищення левериджу та складності, але при відповідальному використанні вони сприяють ризиковому розподілу та стабілізації прибутку, вимагаючи регуляторного нагляду для уникнення системних ризиків. У конкурентних банківських системах інновації слугують бар'єром входу, підвищуючи прибуток, але збільшують ризик криз через незгоду інвесторів щодо оцінки активів, що призводить до виведення фінансування. Організаційні зміни, як створення кризових груп та мотиваційні системи, зменшують опір інноваціям, забезпечуючи ефективне впровадження для стабілізації прибутковості [1; 3].

Емпіричні докази підтверджують ефективність цих важелів. Дослідження швейцарських фірм під час кризи 2008 року показало, що шоки попиту не зменшували широту зовнішнього пошуку знань, але значно посилювали глибину (на 33,7%), дозволяючи фірмам підтримувати інновації та прибутковість через вибіркові партнерства без значних витрат. Опитування 330 співробітників українських аграрних компаній у 2020 році виявило, що впровадження інноваційних облікових інструментів зменшило опір змінам з 18% до 14%, підвищивши готовність до кризових заходів до 39%, що стабілізувало операції в ризиковому секторі. Модель конкурентних банківських систем передбачає більшу інноваційність у конкурентних середовищах, але вищий ризик криз через непрозорість

активів, що узгоджується з спостереженнями за кризою 2008 року, де інновації підвищували прибуток, але ампліфікували нестабільність. Глобальні дослідження вказують, що fintech покращує фінансову стійкість через ризик-менеджмент, але вимагає регуляції для уникнення темних сторін, як надмірний леверидж [3; 4]. Загалом, інноваційні фінансові важелі є потужним інструментом антикризового управління, забезпечуючи стабілізацію прибутковості через технологічну адаптацію та ризикове пом'якшення, хоча вимагають балансу для уникнення ампліфікації криз.

Список використаної літератури:

1. Adwani A. Fintech Innovations and Financial Resilience: A Framework for Crisis Management. SSRN. 2025. DOI: https://doi.org/10.59646/mrnc5/321
2. Iershova N., Portna O., Tretyak V., Moskalenko K., Vasyliev O. Crisis Management: Innovative Financial and Accounting Technologies. *TEM Journal*. 2021. №10 (2). P. 766–776.
3. Ziyan C. The Impact of Financial Innovations on the Amplification of Financial Crises. *Advances in Economics Management and Political Sciences*. 2025. №160 (1). P. 68–73. DOI: https://doi.org/10.54254/2754-1169/2025.19783
4. Trantopoulos K., Woerter M., von Krogh G. Open innovation during the 2008 financial crisis. *Industry and Innovation*. 2023. №31 (2). P. 159–182. DOI: https://doi.org/10.1080/13662716.2023.2228724

Куліш Ганна Ігорівна
аспірантка,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-566-5-22

ФІНАНСИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЯК СТРАТЕГІЧНА ОСНОВА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

Післявоєнне відновлення України вимагає переосмислення архітектури публічних фінансів, орієнтації фінансових потоків на досягнення довгострокових соціально-економічних та екологічних цілей. У цьому контексті фінанси сталого розвитку розглядаються як системоутворюючий механізм, здатний забезпечити інтеграцію економічної ефективності, соціальної інклюзивності та екологічної збалансованості у фінансову політику держави й органів місцевого самоврядування.

Фінанси сталого розвитку спираються на модель "Triple Bottom Line", що досліджена Дж. Елкінгтоном [1], відповідно до якої оцінка фінансових рішень має базуватись на трьох ключових важелях – profit, people, planet. У післявоєнних умовах України ця модель потребує адаптації до умов відбудови: економічна складова має зосереджуватись на модернізації промисловості та розвитку локальних економік, соціальна – на відновленні людського потенціалу, а екологічна – на принципах «зеленого відновлення» та кліматичної нейтральності. Практичне втілення цієї моделі можливе лише за умови узгодження фінансових стратегій громад із державними та міжнародними пріоритетами сталого розвитку, зокрема Цілями сталого розвитку ООН (Agenda 2030) та Європейським зеленим курсом.

З позиції міжнародного підходу, фінанси сталого розвитку визначаються як «інституційно врегульована система мобілізації, розподілу та контролю ресурсів, спрямованих на реалізацію Цілей сталого розвитку» [2]. Дж. Сакс [3] наголошує, що фінанси сталого

розвитку є «інфраструктурою довіри» між державою, бізнесом і суспільством. Цей підхід резонує з українськими реаліями, де довіра до фінансових інститутів і органів влади часто є критично низькою. Створення прозорої, результативно-орієнтованої фінансової системи може стати чинником відновлення суспільної довіри та підвищення легітимності державної політики відбудови. В українському контексті фінанси сталого розвитку мають подвійний вимір – макрорівневий, пов'язаний із державними програмами відновлення, та мезорівневий, що охоплює фінанси територіальних громад. Дослідження О. Кириленка, Н. Гавкалової [4] та І. Височиної [5] свідчать, що фінансова спроможність громад є визначальним чинником економічної стійкості регіонів. Водночас аналітичні звіти OECD [6] і World Bank [7] вказують на необхідність глибшої інтеграції принципів сталого розвитку у механізми місцевого фінансування.

З огляду на це, доцільно виокремити п'ять ключових напрямів формування фінансів сталого розвитку для повоєнного відновлення територій.

1. *Інституційна інтеграція сталих фінансів у систему місцевого самоврядування.*

Першочерговим завданням є гармонізація стратегічних документів громад із Цілями сталого розвитку ООН (Agenda 2030), Європейським зеленим курсом та Стратегією регіонального розвитку України 2021–2027. Розробка локальних фінансових стратегій має супроводжуватися впровадженням системи індикаторів сталості, що відображатимуть прогрес у досягненні економічних, соціальних та екологічних цілей.

2. *Розвиток інноваційних фінансових інструментів.*

Зелені, соціальні та імпакт-облігації є одним із найперспективніших інструментів фінансування проєктів відбудови, зокрема у сфері енергетики, транспорту, водопостачання та соціальної інфраструктури. Аналітичні матеріали UNDP [2] та дослідження Milewska A. [8] свідчать, що випуск муніципальних зелених облігацій може суттєво підвищити інвестиційну привабливість місцевих проєктів, за умови дотримання стандартів прозорості та екологічної сертифікації. Публічно-приватне

партнерство повинно стати інструментом довгострокового залучення капіталу для відновлення критичної інфраструктури.

3. Зміцнення фіскальної стійкості та фінансової автономії громад.

Воєнні події призвели до зменшення податкової бази та зростання соціальних витрат, що зумовило дефіцит місцевих бюджетів. Відповідно до оцінок Височиної І., Бабенка В. [5], рівень фінансової стійкості муніципалітетів істотно знизився у 2022–2023 рр., що потребує нових підходів до міжбюджетного вирівнювання та розширення можливостей муніципальних запозичень. Реформування системи трансфертів має базуватись на принципах ефективності, підзвітності та стимулювання розвитку власних доходів.

4. Цифровізація управління фінансами сталого розвитку.

Розвиток цифрових фінансових платформ, систем електронного бюджетування та відкритих даних формує основу для прозорості, громадського контролю і підвищення довіри інвесторів. Як зазначає Гапонюк М. А. [8], цифровізація фінансових процесів у громадах є ключовою умовою запобігання корупційним ризикам та підвищення ефективності управління ресурсами.

5. Інтеграція міжнародного фінансування та партнерств.

Післявоєнна реконструкція потребує мобілізації зовнішніх ресурсів – грантів, кредитів і технічної допомоги. Спільні оцінки Світового банку, Європейської комісії та ООН [7] визначають загальні потреби у відновленні понад 486 млрд дол. США, що вимагає використання інноваційних фінансових підходів: фондових механізмів співфінансування, ESG-інвестицій, кліматичних фондів та міжнародних гарантій. Ефективне залучення цих коштів можливе лише за умови прозорої звітності, уніфікованої системи оцінки ефективності та узгодження з національними пріоритетами сталого розвитку.

Таким чином, фінанси сталого розвитку мають розглядатися не як окремий інструмент, а як комплексна фінансова екосистема, що поєднує бюджетні ресурси, ринкові капітали та міжнародну допомогу, координовані через принципи довгострокової стійкості та публічної підзвітності. Їх формування є передумовою не лише

економічного відновлення, а й трансформації системи місцевого управління відповідно до європейських стандартів доброго врядування та фінансової прозорості.

Список використаної літератури:

1. Elkington J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford: Capstone. 1998.
2. UNDP. Supporting Green Bond Development for Ukraine. Kyiv: UNDP Ukraine. 2022.
3. Sachs J. D. The Age of Sustainable Development. New York: Columbia University Press. 2015.
4. Кириленко О. П., Гавкалова Н. Л. Фінансова спроможність територіальних громад в умовах децентралізації. Харків: ВНТУ. 2021.
5. Vysochyn A., Molotok I., Babenko V., Merezhko V., Holynska O., Rud I. Impact of Municipal Financial Resilience on Sustainable Economic Development: Case of Ukraine. *Review of Economics and Finance*. 2022. Vol. 20. P. 662–668.
6. OECD. Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance. Paris: OECD Publishing. 2022.
7. World Bank, European Commission, UN (2024). Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA 3). 2024.
8. Milewska A. Green Bonds as an Opportunity to Rationalise Local-Government Finances. *Economic and Regional Studies*. 2022. Vol. 15 (3). P 323–335.
9. Гапонюк М. А. Цифровізація муніципальних фінансів як інструмент прозорості управління ресурсами. *Фінанси України*, 2024, no. 2.

Харун Олена Андріївна
кандидат економічних наук,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин;

Грицина Леся Анатоліївна
кандидат економічних наук,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин,
Хмельницький національний університет

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-566-5-23

ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ КРИПТОВАЛЮТ ЯК ЦИФРОВИХ ГРОШЕЙ

Сучасна світова валютна система перебуває в стані глибокої трансформації під впливом цифрових інновацій. Одним із найвагоміших феноменів останніх десятиліть є поява криптовалют, які спочатку розглядалися як експериментальний інструмент, проте нині набули суттєвого значення у глобальних фінансових процесах. Їхнє поширення породжує як позитивні очікування щодо потенціалу децентралізації та підвищення прозорості фінансових операцій, так і обґрунтовані побоювання стосовно збереження стабільності чинної валютної архітектури.

Аналізуючи основні переваги функціонування та використання криптовалют у фінансовій системі, відзначають їх децентралізований характер і незалежність від державних інститутів, оскільки емісія та облік здійснюються автоматично в межах розподіленої мережі блокчейн, що знижує ризики цензури, монетарних маніпуляцій та інфляційного тиску, властивих традиційним фіатним системам [1]. Висока швидкість і транскордонність розрахунків у мережах Ethereum, Tron та Solana дозволяє здійснювати міжнародні транзакції протягом кількох секунд, скорочуючи витрати на банківські перекази [2]. Забезпечення конфіденційності користувачів у мережах Monero та Zcash сприяє фінансовій безпеці осіб у країнах із авторитарними режимами або за умов потенційних репресій [3]. Крім того, криптовалюти підвищують фінансову інклюзивність, надаючи

доступ до платіжних та заощадних інструментів у державах із недостатньо розвиненою банківською системою, таких як Афганістан чи Венесуела [4]. Технологія смарт-контрактів забезпечує високий рівень програмованості та автоматизації фінансових операцій у сфері децентралізованих фінансів (DeFi), що відкриває нові можливості для розвитку таких напрямів, як страхування, кредитування, токенізація активів та управління ними без посередників [5].

Криптовалюти мають низку суттєвих недоліків, які обмежують їх використання як стабільного засобу платежу та накопичення вартості. По-перше, вони характеризуються високою волатильністю: наприклад, у 2023 році біткоїн демонстрував найнижчий рівень волатильності за останнє десятиліття, що свідчить про зменшення ризиків для інвесторів та користувачів [6]. По-друге, у більшості країн світу криптовалюти не визнаються законним платіжним засобом, а регуляторне середовище залишається фрагментарним і нестабільним, що істотно обмежує їх використання у повсякденних розрахунках. Водночас у Європейському Союзі ситуація поступово змінюється із впровадженням Регламенту MiCA (Markets in Crypto-Assets Regulation), спрямованого на створення єдиного нормативного підходу до криптоактивів. Проте навіть у межах ЄС регуляторна база перебуває на етапі становлення та залишається недостатньо стабільною [7]. По-третє, механізми консенсусу, зокрема Proof-of-Work, потребують значних обсягів електроенергії, що створює додатковий тиск на екологію. Так, у 2023 році мережа біткоїна споживала близько 0,2–0,9% світового попиту на електроенергію, що еквівалентно споживанню таких країн, як Польща [8]. По-четверте, незважаючи на прозорість блокчейну, криптовалюти часто застосовуються для незаконних цілей, таких як відмивання коштів, обходження санкцій або оплата на darknet-ринках. За даними Chainalysis, у 2024 році приблизно 0,24% усіх транзакцій були пов’язані з незаконною діяльністю [3]. По-п’яте, користувачі піддаються технічним ризикам, включно з втратами через фішинг, помилки при введенні адрес та кіберзлочини, зокрема у DeFi-проєктах. Хоча у 2023 році збитки від атак на DeFi-протоколи зменшилися на 63,7% порівняно з попереднім роком, вони все ще

становили значні суми [3]. Ці фактори підкреслюють необхідність обережного підходу до використання криптовалют і вдосконалення регуляторних та технологічних механізмів їх застосування.

Основні переваги та недоліки криптовалют у порівнянні з традиційними формами грошей наведені у табл. 1.

Таблиця 1

Порівняння криптовалют із традиційними грошима за основними характеристиками

Ознака / Критерій	**Криптовалюти**	**Фіатні гроші (готівка)**	**Електронні гроші (на банківських рахунках)**
Централізація	Децентралізовані, не підконтрольні державі	Повністю контрольовані державою	Контроль через банки та фінрегуляторів
Швидкість транзакцій	Висока (секунди–хвилини, залежно від мережі)	Повільна (тільки фізичний обіг)	Висока, але залежна від банківських годин
Комісії за перекази	Низькі або змінні, залежно від мережі	Відсутні	Часто високі за міжнародні транзакції
Міжнародний обіг	Без обмежень, транскордонний доступ	Обмежено національними кордонами	Обмеження згідно з регіоном/банком
Анонімність	Висока (залежить від валюти: BTC, XMR тощо)	Середня (готівка – анонімна)	Низька (ідентифікація KYC)
Юридичний статус	Нерегулярний, здебільшого не є legal tender	Законний платіжний засіб	Законний, але регульований
Стійкість до інфляції	Залежить від токеноміки (BTC – обмежена емісія)	Залежить від монетарної політики уряду	Залежить від національної валюти
Прозорість	Висока (блокчейн відкритий для перевірки)	Низька	Помірна (банківські виписки)

Технічна складність	Висока для новачків	Мінімальна	Середня (вимагає цифрової грамотності)
Ризик шахрайства/ зломів	Високий (фішинг, хакерські атаки)	Низький	Середній (банківські фішинги)
Використання у незаконній діяльності	Можливе через анонімність	Менше поширене	Контролюється державними структурами
Енерго-споживання	Високе (особливо для Proof-of-Work валют)	Низьке	Залежить від банківської інфраструктури

Джерело: [1–8]

Отже, криптовалюти, як специфічна форма цифрових грошей, характеризуються високою анонімністю, швидкістю транзакцій та глобальною доступністю, що робить їх привабливими як для громадян у кризових країнах, так і для міжнародних розрахунків. Водночас до їхніх недоліків належать складність технічного використання, висока волатильність та відсутність правового визнання як законного платіжного засобу. Фіатні гроші демонструють стабільність у внутрішньому обігу та законну силу, однак поступаються криптовалютам за швидкістю, міжнародною доступністю та динамікою. Електронні гроші (банківські рахунки та платіжні системи) займають проміжне положення, забезпечуючи високий рівень контролю, але обмежену анонімність.

Для забезпечення спроможності криптовалют виконувати повноцінні функції у глобальній грошово-фінансовій системі необхідним є: удосконалення нормативно-правової бази; розвиток надійної та безпечної фінансово-технологічної інфраструктури; підвищення рівня фінансової грамотності користувачів.

Список використаної літератури:

1. Nakamoto S. Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System. URL: http://bitcoin.org/bitcoin.pdf (дата звернення: 30.10.2025).

2. Alizadeh1 S., Khabbazian M. Solana's transaction network: analysis, insights, and comparison. *EPJ Data Science,* 2025.

URL: http://link.springer.com/article/10.1140/epjds/s13688-025-00561-x?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 31.10.2025).

3. Akcora C. G., Gel Y. R., Kantarcioglu M. Blockchain networks: Data structures of Bitcoin, Monero, Zcash, Ethereum, Ripple, and Iota. *WIREs Data Mining and Knowledge Discovery*. 2022. Vol. 12 (1). URL: http://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9286592/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 30.10.2025).

4. Axios. Crypto Adoption in Fragile Economies. URL: http://www.axios.com/2024/02/02/cryptocurrency-adoption-is-going-more-slowly-than-the-web (дата звернення: 30.10.2025).

5. Schär F. Decentralized Finance: On Blockchain- and Smart Contract-Based Financial Markets. *Federal Reserve Bank of St. Louis Review*. 2021. Vol. 103 (2). P. 153–174. URL: http://www.stlouisfed.org/-/media/project/frbstl/stlouisfed/publications/review/pdfs/2021/04/15/decentralized-finance-on-blockchain-and-smart-contract-based-financial-markets.pdf?sc_lang=en&hash=841F6BC17BC6C01CDA726D29CCD77C35 (дата звернення: 30.10.2025).

6. Кравченко О. Динаміка волатильності криптовалют: сучасні тенденції та вплив на інвестиційні рішення. *Фінанси, облік і аудит*. 2024. №3. С. 45–52.

7. Regulation (EU) 2023/1114 of the European Parliament and of the Council of 31 May 2023 on markets in crypto-assets, and amending Regulations (EU) No 1093/2010 and (EU) No 1095/2010 and Directives 2013/36/EU and (EU) 2019/1937. *Official Journal of the European Union*. 2023. L 150. P. 40–205. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/1114/oj (дата звернення: 01.11.2025).

8. Cambridge Centre for Alternative Finance. Bitcoin Electricity Consumption Index. URL: https://ccaf.io/cbeci (дата звернення: 31.10.2025).

НАПРЯМ 5. МЕНЕДЖМЕНТ

Воловенко Вікторія Ігорівна
студентка,
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-566-5-24

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У АГРАРНОМУ СЕКТОРІ: АДАПТАЦІЯ ДО КЛІМАТИЧНИХ ЗМІН

Аграрний сектор – це одна з галузей економіки, яка найбільше залежить від клімату тому потребує розробки та впровадження ефективної стратегії управління ризиками та адаптації заходів для забезпечення стійкості, конкурентноспроможності та стабільного розвитку в умовах мінливого клімату. Зміни у підвищенні температур, режимі опадів, почастішання екстремальних погодних умов прямо впливає на врожайність, якість продукції. Стабільність аграрного виробництва є ключовою для забезпечення продовольчої безпеки в країні та за її межами. Кліматичні ризики несуть прямі фінансові загрози для фермерів та агропідприємств, включаючи втрату інвестицій, зниження прибутковості, банкруство. Пристосування до кліматичних змін є невід'ємною частиною, переходу до сталого сільського господарства.

Мета – дослідити особливості управління ризиками аграрних підприємств.

У Стратегії адаптації змін до клімату сільського, лісового та рибного господарства до 2030 року зазначено, що питання наслідків змін клімату для України ще не достатньо вивчені. Але існують дослідження про впливи змін клімату в регіонах Центральної та Східної Європи, що і поширюються на Україну. Вони демонструють тенденцію до потепління протягом наступного століття. Одним із потужних джерел викидання парникових газів є від грунтів, ведення

землеробства і тваринництва – у визначенні МГЕЗК вони становлять 14% від загальнонаціональних викидів. [4].

Протягом своєї діяльності підприємство зіштовхуються з різноманітними видами ризиків, які впливають на його життєдіяльність. Основним завданням у сфері управління ризиками є визначення сукупності дій, які допоможуть пристосуватися чи мінімізувати ризик. Основними методами з управління ризиками є страхування, оскільки під час страхування врожаю сільськогосподарських культур коштом страхових виплат у несприятливі роки відшкодовуються витрати на вирощування врожаю, забезпечується повернення кредитів шляхом страхування кредитних ризиків, а саме ризиків неповернення або часткового неповернення наданого кредиту внаслідок неплатоспроможності позичальника, що позитивно впливає на стійкість усього циклу сільськогосподарського виробництва. Але одним з основних недоліків традиційних видів страхування великих компаній є висока складність адміністрування ризиків, окрім цього традиційні страхові рішення не завжди можуть забезпечити достатню гнучкість при ураховані особливості компанії. Іншим варіантом традиційного рішення можуть бути індексні рішення, мінімізують ризики аграріїв через інший підхід до визначення факту настання збитків та розміру компенсації. Вони використовують об'єктивні показники (індекси), пов'язані із погодними умовами, середньою врожайністю в певному регіоні, а не фактичні витрати конкретного господарства [1, с. 49].

Для вирішення проблем пов'язаних зі зміною клімату в аграрному секторі найбільш ефективною інновацією є впровадження адаптивних систем зрошення та технологій управління ресурсами на основі точного землеробства. Йдеться про виведення кліматостійких сортів сільськогосподарських культур селекціонерами та науково-дослідними установами у галузі сільського господарства. Окрім цього актуальним є забезпечення біологічного контролю, сівозміни, щоб зменшити шкідників і хвороб, застосовувати технологічно точне землеробство (наприклад: дистанційне зондування, ГІС-картографування та автоматизовані системи зрошення дозволять фермерам більш ефективно контролювати та управляти своїми посівами, покращити використання ресурсів і зменшити вплив на

навколишнє середовище). Державні органи, науково-дослідні установи, сільськогосподарські стейкхолдери повинні співпрацювати для розробки та впровадження кліматично-орієнтованої сільськогосподарської політики та практики, які повинні бути направленні на стійкість до змін клімату [3, с. 519]. Таким чином, інноваційні тенденції в аграрному секторі, пов'язаних із зміною клімату, мінімізують ризики шляхом підвищення стійкості сільськогосподарських систем до екстремальних погодних умов, зменшення залежності від непередбачувальних природних факторів та забезпечення фінансової стабільності виробників.

Диверсифікація ризиків – це процес розподіл ризиків на певні напрями. Це досягнаєтсья шляхом вирощування кількох культур, розподіл землі на різні регіони, залучення різних джерел доходів. Такий підхід дає змогу зменшити впливи окремих ризиків підприємства та забезпечити стійкість до різних негативних факторів [5].

Заходи пристосування агропідприємств до змін клімату повинні, в першу чергу, потрібно враховувати локальні природньо-кліматичні умови, регіональні особливості, економічні можливості підприємства. Зазначене передбачає: застосування грунтозберігаючих технологій землеробства, таких як no-till або strip-till для зменшення інтенсивності обробки грунту; розроблення і застосування воднозберігаючих технологій; компостування залишків рослин та інших органічних відходів для місцевої промисловості, вирощування грунтопокривних культур, таких як редька, гірчиця, які очищують грунт від шкідників та патогенних мікроорганізмів, зменшують водну ерозію [2, с. 2].

Отже, успішне управління кліматичними ризиками в аграрному секторі полягає в інтеграції превентивних адаптаційних заходів у повсякденну практику господарювання за активної підтримки наукової спільноти, яка має втілюватися, наприклад, в розробці та впровадженні нових, адаптованих до посухи та спеки сортів і гібридів сільськогосподарських культур, а з боку держави – запровадження програм фінансової підтримки, спрямованих на розвиток меліорації та зрошення.

Список використаної літератури:

1. Євтушенко Г., Тимків Н., Шешеня А. Особливості управління ризиками у аграрному сектрі економіки. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету.* 2016. Вип. 17. С. 49–52

2. Козішкур С., Новачок А. Заходи адаптації агровиробництва до змін клімату. 2020. С. 2. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/12/111-1.pdf (дата звернення 31.10.2025 р.).

3. Лапчинський В., Лакуста А., Хмелянчишин Ю. Вплив кліматичних змін на агрономію: оцінка та заходи адаптації. *Таврійський науковий вісник.* 2024. №137. С. 519. DOI: https://doi.org/10.32782/2226-0099.2024.137.60 (дата звернення 31.10.2025 р.).

4. Стратегія адаптації до змін клімату сільського, лісового та рибного господарств до 2030 року URL: https://www.uahhg.org.ua/wp-content/uploads/2019/08/83_29.05.19.pdf (дата звернення 31.10.2025 р.)

5. Ризики у аграрному секторі URL: https://agro-business.com.ua/agro/kermo-kerivnyka/item/26758-efektyvni-metody-upravlinnia-ryzykamy-v-ahrarnomu-sektori.html (дата звернення 31.10.2025 р.).

Dalinchun Iryna
Student,
State Tax University

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-566-5-25

TENDENTS OF DIGITALIZATION OF DIGITAL TRANSFORMATION OF ADMINISTRATION OF CUSTOMS PROCESSES

In modern conditions, the key trends in the digitalization of customs procedures in Ukraine are reduced to joining the European NCTS system, introducing the status of Authorized Economic Operators (AEO) with automation of permits through the CDS.UA system, creating a backup mobile data center for system stability, digitalization of guarantees through the GMS system and merging databases with the tax database to detect violations.

