



Секція № 5

**СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ТА УПРАВЛІНСЬКІ  
АСПЕКТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

**DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-624-2-5>**

**UDC 331.5-053.6:316.4**

***Oleksandr DLUHOPOLSKYI***

*Dr. Ec. Sc., Professor*

*Professor of Economics and Global Studies Department  
West Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine*

**THE NEETS PHENOMENON IN EUROPE: TRENDS,  
DETERMINANTS AND POLICY IMPLICATIONS**

In today's world, grounded in the principles of inclusion, sustainability, and democracy, increasing attention is being paid to the issue of young people who are not in education, employment, or training – the so-called NEETs (Not in Education, Employment or Training) category. This social group is particularly vulnerable to social isolation, poverty, and marginalisation, posing significant challenges to sustainable societal development, economic growth, and overall prosperity. The rising proportion of NEETs across various countries highlights the existence of systemic issues within education systems, labour markets, and social protection frameworks [1].

The integration of young people from the NEETs group into economic and social life represents a crucial objective of public policy at all levels. This goal extends beyond merely reducing youth unemployment; it also seeks to enhance their social capital, civic engagement, and overall quality of life. Successful integration of this category requires a comprehensive approach that encompasses educational reform, the creation of favourable conditions for employment, and the development of effective mechanisms of social support for those genuinely in need.

A notable example of such integration at the international level is the United Kingdom government's "Back to Work Plan" [2], which is aimed at enhancing the economic participation of individuals who remain outside the labour market, including young people. The plan provides for expanded access to personalised support, retraining programmes, psychosocial assistance, and employment facilitation in regions with low economic activity, thereby demonstrating the effectiveness of flexible state measures in engaging NEETs. This issue is relevant across virtually all European countries, given the varying levels of socio-economic development across



regions, disparities in access to key local public goods, and differences in the perception of inclusive and sustainable development.

Overall, interest in the topic of NEETs in academic publications between 2011 and 2025 is illustrated in Fig. 1.

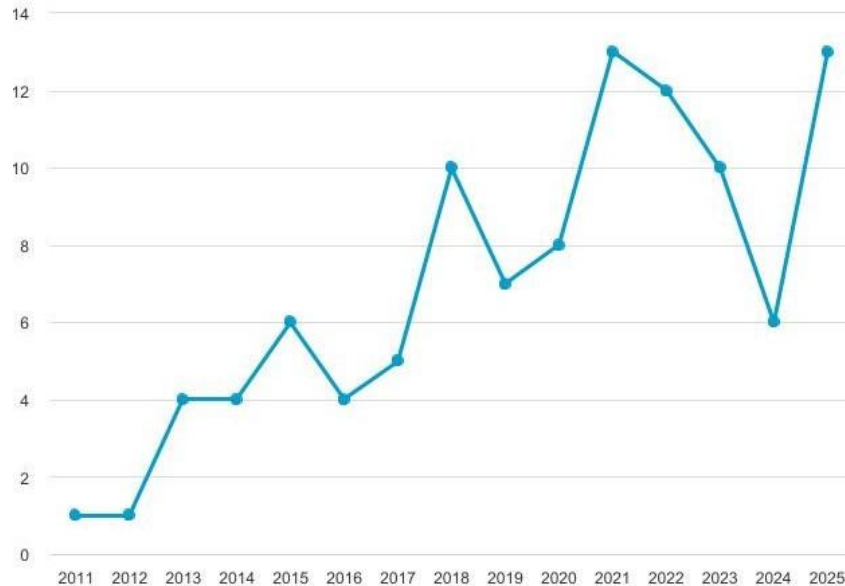


Fig. 1. An illustration of the academic interest in the topic of NEETs in Scopus database (2011-2025)

Between 2011 and 2014, there was a gradual increase in scholarly interest in the NEETs phenomenon, with the number of publications rising from just one in 2011-2012 to four in 2013-2014. This suggests the initial emergence of academic attention to the issue, particularly in the context of the aftermath of the 2008-2009 global economic crisis. Peaks in publication activity on NEETs are observed in 2017 (10 publications) and 2021 (13 publications), which may be attributed both to heightened attention to youth employment in Europe and the adoption of relevant EU-level policies, as well as to the COVID-19 pandemic. The latter significantly exacerbated the NEETs issue due to the suspension of educational processes, a reduction in job opportunities, and increased social vulnerability among young people. In 2023–2024, a temporary decline in institutional interest in NEETs can be observed, accompanied by a shift in research focus towards related topics such as digital skills and financial literacy. However, even in the incomplete year of 2025, the number of publications once again reaches a peak (13 publications), reflecting renewed political initiatives and the development of new analytical approaches for assessing the long-term consequences of being in a NEET status. Overall, peaks in academic publishing activity clearly correlate with global and regional crises, highlighting the sensitivity of scholarly research to the broader socio-economic context.



Fig. 2 illustrates the leading countries in terms of the number of academic publications on the NEETs phenomenon.

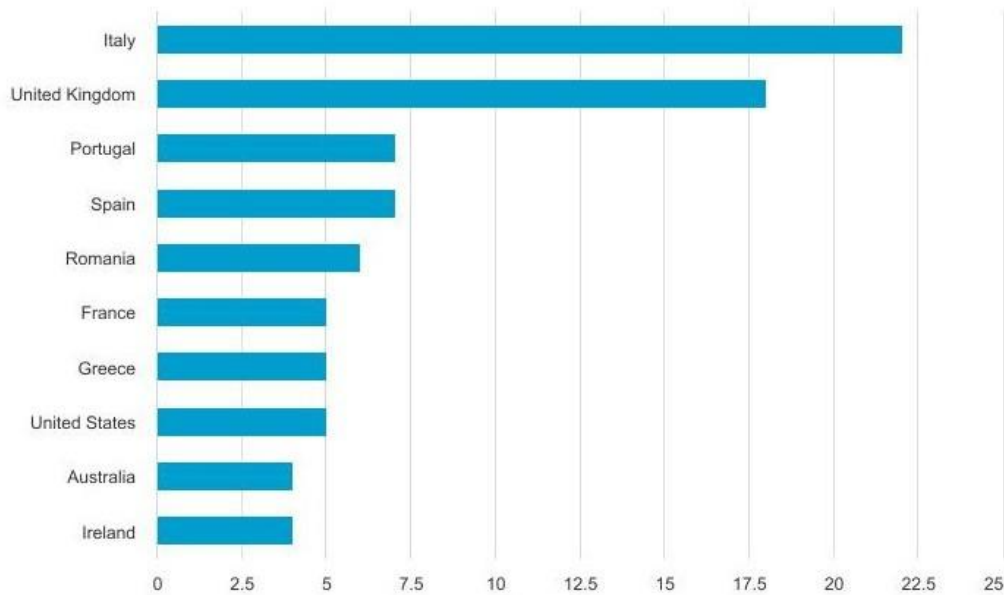


Fig. 2. The geographical distribution of academic interest in the NEET issue

The highest level of academic interest is observed in Italy, which ranks first in the number of related publications. This reflects the significant relevance of the NEETs issue in the Italian context, as the country reports one of the highest NEETs rates among youth in Europe. The United Kingdom follows, indicating sustained academic and policy-level engagement with the topic. This trend aligns with the implementation of national strategies such as the “Back to Work Plan” [2], alongside broader European inclusion frameworks. Portugal, Spain, and Romania demonstrate a moderate level of academic engagement, consistent with their elevated youth unemployment rates. France, Greece, and the United States also show a moderate level of interest, while the lowest levels are observed in Australia and Ireland. Academic interest in the NEETs issue is most pronounced in countries where the phenomenon constitutes a pressing social challenge, particularly in Southern Europe, and is closely linked to broader demographic trends, including global population ageing [1; 3; 4; 5]. This suggests a strong correlation between the volume of academic research and the socio-economic and policy landscapes of the respective countries. Fig. 2 also shows that the highest level of academic interest in the NEETs issue is concentrated in developed countries characterised by democratic institutions, market economies, welfare states, and extensive social protection systems. This pattern reflects a growing global recognition of the NEETs phenomenon as a major challenge to social cohesion, youth policy, and sustainable economic development.

As illustrated in Fig. 3, the NEETs issue is inherently interdisciplinary, though it is dominated by the fields of social sciences, medicine, and psychology.

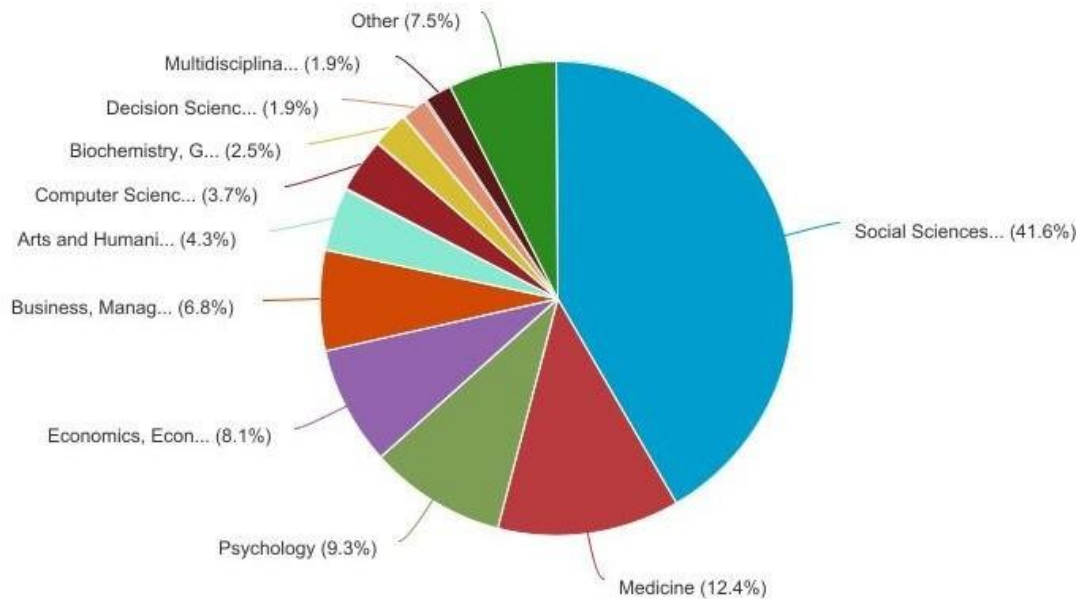


Fig. 3. Analysis of NEET-related research by disciplinary fields

The largest share of publications is concentrated within the social sciences (41.6%), which is unsurprising given that the NEETs phenomenon is directly linked to social policy, education, employment, inclusion, and youth integration. Social sciences provide both theoretical frameworks and applied methodologies for analysing the structural causes and consequences of NEETs status, including issues of social mobility, inequality, and institutional support. Medicine ranks second in terms of its contribution to NEET-related research (12.4%), indicating growing attention to mental health, stress, addiction, and other medical-social factors that often accompany the exclusion of young people from active social and economic life. Psychology occupies the third position (9.3%), reflecting scholarly interest in individual psychological determinants such as motivation, self-esteem, behavioural strategies, and the consequences of prolonged inactivity. The disciplines of economics (8.1%) and business and management (6.8%) primarily focus on the labour market implications of the NEETs phenomenon, particularly in relation to productivity, human capital investment, and the design of public policies on employment and entrepreneurship, including emerging areas such as “silver” and “green” entrepreneurship.

## LITERATURE

1. Dluhopolskyi, O., Dluhopolska, T. (2024). NEETs integration into social and economic activity in a context of sustainability. *AGORA International Journal of Economical Sciences*, 18(1), 32–43. <https://doi.org/10.15837/aijes.v18i1.6708>



2. Department for Work and Pensions (2024). *Back to Work Plan will help drive economic growth in every region* [Press release]. GOV.UK. <https://www.gov.uk/government/news/back-to-work-plan-will-help-drive-economic-growth-in-every-region>

3. Caridà, A., Varrone, N., Altimari, A., Melia, M. (2022). The transformative power of technology to turn the silver economy into a gold society: A systematic literature review. *Silver economy: Challenges and opportunities for an aging world (Sinergie – Italian Journal of Management)*, 40(3), 119, 19–50.