At the same time, electronic customs and the “single window” system are becoming important elements of Ukraine's integration into the European economic space, contributing to the development of international trade, improving the investment climate and ensuring transparency of customs processes. The use of modern information technologies in customs allows not only to simplify the interaction between various state institutions involved in the relevant processes, but also to ensure reliable data protection, which is necessary to increase the level of trust from business and international partners. The transfer of most customs functions at the central and local levels to the virtual plane creates significant benefits for business and citizens, as it reduces customs clearance time, reduces administrative barriers and increases transparency. However, the full realization of the potential of electronic customs requires additional investments in the development of modern infrastructure, as well as improving the skills of customs personnel in the use of new technologies. The transfer of most customs functions at the central and local levels to the virtual plane creates significant benefits for business and citizens, as it reduces customs clearance time, reduces administrative barriers and increases transparency. However, the full

realization of the potential of electronic customs requires additional investments in the development of modern infrastructure, as well as improving the skills of customs personnel in the use of new technologies [1].

As we can see from the above, the digitalization of Ukrainian customs is an important element of its European integration process, which is being implemented in the context of a large-scale war. At the same time, the leadership of the State Customs Service, the Ministry of Finance, the Cabinet of Ministers of Ukraine and our international partners, in particular the EU4PFM program, are clearly aware of the need for rapid and high-quality implementation of IT reform in the customs sector. Only in this way can a reliable basis be created for simplifying and accelerating customs procedures, developing trade relations with the European Union, as well as bringing Ukraine closer to economic integration with the EU, which was originally conceived and implemented as a customs union. Intensifying efforts towards the development of information technologies significantly affects the formation of a modern customs strategy of Ukraine. The use of modern IT solutions and specialized computer equipment will contribute to the strengthening of international trade, optimization of transport processes and harmonization of customs procedures. This, in turn, will ensure effective exchange of information data between customs authorities of different countries, create conditions for the use of advanced telecommunication and information systems in customs declaration, and also open access to global information resources within the framework of the global security system. The current development of the EAIS is carried out in accordance with strategic documents on information technologies (hereinafter referred to as IT) for the State Customs Service and its territorial bodies, taking into account the requirements of Annex XV to the Association Agreement between Ukraine, on the one hand, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their Member States, on the other hand, dated 27.06.2014, in terms of changes to the legislation of Ukraine on customs matters, which are being implemented on the way to Ukraine's accession to the European Union (hereinafter referred to as the EU) and the adaptation of Ukraine's customs IT systems to the EU customs IT systems. The EAIS consists of functional systems of the central and local levels,

operating at the national and/or international level, and their support means. The EAIS functional systems include: the automated customs clearance system "Center" (hereinafter – the ASMO "Center"); the automated customs clearance system (hereinafter – the ASMO) and local ASMO subsystems of the territorial bodies of the State Customs Service, which interact with the ASMO "Center"; the Unified State Information Web Portal "Single Window for International Trade"; an electronic transit system operating at the national level. The means of ensuring the functioning of the EAIS include: data processing centers and server rooms; central data storage, application servers, technological services (complexes) and automated workplaces of EAIS users; the departmental electronic communication network of the State Customs Service and local computer networks of the State Customs Service and its territorial bodies; software and hardware complex of the State Customs Service "Electronic Mail" [2].

In general, the process of digitalization creates a constant need to develop new digital proposals to stimulate the economic development of Ukraine, of which the banking and customs sectors are important components. The transition to the implementation of digital solutions contributes to the optimization of the workflow, reduction of operating costs, provision of high-quality customer service, as well as an increase in demand for qualified specialists capable of working in banking and customs using modern digital technologies. An integral part of the effective functioning of the customs control and risk management system is the presence of a developed information infrastructure, active implementation of new technologies, systematic training, professional growth of specialists, as well as mutual assistance between countries participating in foreign economic activity [3].

Summarizing, we note that at the current stage of development of domestic customs, digitalization is the main trend of its further reform. Accordingly, the implementation and improvement of all the described procedures for using the opportunities of digitalization in customs will ensure further progressive sustainable development of customs in Ukraine.

References:

1. Pohrishchuk H., Holovai N. (2024) Innovatsiini tekhnolohii u mytnii sferi: vyklyky ta perspektyvy tsyfrovizatsii [Innovations in the mint sphere: keynotes and prospects of digitalization]. *Ekonomichni horyzonty*, no. 4 (29), pp. 79–90. Available at: http://eh.udpu.edu.ua/article/view/315304/308508 (accessed: 21.10.2025).

2. Borsa V.V., Terebeichuk Yu.R. (2024) Tsyfrovizatsiia mytnytsi yak chynnyk rozvytku mizhnarodnoi torhivli [Digitalization of the mitnitsa as an official in the development of international trade]. *Yevropeiskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii*, no. 2, pp. 355–367. Available at: https://www.researchgate.net /publication/ 388297438_cifrovizacia_mitnici_ak_cinnik_rozvitku_miznarodnoi_torgivli (accessed: 21.10.2025).

3. Tyshchenko V., Ostapenko V., Karlova V. (2022) Tsyfrovizatsiia v upravlinni ryzykamy mytnytsi [Digitalization in managed areas of the mitnitsa]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 37. DOI: https://doi.org/10.32782/ 2524-0072/2022-37-35. Available at: https://economyandsociety.in.ua/ index.php/journal/article/view/1198 (accessed: 21.10.2025).

Дикун Олександр Олегович
здобувач вищої освіти;

Забурмеха Євгена Михайлівна
кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-566-5-26

КОМАНДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ

Сучасна практика управління командою ставить нові вимоги до планування, організації, координації, мотивації та контролю діяльності працівників. Для ефективного вирішення щоденних виробничих та управлінських завдань необхідно використовувати сучасні методи управління, цифрові інструменти, а також інноваційні способи впливу на команду, що дозволяє підвищувати ефективність комунікації, мотивацію працівників та якість прийняття рішень. Це робить особливо актуальним об'єднання співробітників у команди через командний менеджмент, який дозволяє не лише розподілити завдання і відповідальність, але й забезпечити взаємодію, підтримку, розвиток навичок та лідерських якостей. Командний менеджмент стає механізмом, що поєднує індивідуальні компетенції та ресурси колективу для досягнення спільних цілей, підвищення продуктивності і стійкого розвитку організації, а також ефективного реагування на виклики сучасного бізнес-середовища [1].

Управління командами передбачає не лише розподіл завдань і контроль їх виконання, але й врахування психологічних, соціальних та комунікаційних аспектів взаємодії працівників. Командний менеджмент має власну специфіку, що включає особливості побудови ефективної командної структури, визначення ролей і відповідальностей кожного учасника, створення сприятливого клімату для співпраці та мотивації. Додатково виникає потреба

враховувати обмеження, пов'язані з розміром команди, рівнем компетенцій її учасників, ресурсними та часовими факторами. Особливої уваги потребує організація дистанційної роботи, яка вимагає додаткових навичок комунікації, самодисципліни та використання цифрових інструментів для забезпечення злагодженої взаємодії [2].

Командний менеджмент є ключовим інструментом підвищення ефективності організації, оскільки дозволяє об'єднувати індивідуальні навички та зусилля працівників для досягнення спільних цілей. Використання командного підходу сприяє розвитку синергії, підвищенню мотивації, гнучкості у прийнятті рішень, формуванню лідерських компетенцій та покращенню комунікації всередині колективу. Завдяки цьому організація здатна ефективніше реалізовувати свої стратегічні цілі, швидко реагувати на зміни ринкового середовища та підтримувати високу продуктивність. Розглянемо ці переваги більш детально у таблиці 1.

Таблиця 1

Вплив командного менеджменту на ефективність та стратегічні цілі

Перевага	**Приклад застосування**	**Ключові результати / ефекти**	**Зв'язок зі стратегічними цілями**
Синергія	Спільне виконання складного проекту, коли кожен член команди вносить свій унікальний внесок	Підвищення продуктивності, зменшення часу на виконання завдань, інноваційні рішення	Дозволяє реалізувати стратегічні проекти швидше та ефективніше, досягати довгострокових цілей
Підвищення мотивації	Організація навчання, коучингу та наставництва всередині команди	Зростання залученості працівників, зменшення плинності кадрів,	Сприяє досягненню стратегічної мети, збереження та розвитку кваліфікованих кадрів

Гнучкість	Перерозподіл завдань та ролей при кризових ситуаціях або змінах пріоритетів	Швидке реагування на зміни, збереження продуктивності, мінімізація ризиків	Дозволяє оперативно реагувати на ринкові виклики та забезпечує реалізацію стратегічних планів
Розвиток лідерства	Ротація ролей у проектних групах, делегування управлінських функцій різним членам команди	Формування потенційних лідерів, підвищення компетентності	Забезпечує наявність лідерського резерву для реалізації стратегічних ініціатив
Покращення комунікації	Регулярні командні наради, онлайн-зустрічі, використання колаборативних платформ	Підвищення прозорості процесів, ефективність взаємодії, зменшення помилок через неправильне розуміння завдань	Забезпечує ефективну координацію ресурсів та інформації для досягнення стратегічних цілей організації
Підвищення інновацій-ності	Брейнштормінги, спільні проекти	Нові рішення, оптимізація процесів	Підтримка стратегічних ініціатив через інновації
Відповідаль-ність і залученість	Делегування задач, командні KPI	Підвищення відповідальності та дисципліни	Забезпечення реалізації стратегічних планів через залученість персоналу

Джерело: сформовано автором

Отже, основними перевагами командного менеджменту є синергія, підвищення мотивації та залученості працівників, гнучкість у прийнятті рішень, розвиток лідерських компетенцій, покращення комунікації, стимулювання інноваційності, оптимізація використання ресурсів та зміцнення корпоративної культури. Вони

забезпечують ефективну взаємодію всередині команди, своєчасне вирішення проблем, підвищення продуктивності, відповідальності та креативності працівників, а також сприяють швидкому адаптуванню до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Це особливо важливо для виконання стратегічних цілей організації, оскільки командний менеджмент сприяє узгодженню дій усіх підрозділів, підвищує ефективність реалізації стратегічних проєктів, забезпечує стабільність внутрішніх процесів та швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища. Завдяки командній роботі організація може ефективніше досягати ключових показників ефективності, покращувати якість управлінських рішень, зміцнювати репутацію на ринку й формувати стійку конкурентну перевагу.

Ефективна командна робота є ключовим чинником успішного досягнення стратегічних цілей організації. Проте, для цього необхідно створити умови, за яких кожен член команди чітко розуміє свої ролі, обов'язки та цілі, підтримується відкрите спілкування, зміцнюється довіра і заохочується творчість, а саме;

– чітке визначення ролей та обов'язків. кожен член команди має розуміти свої завдання та відповідальність, що дозволяє ефективніше координувати зусилля та досягати спільних цілей;

– відкрите спілкування. регулярні наради, мозкові штурми та прозоре обговорення ідей сприяють ефективному обміну інформацією та підвищують рівень співпраці між членами команди;

– довіра та взаємна повага. створення культури підтримки та емпатії допомагає формувати позитивне робоче середовище, де члени команди готові долати труднощі разом [3].

Таким чином, командний менеджмент виступає одним із ключових інструментів досягнення стратегічних цілей організації, оскільки забезпечує узгодженість дій працівників, підвищує ефективність управління та сприяє реалізації потенціалу кожного члена колективу. Завдяки налагодженій командній роботі досягається синергія, що дозволяє отримувати результати, які перевищують індивідуальні зусилля окремих працівників. Командний підхід сприяє підвищенню мотивації, розвитку лідерства, зміцненню корпоративної культури та формуванню

інноваційного мислення, що є необхідними умовами для стабільного розвитку підприємства. Отже, ефективне впровадження командного менеджменту дозволяє організації успішно реалізовувати стратегічні проєкти та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність на ринку.

Список використаної літератури:

1. Руденко О. А., Чаленко В. В., Сергата М. М. Лідерство та ділові комунікації в умовах стратегічного менеджменту. *Економічний простір.* 2024. № 194. С. 79–82.
2. Бровун В. В., Шевченко Ю. А. Стратегії формування ефективної командної роботи як основи підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Львівський науковий форум*. Львів. 2025. С. 91.
3. Якимович І. В. Командна робота як інструмент ефективної діяльності організації. Тернопіль: Західноукраїнський національний університет. 2025.

Доценко Володимир Сергійович
аспірант,
Державний університет економіки і технологій

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-566-5-27

ТРАНСЦЕНДЕНТНІСТЬ, ЯК ШЛЯХ ДО ПОДОЛАННЯ КРИТИЧНИХ СИТУАЦІЙ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Коли запитати у менеджера будь-якого бізнесу від маленької кав'ярні до великої корпорації, щодо критичних ситуацій, що траплялись у їх роботі, як правило можна почути багато історій з гарним кінцем. Історіями, які мали не такі позитивні результати не прийнято ділитись і частіше за все вони залишаються у середині компанії. Але, не має жодного сумніву, що ті з них, що мали найбільший вплив на бізнес, репутацію, фінансовий стан були проаналізовані і в залежності від розмір компанії були детально вивчені самим власником чи керівниками, або ж навіть членами наглядових рад чи комплаєнс-менеджерами.

Назвати ранок 24 лютого 2022 року критичною ситуацією для кожного українця точно буде замало. Цей день повністю змінив все, змінив нас, змінив наші цінності, змінив цілі та стратегії, змінив теперішнє і майбутнє цілого народу. Але якщо відійти від глобального впливу на державу і розглянути вплив війни на конкретний бізнес ми чітко розуміємо, що до такої критичної ситуації підготуватись було практично не можливо. Але бізнес здебільшого зміг адаптуватись і продовжив працювати, генерувати нові ідеї, будувати нові проекти, платити податки і головне – не зупинятись.

В світовому менеджменті давно розроблені спеціальні програми управління критичними ситуаціями в бізнесі. Це процес проактивної підготовки та реактивного реагування на події високого пріоритету, які порушують діяльність, безпеку та репутацію організації. Він охоплює багатогранний підхід, включаючи оцінку ризиків, кризову комунікацію, реагування на інциденти та відновлення, щоб мінімізувати збитки та забезпечити безперервність бізнесу. Кінцева

мета полягає в захисті зацікавлених сторін, підтримці операцій та відновленні після події, а також у винесенні уроків з отриманого досвіду.

До ключових компонентів управління критичними ситуаціями відносять:

- Оцінка ризиків та планування, що включає виявлення потенційних загроз та оцінка їхнього потенційного впливу, а також розробка проактивних планів пом'якшення наслідків для запобігання кризі або зменшення її серйозності.
- Реакція на інцидент, містить такі складові, як координація швидкого та ефективного реагування на сам інцидент, призначення конкретних ролей та обов'язків, таких як менеджер з інцидентів, керівник відділу комунікацій та чергові інженери та категоризація серйозності інциденту для визначення відповідної реакції.
- Кризова комунікація, що поєднує встановлення чітких та прозорих каналів комунікації, інформування внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін та надання оновленої інформації та управління репутацією організації під час кризи.
- Безперервність бізнесу, включаючи впровадження заходів для забезпечення продовження основних бізнес-функцій під час та після кризи та активація резервних систем або альтернативних домовленостей про роботу.
- Кризове відновлення, включаючи вжиття заходів для відновлення нормальної роботи та подолання довгострокових наслідків кризи, формування висновків з цієї події для покращення майбутніх стратегій кризового менеджменту.

Це ідеально застосовується до будь-яких ситуацій, але не до війни. Вплив війни та людей, бізнес та країну в цілому важко переоцінити та напевне не можливо адекватно сприйняти з історичних книжок чи фільмів, які ми читали та дивились колись. Війна впливає на психологічний стан кожної людини, але реакції на такий вплив у кожної людини різні. І ці реакції часто не залежать від досвіду, професії, віку та інших характеристик конкретної людини. Однозначно також ж впливу зазнають управлінці різних бізнесів не залежно від їх розмірів. Безпекові ризики, не розуміння завтрашнього дня, відсутність збуту чи поставок, нестабільність

персоналу, вимкнення енергопостачання та інші фактори, яких насправді безліч і лише після війни, коли ситуація повернеться до стабільної, а це обов'язково прийде, ми прочитаємо в багатьох книгах та статтях про неймовірну кількість проблем з якими зіткнувся український бізнес протягом років війни.

Світова практика наводить такі приклади критичних ситуацій, що можуть статися у бізнесі: стихійні лиха, кібератаки та витоки даних, значні збої в роботі систем, репутаційні кризи та санітарні або біологічні надзвичайні ситуації [2].

Заходами з мінімізації впливу таких критичних ситуацій пропонуються:

- проведення оцінки загроз;
- вжиття заходів для пом'якшення або зменшення деяких ризиків;
- визначення необхідних дій та призначення відповідальних осіб;
- наявність шаблонів внутрішньої та зовнішньої комунікації;
- оновлення списків контактів для екстрених випадків;
- надання навчання персоналу.

Ці заходи є правильними і об'єктивно необхідними, але чи можливо прорахувати та проаналізувати усі ризики, що принесла з собою війна. Зараз, після трьох з половиною років війни нам здається, що ми здебільшого пристосувались, переналаштували окремі бізнес-процеси та готові до окремих викликів, проте ситуація й зараз набагато більш мінлива та дуже набагато біль небезпечна ніж у мирному житті.

Саме тому роль лідера-керівника будь-якого бізнесу теж зазнала важливих змін. Так йому потрібно буди ще більш адаптивним, ще більш швидко змінюватись під зміни ситуацій, ще більше вивчати інформації та більш швидко реагувати на навколишню ситуацію. Але найважливіше -йому потрібно згуртувати свою команду, стимулювати її до досягнення результатів, об'єднувати та підтримувати.

Які ж якості мають характеризувати такого лідера, здатного швидко та критично аналізувати ситуацію, при цьому приділяючи підвищену увагу своєму колективу. З усіх відомих типів лідерства

найбільш актуальним в даній ситуації є «Трансцендентне лідерство». Це лідери, що здатні піднятися над своїми власними обмеженнями, рухатися до свого вищого «Я» та перемогти будь-які негативні чи обмежувальні аспекти себе. Ця форма лідерства передбачає вихід за рамки особистих інтересів і натомість зосередження на загальному благу всіх зацікавлених сторін. Практично трансцендентний лідер втілює далекоглядне мислення, яке виходить за межі традиційного менеджменту [1].

Слід відзначити, що трансцендентне лідерство - це не лише стиль керування та методи взаємодії, це перш за все внутрішній баланс лідера. Для такого менеджера особистісне зростання, духовна та психологічна рівновага є основою, оскільки лідерство починається зсередини.

Трансцендентне лідерство бере на себе роботу справжнього лідерства та масштабує її, розширюючи радіус впливу за межі власних та організаційних проблем. Трансцендентні лідери виходять за межі своїх безпосередніх сфер діяльності, умов та цілей, щоб залишити свій слід у суспільстві та громаді. Перспектива є більш далекоглядною, свідомість більш об’єднуючою, а їхній вплив спрямований на сприяння колективним діям заради загального блага. Завдяки глибокій спорідненості, яка дозволяє таку сприйнятливість, трансцендентні лідери досягають резонансу, налаштування на переважаючу частоту контексту. Особливо у випадках кризи та періодів змін резонанс важливий для підтримки емоційної стабільності – поряд з дуже чітким напрямком, визнанням викликів та емоцій, присутніх у ситуації.

Трансцендентні лідери приймають інших без осуду, визнаючи різні точки зору та досвід, не поступаючись власними основними цінностями. Вони розуміють, що відмінності в цінностях та поведінковому виборі є природними. Глибока повага до сутності інших визнає взаємозв'язок усіх. Шанування дозволяє трансцендентним лідерам взаємодіяти із зацікавленими сторонами таким чином, щоб поважати їхню гідність та людяність. Трансцендентні лідери не бояться зіткнутися з незручними істинами, складними ситуаціями та відпускати застарілі ідентичності. Такі лідери визнають внесок інших, висловлюючи вдячність за їхні

зусилля та досвід. Вдячність веде до оптимізму, співчуття та зростання. Трансцендентні лідери діють заради найвищого блага всіх зацікавлених сторін. Вони приймають рішення, ґрунтуючись не на особистій вигоді, а на тому, що принесе користь суспільству/своєму колективу.

Ключові риси та характеристики трансцендентного лідера:

1. Візіонерське мислення, що є відмінною рисою трансцендентних лідерів. Ці виняткові особистості мають вроджену здатність бачити далі безпосереднього сьогодення, уявляючи майбутнє, яке буде не лише фінансово процвітаючим для бізнесу, але й вигідним для всіх зацікавлених сторін.

2. Емоційний інтелект. Завдяки глибокому розуміння та співчуттю до почуттів і потреб інших, трансцендентні лідери постійно демонструють високий рівень емоційного інтелекту. Отже, це важливе емоційне розуміння дозволяє їм будувати та підтримувати міцні, довірливі стосунки з членами своєї команди, що є основоположним для гармонійного робочого середовища.

3. Натхненна мотивація. Трансцендентальні лідери, відомі своєю натхненною мотивацією, мають унікальний хист надихати інших. Завдяки заразливому ентузіазму вони вселяють у свої команди сильне почуття мети, тим самим спонукаючи людей постійно докладати максимум зусиль та подаючи чудові приклади трансцендентального лідерства.

4. Інтелектуальна стимуляція. Ці лідери активно заохочують інтелектуальну стимуляцію, сприяючи інтелектуальному зростанню та критичному мисленню в їхніх командах. Крім того, в середовищі, де цінується постійне навчання та інновації, нові ідеї не лише вітаються, але й визнаються та цінуються.

5. Відданість вищій меті, що є визначальною рисою трансцендентного лідерства. Замість того, щоб виходити за рамки простих фінансових вигод, вони глибоко віддані вищій меті, надихаючи інших віддано та з пристрастю працювати над досягненням спільного бачення.

6. Етичні міркування та доброчесність. Трансцендентні лідери надають пріоритет етичним міркуванням та чесності, дотримуючись чіткого морального кодексу навіть посеред викликів. Таким чином,

їхнє прагнення чинити правильно сприяє довірі та лояльності між командами, одночасно підвищуючи репутацію та авторитет організації. Крім того, такий підхід не лише сприяє внутрішній динаміці, але й позитивно відображається на ширшому бізнес-ландшафті та суспільному ландшафті, створюючи етичну культуру в організації.

7. Лідерство власним прикладом. Подаючи приклад, трансцендентні лідери не лише говорять, а й роблять, те, що говорять. Крім того, вони втілюють принципи та цінності, які проповідують, без зусиль завойовуючи повагу та довіру членів своєї команди, створюючи позитивну та надихаючу організаційну культуру.

Грунтуючись на засадах такого лідерства, у сучасних реаліях ведення бізнесу під час війни першочерговим для керівника є: об'єднання команди, емпатія, розуміння та співчуття до почуттів і потреб інших, заразливий ентузіазм, власний приклад, що дозволять згуртувати команду та мотивувати її до подальших кроків у бізнесі, а лише потім формування планів поведінки та розробки сценаріїв дій у критичних ситуаціях. Оскільки лише маючи поряд натхненну та психологічно стабільну команду ми можемо створювати майбутнє свого бізнесу та своєї держави.

Список використаної літератури:

1. Кауфман С. За межами піраміди потреб. Новий погляд на самореалізацію/ С.Кауфман; пер. з англ. А. Марховська.Київ: Лабораторія, 2023. С. 395.

2. Кошеленко К. Менеджмент у часи війни. Київ: Кінцевий бенефіціар. 2024. С. 320с.

3. Доценко В. Трансцендентне лідерство під впливом життєвого досвіду менеджера. *Наукові перспективи*. 2025. № 6. С. 138–153

4. Maslow A. A Theory of Human Motivation. Classics in the History of Psychology. 1943. URL: https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm

Коврига Лілія Ігорівна
студентка;

Бей Ганна Вадимівна
кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та поведінкової економіки,
Донецький національний університет імені Василя Стуса

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-566-5-28

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ СТИМУЛІВ В СУЧАСНИХ СИСТЕМАХ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

У сучасних умовах трансформації трудових процесів, особливо в період соціальних викликів та політичної нестабільності, зростає значення нематеріальних стимулів як ключового елементу системи мотивації персоналу. Традиційні матеріальні заохочення поступово втрачають свою домінуючу роль, поступаючись місцем більш гнучким і персоналізованим підходам, які враховують внутрішні потреби працівників. Питання застосування нематеріальних стимулів в системах мотивації розглядають багато вчених та дослідників, зокрема Винничук Р.О., Рубаха Н.В [1], Климчук А.О., Михайлов А.М. [2], Мішина С.В., Мішин О.Ю. [3], Журавльов О.О., Калам О.Б [4] та інших. Проте, збалансоване поєднання матеріальних, нематеріальних та адаптивних методів в сучасній системі мотивації персоналу залишаються розкритим не в повній мірі та потребують подальшого дослідження.

Метою даної роботи є аналіз специфічних особливостей та сучасних підходів до застосування нематеріальних стимулів у системах мотивації персоналу, зокрема в умовах соціально-економічної нестабільності.

Нематеріальни стимули – це система заходів, які не мають прямого грошового вираження, але спрямовані на підвищення ефективності праці та залученості працівників. Вони охоплюють широкий спектр інструментів: від створення комфортного робочого середовища та можливостей для професійного розвитку до забезпечення

сприятливого середовища для творчості, підтримки ментального здоров'я та участі у прийнятті рішень.

Для забезпечення стійкої системи мотивації персоналу в сучасних умовах доцільним є поєднання традиційних матеріальних і нематеріальних інструментів стимулювання, а також включення адаптивних методів, які враховують потребу працівників у безпеці, стабільності та психологічній підтримці. Без закриття адаптивного рівня, який по суті сьогодні характеризує безпековий рівень в класифікації потреб А. Маслоу, традиційні нематеріальні стимули (кар'єрне зростання, визнання) просто не працюватимуть. Отже, запропонований підхід дозволяє зберегти кадровий потенціал і забезпечити ефективність діяльності навіть в умовах політичної та економічної невизначеності (табл. 1).