4. Greco, F., Tregua, M., Carignani, F., Bifulco, F. (2022). Silver entrepreneurship: A new trend in startups. *Silver economy: Challenges and opportunities for an aging world, Italian Journal of Management*, 40(3), 119, 123–148.

5. Zhukovska, A., Dluhopolskyi, O., Zheliuk, T., Shushpanov, D., Brechko, O., Kryvokulska, N., Horiachko, K. (2021). “Silver economy”: Analysis of world trends and forecast for Ukraine. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 24(7), 1–12. <https://www.abacademies.org/articles/silver-economy-analysis-of-world-trends-and-forecast-for-ukraine-11520.html>

---

**UDC 005.8:502.131.1]:001.811**

**Virginija GRYBAITĖ**  
*Faculty of Business Management,  
Vilnius Gediminas Technical University*

## **SUSTAINABILITY INTEGRATION IN PROJECT MANAGEMENT RESEARCH: A BIBLIOMETRIC ANALYSIS**

### **Abstract**

This article presents a bibliometric analysis of Web of Science Core Collection publications on integrating sustainability into project management. Covers journals and review articles in English from 2016-2026. VOSviewer was used to examine author keyword co-occurrence. The field focuses on three core concepts: project management, sustainability, and sustainable project management. Key themes include sustainability in construction, project success and stakeholder engagement, strategic frameworks (Sustainable Development Goals, circular economy, triple bottom line), and leadership and competencies. Overlay visualisation indicates a shift toward more applied and differentiated topics, particularly SDGs, circular economy, green project management, and competencies. The paper outlines the current structure of the field and its emerging directions.



Keywords: sustainability; sustainable project management; bibliometric analysis

## **1. Introduction**

Sustainability has emerged as a central and highly salient theme within contemporary project management research. Traditional project evaluation criteria, delivery on time, within budget, and to the required quality standard are increasingly regarded as insufficient. Instead, there is a growing emphasis on assessing projects in terms of their long-term environmental, social, and economic impacts, thus integrating a broader sustainability perspective into project governance and performance measurement (Chofreh et al., 2019; Kivilä et al., 2017). The literature has grown in different directions. Some studies focus on construction and infrastructure, others on project success, stakeholder engagement, governance, leadership, or competencies. More recent work has also linked project management to broader sustainability agendas such as the Sustainable Development Goals, circular economy, and green management approaches (Blak Bernat et al., 2023; Magano et al., 2021; Sankaran et al., 2021). This makes the field harder to grasp as a whole and is not always clear which themes dominate the literature and how they interrelate. Bibliometric analysis helps reveal the main themes, their links and the directions in which the literature is developing (Gibbin et al., 2023). Therefore, this paper aims to delineate the thematic structure and recent research trajectories of sustainability integration in project management by addressing three research questions: What thematic clusters structure the field? Which concepts occupy the most central position in it? Which research directions appear to be more recent?

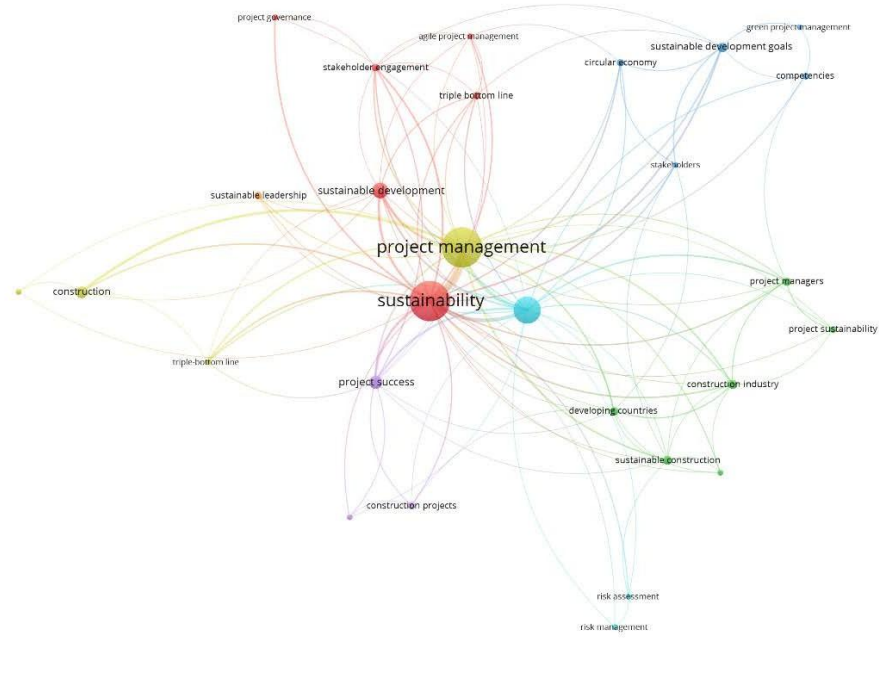
## **2. Methodology**

This study adopts a bibliometric research design. Data were extracted from the Web of Science Core Collection, which was selected as the sole data source to ensure dataset consistency and methodological transparency. The search covered the period 2016 to 2026. Only articles in English and review papers were retained. The results were subsequently refined by applying subject category filters related to management, sustainability, environmental studies, and social sciences. Following the application of these inclusion criteria, the final dataset comprised 251 publications. Bibliometric analysis was conducted using VOSviewer. To identify the conceptual structure of the field, the paper focused on the co-occurrence of author keywords. This option was chosen because it generated a more distinct and interpretable representation than broader keyword settings. The final interpretation relied on two visualisation modes: network visualisation, used to identify the thematic structure of the field, and overlay visualisation, used to highlight more recent directions in the literature.

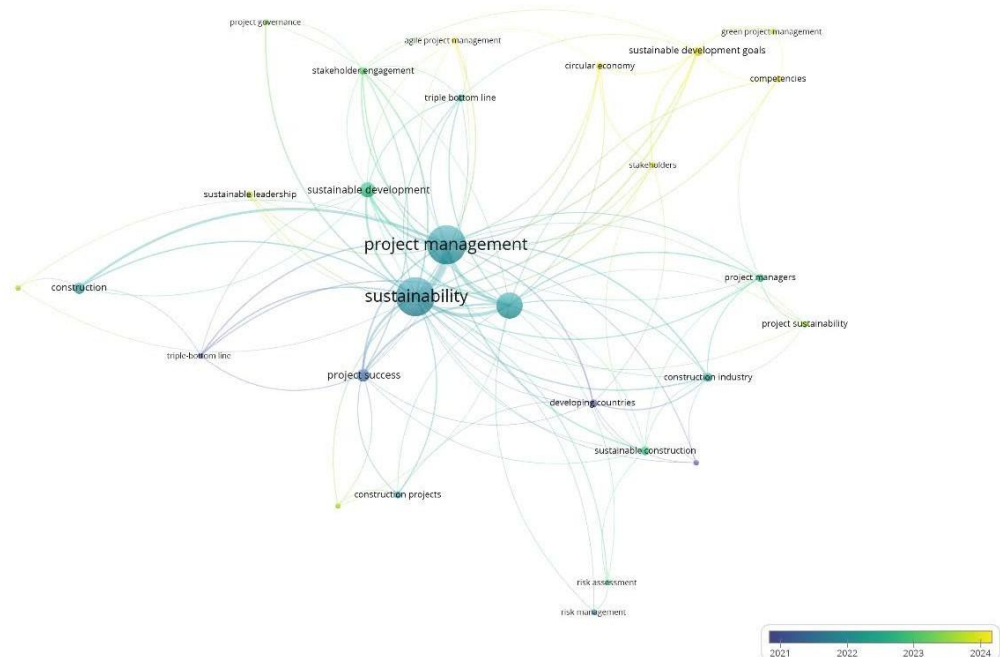


### **3. Results and Discussion**

The author keyword network indicates that the field is organised around three core concepts: project management, sustainability, and sustainable project management. These terms form the main backbone of the map and connect several related themes. A particularly notable thematic strand concerns sustainability-related questions within the construction field. Construction remains one of the main empirical contexts in which sustainability and project management are studied together. This aligns with previous research demonstrating that construction and infrastructure projects have played an important role in shaping sustainable project management discussions (Kivilä et al., 2017). Another key keyword cluster concerns project success and stakeholder-related themes. Terms such as project success and stakeholder engagement indicate that sustainability is increasingly seen not only as a moral or strategic issue, but also as integral to project outcomes and long-term value creation. This supports previous research arguing that sustainability in project management is tied to performance, stakeholder involvement, knowledge sharing, and broader success (Blak Bernat et al., 2023). A third thematic area concerns the integration of strategic sustainability frameworks. Keywords such as sustainable development goals, circular economy, and triple bottom line indicate that the field is increasingly aligned with broader sustainability agendas. Consequently, project management is no longer seen only as an internal delivery mechanism but as a governance and implementation tool that supports broader environmental and social goals (Chofreh et al., 2019; Sankaran et al., 2021). Smaller, but still notable connections also appear in relation to sustainable leadership, competencies, and risk management (Figure 1). Together, these themes suggest a move toward more practical organisational concerns: which capabilities, managerial behaviours, and decision-making methods are required to embed sustainability into project work in a truly meaningful way.



**Figure 1.** Co-occurrence network of author keywords in sustainability integration in project management research. Created by the author.



**Figure 2.** Overlay visualisation of author keywords in sustainability integration in project management research. Created by author.



The overlay visualisation adds another layer to this picture (Figure 2). Although project management and sustainability remain the stable centre of the field, some topics appear to be more recent than others. In particular, sustainable development goals, circular economy, green project management, and competencies seem to belong more strongly to the newer side of the map. This suggests that the field is gradually moving beyond broad conceptual discussion and towards more specific, practice-oriented, and strategically framed topics. Overall, the results show a field that is no longer emerging, but still not fully settled. Its core concepts are stable, yet its thematic edges continue to expand.

#### **4. Conclusion**

This paper maps research on sustainability integration in project management through a bibliometric analysis of Web of Science publications from 2016 to 2026. The field focuses on the links between project management, sustainability and sustainable project management, alongside related topics. The paper indicates that the field is evolving: the growing focus on the Sustainable Development Goals, circular economy, green project management, and competencies shows a shift toward more specific, managerial, and practice-orientated research. The field is thus moving from general sustainability discussions to concrete questions of implementation and strategic alignment. The paper contributes a clear overview of the thematic structure of this research area but is limited by the reliance on a single database and author keywords only, which may omit some publications and nuances. Future research could include additional databases and compare keyword-based mapping with text-based mapping of titles and abstracts.