При побудові нових систем мотивації потрібно враховувати, що для кожної категорії працівника стимули сприймаються по-різному, до прикладу, гнучкий графік для IT-фахівця є проявом свободи, а для члена родини з дитиною – життєвою необхідністю. Сучасні мотиваційні системи утворюють щось схоже на меню, в якому працівники можуть обирати саме ті мотиваційні елементи, які найкраще закривають їхні потреби. При цьому роль лінійного керівника залишається вирішальною у координуванні цього процесу.

Проведене дослідження підтверджує, що в сучасних умовах, позначених нестабільністю, традиційна категоризація стимулів на матеріальні та нематеріальні є недостатньою. Ключовою особливістю стає впровадження третьої групи – адаптивних стимулів, спрямованих на задоволення базових потреб у безпеці (фізичній, психологічній, фінансовій). Збалансоване поєднання усіх трьох груп стимулів дозволяє сформувати стійку ціннісну пропозицію роботодавця, яка забезпечує не лише утримання кадрів, але й високий рівень залученості навіть у кризових умовах.

Таблиця 1

Збалансована система мотивації праці

Методи мотивації праці		
матеріальні	*нематеріальні*	*адаптивні*
– заробітна плата – додаткові виплати та доплати – надбавки за професійну майстерність, стаж, інтенсивність чи якість праці – преміювання – бонусні програми – цінні подарунки, сертифікати, корпоративні знижки, участі у розіграшах – програми участі у прибутках підприємства, передача акцій у власність – виплати на соціальні потреби	– суспільне визнання досягнень – наявність додаткових відгулів, гнучкий графік, дистанційна чи неповна зайнятість – безкоштовні медичні огляди та лікування – часткове або повне відшкодування витрат на відпочинок і спорт, харчування, транспортні витрати – розвиток корпоративної культури, підтримка взаєморозуміння, довіри та взаємоповаги – моденізація обладнання, оптимізація робочих процесів, комфорт – створення умов для професійного навчання, розвитку кар'єри, підвищення кваліфікації та вдосконалення – ротація, розвиток інфраструктури – участь у прийнятті рішень, делегування – відкритість комунікацій і прозорість управлінських рішень	– допомога у релокації – переміщення офісів/виробництва у безпечні регіони – обладнання віддалених робочих місць – проведення тренінгів із безпеки, поведінки у кризових ситуаціях – підтримка ментального та фізичного здоров'я – можливість поєднувати роботу та волонтерство – юридична та психологічна підтримка – творчі акції, аукціони, благодійні заходи

Джерело: складено автором за [1–4]

Список використаних літератури:

1. Винничук Р. О., Рубаха Н. В. Система нематеріальної мотивації: теоретичні засади. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. №6 (33). С.83–88

2. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. №1. С. 218–234

3. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Нематеріальне стимулювання праці як інструмент посилення кадрової безпеки на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2019. №20. С. 582–592.

4. Журавльов О. О., Калам О. Б. Нематеріальна мотивація як інструмент утримання трудових ресурсів в умовах воєнного часу. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. №5. С.27–31

Краліч Євген Робертович
аспірант,
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-566-5-29

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО СИСТЕМАТИЗАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ОПК

Сучасні механізми стимулювання інновацій на підприємствах оборонно-промислового комплексу (ОПК) еволюціонували від простої системи державних закупівель до створення складних екосистем, де держава виступає не лише замовником, але й архітектором, венчурним інвестором і посередником. При цьому ключовим трендом розвитку цих підприємств став перехід від замкнутих, ієрархічних моделей інновацій до відкритих агломерацій. Оборонне виробництво все більше починає залежати від здатності урядових структур та провідних виробників зброї налагоджувати ефективні колаборації з приватним сектором, стартапами, академічними установами та міжнародними партнерами. Механізми на кшталт DIU (Defence innovation Unit, спеціальний відділ у Департаменті оборони США, завданням якого є інтеграція комерційних технологій для потреб військових), венчурних фондів та інноваційних хабів виконують роль своєрідних «каталізаторів» таких мереж [1, с. 421].

Багаторічні цикли розробки нових зразків озброєння сьогодні перетворились у відносно тупикову стратегію розвитку виробництва. Альтернативою для більшості підприємств ОПК стало масове запозичення розробок із IT-сектора: Agile, Scrum, DevOps. Замість того, щоби роками чекати на досконалу військову розробку воєнні відомства все частіше замовляють «мінімально життєздатний продукт» (minimum viable product – MVP) - базовий прототип, який можна швидко передати на випробування, отримати зворотний зв’язок і безперервно вдосконалювати протягом коротких циклів ітерацій. Це вимагає від підприємств ОПК перегляду традиційних

механізмів упровадження інновацій у виробництво та трансформації алгоритмів управління якістю продукції.

В умовах повномасштабної збройної російської агресії та необхідності швидкої технологічної модернізації Збройних сил України питання стимулювання інновацій на підприємствах ОПК набуває критичного значення. Ефективне управління цими процесами вимагає об'єктивних інструментів їх систематизації, оскільки відсутність уніфікованих підходів призводить до неефективного розподілу ресурсів, уповільнення інноваційних процесів та зниження обороноздатності держави.

Першим кроком у заявленому напрямку повинна стати систематизація цих механізмів на основі найбільш ефективних світових практик. Виходячи з їх аналізу, державні механізми стимулювання інноваційної діяльності на підприємствах ОПК можна класифікувати за декількома категоріями.

Фінансово-бюджетні механізми:

- пряме фінансування НДДКР на сьогодні залишається одним з найбільш поширених механізмів, його ефективність базується на збереженні специфічних організаційних моделей [2, с. 304];
- модель DARPA (Defense Advanced Research Projects Agency) – Агентство передових оборонних дослідницьких проєктів США фінансує не самі проєкти, а конкретних програмних менеджерів, які мають значну автономію у формуванні технічного завдання та виборі виконавців [3, с. 510];
- цільові державні програми – програми на кшталт «863» (Китай) (Державна програма високих технологій) мають на меті фінансування досліджень за заздалегідь визначеними пріоритетними напрямками (наприклад, квантові обчислення, штучний інтелект, аерокосмічні технології), що мають як цивільне, так і військове застосування [4, с. 908];
- податкове стимулювання спрямоване на зниження собівартості інноваційної діяльності для приватного сектору.

Галузеві механізми та механізми співпраці зменшують інноваційні бар'єри та сприяють прискоренню упровадження нових технологій:

- публічно-приватні партнерства нового типу, наприклад, Defense Innovation Unit (DIU) виконує роль з'єднувальної ланки між

Міністерством оборони США та технологічними стартапами. DIU не просто фінансує дослідження, а формулює конкретні технічні запити у вигляді комерційних завдань та укладає контракти з невеликими компаніями на створення прототипів [5, с. 20]; інноваційні хаби Міністерства оборони Великобританії створюють точки входу для малого бізнесу та дослідників; венчурне інвестування – американська неприбуткова венчурна фірма In-Q-Tel фінансується розвідувальним співтовариством США та інвестує в стартапи з перспективними технологіями [6];

• закупівля «можливостей», а не «виробів» - замість технічного завдання із жорстко заданими параметрами держава формулює функціональну вимогу, що відкриває простір для інноваційних рішень; використання стандартів «Відкритої системної архітектури» (Open Systems Architecture) примушує підрядників використовувати відкриті стандарти інтерфейсів, що дозволяє в майбутньому легко інтегрувати нові, більш сучасні компоненти від різних виробників, розбиваючи монополію постачальника.

Внутрішньофірмові механізми повністю залежать від внутрішнього середовища підприємства:

• організаційні моделі, на зразок “Skunk Works” (Lockheed Martin) передбачають виділення невеликих, автономних, високомобільних команд із широкими повноваженнями для швидкої розробки проривних технологій [7];

• внутрішній венчур передбачає створення виробничих стартапів, що отримують бюджет і свободу дій для тестування ідей з високими ризиками;

• адаптація Agile та DevOps - поступовий відхід від водоспадної моделі (Waterfall model) на користь ітераційних підходів, особливо в розробці програмного забезпечення та систем керування;

• розширення практик «spin-on» (активне сканування цивільного ринку та адаптація готових технологій, наприклад комерційних компонентів для дронів, AI-рішень) під військові потреби та “spin-off” (передача технологій, розроблених для оборонних потреб до цивільного сектора з метою їх комерціалізації);

• системи мотивації персоналу передбачають створення альтернативних кар’єрних ліній для інженерів та дослідників, де

вершиною виступає не управлінська посада, а статус «головного інженера» чи «архітектора», що дозволяє зберігати найбільш кваліфікованих технічних фахівців.

Прикладом комплексного державно-управлінського механізму, що поєднує більшість наведених вище інструментів може слугувати китайська модель «Військово-цивільна інтеграція»: централізоване планування – на рівні держави визначаються стратегічні технологічні напрямки, де потрібна інтеграція; зустрічний потік ресурсів – передача технологій відбувається не лише з ОПК до цивільного сектора, але й цивільні промислові гіганти активно долучаються до вирішення оборонних завдань, зокрема в сфері AI, кібербезпеки та квантових комунікацій; інтеграція на всіх рівнях передбачає спільне використання інфраструктури, стандартизацію, спільні НДДКР та координацію кадрової політики.

Таким чином, ефективна інноваційна діяльність вимагає створення цілісної інноваційної системи, яка інтегрує всі аспекти функціонування підприємства: від фундаментальних досліджень та державного замовлення до маркетингу та сервісної підтримки. Ця система має бути гнучкою та адаптивною, здатною швидко реагувати на зміни в геополітичній ситуації та технологічних укладах. Сьогодні держава виступає: архітектором інноваційної екосистеми, що формує правове поле, стимули (податкові, митні) та інфраструктуру (технопарки, центри трансферу технологій); ключовим замовником та потужним драйвером інновацій; ініціатором мережевої взаємодії, що забезпечує координацію між підприємствами ОПК, академічною наукою та ВНЗ для подолання розриву між фундаментальними дослідженнями та їх комерційною чи військовою реалізацією.

Найбільш перспективним механізмом стимулювання інновацій є розширення моделі «подвійного використання» (dual-use), що передбачає інтеграцію цивільних технологій (AI, Big Data, адитивні технології) та власних розробок ОПК, а також дозволяє різко підвищити їх ефективність і скоротити час упровадження. В умовах глобалізації закриті національні інноваційні системи ОПК перестають демонструвати минулу ефективність. Поряд з цим, доступ до міжнародних технологічних ланцюжків і співпраця в

рамках стратегічних альянсів суттєво обмежуються політичними факторами та дією спеціальних режимів експортного контролю (наприклад, ITAR). Тому механізми інноваційної діяльності повинні включати не лише пошук надійних партнерів та інструментів для навігації в цих обмеженнях, але й розвиток власних, незалежних критичних технологій.

Список використаної літератури:

1. Fiott D. A revolution too far? US defence innovation, Europe and NATO's military-technological gap. *Journal of Strategic Studies*. 2017. Vol. 40 (3). P. 417–437. DOI: https://doi.org/10.1080/01402390.2016.1176565
2. Ушенко Н., Ліхоносова Г., Захарієв А., Шаульська Л., Кейсі М., Гурочкіна В. Стратегії зміцнення економічної безпеки бізнесу: врахування умов глобальних фінансових викликів. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. Vol. 6 (53). P. 300–317. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4178
3. Bonvillian W. B., Van Atta R., Windham P. (Eds.). *The DARPA model for transformative technologies: Perspectives on the US Defense Advanced Research Projects Agency*. Open Book Publishers. 2019. DOI: https://doi.org/10.11647/OBP.0171
4. Bai G., Li, L., Meng H., Wang Q., Cao X., Liu A., Cheng B., Zhan M., Li J., Cui L., Du X. Winning the battle for key and core technologies in emerging fields – Inspiration based on 863 program related projects. *Bulletin of Chinese Academy of Sciences (Chinese Version)*. 2024. Vol. 39 (5). P. 907–916.
5. Harper J. Defense innovation unit shifts into higher gear. *National Defense*. 2020. Vol. 104 (795). P. 20–21.
6. Reinert J. T. In-Q-Tel: The Central Intelligence Agency as venture capitalist. *Northwestern Journal of International Law & Business*. 2013. Vol. 33 (3). P. 677–710.
7. Butz N. Organizational structure as an engine for innovation: Discovering stealth at Lockheed Martin's Skunk Works. *Southeast Case Research Journal*. 2017. Vol. 14 (2). P. 71–76.

Місецький Андрій Віталійович
аспірант,
Донецький національний університет імені Василя Стуса

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-566-5-30

ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПРАЦІВНИКА ЯК СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ЗАЛУЧЕННЯ ТА УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Роль людського капіталу в успіху компаній продовжує зростати під впливом глобалізації, стрімкого технологічного прогресу та жорсткої конкуренції. У цих умовах ефективне управління персоналом стає ключовим фактором довгострокової конкурентоспроможності організацій. Проте поточна ситуація у бізнес-середовищі України вимагає зміни реактивного, фрагментного підходу для подолання наслідків війни, демографічної кризи та скорочення пропозиції людського капіталу на ринку праці. Для подолання наявних проблем, насамперед необхідно сфокусувати покращення систем менеджменту персоналу на системному, прозорому та прогностичному управлінні людськими ресурсами. Одним з потенційних варіантів є застосування моделі життєвого циклу.

Незважаючи на усвідомлення важливості ролі HR-процесів, значна кількість компаній продовжують розглядати залучення та утримання персоналу як ізольовані функції, а не єдину систему. Відсутність цілковитої узгодженості призводить до виникнення низки протиріч, що негативно впливають на ефективність обох складових частин. Найбільш відчутним для організацій є наслідки протиріччя між інвестуванням у залучення та втратами від відтоку людського капіталу. Відсутність системності та аналізу на усіх етапах призводить до того, що компанії значно інвестують у рекрутинг, адаптацію та навчання нових співробітників, але через відсутність цілісної стратегії утримання ці інвестиції часто не окупаються. Втрата таких працівників призводить до значних прямих та непрямих збитків, а також ризику втрати інтелектуальної

власності. Одним з варіантів ефективного рішення висвітленої проблеми може стати використання концепції життєвого циклу працівника. В межах концепції шлях працівника розглядається не як набір розрізнених подій, а як єдиний, циклічний процес що постійно відбувається в організації та містить в собі ключові етапи. До ключових етапів зазвичай відносять: залучення, рекрутинг, онбординг, розвиток, утримання та звільнення, продовжуючи контакт з працівниками навіть після залишення ними організації [1].

У своїй суті життєвий цикл працівника відрізняється від традиційного підходу тим, що описує взаємозв'язок між працівником і організацією в динаміці, від моменту першого контакту до останнього дня роботи та навіть після нього. Основною метою цього підходу є формування максимально позитивного та послідовного досвіду працівнику в організації, що має дозволити покращити показники ефективності роботи системи менеджменту персоналу шляхом вирішення проблем, що виникають через розрізненість етапів. Для досягнення такого ефекту ключові етапи життєвого циклу працівника виконують дещо іншу роль ніж в традиційному підході. Так на етапі залучення в першу чергу переслідується мета просування бренду роботодавця та ознайомлення широкої аудиторії із ним для відображення цінностей компанії. Рекрутинг також зазнає окремих змін, в першу чергу говориться максимальну про орієнтацію цього етапу на кандидатів для створення позитивного досвіду з компанією для підтримки репутації і можливої подальшої реклами шляхом рекомендацій навіть якщо кандидат не перейде у категорію працівників компанії. Онбординг, або ж адаптація працівників розширюється з традиційних декількох тижнів на період у 3–6 місяців під час яких працівник отримує максимальну підтримку для остаточного закріплення позитивного досвіду та формування подальшої лояльності. Цей етап закріплює «продаж» бренду роботодавця працівнику. Наступні два етапи тісно переплітаються одне з одним і хоча мають окремі визначні особливості можуть розглядатися разом. Розвиток працівника одночасно закриває потреби компанії, яка отримує більш ефективного та вмотивованого працівника, так і самого працівника який отримує змогу розвиватися, опановувати нові навички та

проявляти себе. Це також є першою частиною наступного великого етапу у вигляді утримання. Утримання в свої суті є великим комплексом мір, що безпосередньо випливають з якості попередніх етапів, направлених на підтримання лояльності та ефективності працівників для їх подальшої співпраці з компанією. Звільнення представляє собою заключний етап у вигляді структурованого процесу прощання з працівниками, проходження вихідного інтерв'ю та передачі обов'язків і справ новим працівникам. Проте це також етап який створює можливості для повернення працівників назад до компанії шляхом організації мережі колишніх співробітників.

Емпіричні дослідження підтверджують ефективність використання моделі життєвого циклу працівника, як інструменту для покращення досвіду працівника у компанії і як наслідок усієї системи менеджменту персоналу. Наприклад, покращення процесу адаптації за рахунок використання інструментарію життєвого циклу працівників, в тому числі збільшення відповідності обіцянок реальності та розширенні програми підтримки дозволяє покращити утримання нових працівників на 82% згідно з даними Glassdoor [2]. Загалом же, оптимізація усіх етапів життєвого циклу призводить до зменшення плинності кадрів і зростання залученості персоналу. Згідно з даними дослідження Deloitte, розвиток кар'єрних можливостей, що є важливим етапом життєвого циклу, збільшує лояльність працівників. Впевненість у перспективах професійного росту підвищує рівень утримання працівників у 3,3 рази [3]. Крім того, опитування SHRM показало, що позитивний досвід працівників робить їх на 68% менш схильними залишати роботу. Окрім прямого позитивного ефекту який життєвий цикл працівника має на досвід працівника через оптимізацію окремих процесів, складання карт досвіду працівника зазвичай ґрунтується на моделі життєвого циклу працівника [4].

Для всебічної оцінки моделі також необхідно розглянути окремі кейси компаній. Різноманітні інструменти використання яких стає можливим за рахунок інтеграції і систематизації демонструють доволі високі показники ефективності та полегшують процеси автоматизації, що є особливо важливим у період масового переходу процесів на штучний інтелект. Найбільш успішним прикладом є

компанія IBM, що змогла зменшити плинність кадрів на 20% за рік за рахунок детального аналізу життєвого циклу працівника, виявлення критичних точок втрат працівників та розробки точкових інструментів для подолання знайдених проблем. В першу чергу застосовувались персоналізовані плани розвитку працівників, розширення соціальних пакетів та проведення навчання керівників для підвищення ефективності їх комунікації з персоналом [5].

Значною перевагою використання моделі також є полегшення планування внутрішньої мобільності працівників. За даними опитувань LinkedIn, наявність можливостей для руху працівників всередині компанії, в тому числі горизонтально є важливою вимогою сучасних кандидатів, що зменшує плинність кадрів на 12–20%. Особливо відчутною потреба в мобільності виникає у працівників через 2 роки після роботи у компанії [6]. Модель життєвого циклу працівника пропонує цілий комплекс інструментів, що допомагає не лише планувати мобільність, але зробити її частиною культури компанії. Так уже на перших етапах під час рекрутингу та адаптації йде формування карти навичок і потреб працівника, що впливає на подальше планування кар'єрної траєкторії. Планування кар'єрних траєкторій допомагає прогнозувати кадрові потреби та заздалегідь готувати людей через навчання й менторство. Таким чином усі етапи, що передують утримання працівника не просто виявляють та закривають пробіли у знаннях, а стратегічно формують пул талантів для майбутніх вакансій, що дозволяю ефективно впливати на задоволення працівник, їх продуктивність та утримання.

Таким чином, модель життєвого циклу є дієвим підходом системного управління процесами залучення та утримання персоналу, що дозволяє подолати фрагментарність традиційної форми організації цих процесів. Модель дозволяє розглядати шлях працівника як безперервний процес, що всебічно направлений на формування позитивного досвіду. Оптимізація ключових етапів, поглиблення аналізу даних та націленість на досвід працівника призводить до зростання лояльності і продуктивності працівників. Практика міжнародних корпорацій і результати емпіричних досліджень підтверджують ефективність підходу демонструючи, що якісне впровадження життєвого циклу працівника знижує плинність

кадрів, підвищує рівень утримання та зміцнює кадровий потенціал організації.

Список використаної літератури:

1. Lupfer E. Using the employee lifecycle as your roadmap to employee engagement. *The social workplace*. February 29, 2020. URL: https://thesocialworkplace.com/2017/11/the-employee-lifecycle-is-your-roadmap-tobuilding-an-engaged-employee-experience/
2. Verliden N. Employee Life Cycle. *AIHR*. URL: https://www.aihr.com/blog/employee-life-cycle/
3. Research shows workforce experience drives loyalty and retention. *Deloitte Insights*. URL: https://www.deloittedigital.com/us/en/insights/perspective/workforce-experience-by-design.html#:~:text=*%20Only52,in%20the%20next%2012%20months
4. Employees With a Positive Employee Experience are 68% Less Likely to Consider Leaving. *Welcome to SHRM | The Voice of All Things Work*. URL: Employees With a Positive Employee Experience are 68% Less Likely to Consider Leaving
5. How can Workforce planning management systems help organizations adapt to changing market demands? *Vorecole*. URL: https://blogs.humansmart.com.mx/blog-how-can-employee-lifecycle-evaluation-tools-enhance-employee-retention-rates-55077
6. Global Talent Trends: Data-Driven Insights into the Changing World of Work. *Business Solutions on LinkedIn*. URL: Global Talent Trends: Data-Driven Insights into the Changing World of Work

П'явчук Поліна Сергіївна
студентка,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-566-5-31

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОГРАМ КОРПОРАТИВНОГО НАВЧАННЯ ЗА МОДЕЛЛЮ ДОНАЛЬДА КІРКПАТРІКА

У системі навчання та розвитку персоналу оцінювання та моніторинг відіграють одну з визначальних ролей. Процес оцінки ефективності виходить за межі простого вимірювання результативності навчання та передбачає глибший аналіз отриманих результатів з метою подальшої оптимізації тренінгів, воркшопів і навчальних програм.

Однією з найпоширеніших моделей для виконання оцінка ефективності навчання є модель Д. Кіркпатріка. Модель оцінювання ефективності навчання, запропонована Дональдом Кіркпатріком у 1960 році, стала однією з найвідоміших концепцій у сфері навчання та розвитку персоналу. Як зазначає Кахапай, ця парадигма була розроблена як системний та практично орієнтований підхід до вимірювання результатів навчання як на індивідуальному, так і на організаційному рівнях.

Модель Кіркпатріка охоплює чотири взаємопов'язані рівні: реакцію учасників, засвоєння знань, зміну поведінки та досягнення організаційних результатів [1, с. 11-14].

Модель оцінювання ефективності навчання, розроблена Дональдом Кіркпатріком, передбачає чотири взаємопов'язані рівні аналізу результатів освітніх програм. Перший рівень реакція – відображає ставлення, задоволеність та емоційні враження учасників від навчання, що дозволяє визначити його сприйняття та релевантність. Другий рівень навчання – оцінює зміни у знаннях, навичках і ставленнях, тобто визначає, наскільки ефективно учасники засвоїли навчальний матеріал. Третій рівень поведінка – показує, чи відбувся перенос здобутих знань і навичок у робочу

діяльність, що є показником практичної цінності програми. Четвертий рівень результати – фокусується на впливі навчання на показники ефективності організації, зокрема підвищення продуктивності, покращення якості роботи або зниження витрат. Сукупне застосування цих рівнів дає змогу комплексно оцінити ефективність навчальних заходів, виявити сильні та слабкі сторони програм і забезпечити підґрунтя для їх подальшої оптимізації [2].

Застосування Кіркпатріка має низку переваг, що пояснює її широке застосування у практиці корпоративного навчання. По-перше, вона забезпечує структурований підхід до оцінювання ефективності освітніх програм, пропонуючи послідовну, поетапну логіку аналізу результатів навчання. Завдяки багаторівневому характеру модель дозволяє отримати комплексне уявлення про вплив навчання – від початкової реакції учасників до вимірювання реальних бізнес-результатів. Крім того, систематичне застосування цього підходу сприяє безперервному вдосконаленню навчальних програм, оскільки базується на зворотному зв'язку та емпіричних даних, отриманих у процесі оцінювання. Важливо й те, що модель Кіркпатріка допомагає узгодити навчальні ініціативи з цілями організації, що підвищує стратегічну цінність функції навчання та розвитку в контексті підвищення загальної ефективності бізнесу [3].

Для підвищення ефективності застосування моделі Кіркпатріка фахівці з управління персоналом повинні дотримуватися низки методичних рекомендацій. Насамперед, оцінювання необхідно інтегрувати у процес розроблення навчальних програм ще на етапі їхнього проєктування, що забезпечує узгодженість між цілями навчання та критеріями оцінки.

Важливим є також використання комбінованого підходу до збору даних, який поєднує кількісні та якісні методи для отримання всебічного уявлення про вплив навчання. Застосування сучасних технологій, зокрема систем управління навчанням (LMS), сприяє автоматизації процесів збору, обробки та аналізу інформації. Ефективність оцінювання зростає за умови залучення керівників і зацікавлених сторін до процесу, що забезпечує релевантність результатів і підтримку на рівні організації. Крім того, важливим елементом є створення механізму безперервного зворотного зв'язку,

який дозволяє постійно вдосконалювати навчальні програми на основі отриманих аналітичних висновків.

Список використаної літератури:

1. Наталія Т. Оцінка та моніторинг ефективності навчальних заходів (тренінгів, семінарів, вебінарів тощо) : Посібник. Агентство «Україна», 2024. С. 95. URL: https://www.researchgate.net/publication/385241516_Ocinka_ta_monitoring_efektivnosti_navcalnih_zahodiv_treningiv_seminariv_vebinariv_toso (дата звернення: 25.09.2025).

2. Alsalamah A., Callinan C. Adaptation of Kirkpatrick's Four-Level Model of Training Criteria to Evaluate Training Programmes for Head Teachers. *Education Sciences*. 2021. Vol. 11, no. 3. P. 116. DOI: https://doi.org/10.3390/educsci11030116 (дата звернення: 24.09.2025).

3. Nawaz F., Ahmed W., Khushnood M. Kirkpatrick Model and Training Effectiveness: A Meta-Analysis 1982 To 2021. *Business & Economic Review*. 2022. Vol. 14, no. 2. P. 35–56. DOI: https://doi.org/10.22547/ber/14.2.2 (дата звернення: 1.10.2025)

Рачинський Олександр Васильович
доктор філософії з економіки,
молодший науковий співробітник науково-дослідної частини,
Хмельницький національний університет

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-566-5-32

ФАКТОРИ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Загальний економічний розвиток будь-яких економічних систем, від господарства вцілому до окремого підприємства загальноприйнято пов'язувати із винаходом та впровадженням інновацій. Категорія «інновація» визначена на законодавчому рівні як «новостворена та (або) вдосконалена конкурентоспроможна технологія, продукція або послуга, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери» [1].

На інноваційну активність суб'єктів господарювання впливають різноманітні фактори, які традиційно поділять на зовнішні та внутрішні. До внутрішніх факторів пропонують відносити наявність сприятливих економічних, організаційних, кадрових і технічних передумов для впровадження інновацій [1]. Таке твердження потребує певного уточнення, адже вплив факторів може бути негативним та позитивним, тому недоречно говорити про наявність лише сприятливих передумов. У такому випадку доцільно говорити про наявність внутрішніх передумов для інноваційності підприємств.

Важливим елементом підтримки інноваційних ініціатив на підприємстві є також психологічний та інформаційний аспекти, тобто підтримка інноваційної діяльності керівництвом, працівниками та місце інформації про нововведення в системі прийняття рішень на підприємстві, особливо це стосується процесів цифровізації та впровадження цифрового інструментарію в діяльність підприємства [1].

До зовнішніх факторів впливу на інноваційну діяльність підприємств відносять специфіку ринкових відносин; стан фінансово-економічної системи; соціально-економічні і політичні чинники; наявність або відсутність сприятливого інвестиційного клімату та державної підтримки; позиціонуванням підприємства в галузі; особливості галузі та її життєвого циклу, розвиненість інфраструктури [1]. Запропоновані дослідниками зовнішні фактори переважно відображають макро- та мікрорівень господарювання і не залежать від управлінських рішень окремих підприємств. Однак, серед них виділяється позиціонування підприємства в галузі, яке на нашу думку, залежить від управлінських рішень менеджменту підприємств.

Внаслідок воєнних дій на території України відчутний негативний вплив відчувається на перераховані фактори, зокрема на стан фінансово-економічної системи та інфраструктури. Знищення паливно-енергетичного комплексу є тим чинником, що впливає на усі без винятку підприємства, істотно погіршуючи їх можливості.

Потреба у фінансових ресурсах підприємств, особливо для відновлення господарської діяльності може бути задоволена за наявності дієвих економічних механізмів, що підвищують вагомість такого фактора, як стан фінансово-економічної системи.

Відокремлення та групування факторів не є самоціллю, а повинно надавати додаткові можливості для прийняття рішень у процесі управління. Крім того, визначення переліку факторів впливу дозволяє в подальшому сформувати перелік критеріїв та параметрів для моніторингу їх зміни. Проте детальний аналіз впливу факторів має ґрунтуватися на можливості впливати на них та рівні їх впливу на господарську діяльність підприємства, оцінці потенційних ризиків.

Узагальнення інформації про фактори, що впливають на інноваційно-інвестиційну діяльність, дозволяє сформувати цілісну картину середовища функціонування певного підприємства. Такий аналіз є базою для формування стратегії розвитку підприємства, а також його функціональних стратегій.

Окремої уваги при розробці стратегій потребує оцінка та врахування галузевих факторів, які дозволяють сфокусуватися на

врахуванні відповідних факторів. Вцілому ж дослідники виділяють такі тенденції у розвитку інноваційно-інвестиційного процесу на сучасному етапів [2]:

1. Ефективні комунікації підприємства із зовнішнім середовищем, взаємодія та обмін інформацією з різними «джерелами знань» (підприємства, університети, дослідницькі центри, споживачі, постачальники).

2. Збільшення ролі знань та навчання, особлива увага приділяється прихованим знанням, які пов'язані з індивідуальним досвідом, підвищення вагомості здатності підприємства створювати, підтримувати та використовувати знання найефективнішим чином.

3. Використання принципів «відкритих інновацій», що дозволяють поєднувати в інноваційно-інвестиційному процесі використання як внутрішніх, так і зовнішніх ідей.

4. Створення інноваційних екосистем, що дозволяють не тільки об’єднати зусилля та можливості численних учасників, а й досягти синергетичного ефекту.

5. Цифровізація інноваційно-інвестиційного процесу, інформаційно-технологічне моделювання можливих варіантів розробки інновацій.

Вказані тенденції, на нашу думку, чітко демонструють важливість взаємодії суб’єктів господарювання із зовнішнім середовищем, шляхом співпраці із іншими суб’єктами, використання різноманітних набутих знань, створення відповідних інноваційних систем.

Список використаної літератури:

1. Грігєрман Є.В. Інноваційно-інвестиційний розвиток: сутність та концептуальні підходи. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 4 С. 54–60.

2. Гавриленко Н., Олійник О. Оптимізація інноваційно-інвестиційних процесів підприємства на основі використання ІКТ. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 2 (13). С. 110–120.

Тимошенко Василина Богданівна
менеджер з компенсацій та пільг,
АТ «Галичфарм»;
аспірант,
Національний університет «Львівська політехніка»

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-566-5-33

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТІЙКІСТЬ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО КОНФЛІКТУ

Військові дії вплинули на всі сфери життя українців та стали каталізатором значних змін в українському бізнес-середовищі, особливо в сфері управління персоналом. В Україні не було готових практичних рекомендацій щодо управління персоналом на підприємствах в умовах війни та трансформації. Для виживання та розвитку підприємствам довелося швидко адаптуватися до нових реалій, трансформуючи традиційні управлінські підходи та посилюючи організаційну стійкість.

Збройний конфлікт в Україні має багатофакторний вплив, який включає економічні, політичні, соціальні та психологічні складові [1]. Він докорінно змінив умови праці, структури підприємств і потреби працівників. Компанії змушені реагувати на сучасні проблеми у сфері управління персоналом:

- дефіцит кваліфікованих кадрів, спричинений міграцією працездатного населення, а також мобілізацією співробітників;
- зростання кількості вакансій та збільшення термінів їх закриття через відсутність кандидатів на ринку;
- суттєве збільшення очікувань рівня заробітної плати серед кандидатів;
- зростання запиту на дистанційні та гібридні формати роботи;
- погіршення морально-емоційного стану працівників і зниження їх продуктивності;
- збій у робочих процесах через часті повітряні тривоги;

➢ необхідність пошуку ефективних методів мотивації і способів утримання персоналу в умовах нестабільності.

Перед менеджерами українських компаній постали питання проявлення стійкості та збереження людського капіталу:

1. Які HR-стратегії можуть допомогти компаніям підвищити стійкість у період військового стану та повоєнного відновлення?

2. Як змінюються практики управління персоналом для запобігання внутрішнім конфліктам та збільшення лояльності працівників у часи невизначеності?

3. Яку роль відіграє лідерство і цінності в організаційному відновленні?

Стійкість розглядається не лише як процес адаптації та повернення до звичного режиму, а як стратегічний рух вперед через трансформацію, навчання і створення нових моделей роботи.

Головними напрямками трансформації системи управління персоналом стали:

✓ діджиталізація HR-процесів – впровадження онлайн-сервісів для рекрутингу, навчання, адаптації працівників і моніторингу їх роботи стало необхідністю через вимушену дистанційну роботу [2];

✓ гнучкі форми зайнятості – виникла потреба в неповній зайнятості, змінних графіках та дистанційній роботі для забезпечення безпеки працівників і збереження продуктивності [3];

✓ психологічна підтримка персоналу – підприємства стали активно впроваджувати програми підтримки ментального здоров'я та створювати умови для збереження мотивації в стресових умовах [4];

✓ перекваліфікація і навчання – отримання нових професійних навичок і підвищення кваліфікації стали важливими для адаптації до зміненого ринку праці та технологічних викликів;

✓ внутрішня комунікація – підприємства посилюють обмін інформацією між працівниками та керівництвом для координації дій і оперативного вирішення проблем;

✓ лідерство набуває нового значення – від функції контролю переходить у функцію підтримки, коучингу, створення позитивного емоційного клімату;

✓ залученість працівників – високий рівень залученості персоналу допомагає підтримувати моральний дух і підвищує продуктивність навіть за складних обставин.

Таким чином, українські практики управління персоналом в умовах воєнного стану та суспільних трансформацій може стати унікальним досвідом: комбінування цифровізації, психологічної підтримки, адаптивних стратегій навчання та мотивації, розвиток культури підтримки і взаємодопомоги, гендерної інклюзії та персоналізації HR систем. Ці практики створюють потенціал до масштабування і можуть бути корисними для зарубіжних компаній чи країн, які переживають трансформації.

У процесі післявоєнної відбудови HR-керівники стануть не просто менеджерами, а архітекторами стійкості. Бо стійкість у HR контексті – це не лише здатність зберегти персонал, а й трансформувати кризу на можливості. Саме їхні рішення вплинуть на швидкість відновлення бізнесу та загальне соціальне відновлення.

Україна має шанс створити ринок праці нового покоління – не лише відновлений, а й переосмислений.

Список використаної літератури:

1. Вовк С. О., Бадер А. В. Багатофакторний вплив війни на українське суспільство та громадян: системний аналіз політичних, соціальних, психологічних та економічних складових. *Politicus.* 2024. № 4. С. 30–37. DOI: https://doi.org/10.24195/2414-9616.2024-4.4

2. Гордієнко Ю., Кожуріна В. Трансформація методів дистанційного управління персоналом в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми державного управління*. 2024. Вип. 2 (65). С. 444–463. DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-2-23

3. Череп О., Калюжна Я., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство.* 2023. № 48. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24

4. Замлинський В., Скрипник Н., Федака В. Управління персоналом в умовах воєнного стану: інтеграція цифрових технологій. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. Вип. 338 (1). С. 555–563. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-82

Устименко Олег Олександрович
аспірант кафедри менеджменту,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-566-5-34

IT-АУТСОРСИНГ: ПАТЕРНИ ТРАНСФОРМАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

У сучасних умовах цифрової трансформації та високої нестабільності навколишнього середовища стратегічні підходи компаній стрімко еволюціонують. Сучасні інформаційні технології надають нові можливості компаніям для розвитку їх бізнесу, в цьому сенсі аутсорсинг IT-послуг й рішень стає стратегічним інструментом, але не тільки інстурментом оптимізації витрат компаній-замовників.

Однак організаційні зміни на стороні замовників (трансформація їх бізнес-процесів, зміна стратегій, перегляд вимог та очікувань, тощо) часто ускладнюють виконання проектів, викликаючи затримки і зростання фактичних витрат, що нівелює головну перевагу аутсорсингу – економію коштів [1].

Така конфігурація підкреслює актуальність дослідження: потрібно знайти закономірності (паттерни) і системний підхід до перетворення стратегічного менеджменту IT-аутсорсерів, які б органічно відповідали процесам, що відбуваються в компаніях-замовників.

Тому слід проаналізувати патерни трансформації стратегічного менеджменту і побудувати інтегративну модель, яка відображатиме динамічну поведінку процесів трансформації стратегічного менеджменту з урахуванням комплементарності практик і здатностей.

Ідентифікацію «патернів» трансформації здійснено через дослідження річних звітів перед акціонерами за період 2017–2024 рік. На прикладі великих гравців ринку (Accenture, IBM, Capgemini, DXC Technology, EPAM Systems, Infosys, Fiserv,

Broadridge) [2; 3; 4; 5; 6] виділено типові конкурентні атрактори, які впливають на трансформацію стартегічного менеджменту.

Для кожного паттерну було змодельовано поведінку системи за допомогою динамічних сценаріїв (наприклад, різні темпи інноваційних інвестицій, ступінь гнучкості процесів, взаємодія з клієнтом). Джерелами даних стали публічні річні звіти компаній, огляди ринку [7] та результати емпіричних досліджень [8]. Параметризацію моделі здійснювали за допомогою наборів умов, які відповідають нормальному, оптимістичному та песимістичному сценаріям.

Підхід «від атрактора до результатів» означає, що модель починається з впливів на стратегічний напрям (атрактор) [9], а далі через множинні зворотні петлі формується кінцевий стратегічний результат. Наприклад, позитивні відгуки клієнтів та успіхи проектів підсилюють брендову привабливість, що збільшує нові замовлення [10].

В таблиці 1 показаний аналіз для провідних IT аутсорсингових компаній на основі їх річних звітів, та розрахунку зростання прибутку на одну акцію EPS показник CAGR (%) [11].

Проведений аналіз показує, що є стійкі патерни стратегічної трансформації IT-аутсорсерів, які ринок винагороджує. Можна виокремити патерн з «дисциплінованим зростанням» (High-Growth Disciplined. Суть трансформації: збалансована складова динамічної здатності, а саме sensing+seizing з регулярним reconfiguring портфеля (платформені сервіси, дата-монетизація, AI-надбудови).

Цей патерн реалізується в Accenture де CAGR (EPS) ≈ 11,3%, Capgemini ≈ 8,6%, EPAM ≈ 16,1% (після шоку 2022), Infosys ≈ 7.8%, Fiserv ≈ 6.7%, Broadridge ≈ 13.8%. При цьому середнє значення CAGR (EPS) по всій досліджуваній групі за період 2017-2024 рік складає 5.66%.

Натомість фірми з затяжними реструктуризаціями без чіткої нової платформи втрачають капіталізаційний імпульс (IBM ≈ –4,6%, DXC ≈ –14,4%). Їх можна віднести до патерну «Оптимізатори, що орієнтовані на маржу (Margin-First Optimizers). Тому цей патерн орієнтований на сталу маржу, ROIC, прогнозованість EPS; зростання в цьому патерні радше помірне, ніж агресивне.

Таблиця 1

Розрахунку зростання прибутку на одну акцію
EPS показник CAGR (%)

Компанія	Тип конку-рентного атрактора	EPS, 2017, $	EPS, 2024, $	Зміна %	CAGR %	Стратегічний паттерн
Accenture	Позитивний атрактор	5.91	12.5	111.5	11.3	Cloud/Data/AI, масштабні M&A;
IBM	Зміщений атрактор	13.8	9.92	-28.1	-4.6	Перехід до Hybrid Cloud + AI; виділення Kyndryl; зміна структури доходів
Capgemini	Позитивний атрактор	7	12.44	77.7	8.6	Digital + Engineering (Altran), GenAI, інтеграція інжині-рингу
DXC Technology	Перехідний/ нестійкий атрактор	7.94	3.13	-60.6	-14.4	Реструктуризація портфеля, продані непрофільні активи; Cloud/Security/ Workplace
EPAM Systems	Позитивний (зі зміщенням після 2022)	3.46	9.85	184.7	16.1	Digital engineering + consulting; геодиверсифікація; AI-платформи
Infosys *	Позитивний атрактор	0.45	0.76	68.9	7.8	Platform-led delivery; великі TCV; AI-фабрики, партнерства з гіперскейлерами
Fiserv	Позитивний атрактор	5.12	7.56	47.7	6.7	Платформи платежів Clover/Carat; recurring моделі; високий FCF
Broadridge	Позитивний атрактор (стабільний)	3.13	7.73	147	13.8	Reg/Fintech-платформи; утиліти; високий retention
Середнє значення				***68.6***	***5.66***	

*Для Infosys: конверсія EPS з INR у USD виконана на основі орієнтовних середньорічних курсів INR/USD (2017–2024)

Джерело: побудовано автором на основі [2–7]

Проведений аналіз показує, що міжнародні IT-аутсорсингові компанії трансформують стратегічний менеджмент не хаотично, а за обмеженим переліком повторюваних патернів.

Ці патерни безпосередньо пов'язані з конкурентними атракторами [12] умовними домінантними та динамічними «полями притягання» попиту та рентабельності на ринку (AI/Cloud-платформи, дані й аналітика, кібербезпека, регуляторні/банківські вертикалі, managed services).

Компанії, чиї стратегічні рішення «резонують» із такими атракторами тобто швидко і дисципліновано віднаходять і захоплюють можливості та переконфігурують операційну систему під них й саме ці фірми з більшою ймовірністю належать до патернів High-Growth Disciplined й отримують ринкову премію у вигляді кращої динаміки EPS.

Отже, ядро трансформації стратегічного менеджменту полягає в узгодженні стратегічних рішень IT- аутсорсера із конкурентними атракторами ринку та інституціоналізацією стратегічних правил. Так інституалізація (або динамічні здатності першого рівня) полягають в: «портфельній дисципліні», керування волатильністю EPS, впровадження зваженої політики M&A, оновлення та посилення динамічних здатностей «верхнього рівня». Там, де ця узгодженість досягнута, формується самопідсилювальна траєкторія стратегічної стійкості й зростання; де її бракує – стратегічна інерція й деградація результатів.

Список використаної літератури:

1. Попов О. Є., Буряк М.О. Управління організаційними змінами в IT-аутсорсингу: оцінка ризиків та стратегії адаптації для моделей співпраці. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2025. № 54. С. 130–135.

2. Accenture Annual Report. 2025. URL: https://www.accenture.com/us-en/about/company/annual-report/

3. EPAM annual report. 2025. URL: https://www.annualreports.com/Company/epam-systems-inc.

4. Capgemini Annual Report. Capgemini, 2024. URL: https://investors.capgemini.com/en/annual-reports/?fiscal-year=2024

5. IBM annual report. 2024 URL: https://www.ibm.com/investor/services/annual-report.

6. Fiserv annual report 2024. URL: https://investors.fiserv.com/sec-filings/annual-reports. Fiserv, 2025.

7. Global IT Outsourcing Industry 2025–2029. URL: https://www.reportlinker.com/market-report/IT-Outsourcing/6115/IT-Outsourcing./ Last visit 15.10.25

8. Su N., Levina N., Levina R. The long-tail strategy for IT outsourcing. *MIT Sloan Management Review*. 2016. Vol. 57. № 2. P. 81–89.

9. Hasse G. r, Bekker M. C. Chaos Attractors as an Alignment Mechanism between Projects and Organizational Strategy. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2016. Vol. 226. P. 91–99. DOI: https://doi.org.10.1016/j.sbspro.2016.06.166

10. Karimi-Alaghehband F., Rivard S. IT outsourcing success: A dynamic capability-based model. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2020. Vol. 29. P. 101599. DOI: https://doi.org/10.1177/026839621881627

11. Устименко О.О. Роль динамічних здатностей у трансформації стратегічного менеджменту міжнародних IT-аутсорсингових компаній. *Knowledge, Education, Law, Management*. 2025. Vol. 3. № 71. P. 103–117. DOI: https://doi.org/10.51647/kelm.2025.3.16

12. Мошак С.М., Мікловда В.П, Шандор Ф.Ф, Кубіній Н.Ю Стратегічне управління конкурентоспроможністю: системний метод та екзистенціальна експозиція: Мукачево: Карпатська вежа. 2017. 240 с.

Шашовець Йолана Петрівна
кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри менеджменту,
управління економічними процесами та туризму;

Левкулич Крістіан Михайлович
здобувач ОС «Магістр»,
Мукачівський державний університет

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-566-5-35

ВИДИ ТА НАПРЯМКИ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ДО УМОВ РИНКОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Сучасні умови ведення бізнесу для переважної більшості суб'єктів ринку можна охарактеризувати як надзвичайно динамічні, складні, непередбачувані та нестабільні. Вони майже зовсім не піддаються прогнозуванню, оскільки ринкове середовище, у якому здійснює господарську діяльність підприємство, зазнає впливу дуже різноманітних за походженням та характером факторів, які можуть бути як економічного, так і політико-правового, соціального, демографічного характеру. Ринкова нестабільність вимагає від власників та менеджерів підприємств гнучкості, уміння правильно обирати стратегію поведінки в залежності від зміни умов діяльності, здатності до пристосування , тобто адаптації.

З початком повномасштабного вторгнення, українські підприємства зіткнулися з безпрецедентними викликами. Вплив такої загрози як війна, має складний і масштабний характер. Військові дії становлять пряму загрозу життю і мають непередбачуваний характер, руйнують виробничі потужності, житло та інфраструктуру. Негативно впливають на купівельну спроможність покупців, втрату кваліфікованих працівників, руйнування логістичних поставок та скорочення обсягів виробництва. Тобто війна має соціальні, економічні, екологічні наслідки, що значно знижує можливості адаптації бізнесу, порівняно з іншими кризами та загрозами [1].

Безпрецедентні виклики та труднощі, з якими стикаються суб'єкти господарської діяльності в Україні в умовах війни, актуалізують проблематику пошуку організаційно-економічних механізмів адаптації підприємств до динамічних ринкових чинників та до наслідків соціально-економічних трансформацій господарських процесів.

Різноманіття ринків та глобалізація також можуть сприяти адаптації в умовах макроекономічної нестабільності. Розширення ринків, пошук нових клієнтів та диверсифікація виробництва можуть забезпечити стійкість економічної системи у складних умовах. Глобалізація дає можливість економічним системам отримувати доступ до нових ринків, технологій та ресурсів, що полегшує їх адаптацію до змін [2].

На даний час економічна адаптація підприємств розглядається як цілеспрямована управлінська діяльність, що передбачає розробку шляхів та способів пристосування підприємства до нестабільних умов діяльності. При цьому адаптація підприємств є не одноразовим комплексом заходів, здійснюваним тільки у якихось особливих обставинах, таких як військовий стан та макроекономічні потрясіння. Суб'єкти бізнесу повинні постійно розробляти способи адаптації до різних складових зовнішнього середовища, причому робити це без шкоди внутрішнім бізнес-процесам і у той же час – забезпечувати результативність адаптаційних заходів та притримуватися стратегічних цілей господарської діяльності.

Види адаптації підприємств в залежності від функціональної сфери та напрямку її здійснення можуть бути наступні:

1. Економічна адаптація підприємства відбувається у фінансово-економічній сфері, і стосується, зокрема, змін в управлінні витратами, собівартістю продукції, ціноутворенням, ресурсами та джерелами їх залучення, прибутковістю тощо. Також економічна адаптація може передбачати диверсифікацію постачальників (або налагодження співпраці з новими), вибір нових ринків збуту продукції , формування нових каналів розподілу тощо. У будь-якому випадку сутність даного виду адаптації зводиться або до відмови від існуючих складових елементів бізнес-середовища діяльності (наприклад, повний вихід з одних ринків та переорієнтація на інші)

або до перегляду та удосконалення внутрішніх бізнес-процесів (наприклад, скорочення виробничих витрат).

2. Управлінська адаптація підприємства стосується удосконалення структури управління (наприклад, скорочення управлінського апарату, оптимізація структурних підрозділів чи поліпшення комунікації між ними), а також процедур та механізмів прийняття рішень з метою забезпечення їх оперативності.

3. Організаційно-правова адаптація передбачає зміни в правових аспектах діяльності підприємства, зміну організаційно-правових форм господарюючих суб'єктів як інструмент забезпечення більш високого ступеня адаптивності, розробку правових механізмів убезпечення бізнесу від банкрутства тощо.

4. Соціально-трудова адаптація фокусується на змінах у трудовій діяльності, внутрішньофірмовому соціальному середовищі та відносинах з персоналом. Адаптація як процес взаємного пристосування працівника до організації та організації до працівника має місце у будь-яких організаційно-економічних та соціальних умовах діяльності фірм, але тут мова йде саме про якісно новий підхід до здійснення кадрової політики підприємства, спрямованої на усунення ризиків втрати висококваліфікованих працівників, зниження ефективності трудової діяльності, загальної високої плинності кадрів внаслідок негативного впливу факторів нестабільного та несприятливого зовнішнього середовища.

5. Техніко-технологічна адаптація підприємства до нових технологій також є частиною системи адаптивного управління, оскільки модернізація виробничих процесів, впровадження нових технічних рішень здійснюється не тільки з метою підвищення технологічного рівня продукції або послуг, але і як інструмент пристосування до змінних параметрів ринку та забезпечення конкурентоспроможності фірми.

Перераховані види адаптації можуть застосовуватися підприємствами окремо та мати локальний зміст і характер, а можуть здійснюватися комплексно та системно і включати різні заходи економічного, організаційно-правового, технологічного або соціального характеру, кожен з яких доповнює та підкріплює усі інші сфери та напрямки адаптації. Таким чином, адаптація може

бути застосована до різних форм, видів і сфер діяльності підприємства, що дозволяє комплексно підійти до процесу трансформації бізнесу. Такий підхід допомагає компаніям вибрати оптимальну стратегію адаптації, не тільки аналізуючи внутрішні можливості і зовнішні загрози, а й беручи до уваги такі фактори, як особливості ринку, технологічні зміни і т. д. Використання відповідних стратегій адаптації забезпечує сталий розвиток компанії і підвищує її здатність нормально функціонувати в умовах невизначеності і динамічних змін навколишнього середовища.

Результати аналізу зовнішнього середовища є визначальними для розробки стратегії розвитку підприємства та формування його організаційно-економічної системи адаптації. Для отримання реальних показників необхідно прискіпливо відстежувати процеси, які відбуваються в оточенні підприємства, оцінювати впливовість факторів (макрооточення та мікрооточення) на його діяльність, встановлювати взаємозв'язки та взаємозалежність між факторами та внутрішнім середовищем підприємства, визначити сильні та слабкі його сторони, загрози та можливості, що надає оточення [3].

Адаптація як одне з комплексних функціональних управлінських завдань повинна здійснюватися таким чином, щоб усі зміни, які відбуваються у технологічному комплексі підприємства, його виробничій, організаційно-управлінській, інноваційній, фінансовій, соціальній діяльності, давали змогу у динамічних ринкових умовах зберегти стабільність, поліпшити рентабельність, а також інші характеристики, що відповідають узгодженим інтересам власників і персоналу підприємства [4].