#### **REFERENCES**

1. Blak Bernat, G., Qualharini, E. L., Castro, M. S., Barcaui, A. B., & Soares, R. R. (2023). Sustainability in Project Management and Project Success with Virtual Teams: A Quantitative Analysis Considering Stakeholder Engagement and Knowledge Management. *Sustainability (Switzerland)*, 15(12). <https://doi.org/10.3390/su15129834>
2. Chofreh, A. G., Goni, F. A., Malik, M. N., Khan, H. H., & Klemeš, J. J. (2019). The imperative and research directions of sustainable project management. *Journal of Cleaner Production*, 238, 117810. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2019.117810>
3. Gibbin, R. V., Sigahi, T. F. A. C., Pinto, J. de S., Rampasso, I. S., & Anholon, R. (2023). Thematic evolution and trends linking sustainability and project management: Scientific mapping using SciMAT. *Journal of Cleaner Production*, 414, 137753. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2023.137753>



4. Kivilä, J., Martinsuo, M., & Vuorinen, L. (2017). Sustainable project management through project control in infrastructure projects. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1167–1183. <https://doi.org/10.1016/J.IJROMAN.2017.02.009>
5. Magano, J., Silvius, G., Silva, C. S. e., & Leite, Â. (2021). The contribution of project management to a more sustainable society: Exploring the perception of project managers. *Project Leadership and Society*, 2, 100020. <https://doi.org/10.1016/J.PLAS.2021.100020>
6. Sankaran, S., Jacobsson, M., & Blomquist, T. (2021). The history and future of projects as a transition innovation: Towards a sustainable project management framework. *Systems Research and Behavioral Science*, 38(5), 696–714. <https://doi.org/10.1002/SRES.2814>

---

**UDC 502.131.1:629.33(477)**

**L. ISHCHUK,**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance,  
Lutsk National Technical University, Lutsk*

**O. HABRYLCHUK,**

*Bachelor, Lutsk National Technical University, Lutsk*

### **SOCIO-ECONOMIC CONSEQUENCES OF THE RAPID GROWTH OF THE ELECTRIC VEHICLE MARKET IN UKRAINE: PROBLEMS OF DISPOSAL AND FINANCIAL RESPONSIBILITY**

Analysis of relative and absolute indicators of the electric vehicle market is critical for forecasting environmental impact in future periods. The Ukrainian electric vehicle market is demonstrating phenomenal resilience even under martial law, transforming from a niche segment into a significant factor influencing the country's environmental security.

An analysis of the dynamics indicates rapid market saturation. From 2021 to the end of 2025, the fleet of electric vehicles in Ukraine grew 7.3 times, from 33,500 to 246,000 units. The key catalyst for demand was the 2022 fuel crisis, which forced consumers to look for alternatives to internal combustion engines. The year 2025 was a record year, when the fleet grew by more than 106,800 cars, which is twice as much as the previous year. This trend is largely due to the preferential tax regime (exemption from VAT and customs duties, in accordance with the Tax Code of Ukraine), as well as the reorientation of imports towards used cars from the EU, the US, and China. Given that the average annual growth rate is 64.6%, if this trend



continues, the total fleet of electric vehicles will reach approximately 405,000 cars by 2026 [1].

To determine the actual environmental impact, we will use modeling of the accumulation of toxic components. Assuming an average battery pack weight of 450 kg, we will calculate the total weight of batteries in use at the end of each period (Table 1).

Table 1.

Estimated indicators  
of mass accumulation of lithium-ion batteries in Ukraine [1-3]

Year	Actual park, pcs.	Estimated mass of battery packs, tons	Chain growth of waste mass, tons	Insurance risk assessment, UAH million
2021	33500	15 075	-	603
2022	46000	20 700	+5 625	828
2023	85881	38 646	+17946	1 546
2024	139200	62 640	+23994	2 506
2025	246000	110 700	+48060	4 428

In addition to physical mass, it is critically important to calculate the «Insurance Risk Assessment» – that is, the hypothetical cost of disposing of the accumulated volume of batteries. The calculation uses the average market cost of recycling complex chemical waste at UAH 40,000 per ton.

Analysis of the calculated indicators in Table 1 allows us to draw a number of important conclusions regarding the formation of the «deferred environmental debt»:

1. Formation of a critical mass of waste. As of the end of 2025, the total mass of batteries in operation reached 110,700 tons. This is a colossal volume of highly toxic elements, which exceeds the figures for 2021 (15,075 tons) by more than 7 times. Such a concentration of materials requires the creation of a powerful national recycling infrastructure, which currently does not exist.

2. Acceleration of accumulation rates (Chain growth). The chain growth indicator of waste mass clearly demonstrates the progressive nature of the problem. If in 2022 the park added only 5,625 tons of potential waste, then in 2025 this indicator amounted to +48,060 tons. It is important to note that the mass increase in just one year, 2025 (48,060 tons) exceeds the total accumulated mass as of 2023 (38,646



tons). This indicates that the environmental load is growing faster than the market's ability to adapt to it.

3. Economic risk assessment ("Price of the issue"). The column "Insurance risk assessment" reflects the financial equivalent of environmental liabilities. As of 2025, the amount of funds required for the safe disposal of the existing fleet is UAH 4.428 billion, this figure is actually an unsecured financial liability of the market. Compared to 2021 (UAH 603 million), the financial risk has increased by UAH 3.4 billion. The lack of a mechanism for accumulating these funds today (through insurance premiums) means that in the future 5-10 years this burden will fall on the state or local budgets in the form of expenses for the elimination of natural hazardous waste dumps.

4. Currency and inflation component. The calculation is based on a fixed cost of processing (40 thousand UAH/t), however, given the dependence of processing technologies on imported equipment and energy sources, the real cost of disposal in the future may be significantly higher. This emphasizes the need to introduce an investment component into the insurance tariff so that the reserved funds do not depreciate over time.

5. It is important to create a specialized insurance fund, the budget of which will be replenished gradually, namely at the time of import of each car. In this way, it will be possible to proactively prevent future crises, that is, to accumulate the necessary amount of resources for future needs. This system will guarantee that the «polluter pays» is not just a word, but actually ensures the implementation of future disposal.

The average service life of an electric vehicle is 8-10 years, which means that cars purchased before 2025 will no longer be operational in 2035. This situation is evidence of a «delayed effect», i.e., we are importing cars now, but in 10 years' time, the issue of disposing of highly toxic waste will arise. The lack of specialized enterprises for such a volume of work is the basis for the introduction of compulsory liability insurance for importers. Equally important is the mechanism that will effectively cover the risks at all stages of the electric car's life cycle: from potential accidents in production to financial support for the effective and completely safe recycling of inactive energy storage systems. In addition, the existence of a guaranteed insurance fund to pay for recycling services will be a powerful source of motivation and an incentive to attract investors to the development of a national recycling infrastructure. This will transform a potential environmental threat into a promising sector of the closed-loop economy.

By implementing European standards, in particular the principles of the EU Battery Regulation, Ukraine is transitioning to an Extended Producer Responsibility model. However, in order to implement this mechanism and accurately assess financial obligations, it is critically important to have a unified system for identifying the technical characteristics of the disposal facility.



## REFERENCES

1. Інститут досліджень авторинку URL: <https://eauto.org.ua/news> (дата звернення: 26.03.2026).
2. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerates> (дата звернення: 26.03.2026).
3. Податковий кодекс України. Розділ XX. Перехідні положення URL: <https://tax.gov.ua/nk/rozdil-xx--perehidni-polojen/> (дата звернення: 26.03.2026).

---

UDC 339.9:005.334]:316.722

*Mohammad JAMMAL,*  
*Dr., Adjunct Lecturer and Senior Admissions Officer The British University in*  
*Dubai (BUiD)*

## RESILIENCE IN INTERNATIONAL BUSINESS AND MULTICULTURAL ENTERPRISES

### Abstract

In an increasingly interconnected and volatile global economy, resilience has emerged as a critical capability for international businesses and multicultural enterprises. The growing complexity of cross-border operations, coupled with geopolitical uncertainty, technological disruption, supply chain fragility, and cultural diversity, requires organizations to develop adaptive systems that can withstand shocks while maintaining strategic coherence. This paper explores resilience as a multidimensional construct that encompasses organizational, cultural, and strategic dimensions within international business contexts.

Resilience in international business is no longer limited to risk mitigation or crisis recovery; rather, it reflects an organization's capacity to anticipate disruptions, absorb shocks, adapt to changing environments, and transform in response to emerging challenges. Multinational enterprises (MNEs) operate across diverse institutional environments characterized by varying regulatory frameworks, socio-cultural norms, and economic conditions. This diversity introduces both vulnerabilities and opportunities, making resilience a dynamic and context-dependent capability. The paper argues that resilience must be embedded in organizational structures, leadership practices, and cross-cultural competencies to ensure long-term sustainability and competitive advantage.

A key dimension of resilience in multicultural enterprises is cultural intelligence and the ability to manage diversity effectively. Multicultural teams bring varied



perspectives, knowledge systems, and problem-solving approaches, which can enhance innovation and adaptability when managed appropriately. However, cultural differences can also lead to misunderstandings, conflicts, and inefficiencies if not addressed through inclusive leadership and effective communication strategies. This study highlights the role of culturally competent leadership in fostering trust, collaboration, and shared purpose across geographically dispersed teams. Leaders who demonstrate empathy, flexibility, and intercultural awareness are better positioned to navigate uncertainty and build resilient organizational cultures.

Another critical aspect of resilience is the robustness and flexibility of global supply chains. Recent global disruptions have exposed the vulnerabilities of highly optimized but rigid supply networks. The paper examines how international firms can enhance supply chain resilience through diversification, digitalization, and strategic redundancy. By leveraging advanced technologies such as data analytics, artificial intelligence, and real-time monitoring systems, organizations can improve visibility, responsiveness, and decision-making capabilities. Additionally, building strong relationships with local partners and stakeholders can provide valuable insights and support during periods of disruption.

Institutional and environmental factors also play a significant role in shaping organizational resilience. Firms operating in multiple jurisdictions must navigate varying levels of political stability, legal enforcement, and economic volatility. The ability to adapt strategies to local contexts while maintaining global integration is essential. This paper emphasizes the importance of institutional awareness and strategic agility in managing cross-border risks. Organizations that develop flexible governance structures and decentralized decision-making processes are better equipped to respond to localized challenges without compromising overall strategic objectives.

Human capital is another cornerstone of resilience in multicultural enterprises. Employee well-being, engagement, and continuous learning are vital for maintaining organizational adaptability. The paper discusses how resilient organizations invest in talent development, promote psychological safety, and encourage knowledge sharing across cultural boundaries. In times of crisis, organizations that prioritize their workforce and maintain transparent communication are more likely to retain talent and sustain performance. Furthermore, fostering a learning-oriented culture enables organizations to convert disruptions into opportunities for growth and innovation.

Digital transformation has further redefined the concept of resilience in international business. The integration of digital tools and platforms enables organizations to operate more flexibly across borders, facilitate remote collaboration, and respond rapidly to changing market conditions. However, digitalization also introduces new risks, including cybersecurity threats and technological dependencies.



This paper explores how organizations can balance digital innovation with risk management to build resilient digital infrastructures.

The paper adopts a conceptual and analytical approach, drawing on interdisciplinary perspectives from international business, organizational behavior, and strategic management. It synthesizes existing literature to propose an integrated framework for understanding resilience in multicultural enterprises. The framework identifies key drivers of resilience, including leadership, culture, technology, institutional context, and human capital, and examines how these elements interact to shape organizational outcomes.

In conclusion, resilience in international business and multicultural enterprises is a complex and evolving capability that requires a holistic and proactive approach. Organizations must move beyond reactive strategies and develop systems that enable continuous adaptation and transformation. By integrating cultural intelligence, strategic flexibility, technological innovation, and human-centered practices, international firms can enhance their resilience and thrive in an uncertain global environment. The findings of this paper contribute to the growing body of knowledge on organizational resilience and provide practical insights for managers and policymakers seeking to strengthen the sustainability and competitiveness of global enterprises.

---

**UDC 338.2:[355.02:330.35]**

*Lesya KOLINETS*  
*DSc (Economics),*  
*Associate Professor,*  
*Department of Economics Engineering,*  
*Vilnius Gediminas Technical University, Vilnius*

### **MILITARY EXPENDITURE AND ECONOMIC GROWTH: BETWEEN SECURITY PRIORITIES AND DEVELOPMENT GOALS**

The issue of military expenditure has regained central importance in economic research due to the intensification of geopolitical conflicts, the restructuring of security priorities, and the rapid growth of defence budgets worldwide. Russia's full-scale invasion of Ukraine fundamentally changed the policy environment in Europe and beyond, making defence spending not an exceptional but a structural component of public finance. According to SIPRI, world military expenditure reached US\$2.718 trillion in 2024, rising by 9.4% in real terms over 2023, which was the steepest annual increase since at least the end of the Cold War period covered by SIPRI's comparable series. Military spending has now increased for 10 consecutive years, and the global military burden reached 2.5% of world GDP in 2024 (Stockholm



International Peace Research Institute [SIPRI], 2025). These trends indicate that defence expenditure has become a structural component of public finance, creating tensions between security needs and productive civilian investment.