Важливо також зазначити, що процеси адаптації на підприємствах не можуть бути стандартизованими або здійснюватися на основі якихось запозичених ззовні алгоритмів. Менеджмент підприємств повинен дотримуватися принципу системності та враховувати сукупну дію і вплив на бізнес-процеси унікальних умов та чинників як внутрішнього, так і зовнішнього середовища діяльності та прогнозувати подальші сценарії розгортання подій, включно з найбільш негативними. Нейтралізація впливу негативних факторів можлива за умови вчасного реагування та них та запровадження відповідних до ситуації стратегій згортання бізнесу, скорочення

витрат, диверсифікації продуктів, ринків чи сфер діяльності і т.д. У разі позитивного сценарію розгортання подій та сприятливої ситуації на ринку заходи з економічної адаптації на підприємствах мають спрямовуватися на забезпечення максимального використання можливостей та перспектив росту ринку у найкоротші терміни та із збереженням власного ресурсного потенціалу та конкурентних позицій.

Список використаної літератури:

1. Дацюк А. М., Процак К. В., Городня Т. А. Адаптація бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-8
2. Гавриш О., Раков А., Буйіч А. (2023). Адаптація як форма реакції економічної системи на зміни соціально-економічного характеру в умовах невизначеності. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. Вип. 16 (32). DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-01
3. Кривобок К. В. Обґрунтування сучасного підходу щодо адаптації підприємства до нестійкого зовнішнього середовища (2018). *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. № 14. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals /14_ ukr/ 57.pdf
4. Стец І. І. Адаптивне управління підприємством. *Глобальні та національні проблеми економіки*. (2017). Вип. № 18/2017. С. 300–305 URL: http://global-national.in.ua/archive/18-2017/58.pdf

Яворський Андрій Петрович
аспірант кафедри економіки та фінансів,
Тернопільський національний технічний університет
імені Івана Пулюя

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-566-5-36

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ: СТРУКТУРНІ КОМПОНЕНТИ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНА ВЗАЄМОДІЯ

Сучасна система управління підприємством на основі інформаційних технологій постає як комплексна, багаторівнева й інтегрована архітектура, де кожен структурний компонент виконує визначений набір функцій і взаємодіє з іншими підсистемами задля досягнення ефективності управлінських рішень та оптимізації внутрішніх процесів. Дослідженню даних питань присвячено наукові пошуки ряду вітчизняних вчених [1–5].

Базою такої системи виступає архітектура даних, яка включає сховища, бази, каталоги та засоби обробки інформаційних потоків. Саме цей компонент забезпечує збір, збереження, інтеграцію та валідацію даних, формуючи первинне інформаційне середовище для керівників і аналітичних систем. Якість даних напряму визначає точність планування, прогнозування та аналізу, тому архітектура даних виконує фундаментальну функцію – створення достовірної інформаційної основи для прийняття рішень.

Наступним рівнем виступає аналітичний шар, що охоплює інструменти бізнес-аналітики (BI), обробку великих масивів даних (Big Data), моделі штучного інтелекту та машинного навчання. Цей компонент забезпечує глибоку аналітичну обробку інформації, моделювання сценаріїв, оцінку ризиків, прогнозування показників діяльності та підтримку стратегічних і тактичних управлінських рішень. Завдяки аналітичному шару підприємство переходить від інтуїтивного до даних-орієнтованого управління.

Центральне місце у системі займають операційні підсистеми – ERP, CRM, SCM, HRM та інші програмні рішення, що охоплюють ключові бізнес-процеси: планування ресурсів, управління взаємовідносинами з клієнтами, логістичними ланцюгами та персоналом. Функції цього рівня спрямовані на автоматизацію та контроль повсякденної діяльності підприємства, мінімізацію витрат, підвищення продуктивності та забезпечення прозорості операційних процесів.

Щоб окремі підсистеми працювали узгоджено, необхідний інтеграційний модуль, який забезпечує взаємодію між ними за допомогою API-інтерфейсів, мікросервісної архітектури або систем корпоративної шини даних (ESB). Завдяки інтеграції забезпечується сумісність технологічних рішень, безперервність потоків інформації та відсутність «розривів» у бізнес-процесах.

В умовах високої цифрової залежності зростає роль підсистеми інформаційної безпеки, яка виконує функції моніторингу кіберзагроз, управління доступом, захисту даних та забезпечення безперервності бізнесу. Цей елемент зберігає цілісність управлінської системи, підтримує довіру між учасниками бізнес-процесів та мінімізує ризики втрати даних чи зупинки діяльності.

Важливою складовою є підсистема управління знаннями, що акумулює досвід, інтелектуальний капітал та напрацьовані практики підприємства. Вона сприяє поширенню знань, формуванню корпоративної пам’яті, підтримує професійний розвиток персоналу та забезпечує організаційне навчання.

Суттєву роль виконує модуль управління змінами та комплаєнсом, який координує адаптацію підприємства до зовнішніх і внутрішніх змін, контролює відповідність нормативним вимогам, підтримує впровадження нових технологій та інновацій. Цей компонент формує здатність підприємства бути гнучким, адаптивним та стійким у конкурентному середовищі.

Не менш важливі користувацькі інтерфейси (UI/UX), що забезпечують інтуїтивну взаємодію користувачів із системою. Якісний інтерфейс робить управлінську інформацію доступною в режимі реального часу, сприяє швидкому прийняттю рішень та зменшує навантаження на персонал.

Функціонування всієї системи підтримує інфраструктурний рівень, що включає хмарні технології, інтернет речей (IoT), серверні та edge-компоненти. Інфраструктура гарантує масштабованість, гнучкість, обробку даних на периферійних пристроях та можливість віддаленого управління процесами, що є основою цифрової трансформації підприємства.

У сукупності всі ці компоненти утворюють цілісну, синергетичну й адаптивну систему управління. Її ефективність базується не лише на наявності окремих технологій, а на їхній інтеграції, узгодженості та здатності підтримувати стратегічні цілі підприємства. Така система дозволяє забезпечити централізацію інформації, автоматизацію процесів, гнучке прийняття рішень, підвищення продуктивності, мінімізацію ризиків і стійкість бізнесу в умовах цифрової економіки.

За наукової інтерпретації управлінська система на базі сучасних інформаційних технологій є не статичним набором програмних рішень, а динамічною організаційно-технічного платформою, здатною адаптуватися до змін, навчатися, акумулювати дані та перетворювати їх у конкурентні переваги. Саме така архітектура забезпечує нову якість управління – від оперативного контролю до стратегічної аналітики й інноваційного розвитку підприємства.

Список використаної літератури:

1. Селезньова Г. О., Іполітова І. Я. Оцінювання ефективності системи управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. №3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/54.pdf (дата звернення: 01.09.2025).

2. Ткаченко В. В., Кібукевич К. О. Удосконалення системи управління підприємством через формування соціального пакету. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*. 2021. №50. С. 130–137.

3. Череп А. В., Томарева-Патлахова В. В., Кабанова О. О. Формування ефективної системи управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. №6. Т. 2. С. 280–286.

4. Хаустова В. Є., Козирєва О. В., Іванов М. Є. Удосконалення системи управління проектними ризиками в ІТ-компаніях України. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія».*

Серія «Економіка»: науковий журнал. 2021. № 20 (48). С. 53–58. https://doi.org/10.25264/2311-5149-2021-20(48)-53-58

5. Шаповалова І. О., Завгородній А. В., Маркова Т. Д., Трішин Ф. А. Інформаційні технології як фактор удосконалення функціонування підприємств. *Проблеми економіки*. 2022. №1 (51). С. 93–98.

НАПРЯМ 7. МАРКЕТИНГ

Богданов Віктор Вікторович
аспірант,
Приватний вищий навчальний заклад
«Європейський університет»

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-566-5-37

СПЕЦИФІКА БРЕНДИНГУ ІТ-КОМПАНІЙ У СУЧАСНОМУ ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Брендинг у технологічних компаніях становить окремий напрям стратегічного маркетингу, який інтегрує управління репутацією, цифрові комунікації та інноваційний розвиток. Ключові відмінні характеристики брендингу ІТ-компаній систематизовано на рис. 1.

Сутність бренду ІТ-компаній полягає у формуванні ціннісно-орієнтованої системи, що виходить за межі традиційних підходів до просування продукту чи послуги та спрямована на створення глибших смислових і соціокультурних взаємозв'язків між організацією та її цільовими аудиторіями.

На відміну від класичного брендингу, орієнтованого на фізичні властивості товару, технологічний брендинг формує довіру до компетентності компанії, її технологічного лідерства та бачення майбутнього. У сучасній економіці знань це перетворює бренд на стратегічний ресурс, який відображає не стільки продукт, скільки інтелектуальний і культурний потенціал організації.

Як зазначає дослідник Швець О.О. [1, с. 116], бренд-капітал є однією з ключових категорій стратегічного управління, що визначає конкурентоспроможність і ринкову вартість підприємства. У контексті ІТ-сектору це поняття набуває нових вимірів: бренд стає показником технологічної зрілості, інноваційної надійності та здатності створювати стабільні користувацькі цінності. Програмне забезпечення, цифрові платформи, хмарні сервіси та мобільні застосунки оцінюються передусім за параметрами зручності,

швидкодії, дизайну, рівня автоматизації та інтегрованості з іншими сервісами. Тому в основі сучасного IT-бренду лежить не продукт як об'єкт споживання, а досвід користувача (user experience), тобто емоційно-практична взаємодія між людиною та технологією.

Рис. 1. Відмітні особливості IT-брендингу

У цьому контексті бренд виступає своєрідною гарантією надійності, інноваційності та безпеки. Його цінність зумовлена не лише якістю технологічних рішень, а й здатністю компанії забезпечувати прозорість, етичність та стале функціонування своїх систем. Довіра користувачів до IT-компанії стає ключовим активом, що має прямий вплив на її ринкову позицію. Саме тому брендинг у технологічній сфері тісно пов'язаний із питаннями інформаційної безпеки, управління даними, дотриманням міжнародних стандартів

(GDPR, ISO/IEC 27001, NIST) та корпоративною культурою відповідальності. Бренд IT-компанії виконує не лише комунікаційну, а й регулятивну функцію – формує очікування суспільства щодо безпечного, етичного та інноваційного використання технологій.

Ключовим елементом сучасного бренду стає інтелектуальний капітал компанії: компетентність співробітників, потенціал до досліджень і розробок (R&D), а також участь у науково-технічних дискусіях. На відміну від традиційних секторів, де бренд часто базується на емоційному іміджі, технологічні компанії будують його через експертизу, публічні знання та професійну репутацію.

Як зазначає науковець Дядик Т.В. [2, с. 127], «інтернет-брендинг має на увазі використання можливостей інтернет-мережі для створення і просування нових або вже існуючих брендів». Для IT-компаній це означає необхідність сталого нарощування експертності та довіри через відкриті дослідження, освітні ініціативи, контент-маркетинг і участь у технологічних спільнотах. У результаті бренд постає не лише як комерційна категорія, а як форма соціального капіталу, що відображає взаємозв'язок компанії з її екосистемою.

Як підкреслюють вчені Кіндрат та Батюк І.І. [3, с. 10], сучасна цифрова трансформація IT-бізнесу безпосередньо пов'язана з ефективністю комунікацій, управління знаннями та розвитком людського капіталу. Саме інтелектуальний потенціал і культура інновацій визначають спроможність компанії залишатися релевантною в умовах глобальної конкуренції.

Однією з найбільш характерних рис IT-брендингу є його орієнтація на створення та розвиток спільноти навколо компанії. Бренд існує не лише у свідомості споживачів, а й у професійних колах користувачів, розробників і партнерів. Створення відкритих екосистем – через форуми, хакатони, відкриті API та програми співпраці – зміцнює лояльність, залученість і відчуття спільної мети. Важливу роль у цьому процесі відіграє персональний брендинг перших осіб (керівників) та інженерів, чиї професійні цінності й публічна активність посилюють автентичність корпоративного бренду.

Більшість технологічних компаній орієнтуються на міжнародний ринок із моменту заснування. Це потребує розвитку бренду IT-компанії, який є універсальним механізмом адаптації до культурних контекстів. Основною мовою комунікації виступає англійська, проте глобальний брендинг передбачає урахування локальних регуляторних вимог, етичних стандартів і споживчих очікувань.

Оскільки діяльність IT-компаній реалізується переважно у цифровому просторі, їхня ідентичність формується через UX/UI-дизайн, контент-маркетинг, соціальні мережі, цифрові платформи та інтерактивні сервіси. Концепція цифрової присутності бренду ("digital presence") стає основою його комунікаційної стратегії та визначає спосіб взаємодії компанії зі світом. У цьому контексті використання LinkedIn, Quora та Reddit набуває особливого значення як провідних платформ для формування корпоративного й особистого бренду в IT-сфері.

Дані інструменти забезпечують проведення глибоких професійних дискусій, обмін експертизою та розвиток спільнот навколо технологічних тем, що є більш ефективним з точки зору позиціонування IT-компаній, ніж використання масових соціальних мереж (Facebook, Instagram чи TikTok). Таке середовище створює додану цінність бренду через залучення фахової аудиторії, зміцнення експертного статусу та формування довіри на рівні професійних спільнот.

Технологічний ринок розвивається надзвичайно швидко, що вимагає від брендів гнучкості та готовності до постійної еволюції. Зміна візуальної айдентики, оновлення ціннісних меседжів або повне перепозиціонування (ребрендинг) є для IT-компаній природним механізмом адаптації до нових трендів, зокрема активного застосування штучного інтелекту, Web3, автоматизації тощо.

Важливою складовою технологічного брендингу є якісне та обґрунтоване прогнозування майбутніх тенденцій розвитку. Діяльність IT-компаній не обмежується продажем продукту; вони пропонують суспільству концепцію прогресу, цифрової трансформації й розширення людських можливостей з використанням технологій. Їхній бренд має бути уособленням

інноваційного наративу, який поєднує прагматизм бізнесу та місію соціального впливу.

Таким чином, брендинг технологічних компаній у сучасному глобальному середовищі формується на перетині маркетингових, технологічних та соціокультурних практик. Його унікальність полягає в поєднанні довіри, інноваційності та ціннісної комунікації, що виходить за межі продукту. ІТ-бренд є засобом ринкової впізнаваності, ефективним механізмом управління знаннями, людським капіталом і дотриманням етичних стандартів у сфері технологій, стратегічною метою якого є формування довгострокової довіри до компанії як носія технологічної компетентності, інноваційного мислення та соціальної відповідальності в умовах стрімкої цифрової еволюції.

Список використаної літератури:

1. Швець О. О. Аналіз сучасних концепцій бренд-капіталу на підприємстві. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2015. Вип. 2. С. 114–120.

2. Дядик Т. В. Брендинг та інтернет-брендинг – найважливіші інструменти формування бренду підприємства. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 124–128.

3. Кіндрат О., Батюк Р. Цифрове перетворення ІТ-бізнесу: роль комунікацій, знань і людського капіталу в сучасному менеджменті: монографія. Львів: Галич-Прес, 2025. 210 с.

Сербін Віталій Ігорович
аспірант,
Національний університет «Одеська політехніка»

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-566-5-38

МЕТОДОЛОГІЯ E-C-R-S-T-M ДЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В МАРКЕТИНГ КОМПАНІЙ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

Сучасні підприємства електронної комерції активно переходять від базової автоматизації до глибокої цифрової трансформації, в основі якої лежить використання штучного інтелекту. Розвиток технологій машинного навчання, обробки природної мови та аналітики великих даних дозволяє бізнесу не лише оптимізувати операційні процеси, а й формувати нову якість взаємодії зі споживачами. Персоналізація пропозицій, емоційна комунікація, прогнозування попиту і автоматизоване прийняття рішень стають ключовими перевагами, які надає штучний інтелект у сфері e-commerce. У цьому контексті виникає потреба у чітких методологічних підходах, що дозволяють системно впроваджувати інтелектуальні технології в маркетингові стратегії компаній.

Штучний інтелект у маркетингу електронної комерції виконує три ключові ролі. Механічний інтелект забезпечує автоматизацію рутинних дій, таких як обробка замовлень, управління контентом, сегментація клієнтів чи розсилки повідомлень. Мислячий інтелект відповідає за аналітику, прогнозування поведінки споживачів і прийняття рішень на основі даних. «Чуттєвий» інтелект дозволяє інтерпретувати емоції користувачів, аналізувати настрої, виявляти рівень задоволення клієнтів і створювати довгострокові відносини між брендом і споживачем. Саме поєднання цих трьох типів інтелекту створює підґрунтя для формування нового типу маркетингу, який можна охарактеризувати як адаптивний, персоналізований і емоційно орієнтований [1].

Наукові дослідження та практичні розробки останніх років показують, що існуючі підходи до впровадження штучного

інтелекту мають певні обмеження. Методологія CRISP-DM пропонує структурований цикл аналізу даних, який охоплює етапи від розуміння бізнесу до впровадження рішень. Вона забезпечує логічну послідовність дій і сприяє командній роботі, однак не враховує специфіку динамічного середовища електронної комерції, етичні питання і фактори організаційної готовності. Фреймворк Huang і Rust розглядає штучний інтелект як багаторівневу систему, що поєднує механічні, мислячі та чуттєві здібності. Його перевага полягає у гармонійному поєднанні технічних інновацій з класичними маркетинговими принципами. Водночас цей підхід не деталізує практичні аспекти реалізації і не надає чітких індикаторів успіху. Підхід Crawl-Walk-Run фокусується на поетапному впровадженні технологій. Він дозволяє мінімізувати ризики та поступово розвивати експертизу команди, але його слабкість полягає у відсутності чіткої інтеграції між технологічними рішеннями та бізнес-стратегією компанії [2].

У результаті аналізу наявних фреймворків виявлено потребу у створенні нової методології, яка поєднує структурованість і гнучкість, орієнтацію на бізнес-результати та етичну відповідальність. Для ефективного впровадження штучного інтелекту важливо забезпечити зв’язок між ШІ-рішеннями та маркетинговими цілями компанії, врахувати специфіку електронної комерції з її високою швидкістю змін, багатоканальністю та персоналізацією. Не менш суттєвим є аспект управління змінами, навчання персоналу і формування нової організаційної культури, що сприймає ШІ як партнера, а не як загрозу.

Авторська методологія E-C-R-S-T-M (Expertise - Collection - Research - Scale - Transform - Maintain) розроблена для подолання зазначених недоліків і забезпечення комплексного впровадження штучного інтелекту в маркетингову діяльність підприємств електронної комерції. Вона охоплює шість взаємопов’язаних етапів, які формують безперервний цикл розвитку інтелектуальних систем. На етапі Expertise визначаються бізнес-цілі, формується команда, встановлюються KPI та система управління проєктом. Етап Collection присвячений збору, очищенню та структуризації даних із дотриманням принципів якості, безпеки та конфіденційності.

Research охоплює розробку, тестування та етичну перевірку моделей штучного інтелекту, які вирішують конкретні бізнес-завдання. Етап Scale включає валідацію рішень, A/B тестування, оцінку ефективності та підготовку до інтеграції у виробниче середовище. Transform зосереджується на глибокій трансформації маркетингових процесів, навчанні персоналу та впровадженні інструментів автоматизації в межах маркетинг-міксу. Завершальний етап Maintain забезпечує постійний моніторинг, перенавчання моделей і стратегічну оптимізацію для підтримки довгострокової ефективності системи.

Методологія E-C-R-S-T-M базується на чотирьох принципах: Data Excellence, Human-AI Collaboration, Ethical by Design та Business-First. Це означає, що впровадження ШІ має починатися з якісних даних, супроводжуватися тісною взаємодією між людиною і технологією, враховувати етичні наслідки рішень і завжди залишатися підпорядкованим бізнес-цілям компанії. Такий підхід гарантує не лише технологічну ефективність, а й організаційну сталість, довіру споживачів і підвищення цінності бренду.

Важливою складовою є управління ризиками, які супроводжують впровадження штучного інтелекту. До технічних ризиків належать низька якість даних і явище model drift, що призводить до поступового зниження точності моделей. Організаційні ризики пов’язані зі спротивом персоналу змінам і браком AI-грамотності серед керівників. Бізнес-ризики проявляються через надмірну складність рішень або помилки алгоритмів, що можуть знижувати прибутковість. Етичні ризики охоплюють упередженість моделей, порушення приватності та непрозорість рішень. Для їх мінімізації необхідно впроваджувати регулярний аудит даних, моніторинг моделей, прозорі політики зберігання інформації, навчальні програми для персоналу і системи управління згодою користувачів.

Список використаної літератури:

1. Huang M.-H., Rust R. T. Artificial intelligence in service. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2021. Vol. 49 (1). P. 30–50. URL: https://ideas.repec.org/a/spr/joamsc/v49y2021i1d10.1007_s11747-020-00749-9.html

2. Kaleb Schultz (2025), Enterprise Knowledge. (n.d.). Understanding the role of knowledge intelligence in the CRISP-DM framework: A guide for data science projects. URL: https://enterprise-knowledge.com/understanding-the-role-of-knowledge-intelligence-in-the-crisp-dm-framework-a-guide-for-data-science-projects/

НАПРЯМ 8. ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

Іпполітов Євгеній Миколайович
аспірант;

Соснов Ігор Ігорович
кандидат технічних наук,
доцент кафедри підприємництва, торгівлі і логістики,
Навчально-науковий інститут економіки,
менеджменту і міжнародного бізнесу
Національного технічного університету
«Харківський політехнічний університет»

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-566-5-39

МОНІТОРИНГ ЗАГРОЗ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА: ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ

Інформаційна складова посідає провідне місце в структурі економічної безпеки підприємства, оскільки інформація становить критично важливий ресурс для забезпечення його конкурентоспроможності та фінансової стійкості. Відсутність належної системи інформаційного захисту може призвести до втрати стратегічних конкурентних переваг, а в окремих випадках і до банкрутства суб'єкта підприємництва.

Доцільність дослідження інформаційної безпеки підприємства в контексті економічної безпеки обґрунтовується низкою чинників. По-перше, інформація є одним із визначальних виробничих ресурсів у сучасній економіці знань. По-друге, інформаційні загрози здатні завдати суттєвих фінансових та репутаційних збитків суб'єктам господарювання. По-третє, імплементація комплексної системи інформаційної безпеки дозволяє мінімізувати ризики несанкціонованого доступу до конфіденційних даних і знизити ймовірність економічних втрат. По-четверте, на опрацювання

інформаційної компоненти економічної безпеки сприяє розробці дієвих механізмів захисту інформаційних активів підприємства.

Таким чином, дослідження інформаційної складової системи економічної безпеки підприємства характеризується багато-аспектністю, водночас воно є необхідною передумовою для забезпечення стабільного функціонування як окремих господарюючих суб'єктів, так і національної економіки загалом.

В цьому контексті забезпечення інформаційної безпеки підприємства варто розглядати з позиції здійснення системного моніторингу інформаційних загроз і раціонального управління витратами на безпеку. Питання економічної ефективності моніторингу інформаційних загроз активно досліджуються у працях зарубіжних і вітчизняних науковців. Зокрема, Gordon L A. та Loeb M. P. розробили модель оптимізації інвестицій у кібербезпеку, довівши, що витрати на захист не повинні перевищувати третини очікуваних збитків від інцидентів [1]. Böhme R. у власній праці підкреслює, що економіка інформаційної безпеки ґрунтується на співвідношенні вартості загроз і вигід від їхнього запобігання [2]. Kshetri N. розглядає глобальні тенденції розвитку кіберзлочинності та їхній вплив на фінансову стійкість підприємств [3]. Серед українських авторів Шостак Л., Федонюк А., Помазун О. зазначають, що в системі формування бізнес-моделі підприємства в умовах цифровізації суспільства кібербезпека відіграє провідну роль, але потребує формування інноваційних систем захисту вітчизняного бізнесу [4]. Бабічев А. В., Самородов Б. В., в свою чергу, запропонували концептуальну модель оцінки і аналізу інформаційної компоненти економічної безпеки підприємства, в якій безпека розглядається як сукупність усіх потоків робіт, даних та процесів, які є включеними у модель [5].

Метою роботи є аналіз економічного аспекту моніторингу загроз інформаційної безпеки підприємства, а також визначення вимог до формування ефективної системи моніторингу, що забезпечує зниження фінансових ризиків та підвищення рівня цифрової стійкості бізнесу.

Моніторинг загроз інформаційної безпеки – це систематичний процес виявлення, оцінки, аналізу та реагування на ризики, які

можуть вплинути на цілісність, доступність і конфіденційність інформаційних ресурсів підприємства [3]. Його економічна ефективність полягає у мінімізації витрат, пов'язаних із ліквідацією наслідків інцидентів, та запобіганні непрямим збиткам, що виникають через репутаційні ризики або втрату клієнтів. Більше половини малих і середніх підприємств, які зазнали серйозних кібератак, припиняють діяльність протягом року після інциденту. Це підтверджує необхідність створення систем раннього виявлення загроз і підвищення ефективності процесів реагування.

Вимоги до формування системи моніторингу загроз інформаційної безпеки підприємства:

- комплексність – охоплення всіх рівнів управління інформаційними потоками: технічного, організаційного та аналітичного;
- безперервність спостереження – моніторинг має здійснюватися у режимі реального часу із застосуванням систем автоматичного виявлення аномалій;
- інтегрованість з економічною аналітикою – фінансові показники мають бути інтегровані у процес управління ризиками;
- ризик-орієнтований підхід – розподіл ресурсів відповідно до потенційних економічних наслідків загроз;
- людський фактор – формування корпоративної культури безпеки через навчання;
- адаптивність і гнучкість – система повинна оперативно реагувати на появу нових загроз, використовуючи аналітику великих даних і машинне навчання;
- відповідність міжнародним стандартам ISO/IEC 27001:2022 та NIST Cybersecurity Framework.

Отже, моніторинг загроз інформаційної безпеки виступає невід'ємною складовою економічної політики підприємства. Ефективна система моніторингу, побудована з урахуванням комплексності, адаптивності та економічної доцільності, забезпечує баланс між витратами на безпеку та фінансовими вигодами від запобігання інцидентам. Такий підхід підвищує цифрову стійкість, сприяє сталому розвитку бізнесу й формує стратегічну перевагу у конкурентному середовищі.

Таким чином, інформаційна безпека є невід'ємною складовою частиною економічної безпеки підприємства, виступаючи одним із ключових елементів системи корпоративного захисту. Витік конфіденційної фінансової інформації, комерційної таємниці чи стратегічних планів може призвести до прямих економічних збитків, втрати конкурентних переваг та зниження ринкової вартості компанії. Кібератаки на інформаційні системи підприємства загрожують не лише технічними збоями, а й фінансовими втратами через зупинку виробництва, штрафи регуляторів та компенсації клієнтам. Водночас економічна нестабільність підприємства часто обмежує інвестиції в сучасні системи інформаційного захисту, створюючи замкнене коло вразливості. Ефективна система управління повинна інтегрувати інформаційну безпеку в загальну стратегію економічного захисту, розглядаючи її як стратегічний пріоритет, а не операційні витрати. Захист інформаційних активів стає критичним фактором економічної стійкості в умовах цифрової трансформації бізнесу. Саме тому без належного рівня інформаційної безпеки неможливо досягти комплексної економічної безпеки підприємства.

Список використаної літератури:

1. Gordon L A., Loeb M. P. The economics of information security investment. *ACM Transactions on Information and System Security*. 2002. № 5 (4). P. 438–457. DOI: https://doi.org/10.1145/581271.581274
2. Böhme R. The Economics of Information Security and Privacy. Springer. 2013. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-642-39498-0
3. Kshetri N. The Global Cybercrime Industry: Economic, Institutional and Strategic Perspectives. Springer. 2010. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-642-11522-6
4. Шостак Л.В., Федонюк А.А., Помазун О.О. Кібербезпека в системі формування бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-37
5. Бабічев А. В., Самородов Б. В. Концептуальна модель оцінки й аналізу інформаційної компоненти економічної безпеки підприємства. *Проблеми економіки*. 2023. № 3 (57). С. 157–167. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2023-3_0-pages-157_167.pdf

Синоверський Назар Іванович
аспірант кафедри економіки та фінансів;

Мариненко Наталія Юріївна
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки та фінансів,
Тернопільський національний технічний університет
імені Івана Пулюя

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-566-5-40

БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ В ПІДПРИЄМНИЦТВІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Бізнес-комунікації у сучасному підприємництві виступають фундаментальним чинником ефективності, конкурентоспроможності та стійкості компаній. В умовах цифрової трансформації, глобальної конкуренції та воєнного стану в Україні комунікаційна компетентність стає вирішальним елементом адаптації підприємств до нових економічних і технологічних реалій. Розвиток цифрових технологій, інтеграція віддалених форматів роботи, використання аналітичних систем і соціальних мереж радикально змінюють характер взаємодії між бізнесом, працівниками та клієнтами [1].

Сутність бізнес-комунікацій полягає у створенні ефективних каналів обміну інформацією між усіма учасниками підприємницького процесу з метою досягнення стратегічних цілей. Вітчизняні дослідники (Корсун І.М., Сологуб М.П., 2022; Сторожук О., 2023) наголошують, що якість комунікацій безпосередньо впливає на рівень корпоративної культури, довіри в колективі, швидкість прийняття рішень та імідж компанії на ринку [1; 2].

У період 2022–2024 рр. українські підприємства зазнали значних змін у формах комунікації. За даними Європейської Бізнес Асоціації (EBA, 2024) та Київстар Бізнес (2023), 70–80 % компаній перейшли на гібридні або повністю цифрові формати взаємодії. Найпопулярнішими каналами стали електронна пошта, корпоративні месенджери, CRM-системи, відеоконференції та соціальні мережі (Facebook, LinkedIn). Частка використання

цифрових платформ для комунікацій зросла з 58 % у 2022 році до 83 % у 2024 році, що свідчить про стале зростання рівня цифрової зрілості бізнесу [3; 4].

Таблиця 1

Динаміка використання основних каналів комунікацій українськими підприємствами у 2022–2024 роках

Канал комунікації	2022 рік, %	2024 рік, %
Електронна пошта	78	84
Соціальні мережі (Facebook, LinkedIn)	62	85
CRM-системи	41	63
Відеоконференції (Zoom, Teams)	58	79
Офлайн-зустрічі	65	47

Ефективність бізнес-комунікацій забезпечується виконанням їх основних функцій: інформаційної, мотиваційної, координаційної, іміджевої та кризової. В умовах війни та невизначеності особливої ваги набувають кризові комунікації, які дозволяють швидко реагувати на загрози, підтримувати стабільність діяльності й зберігати довіру з боку працівників і партнерів.

Цифровізація бізнес-комунікацій сприяє зменшенню інформаційних бар'єрів, підвищенню прозорості управлінських процесів та швидкості ухвалення рішень. Використання штучного інтелекту, аналітики даних і автоматизованих CRM-систем допомагає не лише оптимізувати внутрішні процеси, але й персоналізувати спілкування з клієнтами, підвищуючи рівень їх задоволеності.

Провідні українські компанії, такі як «Нова пошта», «Rozetka», «Prom.ua», «Епіцентр», активно впроваджують інноваційні комунікаційні інструменти: корпоративні онлайн-портали, чат-боти, платформи для навчання персоналу, системи моніторингу клієнтських запитів. Такі рішення демонструють, що комунікація стає стратегічним інструментом управління бізнесом, який формує не лише інформаційний, але й ціннісний простір підприємства.

Отже, бізнес-комунікації в умовах цифрової економіки набувають нових змістовних і технологічних характеристик. Вони виступають

не просто засобом обміну інформацією, а комплексною системою управління знаннями, емоціями й корпоративними відносинами. У перспективі 2025–2030 рр. ключовими напрямами розвитку комунікацій стануть інтеграція технологій штучного інтелекту, кібербезпеки, аналітики великих даних та посилення етичної складової у корпоративному середовищі [5].

Таким чином, ефективні бізнес-комунікації є запорукою гнучкості, інноваційності та конкурентоспроможності українського підприємництва у сучасних умовах цифрової трансформації.

Список використаної літератури:

1. Корсун І. М., Сологуб М. П. Бізнес-комунікації в умовах цифровізації економіки. Київ: КНЕУ, 2022. 128 с.
2. Сторожук О. Сучасні тенденції розвитку комунікацій у підприємництві. *Економіка і суспільство*. 2023. № 45. С. 57–61.
3. Київстар Бізнес. Звіт про цифровізацію корпоративного сектору України. Київ, 2023. 42 с.
4. European Business Association (EBA). Business Communication and Digitalization Report 2024. Brussels, 2024.
5. KPMG Ukraine. Digital Communication Trends in Ukrainian Enterprises 2024. Київ, 2024.

НАПРЯМ 9. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Гбур Зоряна Володимирівна
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри обліку, оподаткування та бізнес-управління,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-566-5-41

ОСНОВНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ДПП У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ

Одним із ключових завдань модернізації системи охорони здоров'я в Україні є забезпечення сталого розвитку медичної інфраструктури на основі ефективної взаємодії державного та приватного секторів. Попри наявність нормативно-правових засад функціонування державно-приватного партнерства (ДПП), практика його впровадження у медичній галузі залишається обмеженою через низку системних бар'єрів. Це зумовлює необхідність комплексного наукового аналізу існуючих підходів до реалізації ДПП у медицині та обгрунтування рекомендацій щодо їх удосконалення з урахуванням потреб післявоєнної відбудови, децентралізації управління та впровадження нових моделей медичного обслуговування.

Одним із ключових чинників, що зумовлюють низьку якість та обмежену ефективність надання медичних послуг в Україні, є структурні й кадрові диспропорції в системі охорони здоров'я. Передусім, йдеться про дефіцит кваліфікованих фахівців, що пов'язано з надмірним навантаженням на наявний персонал, унаслідок чого погіршується якість діагностики та лікування. Крім того, наявні відмінності у рівні професійної підготовки медичних працівників призводять до варіативності в установленні діагнозів і

виборі терапевтичних стратегій, що своєю чергою підвищує ризик медичних помилок і неефективного лікування [4, с. 172].

Значним обмеженням розвитку галузі є також технічна зношеність матеріально-технічної бази. Переважна частина діагностичного й лікувального обладнання у державних медичних закладах має радянське походження, що унеможливлює використання сучасних методів лікування та знижує достовірність діагностичних результатів. Використання інноваційної апаратури, що відповідає сучасним клінічним протоколам, потребує значних інвестицій, які не забезпечуються наявним державним фінансуванням. Це сприяє розширенню розриву між державним і приватним секторами у сфері медичних технологій.

Окремої уваги заслуговує проблема кадрової мотивації, зокрема низький рівень заробітної плати, відсутність ефективної системи заохочення та обмежений соціальний захист. Усе це спричиняє відтік кваліфікованих медичних кадрів за кордон, що ще більше загострює кадровий дефіцит у вітчизняній системі охорони здоров'я. У довгостроковій перспективі така динаміка формує загрозу стабільності національної медичної інфраструктури.

З огляду на вищезазначене, варто зауважити, що застосування моделей ДПП дає змогу модернізувати матеріально-технічну базу закладів охорони здоров'я та зберігати право власності на майно за державою чи територіальними громадами, що має критичне значення в умовах дії мораторію на приватизацію стратегічних об'єктів [3, с. 131].

Окрім фінансових і майнових аспектів, механізми ДПП сприяють оптимізації управлінських процесів у медичній сфері, створюючи умови для підвищення якості послуг, орієнтації на результат і запровадження стандартів ефективності. Залучення приватного партнера в ролі оператора або інвестора дозволяє імплементувати сучасні технологічні й організаційні рішення, які в умовах монопольної бюджетної моделі були б недосяжними.

Водночас важливо наголосити, що успішна реалізація ДПП у сфері охорони здоров'я потребує формування чітко визначених механізмів управління ризиками, моніторингу ефективності, а також нормативного забезпечення взаємодії між державними та

приватними суб'єктами. Недосконаліть чинного регуляторного поля в Україні, різнозначність процедур і відсутність єдиної методології укладання договорів ДПП стримують широке впровадження таких ініціатив, що вимагає концептуального перегляду підходів до формування партнерських моделей у медичній галузі.

Зважаючи на потребу забезпечення довгострокової фінансової стійкості та технологічної модернізації медичних закладів, інтеграція механізмів ДПП у державну політику охорони здоров'я постає як інструмент оперативного реагування на фінансові виклики та як засіб інституціонального оновлення системи охорони здоров'я на засадах партнерства, прозорості та результативності.

Реалізація проєктів у форматі ДПП у сфері охорони здоров'я створює синергійний ефект для усіх залучених суб'єктів. Насамперед, держава отримує додаткові інвестиційні ресурси, що прискорюють впровадження інноваційних медичних технологій і сприяють формуванню конкурентного середовища між закладами охорони здоров'я різних форм власності. Водночас приватний сектор набуває можливостей диверсифікації портфеля інвестицій та стабільного доходу на основі довгострокових контрактів. Додатково, для медичних працівників відкриваються перспективи професійної мобільності, підвищення кваліфікації й зростання заробітної плати, а пацієнти отримують доступ до більш якісних і різноманітних медичних послуг [2].

Важливу програмно цільову рамку для розвитку ДПП окреслюють стратегічні документи національного рівня. Першим із них є Стратегія людського розвитку, затверджена Указом Президента України від 02.06.2021 № 225/2021, яка ставить серед пріоритетних завдань створення умов для розширення ДПП у галузі охорони здоров'я, переходу державних медичних установ на ринкові механізми функціонування та забезпечення гендерної рівності шляхом залучення міжнародних організацій і громадських об'єднань [6].

З позиції сучасної соціальної політики, імплементація гендерно чутливих підходів у ДПП може слугувати каталізатором підвищення доступності медичних послуг для вразливих груп населення.

Доцільним видається формування індикаторів, що відображають паритет доступу жінок і чоловіків до сучасної медичної інфраструктури, а також інтеграція цих показників у систему моніторингу результативності партнерських проєктів.

Другим фундаментальним документом є Концепція розвитку електронної охорони здоров'я, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 28.12.2020 № 1671 р, якою передбачено фінансування цифрових рішень, зокрема через програми ДПП. Концепція акцентує увагу на створенні безпечної та доступної цифрової екосистеми охорони здоров'я шляхом залучення приватних інвесторів і міжнародної технічної допомоги [7].

Розширення ДПП у медичній галузі свідчить про трансформацію цього механізму з інструмента залучення інвестицій до інфраструктурних проєктів у повноцінний засіб децентралізації державного управління. Залучення приватного сектору, неурядових організацій та інших стейкґолдерів до спільного виконання публічних функцій дає змогу оптимізувати розподіл повноважень, підвищити гнучкість регуляторних рішень і посилити вплив держави на соціально економічні процеси шляхом економічних стимулів замість адміністративних обмежень [1, с. 61–62].

Зазначена еволюція ролі ДПП підсилює актуальність розроблення інтегрованої моделі управління, яка передбачає поєднання фінансових, організаційних і технологічних компонентів партнерства. Осмислення ДПП як системи горизонтальних зв'язків між державою та бізнесом відкриває перспективи впровадження нових форматів співпраці, зокрема платформних рішень для управління медичними послугами, що забезпечують прозорість операцій і скорочують трансакційні витрати. У подальшому розвиток партнерських моделей у медичній сфері передбачає створення спеціалізованого експертного центру, здатного забезпечити методичну підтримку, обмін кращими практиками та професійну підготовку учасників відповідних процесів.

Список використаної літератури:

1. Круглов В. Розвиток системи державно-приватного партнерства в сучасних умовах. *Науковий вісник: Державне управління*. 2021. № 3 (9). С. 50–67.
2. Забаштанський М. М., Коваль С. Л. Державно-приватне партнерство як інструмент фінансового забезпечення розвитку сфери охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2023. № 3. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1269/1278
3. Гавриченко Д. Г., Козирєва О. В., Попова Т. О., Сергієнко Л. В. Механізм фінансування охорони здоров'я України в умовах трансформацій. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2022 № 1 (42). С. 125–133.
4. Шевчук Р. В. Державно-управлінські рішення для розвитку мережі закладів охорони здоров'я: зарубіжний досвід. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. Том 34 (73). С. 168–173.
5. Грицко О. М., Пеканець С. Р. Моделі та тенденції розвитку державно-приватного партнерства в охороні здоров'я. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування.* 2022. Том 33 (72) № 3. С. 46–53.
6. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію людського розвитку»: Указ Президента України; Стратегія від 02.06.2021 № 225/2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/225/2021#n2
7. Про схвалення Концепції розвитку електронної охорони здоров'я: Розпорядження Кабінету Міністрів України; Концепція від 28.12.2020 № 1671-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1671-2020-%D1%80#Text

Кошова Світлана Петрівна
кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри адміністративно-правових дисциплін,
Національна академія внутрішніх справ

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-566-5-42

СУТНІСТЬ І ПРИНЦИПИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Система охорони здоров'я є стратегічно важливою складовою державної політики будь-якої країни, адже її стан безпосередньо впливає на якість життя, демографічну стабільність, трудовий потенціал та рівень соціальної безпеки. Після 2014 року Україна переживає одночасно кілька масштабних трансформацій – реформу державного управління, децентралізацію, інтеграцію до європейського простору та модернізацію системи охорони здоров'я. В цих умовах ефективність публічного управління набуває особливого значення як чинник забезпечення стійкості держави.

Публічне управління у сфері охорони здоров'я – це діяльність державних і муніципальних органів влади, громадських інституцій, професійних асоціацій і суб'єктів господарювання, спрямована на формування, реалізацію та контроль державної політики у галузі охорони здоров'я.

Ключовими принципами сучасного публічного управління є:

- прозорість і відкритість прийняття рішень;
- участь громадян та зацікавлених сторін у процесі управління;
- ефективність і результативність використання бюджетних ресурсів;
- підзвітність і відповідальність органів влади;
- орієнтація на потреби пацієнта, а не лише на медичний процес;
- синергія державного та приватного секторів (державно-приватне партнерство) [1].

Такі підходи відображають концепцію *good governance* (належного врядування), що стала основою реформ у країнах ЄС.

Сучасна українська система охорони здоров'я функціонує в умовах комплексних викликів:

- недостатнє фінансування та обмежена ефективність розподілу ресурсів;
- кадровий дефіцит медичних працівників і управлінців у сфері охорони здоров'я;
- нерівномірність доступу до медичних послуг у регіонах;
- низький рівень цифрової інтеграції та аналітичного забезпечення управлінських рішень;
- наслідки війни – руйнування медичної інфраструктури, міграція кадрів, зростання потреб у психічному здоров'ї та реабілітації;
- обмежена міжсекторальна взаємодія між охороною здоров'я, соціальною політикою, освітою та місцевим самоврядуванням.

Попри ці труднощі, останні роки засвідчили позитивні зрушення: створення Національної служби здоров'я України (НСЗУ), впровадження електронної системи eHealth, розвиток автономізації закладів охорони здоров'я, запровадження договорів із лікарями первинної ланки, а також зростання уваги до профілактики захворювань і здорового способу життя.

Євроінтеграція України визначає нові стандарти публічного управління, зокрема в галузі охорони здоров'я. Відповідно до acquis communautaire ЄС, держави-члени повинні забезпечувати рівний доступ до медичних послуг, високі стандарти якості лікування, прозорість фінансування та активну участь громадян у формуванні політики.

Україна поступово адаптує ці підходи, однак потребує [2]:

- розбудови інституційної спроможності органів управління охороною здоров'я;
- підвищення компетентності керівників закладів охорони здоров'я;
- розроблення системи стратегічного планування на основі показників здоров'я населення;
- розширення механізмів участі громадськості в управлінні системою;

• посилення міжсекторального партнерства (з освітою, соціальним захистом, обороною, бізнесом).

Позитивний досвід країн Центрально-Східної Європи (Польщі, Литви, Чехії, Румунії) свідчить, що успіх реформ охорони здоров'я залежить від синхронізації державної політики з місцевим самоврядуванням і громадськими ініціативами [3; 4].

Подальший розвиток системи охорони здоров'я України потребує переходу до стратегічного управління, яке поєднує короткострокові антикризові рішення із довгостроковим баченням сталого розвитку. Основними напрямами мають стати:

1. Інституціональне зміцнення публічних органів управління на центральному та місцевому рівнях.
2. Розвиток кадрового потенціалу – підготовка управлінців у сфері health management.
3. Фінансова стійкість системи через оптимізацію видатків і розширення державно-приватного партнерства.
4. Цифровізація процесів управління (розширення eHealth, аналітика даних, електронні сервіси).
5. Профілактична медицина як пріоритет державної політики.
6. Медична реабілітація та психічне здоров'я – як ключові елементи післявоєнного відновлення.

Також важливо розвивати регіональні стратегії здоров'я, які дозволяють громадам самостійно визначати пріоритети, формувати партнерства і залучати інвестиції.

Публічне управління у сфері охорони здоров'я України стоїть перед необхідністю глибокої модернізації, спрямованої на підвищення ефективності, прозорості та орієнтації на потреби громадян. Впровадження принципів good governance, європейських стандартів якості, цифрової трансформації та партнерського підходу є ключем до створення стійкої, інклюзивної та справедливої системи охорони здоров'я.

В умовах відновлення країни після війни публічне управління у цій сфері має стати не лише адміністративним інструментом, а системою стратегічного лідерства, спрямованою на збереження людського потенціалу, розвиток соціального капіталу та підвищення якості життя громадян.

Список використаної літератури:

1. Державна стратегія розвитку системи охорони здоров'я України на період до 2030 року. Київ : МОЗ України, 2023.
2. World Health Organization. Health systems governance for universal health coverage. Geneva: WHO, 2020.
3. OECD. Health at a Glance: Europe 2024. Paris: OECD Publishing, 2024.
4. Європейська Комісія. EU Health Policy Framework. Brussels, 2022.

Кудрявський Іван Володимирович
кандидат політичних наук, докторант,
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом»

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-566-5-43

ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ БЕЗПЕКИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ПРОСТОРУ В ДОВГОСТРОКОВІЙ ПЕРСПЕКТИВІ

Планування та реалізація захисту безпеки інформаційного простору на рівні держави у стратегічній перспективі завжди було фактором, який впливав на історію. Нерідко такий вплив був визначальним. Тому, документи й алгоритми такого планування нерідко намагалися засекречувати, а їх створення та реалізація являє собою складний механізм. Його налагодження та приведення до ефективного функціонування особливий вид управлінського мистецтва, адже конкуруючі суб'єкти теж вживають заходів щодо реалізації своїх стратегій і, зазвичай, цілі таких суб'єктів бувають взаємовиключними.

На стратегічному рівні інформаційну політику держави не можна відокремлювати від інших сфер державного управління. Вона тісно пов'язана із внутрішньополітичними процесами, ще більше – із зовнішньополітичними. Прорахунки в інформаційній політиці та недостатня ефективність захисту безпеки інформаційного простору, як внутрішнього так і зовнішнього, який прямо стосується держави, може мати трагічні наслідки, і навіть фатальні для існування самої держави. Одним з яскравих прикладів неадекватної оцінки ситуації під впливом процесів в інформаційному просторі, та відповідно, згубного у стратегічній перспективі прийняття рішення з боку українського державного керівництва є Будапештський меморандум. Науковці та практики у сфері міжнародного права досі сперечаються, що це було: політична домовленість, політична угода, дипломатичний документ чи міжнародний договір [1. с. 251]. На

практиці ж ми бачимо, що невизначеність понять навіть на доктринальному рівні та безвідповідальність державного керівництва при підписанні меморандуму призвели у довгостроковій перспективі до воєнної агресії сусідньої держави, відсутності стримуючих факторів, одним з яких безумовно була наявність ядерної зброї та, фактично геноциду українського народу внаслідок російської агресії. Варто відзначити, що сам по собі Будапештський меморандум і його сприйняття суспільством, зокрема відсутність активних акцій протесту з боку населення України стали можливими внаслідок низки прорахунків в інформаційній політиці держави, характерних практично для всього періоду української незалежності.

В умовах, коли Сили оборони України реалізовують відсіч російській широкомасштабній агресії а держави, які, зокрема, були гарантами безпеки України, за тим же Будапештським меморандумом, за фактом становлять загрозу для української державності, ретроспективний історичний аналіз важливий, однак, аж ніяк не може задовольнити потреб розбудови механізмів державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору.

Радянсько-російська концепція «дружби народів» та «братніх народів», яка фактично протягом століття застосовується у якості когнітивної зброї для послаблення національного опору імперському домінуванню, залишається активною (на окупованих територіях, особливо у навчальних закладах, її і зараз намагаються реанімувати російські окупанти), не кажучи уже про різноманітні пропагандистські заходи та інформаційно-психологічні акції російських спецслужб, спрямовані не лише на внутрішні, але й на зовнішні цільові аудиторії. Власне концепцію «дружби народів» було введено 1936 року на заміну імперської ідеологеми культурної та політичної ієрархії. Ця «дружба народів» веде за собою поняття великого російського народу. Концепція «братніх народів» – це хворий витвір радянської пропаганди на заміну російської імперської концепції «триєдиного народу». Це спроба насильно прив’язати українську історію до російської та заперечити право українців і білорусів на власний історичний вибір [2, с. 19]. Такі концепції, а також ресурси, вкладені в їх реалізацію московськими

правителями незалежно від задекларованої форми державного правління й державного устрою росії говорять про те, що стратегічний противник та основна стратегічна загроза українській державності й фізичному виживанню кожного українця застосовує планування у стратегічній перспективі і реалізовує виконання своїх задумів, трансформуючи їх залежно від обставин, протягом багатьох століть. І якщо активний опір Сил оборони України та українського громадянського суспільства на даний момент робить концепцію «братніх народів» абсурдною, це зовсім не означає, що при нагоді російські окупанти не намагатимуться її реставрувати у тому чи іншому вигляді на захоплених територіях і при цьому не матимуть певного успіху.

Динаміка змін характеру бойових дій та посилення ролі і значення в кінцевому результаті збройних конфліктів інформаційної складової тим більше ставить питання необхідності стратегічного планування інформаційних ефектів та ефектів від реалізації інформаційної політики держави в цілому. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, починаючи від обчислювальних спроможностей та закінчуючи наповненням і "навчанням" штучного інтелекту, зокрема його самонавчанням для виконання заздалегідь визначених завдань, ставить під питання не просто можливість збереження громадянського суспільства як такого в умовах активного застосування технологій диверсифікації та управління натовпом, відомих і в далекому минулому, але й індивідуальну безпеку психічного здоров'я кожної особистості.

У сучасній когнітивній війні людський розум формує поле бою. Когнітивна війна насамперед націлена на пізнання, яке є ментальним процесом набуття та осмислення знань, а також інтерпретації та сприйняття інформації. Спираючись на психологічну війну минулого, яка використовувала пропаганду для впливу на емоції, когнітивна війна використовує сучасні технології, щоб "вибудовувати упередження або розумові автоматизми, провокуючи викривлення уявлень, їх спотворення, зміни рішень або навіть гальмування дій, а також для того, щоб спричинити катастрофічні наслідки як на індивідуальному, так і на колективному рівні [3]. Можна констатувати, що на зміну пропаганді та інформаційно-

психологічним операціям, які відігравали значу роль в ході протистояння в інформаційному просторі протягом минулого століття уже сьогодні прийшли когнітивна війна та операції впливу. Не можна сказати, що вони не були відомими людству раніше, але сучасні технології перетворили ці засоби ведення бойових дій та досягнення цілей зі складної елітної зброї, доступної незначній кількості вузьких спеціалістів, фактично у засіб масового ураження, який застосовується повсякчас без огляду на простір ведення бойових дій та не обмежується жодними конвенціями, не кажучи уже про практичну неможливість його обмеження через організаційну, технічну та іншу проблематику.