The aim of this study is to examine the relationship between military expenditure and economic growth and to identify the conditions under which high defence spending can remain compatible with long-term development, with particular attention to the Ukrainian case.

Therefore, the key question is not only how much a state spends on defence, but also whether high military expenditure can coexist with long-term development goals.

The literature does not provide a single, universally accepted conclusion on the relationship between military expenditure and economic growth. Instead, existing studies can be broadly grouped into three perspectives: those identifying a positive effect, those pointing to a neutral or negative effect, and those arguing that the impact is conditional, context-dependent, and non-linear.

A number of studies associate defence spending with favourable macroeconomic outcomes through demand stimulation, industrial expansion, employment creation, technological progress, and spillover effects from military to civilian sectors (Lee et al., 2016; Pieroni et al., 2008; Yang et al., 2015; Callado-Muñoz et al., 2023). Some authors also suggest that positive effects may emerge only under specific temporal or structural conditions, as in the long-run findings reported by Polat (2020).

At the same time, another large group of studies emphasises the limits and risks of military expenditure for economic development. Within this perspective, defence spending may crowd out productive investment, increase fiscal pressure, distort resource allocation, and weaken long-term growth performance (Heo, 2010; Herrera & Gentilucci, 2013; Saeed, 2023). Several authors also show that the effect may vary over time, with short-run negative consequences being especially visible in some country contexts (Polat, 2020; Chary, 2024; Yolcu Karadam et al., 2023).

Table 1 summarizes the main positions in the literature.

Table 1.

**Main theoretical approaches to the relationship between military expenditure and economic growth**

<b>Positive / growth-supporting effects</b>	<b>Negative or insignificant effects</b>	<b>Conditional / mixed / nonlinear effects</b>
Utrero-González et al. (2019)	Heo (2010)	Lee et al. (2016)
Callado-Muñoz et al. (2023)	Hou and Chen (2014)	Pieroni et al. (2008)
Yang et al. (2015)	Saeed (2023)	Herrera & Gentilucci (2013)



*Continuation of the table 1.*

run)	Polat, 2020 (in long run)	Njamen Kengdo (2023)	Yolcu Karadam et al. (2023)
			Polat (2020) (in short run)
			Chary (2024)

Overall, the reviewed literature suggests that military expenditure should not be treated as either automatically growth-enhancing or inherently growth-reducing. Therefore, to move beyond competing theoretical claims, it is necessary to examine empirical evidence from developed countries.

We conducted an empirical analysis for seven developed countries, namely Germany, Italy, Spain, Turkey, the United States, Israel, and South Korea, using annual data for 1973–2022. The estimated pooled regression included 271 observations and showed that gross domestic investment was the only statistically significant determinant of GDP per capita growth: its coefficient amounted to 0.309, with  $p \approx 2.63e-12$ . The military expenditure has a negative but statistically insignificant coefficient and arms exports remain insignificant at conventional levels. At the same time, the Granger causality tests revealed clear cross-country heterogeneity: GDP per capita growth preceded higher military expenditure in Germany ( $p = 0.034$ ) and Turkey ( $p = 0.0439$ ), whereas military expenditure preceded GDP per capita growth in Italy ( $p = 0.0380$ ) and showed only marginal causality in the United States ( $p = 0.0511$ ). No significant causal relationship was identified for Spain, Israel, and South Korea. Taken together, these findings indicate that the defence-growth nexus is not structurally uniform across developed economies and that productive investment remains a more robust determinant of long-term growth than military outlays as such.

According to SIPRI, Ukraine’s military expenditure reached US\$64.7 billion in 2024, while its military burden amounted to 34 per cent of GDP, the highest in the world. These figures suggest that elevated defence spending will remain a structural feature of the Ukrainian economy during deterrence, reconstruction, and force modernisation. In this context, the key question is under what conditions defence spending can remain compatible with long-term development through productive investment, domestic industrial capacity, and macroeconomic stability. For this reason, the study of military expenditure today belongs not only to defence economics, but also to the wider field of development strategy.

For Ukraine, the policy response should focus on increasing the developmental return of defence spending. This requires strengthening domestic defence production and dual-use innovation, protecting key civilian investment in infrastructure, energy, education, and digital systems, ensuring sustainable financing, improving



procurement and governance, and linking defence-industrial development with broader industrial recovery and European integration.

The central conclusion is that the compatibility of security and development depends not on the volume of military expenditure alone, but on whether defence priorities are embedded in a broader strategy of investment, innovation, macroeconomic stability, and effective public governance. In the Ukrainian case, this means that defence expenditure should be evaluated not only as a security necessity, but also as a factor shaping the trajectory of post-war recovery and long-term economic resilience.

## REFERENCES

1. Callado-Muñoz, F. J., Hromcová, J., & Utrero-González, N. (2023). Can buying weapons from your friends make you better off? Evidence from NATO. *Economic Modelling*, 118, Article 106084. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2022.106084>
2. Chary, S. (2024). The nexus between arms imports, military expenditures, and economic growth of the top arms importers in the world: A pooled mean group approach. *Journal of Economic Studies*, 51(4), 808–822. DOI: 10.1108/JES-05-2023-0265
3. Heo, U. (2010). The relationship between defence spending and economic growth in the United States. *Political Research Quarterly*, 63(4), 760–770. <https://doi.org/10.1177/1065912909334427>
4. Herrera, R., & Gentilucci, E. (2013). Military spending, technical progress, and economic growth: A critical overview on mainstream defence economics. *Journal of Innovation Economics & Management*, 12, 13–35. <https://doi.org/10.3917/jie.012.0013>
5. Hou, N., & Chen, B. (2014). Military spending and economic growth in an augmented Solow model: A panel data investigation for OECD countries. *Peace Economics, Peace Science and Public Policy*, 20(3), 395–409 DOI: 10.1515/peps-2014-0016
6. Lee, S.-C., Lee, C.-T., & Wu, S.-F. (2016). Military spending and growth: A small open economy stochastic growth model. *Defence and Peace Economics*, 27(1), 105–116. <https://doi.org/10.1080/10242694.2015.1094881>
7. Njamen Kengdo, A. A. (2023). Military spending, public debt, and economic growth in Cameroon. *Sustainable Futures*, 6, Article 100131. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2023.100131>
8. Pieroni, L., d'Agostino, G., & Lorusso, M. (2008). Can we declare military Keynesianism dead? *Journal of Policy Modelling*, 30(5), 675–691. <https://doi.org/10.1016/j.jpolmod.2008.02.005>



9. Polat, M. A. (2020). The relationship between defence expenditure and economic growth: A panel data analysis for Turkey and selected countries. *Journal of Academic Researches and Studies*, 12(22), 86–102.
  10. Saeed, L. (2023). The impact of military expenditures on economic growth: A new instrumental variables approach. *Defence and Peace Economics*. <https://doi.org/10.1080/10242694.2023.2259651>
  11. Stockholm International Peace Research Institute. (2025). SIPRI databases. <https://www.sipri.org/databases>
  12. Utrero-González, N., Hromcová, J., & Callado-Muñoz, F. J. (2019). Defence spending, institutional environment and economic growth: Case of NATO. *Defence and Peace Economics*, 30(5), 525-548. <https://doi.org/10.1080/10242694.2017.1400292>
  13. Yang, H., Hong, C., Jung, S., & Lee, J.-D. (2015). Arms or butter: The economic effect of an increase in military expenditure. *Journal of Policy Modelling*, 37(4), 596–615. <https://doi.org/10.1016/j.jpolmod.2015.03.014>
  14. Yolcu Karadam, D., Öcal, N., & Yildirim, J. (2023). Distinct asymmetric effects of military spending on economic growth for different income groups of countries. *Defence and Peace Economics*, 34(4), 477–494. <https://doi.org/10.1080/10242694.2021.1984030>
- 

**UDC 330.322(4-672EU)**

**Rasa MAŽRIMIENĖ**

*PhD student, Department of Economics Engineering,  
Faculty of Business Management,  
Vilnius Gediminas Technical University, Vilnius, Lithuania  
([orcid.org/0009-0000-3581-6438](https://orcid.org/0009-0000-3581-6438)),*

**Prof. Dr. Daiva JUREVIČIENĖ**

*Head of the Department of Economics Engineering,  
Faculty of Business Management,  
Vilnius Gediminas Technical University, Vilnius, Lithuania  
([orcid.org/0000-0002-0039-6290](https://orcid.org/0000-0002-0039-6290))*

## **INVESTMENTS IN EUROPEAN UNION REGIONS**

Abstract.

Purpose – the objective of this study is to conduct a theoretical investigation into the nature, structure, and classification of regional funding sources.

Research methodology – the study employs a systematic and comparative analytical framework to synthesize and classify diverse scientific perspectives and methodological approaches to regional development financing. The PRISMA



protocol was implemented to systematically identify, screen, and select the most relevant bibliographic sources.

**Findings** – The study analyzes and summarizes various sources of regional financing, identifies their interrelationships, and forms a holistic approach to regional finances.

**Research limitations** – there is currently an absence of comprehensive and systematic methodological approaches for the analysis of regional development financing. However, further in-depth research in the field of regional finance, combined with the development of integrated regional investment systems, may contribute to identifying effective solutions to the challenges associated with regional differentiation.

**Practical implications** – balanced regional financing constitutes a fundamental prerequisite for achieving sustainable regional economic development.

**Originality/Value** – the study conducts a systematic review and synthesis of the existing scientific literature on regional financing, with particular emphasis on mechanisms aimed at enhancing regional competitiveness. It further examines the constituent structural components of regional financing and analyzes the functional interdependencies that emerge among these components.

**Keywords:** development of regions; regional financing sources; investments.

**JEL codes:** R11; O40.

---

**UDC 331.5:332.12](474.5)**

***Laima OKUNEVIČIŪTĖ NEVERAUSKIENĖ***

*Dr. prof.*

*Lithuanian Centre for Social Sciences, A. Goštauto 9, LT–01108 Vilnius,*

*Faculty of Business Management,*

*Vilnius Gediminas Technical University, Saulėtekio al. 11, 10223 Vilnius,*

*Lithuania*

## **LABOUR MARKET RESILIENCE IN LITHUANIA: SITUATION ANALYSIS AND REGIONAL DISPARITIES**

Recent years have brought significant shifts across social and economic domains, including the business environment and labour market dynamics. A significant rise in the importance to labour market resilience is evident in international research, particularly as countries navigate structural challenges and heightened uncertainty. The emphasises that inclusive labour markets require not only addressing employment barriers but also strengthening the capacity of workers



and jobseekers to adapt to changing conditions. This OECD (2022) perspective aligns with broader empirical findings showing that resilience is shaped by the interaction between individual resources, institutional frameworks, and regional economic structures (Yasami et al., 2024, Łazniewska et al., 2023, Lopez-Tamayo, 2023).

In the European context, Lithuania maintained a comparatively strong labour market position during 2020–2024. According to Eurostat (2024), the average employment rate reached 73.6 percent in 2024, exceeding the EU average of 70.8 percent. Although unemployment remained slightly higher than the EU average, this difference is largely attributable to Lithuania's higher labour force participation. Employment growth was positive across most age groups, while unemployment trends were more volatile, particularly among young people and older workers. These patterns reflect both post-pandemic adjustments and deeper structural characteristics of the Lithuanian labour market.

To complement the macro-level indicators, the study draws on selected results from a national quantitative survey of 1,032 employed people carried out. The survey focuses on work engagement, subjective wellbeing, and other individual-level aspects relevant to labour market resilience. The survey does not aim to provide a full diagnostic picture, its findings help show how personal resources and everyday workplace experiences relate to wider economic conditions, highlighting that resilience and vulnerability often appear side by side in labour markets rather than as simple opposites.