Складність вивчення стратегічних (довгострокових) наслідків рішень, які приймаються в ході розбудови та реалізації механізмів державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору, полягає ще й у тому, що необхідно враховувати можливості інструментів і методик, які станом на зараз можуть бути навіть не винайденими, або, щонайменше, достатньо добре засекреченими, а вже через декілька років матимуть можливість у випадку їх застосування стати ключовим вирішальним фактором збройного протистояння, досягнення дипломатичних, політичних чи інших цілей різними учасниками наповнення інформаційного простору, включаючи ворога. Для хоча б умовного уявлення про такі інструменти, не кажучи уже про адекватне врахування їхнього впливу та хід подій у майбутньому в ході розбудови механізмів державного управління та коригування їх функціонування необхідна професійна фахова розвідка та якісне прогнозування. В іншому випадку оцінка майбутніх змін конкурентного інформаційного середовища буде просто неадекватною. Як розвідка, так і адекватне прогнозування, засноване на коректних даних (знову ж таки пов’язаних з роботою розвідки), завжди вимагали колосальних фінансових і рідкісних кадрових ресурсів, з якими природно має проблеми держава, яка змушена захищатися від противника, що багатократно переважає її за усіма чисельними показниками.

Список використаної літератури:

1. Стешенко В. Міжнародно-правова характеристика Будапештського меморандуму 1994 року. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2016. № 6. С. 251–254. URL: https://lsej.org.ua/6_2016/70.pdf (дата звернення 25.02.2025).

2. Вівсяна І. Радянський концепт «дружба народів» у сучасних підручниках з історії. *Історія та археологія*. 2024. № 2. С. 17–27. DOI: https://doi.org/10.32782/cusu-hist-2024-2-2 (дата звернення 25.02.2025).

3. Семенюк Н. Когнітивна війна в сучасній архітектурі гібридної війни. *Міжнародний науковий журнал "Military Science"*. 2024. Вип. 2 (3). С. 99–107. DOI: https://doi.org/10.62524/msj.2024.2.3.08 (дата звернення 25.02.2025).

4. Daniel Nikoula, Dave Mcmahon. Cognitive Warfare: Securing Hearts and Minds. University of Ottawa. July 2024. URL: https://infolab.uottawa.ca/common/Uploaded%20files/PDI%20files/InfoLab%20-%20Cognitive%20Warfare,%20Securing%20Hearts%20and%20Minds.pdf (дата звернення 25.02.2025).

5. Мерфі, LCEF, Бендер, MGC, Шефер, MLJ, Шепард, MMM, і Вільямсон III, MCW (2025). Інформаційні операції: Wisdom warfare for 2025. У дослідницькій статті, представленій BBC. URL: https://libraryofrickandria.com/wp-content/uploads/2024/05/2025_volume1.pdf (дата звернення 01.03.2025).

НАПРЯМ 10. МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Білень Ярослав Ярославович
магістр,
Державний вищий навчальний заклад
«Ужгородський національний університет»

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-566-5-44

РОЗВИТОК ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ПРИКОРДОННИХ ТЕРИТОРІЙ ЯК СКЛАДОВА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ РЕГІОНУ (НА ПРИКЛАДІ ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ)

За теперішніх умов військового стану та потенційної інтеграції України до Європейського Співтовариства вагому роль відіграє саме розвиток логістичної інфраструктури прикордонних регіонів, котрий покликаний бути рушієм всіх цих процесів. Закарпаття – це особливий прикордонний регіон, котрий межує одразу з чотирма країнами-членами ЄС, а саме Польщею, Румунією, Угорщиною та Словаччиною. Даний фактор є вирішальним у розвитку логістики регіону та визначенні його місця у транскордонних процесах цілого Західного регіону.

Логістична інфраструктура – це механізм, котрий складається з транспортних, митних, інформаційних, сервісних та складських об'єктів, які забезпечують найбільш ефективне переміщення продукції чи послуг від виробника безпосередньо до споживача [1]. Для ефективного функціонування логістичної інфраструктури повинна бути нормативно-правова база, котра б регулювала всі процеси та відносини всередині даного механізму.

До прикладу Європейський Союз має велику кількість стратегічних документів у сфері логістики саме прикордонних територій, зокрема це і Комплексна транспортна стратегія до 2030 року, і План дій з прискорення сталої логістики, і Європейська

стратегія мобільності в цифрову епоху, котра має на меті завдяки всім здобуткам теперішнього часу оптимізувати транспортні потоки та вдосконалити взаємодію між виробником та споживачем [2].

В кінці 2024 року Кабінетом Міністрів України було схвалено Національну транспортну стратегію до 2030 року з врахуванням умов воєнного стану та подальшому відновленні економіки після війни. Дана Стратегія повністю відповідає міжнародним зобов'язанням України щодо інтеграції з європейською транспортною системою та впровадженні стандартів ЄС [3].

Дана Стратегія є надзвичайно важливою для України адже транспортна інфраструктура забезпечує всю економічну діяльність, є своєрідним дороговказом у відновленні після війни, допомагає залучати іноземні інвестиції, планувати модернізацію та забезпечувати синхронізацію згідно з європейськими стандартами, що важливо і для торгівлі, і для майбутньої інтеграції.

Згідно з даними аналітичної системи YC.Market, за період 2023–2025 рр. в Україні зареєструвалося більше нових компаній і фізичних осіб-підприємців, ніж закривається. Станом на початок жовтня 2025 р. загальна кількість компаній та ФОП логістично-транспортної галузі в Україні становила 260 433. Київ залишається головним центром логістики. Сукупний загальний дохід 15 найбільших логістичних компаній України у 2024 р. становив 233 млрд грн. Компанії-лідери є наступними: «Укрзалізниця» 108,1 млрд грн, «Нова Пошта» (48,5 млрд грн) та «Укрпошта» (13,6 млрд грн) [4].

В умовах євроінтеграційних процесів та посилення транскордонного співробітництва логістична інфраструктура набуває стратегічного значення. Логістична інфраструктура прикордонного регіону є збалансованим механізмом, який забезпечує ефективну взаємодію між всіма членами та об’єктами логістичного процесу. До її складу входить мережа транспортних коридорів, складів, пунктів пропуску та інших об’єктів.

Закарпаття відоме своєю розгалуженою транспортною мережею, до складу якої відносять автомобільні та залізничні шляхи міжнародного значення. Не менш важливою ланкою логістичної системи є митна інфраструктура, представлена міжнародними пунктами пропуску, митними терміналами та логістичними

складами тимчасового зберігання [5]. У Закарпатській області функціонують численні логістичні підприємства, які займаються вантажними автомобільними перевезеннями, складським господарством та іншими транспортними послугами, що видно з рис. 1.

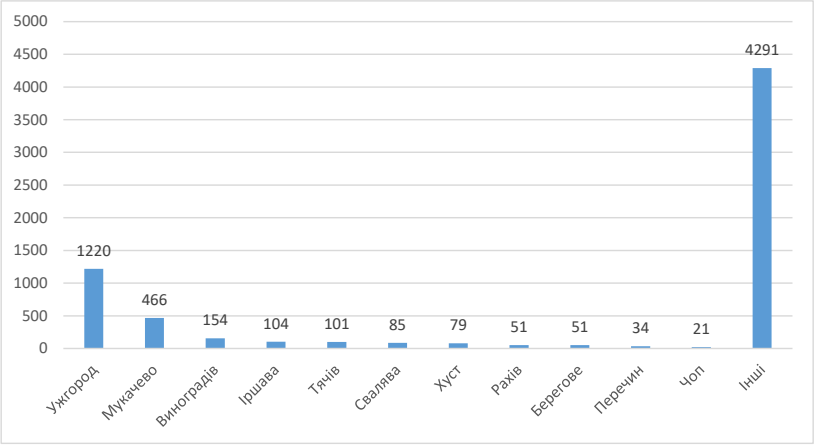

Рис. 1. Кількість транспортних та логістичних компаній та ФОП Закарпатської області по містах, станом на 2024 р., шт.

Джерело: складено автором на основі [6]

Міста-лідери, де зареєстровано найбільше логістичних компаній це Ужгород – 1220, Мукачево – 466 та Виноградів – 154 підприємства. Найменше транспортних та логістичних компаній зареєстровано у м. Чоп – 21.

У таблиці 1 представлено ТОП-10 логістичних компаній Закарпатської області за виручкою станом на 2024 рік.

Проаналізувавши дані з таблиці можемо зробити наступні висновки: найбільша виручка у ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ «СКАЙЛАЙН ЕКСПРЕС» (2,51 млрд грн), а на другому місці ТОВ «БЕРЕГІВСЬКЕ ХЛІБОПРИЙМАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО» (1,38 млрд грн), на третьому ТОВ «КАРАТ МОТОР» з виручкою більше, ніж 486 млн грн відповідно.

Таблиця 1

ТОП-10 логістичних та транспортних компаній Закарпатської області за виручкою, станом на 2024 рік

№	Суб'єкт господарської діяльності	Основний КВЕД	Виручка, грн
1.	ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ «СКАЙЛАЙН ЕКСПРЕС»	51.10 Пасажирський авіаційний транспорт	2 511 687 000
2.	ТОВ «БЕРЕГІВСЬКЕ ХЛІБОПРИЙМАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО»	52.10 Складське господарство	1 377 454 000
3.	ТОВ «КАРАТ МОТОР»	45.11 Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами	486 657 400
4.	ТОВ «ІДЕАЛ М»	45.11 Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами	407 802 000
5.	ПП «ПОІНТ БРОК»	45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів	308 039 500
6.	ТОВ «ФОРВАРД АВТОЦЕНТР»	45.11 Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами	297 015 700
7.	ТОВ «ГІДРОХІМ»	49.41 Вантажний автомобільний транспорт	295 893 000
8.	ТОВ «АВТО +»	49.41 Вантажний автомобільний транспорт	264 861 300
9.	ТОВ «БАР АВТО»	49.41 Вантажний автомобільний транспорт	263 478 600
10.	ТОВ «ПРЕМ'ЄРА АВТО»	45.11 Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами	213 097 200

Джерело: складено автором на основі [6]

У даному рейтингу до логістичних та транспортних видів діяльності належать компанії з такими КВЕДами: 4941 – Вантажний автомобільний транспорт, 51.10 – Пасажирський авіаційний транспорт, 52.10 – Складське господарство. Як видно з таблиці 5 компаній із 10 є саме з логістичного сектору, їхня сумарна виручка становить 4,7 млрд грн, що становить 73,4% від загальної виручки всіх компаній, наведених у рейтингу.

Логістично-транспортний сектор Закарпатської області характеризується високим рівнем концентрації, де лідируючі позиції займають два великі підприємства, котрі разом генерують більше, ніж 82% виручки галузі. Інші компанії є представниками регіонального сегменту вантажних автомобільних перевезень. Завдяки цим факторам Закарпатська область є логістичним коридором між Україною та країнами ЄС.

Висновки. Отже, розвиток логістичної інфраструктури прикордонних територій є основним фактором ефективного функціонування підприємств регіону на прикладі Закарпатської області. Закарпаття характеризується своїм стратегічним розташуванням на кордонах, що робить її важливим транзитним пунктом для експорту та імпорту товарів.

В сучасних умовах місце та значення прикордонної логістичної інфраструктури зростає, бо морські транспортні коридори обмежені, а мультимодальні хаби стають критично важливими для транзиту зерна, промислових вантажів та гуманітарної допомоги. Розвиток хабів забезпечує стабільну роботу бізнесу і значно зменшує ризики перебоїв у поставках, що є критично важливим для підприємств, які залежать від зовнішньоекономічних зв’язків.

Список використаної літератури:

1. Стройко Т.В. Логістична інфраструктура як ефективний інструмент управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2011. № 9. С. 15–19. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=684# (дата звернення: 01.11.2025р.)
2. Нова транспортна стратегія ЄС: до чого варто бути готовій Україні. URL: https://www.eurointegration.com.ua/experts/2021/03/31/7121474/ (дата звернення: 03.11.2025р.)

3. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: Постанова Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2024 р. № 1550 Київ. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-2024-%D0%BF#Text (дата звернення: 04.11.2025р.)

4. Логістика під час війни: сотні мільярдів гривень доходу. URL: https://pravdatutnews.com/economy/2025/10/24/67712-logistyka-pid-chas-viyny-sotni-milyardiv-gryven-dohodu (дата звернення: 04.11.2025р.)

5. Левковець П. Р. Регіональна логістика та її роль у розвитку прикордонних територій. *Економіка та держава*. 2022. № 10. С. 67–72.

6. Електронний каталог компаній України YC. Market. URL: https://catalog.youcontrol.market/ (дата звернення: 05.11.2025 р.)

Богородицька Ганна Євгенівна
кандидат економічних наук,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин;

Дімбровський Матвей Валерійович
студент,
Університет митної справи та фінансів

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-566-5-45

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ У РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

Цифровізація економіки та зростання глобальної електронної комерції (e-commerce) відкривають широкі можливості для українських експортерів, дозволяючи інтегруватися в міжнародні ринки з мінімальними бар'єрами входу. Ця теза аналізує значення цифрових платформ для міжнародної торгівлі, їхні особливості, юридичні та логістичні аспекти, а також практичні навички, які фахівці з міжнародних економічних відносин можуть застосовувати для розширення бізнесу. Особлива увага приділяється адаптації українських компаній до європейських ринків, управлінню продажами та використанню сучасних технологій для підвищення конкурентоспроможності.

Електронна комерція в ЄС є одним із найдинамічніших секторів глобальної економіки. За даними Eurostat, обсяг ринку онлайн-продажів у ЄС перевищив 800 мільярдів євро, а частка e-commerce у загальному обсязі роздрібної торгівлі становить близько 20% [1]. Для українських експортерів це створює унікальні можливості, оскільки цифрові платформи дозволяють обходити традиційні бар'єри, такі як високі витрати на фізичну дистрибуцію чи складну митну бюрократію. З ключових тенденцій можна виділити зростання мобільної комерції (понад 60% покупок через смартфони), попит на екологічно чисті товари та персоналізовані пропозиції. Українські компанії, наприклад, виробники органічних продуктів чи хендмейд-товарів, можуть скористатися цими трендами для залучення європейських споживачів. Переваги e-commerce включають швидкий доступ до ринків, можливість тестування попиту через

невеликі партії товарів та гнучкість у ціноутворенні [2]. Однак успіх залежить від розуміння особливостей платформ, юридичних вимог та логістичних процесів.

Провідні платформи e-commerce, розглянуті в курсі, мають унікальні особливості, що впливають на вибір для українських експортерів. Amazon, як найбільша платформа, охоплює всю Європу та США і пропонує широкий асортимент товарів. Її комісії становлять 8-15% від вартості товару плюс щомісячна плата за професійний акаунт (39 євро) [3]. Для роботи потрібна реєстрація бізнесу та VAT-номер у ЄС, що може бути викликом для малих українських компаній, але забезпечує доступ до програми Fulfilled by Amazon (FBA), яка бере на себе логістику та зберігання. eBay, орієнтований на універсальні та вживані товари, має нижчий поріг входу: комісії 10-12%, а для фізичних осіб-підприємців (ФОП) достатньо базової реєстрації. Allegro, популярна в Польщі та Центральній Європі, пропонує комісії 7-11% [4] і підтримує дропшипінг, що дозволяє працювати без власного складу. Etsy спеціалізується на хендмейд і авторських товарах, з комісією 5% та платою за лістинг ($0,20), що ідеально для українських ремісників, які створюють унікальні продукти, такі як вишиванки чи кераміка.

Юридичні аспекти e-commerce є критично важливими для роботи в ЄС: податкове регулювання, зокрема систему VAT (Value Added Tax) через MOSS (Mini One Stop Shop), яка спрощує сплату ПДВ для нерезидентів. Наприклад, стандартна ставка ПДВ у Німеччині –19%, у Польщі – 23% [4], але для товарів вартістю до 150 євро можливе спрощене декларування. Захист прав споживачів регулюється GDPR (Загальний регламент захисту даних), який вимагає прозорої політики конфіденційності, а також правом на повернення товару протягом 14 днів.

Митні процедури для експорту з України включають оформлення декларацій CN22/CN23, сертифікатів походження та відповідність стандартам, наприклад, RoHS для електроніки чи CE для іграшок. Практичні заняття курсу включають заповнення митних документів і розрахунок податків, що допомагає уникнути помилок, які можуть призвести до штрафів.

Логістика в e-commerce є ще одним ключовим аспектом: вибор оптимальних складів (наприклад, FBA або локальні склади в

Польщі), співпраця з кур'єрськими службами (DHL, UPS, InPost) та оптимізації витрат на доставку. Наприклад, доставка 1 кг товару з України до Німеччини через DHL коштує близько 10–15 євро, але консолідація вантажів через європейські хаби може знизити витрати на 20–30%. Практичні навички включають розрахунок вартості доставки (вага * тариф + паливний збір) та вибір оптимальних логістичних маршрутів, особливо в умовах санкційних обмежень, які ускладнюють морські перевезення. Курс також розглядає використання фулфілмент-центрів для зберігання та обробки замовлень, що підвищує швидкість доставки до 1–2 днів у межах ЄС.

Практичні компетенції в електронній торгівлі включають уміння створювати SEO-оптимізовані описи товарів (використання ключових слів, таких як "organic honey" чи "handmade ceramics"), підготовку професійних фотографій (з роздільною здатністю 1000x1000 пікселів), налаштування рекламнихкампаній (Pay-Per-Click на Amazon чи eBay Ads) та управління відгуками клієнтів [4]. Наприклад, підтримка рейтингу продавця на рівні 4.8+ на Amazon значно підвищує довіру покупців. Курс також навчає аналізу конкурентів через інструменти, як Jungle Scout, для визначення популярних товарів і цін. Для українських експортерів це дозволяє створювати конкурентоспроможні пропозиції, наприклад, пропонуючи органічний мед за ціною на 10% нижчою, ніж у середньому по ринку ЄС.

Для фахівців з міжнародних економічних відносин цей напрямок є цінним, оскільки формує розуміння особливостей онлайн-торгівлі, юридичних вимог і логістичних процесів. Це дозволяє інтегрувати e-commerce у стратегії компаній, розробляти плани виходу на нові ринки та оптимізувати витрати. В умовах геополітичних викликів, таких як санкції чи обмеження на традиційні логістичні маршрути, цифрові платформи стають альтернативним каналом для експорту, сприяючи економічному зростанню України. Наприклад, за даними UNCTAD, частка e-commerce у глобальній торгівлі зросла до 25%, що підкреслює її стратегічне значення. Цифрові платформи дозволяють українським експортерам не лише продавати товари, але й будувати бренд на міжнародному рівні. Наприклад, успішнийкейс українського виробника натуральної косметики, який через Etsy

збільшив продажі в ЄС на 40% за рік, демонструє потенціал e-commerce.

Наразі українські підприємці все більш намагаються оволодіти навичками та інструментами для масштабування бізнесу, включаючи інтеграцію CRM-систем (HubSpot, Zoho) для автоматизації продажів і маркетингу. Таким чином, отримані знання сприяють не лише розвитку окремих компаній, але й інтеграції України в глобальну економіку, роблячи e- commerce стратегічним напрямом для фахівців з міжнародних економічних відносин.

Список використаної літератури:

1. Литвиненко А. О., Литвиненко О.Д. Міжнародна торгівля в умовах цифровізації глобальної економіки. *Міжнародний науковий журнал Інтернаука. Серія : Економічні науки*. 2022. № 9. С. 110–116.
2. Краус К.М., Краус Н.М., Манжура В.О. Електрона комерція та інтернет торгівля: навчально-методичний посібник. Київ: Аграр-Медіа Груп, 2021. 454 с.
3. Мартусенко І. (2024). Фірми платформи в міжнародній торгівлі: економічна природа та особливості функціонування. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: https: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4881
4. European Commission. VAT in the Digital Age: MOSS Guidelines. Brussels: EC. 2023.

Гарапко Дмитро Андрійович
аспірант кафедри міжнародних економічних відносин,
Західноукраїнський національний університет

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-566-5-46

ЦИФРОВІ РОЗРИВИ ТА ІНСТИТУЦІЙНА СТРАТИФІКАЦІЯ: СТРУКТУРНІ БАР'ЄРИ НА ШЛЯХУ ДО ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Після майже десятиліття реалізації Цілей сталого розвитку (ЦСР), прийнятих усіма державами-членами ООН у 2015 році, глобальний прогрес залишається глибоко нерівномірним. Sustainable Development Report 2024 визнає, що глобальний прогрес у досягненні ЦСР стагнує з 2020 року, при цьому лише 17% ЦСР перебувають на траєкторії досягнення [1]. Ця дивергенція ставить під сумнів центральне припущення про універсальну конвергенцію траекторій розвитку країн через зусилля глобальної політики та міжнародну співпрацю.

Проте, цей феномен стагнації, зазвичай, пояснюють зовнішніми шоками – пандемією COVID-19, геополітичною напругою та кліматичними змінами – а не структурними обмеженнями, властивими глобальній архітектурі розвитку. Нещодавні дослідження пропонують більш тривожну інтерпретацію: спостережувана дивергенція у траєкторіях ЦСР відображає не тимчасові невдачі, а стійкість окремих режимів розвитку, що характерні фундаментально різними структурними конфігураціями [2].

Стандартні пояснення розбіжностей у розвитку країн, засновані на рівнях доходу, географії чи якості управління, не повністю враховують спостережувані закономірності. Інституційна економіка пропонує переконливу альтернативу, стверджуючи, що інклюзивні інституції – ті, що забезпечують права власності, забезпечують виконання контрактів та обмежують владу еліт – створюють широкі стимули для інвестицій, інновацій та накопичення людського капіталу, тоді як екстрактивні інститути концентрують ренту та придушують зростання [3]. Ці інститути є не просто фоновими умовами, а каузальними рушіями довгострокового процвітання.

Ця логіка також базується на теоріях залежності від траєкторії розвитку, які стверджують, що історичні події та початкові інституційні вибори створюють самопідсилювальні механізми – через зростаючу віддачу, координаційні ефекти та адаптивні очікування – що утримують країни на певних траєкторіях розвитку [4]. Після встановлення ці шляхи стають дорогими для виходу не тому, що вони є оптимальними, а тому, що альтернативні конфігурації вимагають скоординованих змін у кількох взаємозалежних сферах. Наприклад, екстрактивні колоніальні інститути можуть закріпляти слабкі права власності та спричиняти узурпування влади елітою, тоді як відкриті прогресивні інститути сприяють інвестиціям та інноваціям.

Така концептуальна рамка суттєво відрізняється від неокласичних моделей конвергенції, які передбачають поступове згладжування відмінностей у результатах через зменшення спадної віддачі та мобільності факторів виробництва з часом. Навпаки, інституційна економіка і залежність від траєкторії економічного розвитку передбачають існування множинних рівноваг, оскільки країни з подібними початковими ресурсами можуть зійти з різних шляхів економічного розвитку і перейти на зовсім інші траєкторії розвитку. При цьому, перехід до інших режимів вимагає досягнення критичних точок перелому – значних шоків або цілеспрямованих реформ – які здатні порушити існуючі укорінені зворотні зв'язки в межах економічної системи.

Мінімальна міжрежимна мобільність країн, що спостерігається у глобальних даних [2], надає емпіричне підтвердження концепції «інституційного замикання». Це замикання діє через кілька каналів. По-перше, існуючі інституційні домовленості створюють групи інтересів, зацікавлені у збереженні статус-кво, навіть коли альтернативні конфігурації інститутів можуть забезпечити кращі колективні результати. По-друге, взаємодоповнюваність між різними інституційними сферами означає, що реформи в одній галузі можуть давати обмежену віддачу без одночасних покращень в інших. По-третє, ефекти навчання через практику та мережеві екстерналії зміцнюють існуючі технологічні та організаційні траєкторії, створюючи бар'єри для прийняття альтернативних підходів [2; 3].

Домінування доступу до інтернету як предиктора режиму розвитку відображає трансформаційну роль цифрових технологій у сучасних процесах розвитку. Ініціатива з інвестицій у цифрову інфраструктуру Міжнародного союзу електрозв'язку (2024) повідомляє, що розширення значущого та доступного за ціною підключення сприяє прямо чи опосередковано прискоренню прогресу у досягненні 70% цільових показників ЦСР, при цьому цифрові технології визначаються як важливі для стимулювання перелому у глобальному досягненні ЦСР [5].

Оцінка Світового банку за 2024 рік підкреслює, що надійний та доступний за ціною доступ до інтернету служить фундаментальним рушієм економічного зростання, забезпечує доступ до основних послуг та дає змогу брати участь у сучасному суспільстві. Незважаючи на прогрес, близько 3 мільярдів людей залишалися непідключеними до інтернету у 2024 році, зі значними диспропорціями, що зберігаються: 93% населення країн з високим рівнем доходу мають доступ до мережі порівняно лише з 27% у країнах з низьким рівнем доходу [5]. Це вказує на те, що цифрові розриви слід розглядати не просто як симптоми недостатнього розвитку, а як конститутивні бар'єри для переходу між режимами розвитку.

Важливо відзначити, що ефекти доступу до інтернету посилюються з часом, що свідчить про прискорення дивергенції у цифрових можливостях. Ця закономірність узгоджується з мережевими ефектами та зростаючою віддачею від цифрового впровадження: у міру того, як більше послуг, ринків і можливостей переміщаються в онлайн, гранична цінність підключення зростає, а недолік виключення збільшується. Цифровий розрив, таким чином, не є статичним, а є динамічною силою, яка посилює стратифікацію у розвитку. Ця знахідка має важливе значення для міжнародної стратегії розвитку. Звичайні підходи розглядають цифрову інфраструктуру як один із багатьох елементів у диверсифікованому портфелі втручань. Однак результати показують, що цифрове підключення потрібно розглядати як основний ресурс розвитку – ключову передумову для активної участі в сучасній глобальній економіці, а не просто як додатковий елемент розвитку.