The analysis draws on data from the State Data Agency and the Employment Service, applying comparative and statistical methods to examine unemployment dynamics, employment trends, and the influence of socio-economic factors such as GDP per capita, wage levels, and poverty risk. Previous research has shown that regional labour markets respond differently to economic shocks and that resilience is closely linked to underlying structural conditions (Borsekova & Korony, 2023, Łazniewska et al., 2023, Mustra, Simundic & Kulis, 2023, Yu et al., 2024). The findings of this study similarly indicate that there is no universal policy solution applicable to all regions. Effective regional labour market policy must be able to address both labour demand shortages and labour supply constraints, including under crisis scenarios where unemployment may rise by 20 percent or more, as highlighted in OECD assessments of labour market preparedness (OECD, 2022). Taken together, the results point to the need for targeted, evidence-based interventions that reflect the specific economic and demographic realities of each region.

This paper is a part of the project “Employment challenges and resilience in the labor market: social and individual resources and directions for their strengthening“. This project has received funding from the Research Council of Lithuania (LMTLT) (agreement No. S-MIP-24-27).



## REFERENCES

1. Borsekova, K., & Korony, S. (2023). Resilience and vulnerability of regional labour markets: principal component analysis of labour market efficiency in the EU. *Regional Studies*, 57(12), 2373–2390. <https://doi.org/10.1080/00343404.2022.2042507>; CSUBTYPE:STRING:SPECIAL; PAGE:STRING:ARTICLE/CHAPTER
2. Eurostat. (2024). *EU's employment rate reached almost 76% in 2024 - News articles - Eurostat*. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20250415-1>
3. Eurostat. (2025). <https://ec.europa.eu/eurostat/web/lfs/database>
4. Łażniewska, E., Górecki, T., & Kurowska-Pysz, J. (2023). The impact of the Covid-19 pandemic on the resilience of the labour market in the Polish-German borderland. *Eastern Journal of European Studies*, 14(2). <https://doi.org/10.47743/ejes-2023-0208>
5. López-Tamayo, J., Ramos, R., & Royuela, V. (2023). Wage flexibility and employment resilience in the Spanish labour market over the Great Recession. *Regional Studies*, 57(12), 2443-2456. <https://doi.org/10.1080/00343404.2023.2179613>
6. Muštra, V., Šimundić, B. & Kuliš, Z. (2023). Effects of smart specialisation on regional labour resilience. *Ekonomika Regiona / Economy of Regions*, 19(1), 136–149. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2023-1-11>
7. OECD Employment Outlook 2022: Building Back More Inclusive Labour Markets. *OECD Employment Outlook*, 2022. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/1bb305a6-en>.
8. State Data Agency. <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize#/>
9. Yasami, M., Phetvaroon, K., Dewan, M., & Stosic, K. (2024). Does employee resilience work? The effects of job insecurity on psychological withdrawal behavior and work engagement. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 7(5), 2862–2882. <https://doi.org/10.1108/JHTI-06-2023-0423>
10. Yu, X., Song, H., Ren, T., & Xue, Y. (2024). COVID-19 and labour market resilience: evidence from large-scale recruitment behaviour. *Regional Studies*, 58(1), 45-60. *Regional Studies*, 58(1), 45-60. <https://doi.org/10.1080/00343404.2023.2181325>
11. Zamfir, A.-M., & Aldea, A.B. (2020). Digital Skills and Labour Market Resilience. *Postmodern Openings*, 11(1Supl2), 188-195. <https://doi.org/10.18662/po/11.1sup2/151>



UDC 005.6:004.9]:[005.932:502.131.1]

***Karolina ŠŪMAKARIENĖ***

*Lecturer at the Department of Management,  
Faculty of Business Management,  
Vilnius Gediminas Technical University, Lithuania*

**TOWARDS SUSTAINABLE ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT:  
UNDERSTANDING THE IMPLEMENTATION REALITIES OF QUALITY  
4.0**

**Introduction**

Quality 4.0 (hereinafter – Q4.0) is a relatively new and evolving concept in the scientific domain and still lacks a universally accepted definition [1]. In the scientific literature Q4.0 is broadly understood as the digital transformation of quality management by integrating traditional practices with advanced technologies to increase organizational performance and efficiency, improve product and service quality, and strengthen customer satisfaction, while simultaneously contributing to the long-term competitiveness and sustainability objectives [2], [3]. In addition, Q4.0 enables organizations to optimize resources, reduce environmental impacts, and align operational processes with broader social and ecological goals [4]. Therefore, Q4.0 plays a key role in supporting sustainable organizational development.

Consequently, the phenomenon is gaining more attention from both academia and business practitioners, as the emergence of Q4.0 is closely linked to the broader shift toward digitalization, which has transformed quality management from a supporting function into a strategic capability [3]. Despite the potential, wide acceptance and adoption remains limited, as many organizations struggle to move beyond initial exploration and achieve measurable outcomes [5]. Although existing research highlights both opportunities and challenges of Q4.0, the literature remains fragmented, emphasizing the need for further examination of Q4.0 as a core of sustainable organizational development.

**Benefits of Quality 4.0**

The implementation of Q4.0 offers a broad range of benefits that extend beyond operational improvements. For instance, according to Prashar (2023)[6], Q4.0 enhances decision-making speed, system transparency, and the ability to anticipate change, while also supporting continuous improvement and organizational learning. Furthermore, data-driven decision-making provides accurate, real-time information that improves root cause analysis and supports more precise problem-solving. Consequently, this enhances supply chain coordination, traceability, and collaboration, which in turn lead to higher product and service quality and increased



customer satisfaction[7], greater responsiveness and product customization [8], and stronger customer value and long-term loyalty.

Furthermore, according to Maganga and Taifa (2023)[9], the use of digital tools such as sensors, predictive algorithms, and digital twins enables real-time monitoring, which contributes to better process control, higher equipment utilization, and more efficient resource use. This results in improved financial performance through cost reduction and increased returns through product quality. At the same time, Q4.0 supports innovation and accelerates product development by improving design accuracy and reducing lead times, which enables organizations to respond more effectively to market demands [10]. More importantly, Q4.0 promotes a more human-centered work environment by reducing repetitive tasks, thereby improving workforce well-being and enhancing employee capabilities [11]. In addition, Q4.0 enhances risk management and compliance through proactive monitoring and automated data tracking. Antony et al. (2022)[1] argue that Q4.0 ensures regulatory compliance and strengthens organizational resilience. Elnadi & Gheith (2025)[12] state that Q4.0 contributes to environmental sustainability by optimizing resource use and reducing waste, while also improving overall competitiveness through data-driven strategic alignment.

However, realizing these benefits requires appropriate technological infrastructure, skilled human resources, and organizational readiness for continuous digital transformation, and necessitates that organizations address a range of critical barriers and enabling factors influencing the successful implementation of Quality 4.0.

### **Barriers and Success Factors for Implementing Quality 4.0**

Despite the importance of Q4.0 for sustainable organizational development, its implementation is hindered by a wide range of barriers across financial, technological, organizational, and human-centric dimensions [13].

During implementation, organizations often face resource constraints and uncertainty. For instance, limited funding, time, and technological infrastructure, as well as no guarantees on return on investment. Moreover, internal organization's dimensions related to strategic challenges, such as the absence of a clear vision and a limited understanding of Q4.0 benefits, can further lead to misalignment with other organizational objectives, pushing Q4.0 to become an operational-level phenomenon [1][14]. In addition, lack of managerial commitment and insufficient monitoring of the process may significantly hinder the successful implementation of the Q4.0. Furthermore, human-related factors also represent a critical obstacle. For instance, the employees' resistance to change, low engagement, and lack of digital competencies can slow or completely hinder the transition toward more advanced quality management practices [9]. At the same time, McDermott et al. (2024)[11] argue that technological challenges, such as outdated systems, integration difficulties, and



concerns related to data security and privacy, further complicate the implementation process. Moreover, Antony et al. (2023)[13] further emphasize that the complexity of emerging technologies, combined with the lack of standardized tools for managing large-scale data, adds another layer of difficulty.

However, many of these barriers, when properly addressed, can become drivers of successful Q4.0 implementation. For instance, both Joshi et al. (2024)[5] and Antony et al. (2023)[13] state that strong leadership support, clear strategic alignment, and structured change management are essential for the successful implementation of Q4.0. This is further emphasized by Sony et al. (2021)[14], who argue that the development of an organizational culture that promotes innovation, adaptability, and continuous improvement is crucial for a successful transition to more advanced quality management practices. Moreover, Swarnakar et al. (2025)[15] argue that skilled human resources and active employee involvement are also critical to ensure effective use of digital tools in Q4.0. However, from a technological perspective, successful implementation depends on robust digital infrastructure, integrated system connectivity, and reliable data management [16]. Moreover, the integration of automation, cybersecurity measures, and scalable systems further supports long-term implementation. Finally, collaboration with external partners and alignment with market and regulatory environments enhance the effectiveness of Q4.0 initiatives [5]. Ultimately, the successful implementation of Q4.0 depends on a holistic and balanced approach, and the organization's ability to effectively integrate the technological capabilities with strategic decisions and human-related factors.

### **Conclusions**

In conclusion, Quality 4.0 represents a promising yet still evolving domain within sustainable organizational development. Current research highlights the potential of Q4.0 but remains fragmented. The research to date has addressed isolated, specific aspects of Q4.0 rather than offering an integrated perspective, which limits the full understanding of the phenomenon. Consequently, further research is still needed to conceptualize the boundaries and better the implementation realities of quality 4.0 for sustainable organizational development. Overall, it seems reasonable to conclude that phenomena of Q4.0 will continue to evolve, and that a more comprehensive and systematic exploration of this topic is an important direction for future studies.

### **REFERENCES**

- [1] J. Antony, O. McDermott, and M. Sony, "Quality 4.0 conceptualisation and theoretical understanding: a global exploratory qualitative study," *TQM J.*, vol. 34, no. 5, pp. 1169–1188, 2022, doi: 10.1108/TQM-07-2021-0215.
- [2] H. C. Liu, R. Liu, X. Gu, and M. Yang, "From total quality management to Quality 4.0," *Front. Eng. Manag.*, vol. 10, no. 2, pp. 191–205, 2023.



- [3] M. Sony, J. Antony, and J. A. Douglas, “Essential ingredients for the implementation of Quality 4.0: A narrative review of literature and future directions for research,” *TQM J.*, vol. 32, no. 4, pp. 779–793, 2020, doi: 10.1108/TQM-12-2019-0275.
- [4] M. Z. Rafique, “Policy innovation and the sustainable quality management 4.0 framework for integrating sustainable services,” *J. Infrastructure, Policy Dev.*, vol. 8, no. 11, pp. 1–12, 2024, doi: 10.24294/jipd.v8i11.8695.
- [5] S. Joshi, M. Sharma, S. Luthra, J. A. Garza-Reyes, and R. Anbanandam, “An assessment framework to evaluate the critical success factors to Quality 4.0 transition in developing countries: a case experience of sustainable performance of Indian manufacturers,” *TQM J.*, vol. 36, no. 6, pp. 1756–1793, 2024, doi: 10.1108/TQM-10-2023-0311.
- [6] A. Prashar, “Quality management in industry 4.0 environment: a morphological analysis and research agenda,” *Int. J. Qual. Reliab. Manag.*, vol. 40, no. 3, pp. 863–885, 2023, doi: 10.1108/IJQRM-10-2021-0348.
- [7] J. Singh, I. S. Ahuja, H. Singh, and A. Singh, “Application of Quality 4.0 (Q4.0) and Industrial Internet of Things (IIoT) in Agricultural Manufacturing Industry,” *AgriEngineering*, vol. 5, no. 1, pp. 537–565, 2023, doi: 10.3390/agriengineering5010035.
- [8] M. Malikah, M. Ayat, and W. S. Shin, “Quality 4.0: adoption approaches and future directions,” *Int. J. Qual. Serv. Sci.*, vol. 17, no. 4, pp. 1–23, 2025, doi: 10.1108/IJQSS-03-2025-0074.
- [9] D. P. Maganga and I. W. R. Taifa, “Quality 4.0 transition framework for Tanzanian manufacturing industries,” *TQM J.*, vol. 35, no. 6, pp. 1417–1448, 2023, doi: 10.1108/TQM-01-2022-0036.
- [10] M. Glogovac, J. Ruso, and M. Maricic, “ISO 9004 maturity model for quality in industry 4.0,” *Total Qual. Manag. Bus. Excell.*, vol. 33, no. 5–6, pp. 529–547, 2022, doi: 10.1080/14783363.2020.1865793.
- [11] O. McDermott, N. Conroy, M. Thenarasu, and S. Duarte, “Digitalised validation systems as an enabler for quality 4.0 within a medical device manufacturer,” *Sustain. Futur.*, vol. 8, no. September, p. 100383, 2024, doi: 10.1016/j.sftr.2024.100383.
- [12] M. Elnadi and M. H. Gheith, “Examining the determinants of quality 4.0 adoption: a behavioral reasoning theory perspective,” *Int. J. Comput. Integr. Manuf.*, vol. 38, no. 11, pp. 1507–1537, 2025, doi: 10.1080/0951192X.2024.2438932.
- [13] J. Antony *et al.*, “Benefits, challenges, critical success factors and motivations of Quality 4.0—A qualitative global study,” *Total Qual. Manag. Bus. Excell.*, vol. 34, no. 7–8, pp. 827–846, 2023, doi: 10.1080/14783363.2022.2113737.