Надзвичайна величина ефектів управління в моделях сталого розвитку [2] підтверджує інституційні теорії розвитку. Ці результати узгоджуються з головною тезою Аджемоглу та Робінсона: інклюзивні інститути, а не географія, культура чи незнання, є основною причиною тривалого процвітання [3]. Останні емпіричні дослідження підтверджують важливість якості інституцій. Дослідження країн Африки південніше від Сахари 2024 року показало, що ефективність урядових інститутів має значний позитивний вплив на економічне зростання, причому для прискорення розвитку потрібно досягти певних рівнів якості інституцій [6].

Дослідження 70 країн, що розвиваються, аналогічно задокументувало, що інституційна якість становить приблизно 38% варіацій у людському розвитку, при цьому прозорість та антикорупційні заходи визначаються як основа для покращення інституцій [6; 7]. Дослідження фахівців Світового банку (2024) підкреслює, що добре управління є важливим для розвитку, допомагаючи країнам збільшити економічне зростання, побудувати людський капітал та зміцнити соціальну згуртованість – саме ті багатовимірні результати, які охоплюються рамкою ЦСР [7].

Стійкість ефектів управління, без ознак зменшення, незважаючи на глобальні зрушення, підкреслює, що інституційна якість є глибоким структурним капіталом, а не тимчасовою політичною обіцянкою. Ця інтерпретація кидає виклик інструменталістським поглядам, які розглядають покращення управління як технічні виправлення, досяжні через програми нарощування потенціалу та трансфери найкращих практик. Натомість результати підтримують історико-інституціоналістські перспективи, які наголошують, що якість управління відображає рівноважні результати внутрішніх політичних розрахунків, розподілу влади та соціальних контрактів, які еволюціонують повільно та чинять опір зовнішнім втручанням.

Незначні ефекти зростання ВВП на членство в режимі становлять одну з найбільш теоретично значущих знахідок в сучасних емпіричних роботах [2–6]. Цей нульовий результат суперечить наголосу традиційної економіки розвитку на розширенні виробництва як первинній метриці прогресу та кидає виклик неявному припущенню, що лежить в основі значної частини

моніторингу ЦСР, що більш швидке економічне зростання безпосередньо трансформується у покращену ефективність сталого розвитку. Натомість виявлено, що членство в режимі визначається глибокими інституційними та технологічними конфігураціями, які еволюціонують поступово протягом довших часових горизонтів.

Ця інтерпретація узгоджується з нещодавньою критикою парадигм розвитку, орієнтованих на ВВП. Звіт ООН про ЦСР за 2024 рік визнає, що зростання ВВП на душу населення у половині найбільш вразливих країн світу сповільнилося відносно розвинених економік, проте ця дивергенція виявляється насамперед через диференційовану здатність забезпечувати результати сталого розвитку, а не через рівні доходу як такі. Результати свідчать, що економічне зростання важливе для сталого розвитку не через прямі механічні ефекти, а радше через його внесок у розбудову інститутів, інфраструктури та людського капіталу – самих структурних факторів, що визначаються як первинні детермінанти членства в режимі.

Виявлення стійких режимів розвитку з обмеженою міжрежимною мобільністю має глибокі наслідки для міжнародної політики розвитку та розподілу ресурсів. Ідентифікація стійких режимів розвитку з обмеженою міжрежимною мобільністю свідчить, що досягнення ЦСР вимагає вирішення структурних обмежень через інвестиції у фундаментальні можливості – потенціал управління, цифрову інфраструктуру та системи охорони здоров'я – а не виключної концентрації на цілеспрямованому програмуванні.

Поточна архітектура міжнародної допомоги розвитку залишається значною мірою організованою навколо вертикальних програм, орієнтованих на окремі цілі чи сектори (наприклад, глобальні ініціативи з охорони здоров'я, механізми кліматичного фінансування, освітні програми). Хоча такі програми забезпечують важливі короткострокові результати, результати свідчать, що вони можуть виявитися недостатніми для каталізування структурних трансформацій, необхідних для країн для просування від відсталих до перехідних або від перехідних до лідируючих режимів.

Нещодавні міжнародні політичні дискусії відображають зростаюче визнання цих структурних передумов. Ініціатива з інвестицій у цифрову інфраструктуру МСЕ підкреслює, що

інвестиції в цифрову інфраструктуру стали головним глобальним політичним пріоритетом, з оцінками, що свідчать про те, що побудова інфраструктури для адекватного підключення всіх коштуватиме сотні мільярдів доларів до 2030 року. Саміт майбутнього ООН (вересень 2024 року) надав пріоритет реформам для вирішення боргової кризи, що стримує країни, що розвиваються, та нагальної потреби в реформі міжнародної фінансової архітектури – визнаючи, що ресурсні обмеження, а не просто політичні знання, обмежують прогрес.

Для України, як країни з перехідною економікою, ці теоретичні міркування мають особливу актуальність. Післявоєнна відбудова надає унікальну можливість не просто для відновлення зруйнованої інфраструктури, але й для трансформаційних інвестицій у цифрову інфраструктуру та якість державного управління як фундаментальних передумов сталого розвитку. Виклик полягає у запобіганні відтворенню існуючих інституційних слабкостей та натомість у використанні критичної точки перелому для встановлення більш інклюзивних та ефективних інституційних конфігурацій.

Нині міжнародна спільнота стикається з доказами того, що ЦСР не будуть досягнуті у 2030 році через підходи business-as-usual. Розуміння того, що глобальна ефективність ЦСР характеризується структурними режимами з обмеженою мобільністю країн в межах траєкторій розвитку, а не лінійною конвергенцією, свідчить, що ця недостача відображає не просто неадекватну мобілізацію ресурсів чи реалізацію політики, а стійкість структурних конфігурацій, що обмежують траєкторії розвитку. Подолання цифрових розривів та підвищення якості державного управління постають як фундаментальні можливості, що дають змогу досягти прогресу в кількох ЦСР одночасно, при чому інвестиції в ці сфери дають мультиплікативну, а не просто адитивну віддачу. Перехід від амбіційної постановки ЦСР до структурної трансформації траєкторій розвитку повинен стати центральним викликом політики розвитку в наступному десятилітті.

Список використаної літератури:

1. Sachs J.D., Lafortune G., Fuller G. Sustainable Development Report 2024: The SDGs and the UN Summit of the Future. Paris: SDSN, Dublin: Dublin University Press. 2024. 462 p. DOI: https://doi.org/10.25546/108572

2. Wu X., Chen R., Li M., Liu J., Chen B., Chen G.Q., Geng Y., Liu G., Tukker A., Yao M. The disparities and development trajectories of nations in achieving the Sustainable Development Goals. *Nature Communications*. 2025. Vol. 16. P. 585. DOI: https://doi.org/10.1038/s41467-025-56076-6

3. Acemoglu D., Robinson J.A. Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty. New York: Crown Business. 2012. 544 p.

4. North, D.C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press. 1990. 152 p.

5. International Telecommunication Union. (2024). Facts and Figures 2024: Laying the Foundation for Digital Transformation. Geneva: ITU Publications. URL: https://www.itu.int/itu-d/reports/statistics/2024/11/21/ff24/

6. Şit A., Radulescu M., Güneş H., Şit M. Rethinking of government institutions and governance quality indicators on economic growth in Sub-Saharan African countries. *Journal of the Knowledge Economy*. 2024. Vol. 15. P. 20883–20905. DOI: https://doi.org/10.1007/s13132-024-02040-6

7. World Bank. (2024). Worldwide Governance Indicators 2024 Update. Washington, DC: World Bank Group. URL: https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators

Кузнєцова Наталія Володимирівна
кандидат економічних наук,
доцент кафедри міжнародних фінансів;

Кондратюк Ігор Сергійович
магістр,
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин
Київського національного університету імені Тараса Шевченка

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-566-5-47

ВИКОРИСТАННЯ ДОСВІДУ СТВОРЕННЯ СПЕЦІАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ЗОН У ПІВДЕННІЙ КОРЕЇ ДЛЯ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Повоєнне відновлення України є викликом історичного масштабу, що вимагає не лише відбудови фізичної інфраструктури, а й фундаментальної трансформації державних інституцій. Згідно з останніми оцінками, загальна вартість реконструкції сягає 524 млрд доларів, що в 2,8 рази перевищує номінальний ВВП країни за 2024 рік [1]. Ця астрономічна сума робить мобілізацію приватного капіталу абсолютною необхідністю, оскільки державних та донорських коштів буде недостатньо. У цьому контексті виняткової актуальності набуває пошук ефективних інструментів для залучення інвестицій та стимулювання модернізації економіки. Одним із таких інструментів є спеціальні економічні зони (СЕЗ).

Метою цієї роботи є аналіз досвіду Південної Кореї у використанні СЕЗ як інструменту повоєнної індустріалізації та розробка рекомендацій щодо адаптації його фундаментальних принципів до унікальних умов у яких знаходиться Україна. Пряме копіювання корейської авторитарної моделі «держави розвитку» є неможливим і неприйнятним для демократичної України, що прагне до членства в ЄС. Однак глибокий аналіз дозволяє виділити основні принципи та стратегічні цілі, які лежать в основі успіху. Унікальність сучасної ситуації полягає в тому, що процес вступу до ЄС та сувора обумовленість міжнародної фінансової допомоги (зокрема, в рамках програми *Ukraine Facility*) створюють потужний «зовнішній якір». Цей зовнішній тиск, який сприяє проведенню глибоких

інституційних реформ може стати функціональним еквівалентом тієї внутрішньої політичної волі, яка була рушійною силою корейської модернізації [2].

Успіх східноазійських «тигрів», зокрема Південної Кореї, ґрунтувався на ефективному, меритократичному та відносно автономному державному апараті – «державі розвитку». Така держава була здатна не лише розробити довгострокову національну стратегію, а й, що найважливіше, жорстко впроваджувати принцип взаємності (reciprocity): державна підтримка (пільгові кредити, протекціонізм) надавалася бізнесу не безумовно, а в обмін на виконання чітко контрольованих стандартів ефективності, насамперед – експортних планів [3]. Цей механізм «дисциплінованого капіталізму» запобігав вирощуванню неефективних «тепличних» монополій та змушував національні компанії конкурувати на світовому ринку. Таким чином, головний урок полягає в тому, що інститути є первинними відносно політики. СЕЗ є лише інструментом, який в руках слабкої або корумпованої держави перетворюється на механізм збагачення окремих груп інтересів, а в руках спроможної – на потужний двигун модернізації.

Досвід Південної Кореї є цінним не як статична модель для копіювання, а як приклад динамічної адаптації інструменту СЕЗ до національних пріоритетів. Ця еволюція пройшла три чітко визначені етапи, кожен з яких відповідав певному етапу розвитку країни.

Етап перший: Експортно-виробничий анклав (1970-ті – Вільна експортна зона Масан). Створена для вирішення нагальних завдань повоєнного періоду – залучення іноземної валюти та створення робочих місць – ВЕЗ Масан була класичною зоною першого покоління. Її успіх базувався на «репресивній моделі розвитку»: держава гарантувала іноземному капіталу доступ до дешевої та позбавленої прав робочої сили (зокрема, через заборону профспілок та страйків) в обмін на інвестиції [4]. Ця модель, хоч і була ефективною у своєму історичному контексті, є соціально та політично неприйнятною для сучасної України.

Етап другий: Національний R&D-хаб (з 1973 р. – Технополіс Дедок). Цей етап знаменував стратегічний поворот від використання наявних переваг (дешева праця) до створення нових (технології). Дедок був результатом далекоглядного державного планування,

спрямованого на досягнення технологічного суверенітету. Шляхом концентрації провідних державних науково-дослідних інститутів та створення Корейського провідного науково-технологічного інституту (KAIST) держава створила з нуля національний інноваційний центр, який став колискою технологічних проривів, що перетворили Корею на світового лідера.

Етап третій: Глобальний бізнес-хаб (з 2003 р. – Спеціальні економічні зони Інчхон та Пусан-Чінхе). Це сучасна модель для розвиненої економіки. Це не ізольовані промислові парки, а комплексні міські екосистеми, побудовані на синергії з інфраструктурою світового класу (аеропорти, порти). Їхня конкурентна перевага полягає в якості регуляторного середовища, інноваційному потенціалі та високій якості життя, що приваблює глобальні таланти та інвестиції у сектори з високою доданою вартістю [5].

Застосовуючи корейський принцип стратегічного фокусу, Україна має створити диверсифіковане портфоліо СЕЗ, кожна з яких вирішує конкретне завдання повоєнного відновлення:

- Оборонно-промислові кластери (“Defence-Tech Valleys”): Для забезпечення технологічного суверенітету, локалізації виробництва озброєнь та інтеграції в оборонно-промислову базу НАТО.
- Агротехнологічні парки (“Agri-Food Valleys”): Для трансформації агросектору від експорту сировини до виробництва харчових продуктів з високою доданою вартістю за моделлю еко-індустріальних парків.
- Логістично-виробничі хаби (“Euro-Integration Gateways”): На західному кордоні для безшовної інтеграції у європейські ланцюги вартості, функціонуючи як пілотні майданчики для впровадження норм ЄС.

Найважливішим елементом є створення інституційного «щита» для запобігання корупції та «захопленню держави». Він має включати два механізми. По-перше, модель управління «Публічно-приватно-міжнародне партнерство» (ППМП), де до Наглядової ради кожної СЕЗ входять представники уряду, інвесторів та, що є ключовою інновацією, представники міжнародних фінансових інституцій (МФІ), як-от ЄБРР чи Світовий банк. Їхня участь слугуватиме потужною гарантією прозорості та довіри. По-друге,

впровадження юридично зобов'язуючого «інвестиційного контракту» як адаптації корейського принципу взаємності. Кожен резидент має підписати контракт, що фіксує його зобов'язання щодо обсягу інвестицій, створення робочих місць, експорту та дотримання стандартів ESG. Невиконання цих пунктів призводитиме до позбавлення статусу резидента.

Україна не може дозволити собі послідовно проходити всі етапи еволюції. Вона змушена здійснити «примусовий стрибок», проєктуючи СЕЗ одразу відповідно до вимог XXI століття. Традиційна модель, що базується на податкових пільгах та дешевій праці, є застарілою через тріаду глобальних тисків: глобальна податкова реформа ОЕСР (*Pillar Two*), що нівелює фіскальні стимули; Четверта промислова революція, що знецінює дешеву працю; та імператив сталого розвитку (ESG), що є обов'язковою умовою доступу до ринку ЄС та відповідального капіталу.

Пропонується кардинально переосмислити саму сутність «особливого режиму». Замість територій з «винятками» із загальнонаціонального законодавства, українські СЕЗ мають стати територіями прискорення європейської інтеграції. Їхньою головною цінністю має стати інституційна досконалість, де в пілотному режимі прискорено впроваджуються норми і стандарти ЄС. Для європейського інвестора це означатиме роботу у звичному, передбачуваному та надійному правовому полі (митний кодекс ЄС, технічні регламенти, екологічні стандарти), що кардинально знижує регуляторні ризики. Такий підхід перетворює геополітичну необхідність (вступ до ЄС) на унікальну економічну перевагу, роблячи СЕЗ фактичним продовженням Єдиного ринку ЄС на території України.

Проведене дослідження доводить, що для повоєнного відновлення України було б краще врахувати деякі аспекти корейського досвіду. Зокрема, мова йде про адаптацію його стратегічної логіки до реалій XXI століття. Успіх нового покоління українських СЕЗ залежить від двох ключових стовпів.

По-перше, це зсув парадигми від застарілої концепції податкових пільг до створення окремих ділянок з інституційною досконалістю, які функціонують як «прискорювачі європейської інтеграції». Головним стимулом для інвесторів має стати не звільнення від

податків, а можливість працювати у передбачуваному та надійному правовому полі, що є фактичним продовженням Єдиного ринку ЄС.

По-друге, це побудова надійної інституційної архітектури, здатної запобігти повторенню помилок минулого. Впровадження моделі управління «Публічно-приватно-міжнародне партнерство» за участю МФІ та юридично зобов'язуючих «інвестиційних контрактів» дозволить використати «зовнішній якір» міжнародного нагляду для забезпечення прозорості, дисципліни та довіри інвесторів.

Реалізація цих рекомендацій перетворить СЕЗ з інструменту фіскальних ризиків на потужний двигун структурної перебудови, технологічної модернізації та незворотної інтеграції України в євроатлантичну спільноту.

Список використаної літератури:

1. World Bank. Updated Ukraine recovery and reconstruction needs assessment released [Пресреліз]. World Bank. 2025. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released

2. Yu I., Karpova V., Revenko O. European support Ukraine facility: problems and challenges. Selected Papers of VI International Conference on European Dimensions of Sustainable Development, May 15 – 17, 2024. Kyiv : NUFT, 2024. P. 474–483.

3. Korea Legislation Research Institute. (n.d.). Special Act on Designation and Management of Free Economic Zones. URL: https://elaw.klri.re.kr/eng_service/lawView.do?hseq=46782&lang=ENG

4. Han Y. Miracle from the Rhein to the Han River: Heavy industrialisation of South Korea and its social consequences under Park Chung Hee [PhD thesis, Lancaster University]. 2016. P. 328.

5. Shuhrat-ugli V. O. The role of free economic zones (fezs) in attracting foreign direct investment (fdi): the case of south Korea. *Oriental Renaissance: Innovative, educational, natural and social sciences*. 2024. Vol. 4 (5).

Фєтісов В'ячеслав Андрійович
аспірант кафедри європейської економіки і бізнесу,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-566-5-48

СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ АУТСОРСИНГОВИХ КОМПАНІЙ

В умовах глобалізації та стрімкого розвитку інформаційних технологій аутсорсинг стає важливим елементом ведення бізнесу, що дозволяє компаніям зосередитися на основних компетенціях та знижувати витрати [1, с. 125]. Українські аутсорсингові компанії, що пропонують послуги в сфері інформаційних технологій, мають унікальну можливість зайняти конкурентоспроможне місце на міжнародному ринку завдяки високій кваліфікації фахівців, доступності інтелектуальних ресурсів та сприятливому бізнес-середовищу [2, с. 89]. Однак, незважаючи на позитивні тенденції, галузь стикається з численними викликами, такими як інтенсивна конкуренція з боку інших країн, постійні зміни в потребах клієнтів та технологічні інновації

У сучасних умовах українським аутсорсинговим компаніям необхідно застосовувати нові стратегії для підвищення своєї конкурентоспроможності. Серед найважливіших аспектів можна виділити розширення спектра послуг, які вони пропонують, зокрема, впровадження консалтингових та управлінських послуг [4, с. 157]. Це не тільки дозволить компаніям оптимізувати свої витрати, але й залучити нових клієнтів, які шукають комплексні рішення для бізнесу. Також важливою є потреба в постійному вдосконаленні навичок працівників та інвестиціях у нові технології, що є ключовими факторами успіху в умовах швидко змінюваного ринку [5, с. 144].

Аналіз конкурентоспроможності показує, що українські аутсорсингові компанії повинні активно працювати над покращенням якості послуг та впровадженням інновацій [6, с. 215].

Важливим елементом є також розвиток партнерських відносин з міжнародними компаніями, що дозволяє не тільки підвищити репутацію, але й отримати доступ до нових ринків та технологій [7, с. 86]. Згідно з дослідженнями, компанії, що успішно реалізують стратегії аутсорсингу, мають значно вищі шанси на довгострокове партнерство з клієнтами, що дозволяє забезпечити стабільний дохід і зростання [8, с. 70].

Важливо підкреслити, що аутсорсинг є не лише інструментом скорочення витрат, але й стратегічним підходом до управління бізнесом, який дозволяє компаніям адаптуватися до сучасних викликів [4, с. 158]. В умовах зростаючої глобалізації та технологічних змін, українські аутсорсингові компанії повинні використовувати всі доступні методи для підвищення своєї ефективності та конкурентоспроможності.

Таким чином, вивчення стратегій підвищення конкурентоспроможності українських аутсорсингових компаній має важливе значення для забезпечення їхнього подальшого розвитку та успіху на міжнародному ринку [2, с. 92; 3].

Аналіз п’яти ключових стратегій підвищення конкурентоспроможності українських аутсорсингових компаній демонструє різноманітність підходів до розвитку бізнесу в умовах глобальної конкуренції.

Інноваційні технології, зокрема штучного інтелекту, забезпечує підвищення продуктивності на 40% та зниження операційних витрат на 25%. Проте ця стратегія супроводжується високими ризиками, адже витрати на дослідження та розробки можуть сягати 20% річного прибутку компанії, що негативно впливає на фінансову стабільність.

Гнучкість та адаптивність, як стратегія, базується на застосуванні Agile-методологій, що дозволяє підвищити задоволеність клієнтів на 30% та скоротити терміни виконання проектів на 20%. Ризики обмежуються додатковими витратами на навчання команди на рівні 5% бюджету проекту. Розвиток кадрів передбачає інвестиції в навчання співробітників, що підвищує продуктивність на 24% та знижує плинність кадрів до 15% [5, с. 144]. Витрати на професійний розвиток можуть досягати 10% загального бюджету компанії, а

гнучкість стратегії залежить від наявних ресурсів та управлінських підходів.

Розширення спектру послуг через диверсифікацію може забезпечити зростання доходів на 20% у перший рік, однак супроводжується ризиками невиправданих інвестицій у разі низького попиту на нові послуги.

Міжнародна співпраця дозволяє збільшити доходи на 30% та зміцнити репутацію компанії, проте створює залежність від зовнішніх економічних та політичних факторів, що обмежує контроль над бізнес-процесами.

Критерії оцінки стратегії підвищення конкурентоспроможності формують багатовимірну систему аналізу, що забезпечує комплексне розуміння потенціалу обраних підходів у сучасному бізнес-середовищі. Ефективність, як ключовий критерій, відображає здатність стратегії досягати поставлених цілей через кількісні показники результативності та рентабельності інвестицій, враховуючи специфіку галузевого контексту [6, с. 215]. Оцінка ризиків дозволяє ідентифікувати потенційні загрози фінансового, операційного та репутаційного характеру, що критично важливо для прийняття зважених управлінських рішень в умовах невизначеності.

Гнучкість стратегії характеризує адаптивність організації до динамічних ринкових умов, технологічних інновацій та змін у споживчих перевагах, забезпечуючи конкурентні переваги. Інтегрована оцінка цих критеріїв забезпечує науково обґрунтований вибір оптимальної стратегії розвитку для досягнення стратегічних цілей організації.

Інноваційні технології вважаються найбільш ефективною стратегією для українських аутсорсингових компаній, оскільки вони забезпечують значні конкурентні переваги. Згідно з результатами досліджень, компанії, які активно впроваджують інновації, мають на 40% вищу продуктивність, що свідчить про важливість даної стратегії для зростання та стабільності на ринку.

На противагу цьому, стратегія розширення спектру послуг виявляється найменш ефективною через високі ризики, пов’язані з інвестиціями в нові сфери діяльності. Згідно з дослідженнями, компанії, які без належного аналізу ринку вводять нові послуги,

можуть зіткнутися з недостатнім попитом, що призводить до збитків [9; 10].

Дослідження стратегій підвищення конкурентоспроможності українських аутсорсингових компаній демонструє критичну важливість інноваційних технологій як найефективнішого інструменту розвитку, що забезпечує зростання продуктивності та суттєве зниження операційних витрат.

Комплексний аналіз ефективності, ризиків та гнучкості стратегій підтверджує необхідність збалансованого підходу, що поєднує впровадження інновацій, розвиток кадрового потенціалу та міжнародну співпрацю. Успішна реалізація обраних стратегій дозволить українським аутсорсинговим компаніям зміцнити позиції на міжнародному ринку обсягом понад 5 мільярдів доларів США та забезпечити сталий довгостроковий розвиток галузі.

Список використаної літератури:

1. Загородній А. Г., Партин Г. О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. Київ : Знання, 2009. 447 с.
2. Зозульов О. В. Стратегічний маркетинг: теорія і практика : монографія. Київ : УБС НБУ, 2018. 256 с.
3. Когут М. І., Мельник Т. В., Шевчук О. А. Конкурентоспроможність підприємств в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: https://economyandsociety.in.ua (дата звернення: 19.10.2025).
4. Лабжанія Р. Г. Аутсорсинг як інструмент підвищення ефективності управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки.* 2019. № 3. С. 156–160.
5. Лисенко Т. І. Управління персоналом у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 6 (108). С. 142–148.
6. Максименко І. Я. Інноваційний розвиток підприємств: теорія та практика : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 368 с.
7. Микало О. І. Міжнародне партнерство як фактор конкурентоспроможності українських ІТ-компаній. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 28. Ч. 2. С. 84–89.
8. Матвій І. Є. Стратегії розвитку аутсорсингових компаній в умовах глобалізації. *Економіка і організація управління.* 2018. № 2 (30). С. 67–75.

9. IT Ukraine Association. IT Industry in Ukraine: Market Report 2023. Kyiv, 2023. 45 p.
10. Scrum Alliance. State of Scrum Report 2020–2021. URL: https://www.scrumalliance.org/about-us/state-of-scrum (дата звернення: 19.10.2025).

НОТАТКИ

МАТЕРІАЛИ
МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ
КОНФЕРЕНЦІЇ

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ В УМОВАХ СВІТОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

14-15 листопада 2025 р.

Підписано до друку 28.11.2025. Формат 60x84/16.
Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman. Цифровий друк.
Умовно-друк. арк. 12,67. Тираж 100. Замовлення № 1225-116.
Ціна договірна. 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.