[14] M. Sony, J. Antony, J. A. Douglas, and O. McDermott, “Motivations, barriers and readiness factors for Quality 4.0 implementation: an exploratory study,” *TQM J.*, vol. 33, no. 6, pp. 1502–1515, 2021, doi: 10.1108/TQM-11-2020-0272.

[15] V. Swarnakar, O. McDermott, M. Sony, S. Bhat, and J. Antony, “Unveiling the path to sustainable quality 4.0 implementation in organisations: insights from an exploratory qualitative study,” *TQM J.*, vol. 37, no. 2, pp. 566–591, 2025, doi: 10.1108/TQM-07-2023-0201.

[16] N. Yadav, R. Shankar, and S. P. Singh, “Critical success factors for lean six sigma in quality 4.0,” *Int. J. Qual. Serv. Sci.*, vol. 13, no. 1, pp. 123–156, 2021, doi: 10.1108/IJQSS-06-2020-0099.

**UDC 331.5:364.2**

---

***Leonid TARANIUK***

*Dr., Professor,*

*Sumy State University, Sumy, Ukraine;*

*Vilnius Gediminas Technical University, Vilnius, Lithuania;*

*Vytautas Magnus University, Kaunas, Lithuania*

***Karina TARANIUK***

*Ph.D., Assistant professor,*

*Sumy State University, Sumy, Ukraine;*

*Vytautas Magnus University, Kaunas, Lithuania*

## **EUROPEAN PRACTICES OF FINANCIAL RESTRICTIONS ON LABOR MIGRANTS: CHALLENGES AND DEVELOPMENT PROSPECTS**

The relevance of this topic lies in the need to explore ways to ensure the financial security of labor migrants in the long term, taking into account the time-limited nature of their stay in the European Union, which is determined by work visas, study visas, and temporary residence permits. This creates a need to investigate the underlying factors leading to this situation, as well as to identify possible approaches and develop recommendations for achieving more sustainable financial support for labor migrants within the European Union.

Let us examine the underlying factors regarding financial restrictions imposed by EU banks on labor migrants' access to banking services. At the legislative level, the European Union has *Directive 2014/92/EU*, which regulates the provision of banking services and the use of bank accounts by individuals who legally reside in a given country and hold the status of a permanent resident or a temporary residence permit.

In banking practice within the EU, there are several key reasons for implementing financial restrictions on labor migrants. These include:



- *AML/KYC requirements* – these include information about the client’s place of residence, residence status (work visa or temporary/permanent residence permit), and the source of funds;

- *lack of legal status* – this implies the client’s loss of financial capacity due to the absence of a legal residence status in the country, which can also result in the loss of employment;

- *sanctions and compliance risks* – such risks may lead to violations of tax reporting requirements, which banks may be required to report to the country’s tax authorities, potentially increasing sanctions that could affect banks continuing to provide services to clients without legal status in the EU;

- *internal bank policies* – banks may independently establish rules for providing banking services to individuals with legal residence status in the EU (criteria: taxpayer identification number, residence permit in the given EU country) and policies regarding fees for banking services.

Based on the examined factors leading to the formation of financial restrictions for labor migrants, it can be concluded that most bank actions are related to the financial security of the institution itself. However, hypothetically, a bank could extend the period of access to banking services based on certain grounds. These grounds are presented in the section on the prospects for the development of financial support for labor migrants.

It is also necessary to pay attention to the current EU policy regarding labor migrants, which defines the legal possibilities for their stay in the EU and the potential risks associated with each type of legal status, including:

- *work visa* – issued based on an employment contract between the labor migrant and an employer in an EU country. These documents are submitted to the country’s migration authorities by the employer, and the work visa is granted for a period corresponding to the duration of the employment contract. In practice, labor migrants may face situations where the employment contract is terminated prematurely. In such cases, the migrant has one month to find another employer or leave the country;

- *temporary residence permit* – this status is granted to refugees fleeing armed conflicts or political persecution. The risks associated with holding this status include the end of hostilities or changes in the political regime in the migrant’s home country, which may result in non-renewal of the permit in the future;

- *permanent residence permit* – this status is granted to labor migrants who have resided in the host country for five years, have a government-issued certificate of national language proficiency at level A2 or higher, and have passed the state exam on the «Fundamentals of the Constitution» of the host country.

Let us examine the prospects for the development of financial restrictions on labor migrants in EU countries. These approaches represent the authors’ proposals for



improving the level of financial support for labor migrants in the long term, which include:

- *state regulation by the National Bank regarding bank fees for closing the accounts of labor migrants due to the expiration of their legal residence status in the country* – in practice, these fees range from 0.9% to 2% of the remaining balance in the account. The proposal is to set this fee at **0%** to prevent financial losses for labor migrants;

- *creation of an electronic migrant card with the ability to extend banking services*. This proposal could be effective for business entities engaged in entrepreneurial activities (electronic business) in EU countries;

- *increasing the role of international banking corporations in the domestic banking market*. This proposal is associated with the risk of losing funds due to the bankruptcy of local financial institutions, which creates the need for corporate responsibility of banks towards their clients. The solution is the acquisition of local banks by larger financial institutions with international assets (example: SEB and SWEDBANK) in EU countries with low GDP and developing economies or EU countries receiving subsidies.

In conclusion, it is important to emphasize the need for a change in EU policy regarding financial restrictions on labor migrants, as this affects the country's economy, the development level of the banking sector, and its assets in EU countries. It is necessary to create conditions for effective interaction between labor migrants and the banking sector of EU countries, as well as to develop alternative ways to extend banking services, provided that EU financial policies are implemented transparently and aligned with the Sustainable Development Goals.

**УДК 005.95/.96:005.8**

**Єгор БЕЛЕМЕЦЬ**

*здобувач наукового ступеня “доктора філософії”*

*кафедри менеджменту, маркетингу і туризму*

*Херсонський національний технічний університет*

*м. Хмельницький*

## **УПРАВЛІННЯ ЗДОБУТОЮ ЦІННІСТЮ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ ПРОЄКТІВ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ**

Проектна діяльність є одним з ключових інструментів розвитку підприємств сфери послуг, що забезпечує впровадження інновацій, оптимізацію бізнес-процесів та підвищення конкурентоспроможності. Середовище, в якому реалізуються проекти, характеризується обмеженістю ресурсів, чітко



визначеними термінами та унікальністю результату. Це суттєво відрізняє проєктну діяльність від стабільних організаційних структур, в умовах яких використовують традиційні моделі управління персоналом [1; 2]. Успішність реалізації проєктів значною мірою залежить від ефективності управління людськими ресурсами, оскільки саме компетентна та мотивована проєктна команда є головним чинником досягнення цільових показників проєкту [1; 3].

Ключовим орієнтиром для оцінки ефективності HR-менеджменту у проєктному середовищі мають слугувати критерії успішності самого проєкту, оскільки саме вони задають систему координат, у межах якої вимірюється результативність задіяних управлінських функцій. "Залізний трикутник" М. Бернса визначає три класичні критерії успішності проєкту: виконання в межах бюджету, дотримання термінів та відповідність якісним характеристикам [4, с. 72]. Для підприємств сфери послуг доцільно додати четвертий критерій – досягнення стратегічних цілей підприємства [5; 6, с. 20], що передбачає оцінку внеску проєкту у довгострокову конкурентоспроможність. Таким чином балансування між трьома обмеженнями проєктної діяльності не є самоціллю, а спрямоване на забезпечення та реалізацію стратегічних цілей підприємства, впроваджуючи проєкт, як зображено на Рисунку 1.

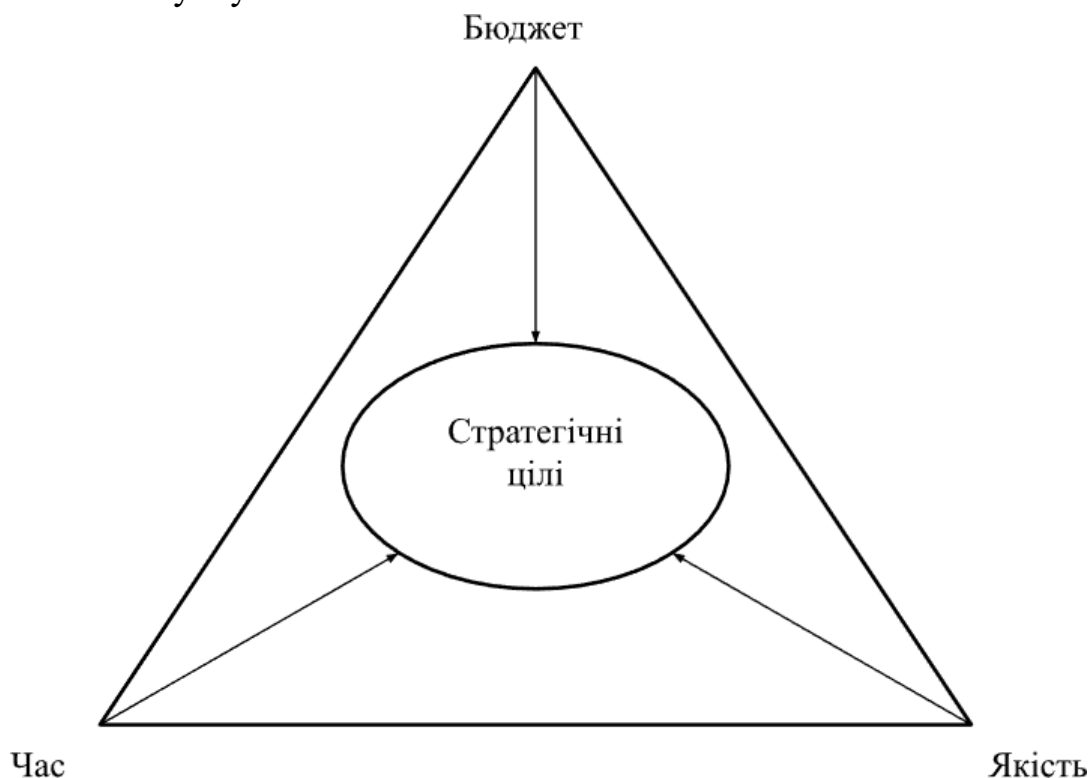


Рис. 1. "Залізний трикутник" М. Бернса для підприємств сфери послуг.  
Джерело: створено автором на основі джерел [4; 6].



Отже, враховуючи зазначену специфіку проєктної діяльності, ефективність HR-менеджменту при впровадженні проєкту визначається як здатність системи управління людськими ресурсами забезпечувати формування, розвиток та результативне функціонування проєктних команд, що виражається у досягненні цільових показників проєкту та створенні умов для реалізації стратегічних цілей підприємства.

Визначення внеску HR-менеджменту в загальний результат проєкту є складним завданням, оскільки управління людськими ресурсами здійснює не прямий, а опосередкований вплив на кінцевий результат. Однак, задля забезпечення вимірювання внеску HR-менеджменту в результат проєкту варто порівнювати ресурси, вкладені у виконання функціоналу з управління трудовими ресурсами, з приростом результативності.

Одним з методів управління ефективністю впровадження проєкту є управління здобутою цінністю – Earned Value Management (EVM). Цей метод передбачає планування, реалізацію та контроль за виконанням проєкту, поєднуючи ретроспективний аналіз та прогнозування подальшого виконання поставлених задач [7]. EVM включає показники вартості – індекс виконання вартості (CPI) та відхилення вартості (CV), а також показники розкладу – індекс виконання розкладу (SPI) та відхилення розкладу (SV) [8, с. 101].

Витрати на трудові ресурси на підприємствах сфери послуг становлять домінуючу частку загальних витрат при впровадженні проєкту, на відміну від будівельних проєктів, де значна частка ресурсів витрачається на матеріали та обладнання. Це означає, що в сфері послуг індекси виконання CPI та SPI значною мірою відображають саме ефективність управління людськими ресурсами. Однак для отримання релевантних даних щодо ефективності HR-менеджменту доцільно застосувати адаптовані показники, в яких виокремлено HR-складову витрат та результатів проєкту. Пропонуються такі адаптовані показники:

- індексу виконання вартості HR

$$CPI_{hr} = EV_{hr} / AC_{hr} , \quad (1)$$

- відхилення вартості HR

$$CV_{hr} = EV_{hr} - AC_{hr} , \quad (2)$$

- індексу виконання розкладу HR

$$SPI_{hr} = EV_{hr} / PV_{hr} , \quad (3)$$

- відхилення розкладу HR

$$SV_{hr} = EV_{hr} - PV_{hr} , \quad (4)$$

де  $EV_{hr}$  - запланована вартість виконаних робіт у частині трудових ресурсів;

$AC_{hr}$  - фактичні витрати на трудові ресурси;



$PV_{hr}$  - запланований обсяг робіт у частині трудових ресурсів.

Показники відхилення та виконання вартості HR-складової демонструють, наскільки ефективно HR-менеджмент забезпечує виконання проєктних завдань у межах бюджету на персонал. Якщо  $CPI_{hr}$  дорівнює або перевищує одиницю та  $CV_{hr}$  дорівнює нулю або має додатне значення, то витрати відповідають запланованим у бюджеті. В іншому випадку наявні перевитрати, природу яких можливо виявити, проаналізувавши витрати відповідного періоду.

Показники виконання та відхилення розкладу відображають продуктивність проєктної команди. Значення  $SPI_{hr} > 1$  та  $SV_{hr} > 0$  свідчить про випередження графіка, що є результатом ефективного підбору, адаптації та мотивації персоналу. Значення  $SPI_{hr} < 1$  та  $SV_{hr} < 0$  вказує на відставання від графіка внаслідок впливу таких HR-факторів як: затримки з комплектуванням команди, тривалої адаптації нових членів, низької мотивації або недостатньої кваліфікації тощо.

Застосування показників в поєднанні дає можливість ідентифікувати специфічні проблеми. Так, низьке значення  $CPI_{hr}$  при високому  $SPI_{hr}$  свідчить про те, що темп роботи підтримується за рахунок надмірних витрат, наприклад надмірні видатки на понаднормові години чи оплату послуг аутсорсингових компаній, що може виснажити бюджет. Високе значення  $CPI_{hr}$  при низькому  $SPI_{hr}$  вказує на економію коштів, яка призводить до відставання від графіка через недоукомплектованість штату фахівцями відповідного рівня.

Таким чином, інтеграція адаптованих індикаторів  $CPI_{hr}$  та  $SPI_{hr}$  у практику управління проєктами дозволяє перевести оцінку ефективності HR-менеджменту з якісної площини у кількісну систему координат. Методологічною передумовою такої адаптації є домінування витрат на трудові ресурси у структурі бюджетів проєктів сфери послуг. Запропонований інструментарій забезпечує своєчасне виявлення відхилень та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. За рахунок цього HR-менеджмент перетворюється на фактор балансування критеріїв успішності проєкту згідно "Залізного трикутника" М. Бернса, що забезпечують виконання стратегічних цілей підприємства, що можна виміряти.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Якушев, О., Белемець, Є., & Близький, А. (2025). Ключові складові HR-менеджменту проєктної команди підприємства: теоретичні та прикладні аспекти. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*, 26(75 (2)), 65-76. DOI: [https://doi.org/10.24025/2306-4420.75\(2\).2025.334260](https://doi.org/10.24025/2306-4420.75(2).2025.334260)



2. Новицька О.В. (2015). Інструменти стимулювання малого та середнього бізнесу в контексті регіонального розвитку. *Вісник ЧДТУ: зб. наук. праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки.* № 39. Ч. II. С. 143–149.
3. Новицька, О. (2014). Особливості підтримки малого та середнього бізнесу в системі сучасного регіонального менеджменту. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки,* (37 (2)), 162-169.
4. Barnes M. Construction Project Management. *International Journal of Project Management.* 1988. Vol. 6(2). P. 69-79. DOI: [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(88\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0263-7863(88)90028-2)
5. Якушев, О. В., & Зубарев, С. В. (2023). Управління персоналом підприємств в умовах воєнного стану. *Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 10 листопада 2023 р. [Електронний ресурс]. Електрон. дані. – Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 404 – 406. URL: [ii-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferencziya-2023.pdf](https://ii-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferencziya-2023.pdf)*
6. Jugdev, K. & Muller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Project Management Journal,* 36(4), 19-31. DOI: <https://doi.org/10.1177/875697280503600403>
7. ДСТУ ISO 21508:2022 Управління здобутою цінністю в управлінні проектами та програмами. URL: <https://pmdoc.ua/iso/iso21508/>
8. Стандарт з управління проектами (2021). *Сьоме видання. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.* URL: <https://pmiukraine.org/pmbok7>

**УДК 658.014.1:69**

---

*Анна БЕРИСЛАВСЬКА,  
к.е.н., доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,  
Євгеній БІЛАН,  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Херсонський національний технічний університет  
м. Хмельницький*

## **КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ БУДІВЕЛЬНИХ КОМПАНІЙ**

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) відіграє важливу роль у діяльності будівельних компаній, оскільки ця галузь впливає на суспільство та



довкілля. КСВ розглядається як елемент управління компанією і допомагає налагодити взаємодію з контрагентами, зменшити ризики та забезпечити стабільний розвиток підприємства.

Аналіз досліджень світового досвіду свідчить, що соціальна відповідальність у будівельних компаніях охоплює зв'язки з основними стейкхолдерами, зокрема працівниками, клієнтами, державою та місцевими громадами. Її впровадження визначається поєднанням внутрішніх (стратегія, ресурси, управлінські рішення) та зовнішніх факторів, передусім вимогами зацікавлених сторін [1; 2; 3]. При цьому у будівельній галузі спостерігається розрив між усвідомленням важливості соціальної відповідальності та її практичною реалізацією. Дослідження діяльності провідних будівельних компаній підтверджують, що соціальна відповідальність реалізується переважно через окремі заходи у сфері безпеки праці, екології та якості будівництва, але її інтеграція у систему менеджменту залишається недостатньою [4; 5]. Сучасні підходи обґрунтовують необхідність розгляду соціальної відповідальності як складової системи управління та інструменту досягнення цілей сталого розвитку.

Розгляд світових практик дозволяє узагальнити структуру корпоративної соціальної відповідальності будівельних компаній (рис. 1).



Рис. 1 – Види соціальної відповідальності будівельних компаній за групами стейкхолдерів

Джерело: побудовано авторами за [1–3]

Аналіз вітчизняного досвіду показує зростання ролі корпоративної соціальної відповідальності у будівельній галузі та поступову трансформацію



підходів до її впровадження. КСВ виходить за межі формальних вимог і перетворюється на чинник конкурентоспроможності, репутації та довгострокової стійкості підприємств. У цьому зв'язку соціально відповідальне будівництво стає інструментом досягнення сталого розвитку, передбачаючи застосування енергоефективних і «зелених» технологій, створення безпечного та інклюзивного середовища, забезпечення належних умов праці, розвиток корпоративної культури та активну взаємодію з громадами [6].

Окрема увага приділяється інтеграції принципів сталого розвитку у діяльність будівельних підприємств. Галузь має вплив на довкілля, економіку та соціальну сферу і потребує трансформації відповідно до цілей сталого розвитку. Виокремлюються три взаємопов'язані напрями: екологічна стійкість (енергоефективність, використання екологічних матеріалів, зменшення викидів), соціальна справедливість (безпечні умови праці, доступне житло, інклюзивність) та економічна ефективність (інновації, інвестиції, партнерство). При цьому особливого значення набуває поєднання цих принципів на всіх етапах життєвого циклу будівництва і розвиток співпраці між державою, бізнесом і суспільством [7].

Аналіз сучасного стану будівельної галузі дозволяє виділити як системні, так і специфічні бар'єри, що стримують розвиток соціально відповідального управління. Однією з проблем є *фрагментарність впровадження КСВ*. У більшості випадків соціальна відповідальність реалізується у вигляді окремих ініціатив (енергоефективність, благоустрій, безпека праці), без інтеграції у стратегічне управління підприємством. Суттєвим викликом є *низький рівень прозорості та нефінансової звітності*. Більшість будівельних компаній не публікують звіти зі сталого розвитку або ESG-звіти, що ускладнює оцінку їх соціального та екологічного впливу. Важливою проблемою залишається *недостатнє запровадження міжнародних стандартів КСВ та сталого розвитку (ESG, LEED, BREEAM)*, використання яких має поодинокий характер і не набуло системного поширення, що негативно впливає на конкурентоспроможність українських компаній на міжнародному ринку. Розвиток КСВ стримується *економічними обмеженнями та високими витратами на її впровадження*. Умови нестабільності, військові ризики та обмежений доступ до фінансових ресурсів змушують компанії зосереджуватися на короткострокових цілях, відсуваючи соціально відповідальні практики на другий план. Значною проблемою є *недостатній рівень інституційної підтримки та державного регулювання у сфері КСВ*. Важливим викликом є *низький рівень розвитку корпоративної культури та управлінської зрілості*. У багатьох компаніях КСВ не розглядається як стратегічний ресурс, а сприймається як додаткове навантаження. Окремо слід виділити *специфічні галузеві ризики*, пов'язані з високим рівнем травматизму, значним екологічним



впливом будівництва, складністю контролю якості та дотримання стандартів, що, з одного боку, підвищує вимоги до соціальної відповідальності, а з іншого, ускладнює її реалізацію.

Таким чином, управління діяльністю будівельних компаній в Україні в контексті соціальної відповідальності характеризується наявністю викликів, серед яких – обмеженість підходів, недостатня прозорість, низьке впровадження міжнародних стандартів та слабка інституційна підтримка. Подолання цих проблем пов'язане з переходом до інтегрованої моделі управління, яка поєднує економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності підприємств.

### ЛІТЕРАТУРА

1. Zhang Q., Oo B.L., Lim B.T.H. Key practices and impact factors of corporate social responsibility implementation: Evidence from construction firms. *Engineering, Construction and Architectural Management*. 2023. Vol. 30, No. 5. P. 2124–2154. URL: <https://doi.org/10.1108/ECAM-11-2020-0973>
2. Zhang Q., Oo B.L., Lim B.T.H. Unveiling corporate social responsibility awareness and implementation: a study of the Chinese construction firms. *Journal of Environmental Planning and Management*. 2023. Vol. 66, No. 9. P. 1861–1889. URL: <https://doi.org/10.1080/09640568.2022.2043258>
3. Van Nguyen M., Ha K.D., Phan C.T. Sustainable development during economic uncertainty: What drives large construction firms to perform corporate social responsibility? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2024. Vol. 31, No. 4. P. 2838–2851. URL: <https://doi.org/10.1002/csr.2708>
4. Якушев О.В., Білан Є.В. Особливості управління діяльністю будівельних підприємств в умовах постконфліктної економіки. *Економіка і організація управління*. 2024. № 2 (54). С. 134–142. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.2.12>
5. Якушев О.В., Білан Є.В. Взаємодія підприємств будівельного бізнесу та місцевого самоврядування в процесах відновлення та розвитку міст в повоєнні часи / *Трансформація бізнесу в контексті глобальних викликів сталого розвитку : монографія / під заг. ред. Храпкіної В. В., Пічик К. В.* ; Національний університет "Києво-Могилянська академія". – Київ : Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2025. – [Підрозділ] 7.5. – С. 521–530.
6. Лопатка С. С. Соціальна відповідальність будівельних підприємств у контексті сталого розвитку. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Серія економічна. Серія юридична. 2023. Вип. 38. С. 631–640. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15460162>



7. Станкевич І., Сакун Г., Двоєнкін Є. Пріоритетні напрями досягнення ЦСР в сфері будівництва. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4 (55). С. 62–69. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-9>

**УДК 658:338.2**

**Олена БІЛЕНКО,**  
*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки та митної справи,  
Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя*  
**Єлизавета ПОТАПЕНКО,**  
*здобувач вищої освіти,  
Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя*

## **ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ**

У 21 столітті сучасний бізнес зазнає значних змін у зв'язку з активним розвитком і розповсюдженням цифрових технологій. Цифрова трансформація стає не лише звичайним трендом, але й рушійною силою у забезпеченні конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

Цифровізація – це впровадження інноваційних технологій у діяльність підприємства з метою повної трансформації бізнес-процесів. Цифрова модернізація є обов'язковою умовою для сталого економічного розвитку будь-якого суб'єкта господарювання та підвищення його конкурентних переваг.

Трансформаційні процеси передбачають використання у роботі організації таких інноваційних цифрових технологій, як штучний інтелект, хмарні сервіси, блокчейни, а також повна автоматизація та роботизація бізнес-процесів. Однак варто зазначити, що глибока інтеграція сучасних технологій у всі напрями роботи підприємства зумовлює певні позитивні та негативні наслідки економічного спрямування [1].

Перш за все, внаслідок цифрової трансформації відбувається збільшення продуктивності та ефективності діяльності підприємства. Автоматизація та роботизація рутинних процесів, впровадження сучасних інформаційних технологій та оптимізація використання ресурсів допомагає скоротити час під час виконання робочих операцій, мінімізувати вплив людського фактору, а також підвищити загальну результативність бізнес-процесів.

Підвищення продуктивності праці безпосередньо впливає на економічне зростання на макрорівні. Збільшення ефективності діяльності підприємства забезпечує зростання доданої вартості, що, у свою чергу, сприяє зростанню валового внутрішнього продукту (ВВП). Широке впровадження інформаційно-



комунікаційних технологій у різні сектори економіки формує синергетичний ефект, який проявляється у покращенні загальної конкурентоспроможності національної економіки.

Важливим економічним наслідком є зниження операційних витрат. Завдяки імплементації цифрових технологій підприємство може зменшити свої витрати на управління, обробку даних, логістику та комунікацію. У короткостроковій перспективі зниження операційних витрат може скоротити потребу в додаткових людських ресурсах, а у довгостроковій – покращити фінансовий стан підприємства.

Діджиталізація сприяє поліпшенню обслуговування клієнтів та підвищенню їх лояльності. Використання веб-сторінок, мобільних додатків, пристроїв на основі штучного інтелекту, впровадження CRM-систем (управління взаємовідносинами з клієнтами), чат-ботів та AI-асистентів дозволяють краще розуміти потреби споживачів, оперативно реагувати на запити та формувати певні пропозиції, які матимуть позитивний вплив на рівень задоволеності клієнтів та іміджеву складову підприємства.

Перевагою сучасних трансформаційних процесів є розширення ринків та створення нових можливостей для розвитку бізнесу. Цифровізація відкриває доступ до глобальних міжнародних ринків, що дозволяє підприємствам масштабувати свою діяльність за межами країни перебування, залучити нові сегменти споживачів, створити додаткові джерела доходу та розширити коло бізнес-партнерів.

Цифрова трансформація також підвищує конкурентоспроможність підприємства. Використання інноваційних технологій дозволяє швидко та ефективно адаптуватися до змін ринкового середовища, впроваджувати нові продукти та послуги, сприяти розвитку сучасних бізнес-моделей, а також оперативно реагувати на дії конкурентів.

Крім того, цифрові інструменти сприяють покращенню управлінських рішень. Завдяки цілодобовому доступу до робочих документів з будь-якої точки світу керівництво може приймати обґрунтовані, швидкі та стратегічно виважені рішення.

Адаптація до умов цифрової економіки зумовлює підприємство не лише використовувати новітні технології, але й переосмислювати стратегічні підходи управління. Так, згідно з дослідженням Deloitte, лише 32% цифрових ініціатив досягають високих бізнес-результатів, що свідчить про необхідність чіткого планування та інтеграції цифрових технологій у загальну бізнес-стратегію [2].

Водночас цифрова трансформація супроводжується певними проблемами та викликами. Серед них – необхідність значних інвестицій для впровадження у діяльність підприємства нових технологій та їх обслуговування, посилення загроз кібербезпеці. Також можна виокремити низку кадрових викликів,



зокрема: скорочення традиційних робочих місць внаслідок застосування автоматизованих технологій, необхідність підвищення кваліфікації персоналу для роботи з новими системами та зростання попиту на фахівців спеціальних категорій.

Таким чином, цифрова трансформація бізнес-процесів виступає стратегічним драйвером економічного зростання, що сприяє підвищенню ефективності управління, оптимізації витрат і точності прогнозування, а також формує стійкі конкурентні переваги, підвищує адаптивність до динамічних змін ринкового середовища та закладає основу для довгострокового економічного розвитку в умовах глобальної конкуренції. Водночас слід враховувати виклики і загрози цього процесу та обирати відповідні цифрові інструменти.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Черничко Т., Проскура В., Алмаші В. Цифрова трансформація бізнес-процесів як фактор сталого розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 15. С. 66-71. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.15.66.
2. Realizing value from digital transformation investments. *The Wall Street Journal*. URL: <https://deloitte.wsj.com/cio/realizing-value-from-digital-transformation-investments-780a29aa> (date of access: 04.04.2026).

---

**УДК 658.3:005**

*Артем БЛИЗЬКИЙ,  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Херсонський національний технічний університет  
м. Хмельницький*

## **«ВИРОБНИЧЕ ПЕКЛО» ЯК МЕТАФОРА ДЕГРАДАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВ: КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ЯВИЩА**

В умовах сучасних економічних потрясінь, ризиків, пов'язаних з війною, логістичних трансформацій, енергетичних шоків та системної нестабільності, українські підприємства стикаються з дедалі ширшим спектром екзогенних та ендогенних загроз для свого функціонування. Відповідно, питання ефективності управління, організаційної стійкості та адаптивного розвитку



набули критичного наукового та практичного значення. Водночас, управлінська практика дедалі частіше виявляє появу внутрішньо руйнівного організаційного середовища, що характеризується хаотизацією процесів, ерозією дисципліни, системними конфліктами, інформаційною дезорганізацією, занепадом корпоративної культури та поширеним професійним вигоранням. У неформальному дискурсі та професійному жаргоні цей стан дедалі частіше називають «виробничим пеклом». Незважаючи на його зростаюче практичне використання, ані управлінська практика, ані наукова література на даний момент не надають чіткого наукового визначення цього явища. Тому існує нагальна потреба в концептуалізації, науковому формулюванні та аналітичній операціоналізації «виробничого пекла» як окремої форми деградації управлінської системи в межах підприємства.

У контексті сучасних досліджень значну роль відіграють аналітичні звіти провідних консалтингових фірм, які досліджують механізми управлінського перевантаження та збоїв у операційних циклах під тиском ринкових очікувань. Зокрема, у Звіті McKinsey & Company [1] наголошується, що організації, орієнтовані на продукти та технології, часто стикаються з умовами, за яких зростаючий зовнішній тиск на терміни доставки та публічні зобов'язання призводить до систематичних спотворень у внутрішніх комунікаціях, погіршення чіткої операційної видимості та переходу до символічних, а не до основних методів управління. Накопичення незавершених циклів розробки, відсутність реалістичних рамок планування та хронічне перенапруження команд визначаються як типові провісники деградації менеджменту та виникнення деструктивного кризового організаційного середовища [1; 2; 3].

Сучасні підприємства виявляють нову форму організаційної деформації, яку неможливо адекватно описати традиційними категоріями кризового менеджменту. Більшість класичних теорій управління – теорії П. Друкера, Г. Мінцберга, І. Ансоффа та Г. Саймона – припускають, що ефективність організації залежить від здатності чітко формулювати цілі, забезпечувати узгодженість дій, підтримувати мотивацію та зберігати контроль над результатами. У кризових умовах ці моделі передбачають або втрату керованості, або компенсаційне посилення централізації для відновлення балансу між цілями та засобами. У професійному жаргоні у галузі цифрової продукторозробки цей стан відомий як «виробниче пекло». Цей термін зазвичай означає зрив графіків, повторювані переробки та тривалі цикли стабілізації, але у більш ширшому сенсі виробниче пекло – це не стан хаосу чи відсутності управління, а скоріше форма імітаційного управління, орієнтована на підтримку інформаційного образу контролю в умовах зниженої операційної керованості. Концептуально це співвідноситься з теорією інституційної фасади, яка підкреслює розбіжність між формальними структурами та фактичною



практикою. Виробниче пекло представляє собою форму інституційної симуляції, в якій управлінська енергія витрачається не на саме виробництво, а на підтримку видимості прогресу. Як зазначають науковці, що вивчають регіональні аспекти розвитку бізнес-інкубаторів та проблеми управління інноваційними проектами [4; 5], криза зростання в інноваційних організаціях виникає, коли масштабування технологічних і продукто-виробничих систем прогресує швидше, ніж адаптація управлінської інфраструктури. Паралель з поняттям симулякрів Ж. Бодріяра [6] є особливо наочною: система переходить від представлення реальності до відтворення ілюзії завершеності, яка поступово витісняє реальний контекст виробництва. Зазвичай, це проявляється у вигляді «вертикальних зрізів» – демонстрацій, відірваних від стабільності фактичної архітектури, – та внутрішніх презентацій, призначених для переконання керівництва у прогресі, а не для перевірки технічної готовності. Поява «виробничого пекла» не є раптовою подією, а поступовим фазовим переходом, спричиненим послідовністю управлінських рішень, інституційних процедур та зовнішнього тиску. Важливо, що цей перехід не збігається з видимим розпадом організаційної структури. Натомість формальна архітектура управління залишається недоторканою, тоді як її функціональна глибина руйнується, перетворюючи її на механізм збереження зовнішнього вигляду, а не сутності контролю. Виробниче пекло становить антифазу управління, що характеризується перенесенням акценту з операційної раціональності на символічну ефективність. У цьому контексті виробниче пекло слід розглядати не як випадок дезорганізації, а як адаптивну, хоч і деструктивну, реакцію системи, перевантаженої очікуваннями та інформаційним контролем. Як показано в дослідженні Бабенко В. та Смирнової А. [7], інноваційні технологічні фірми виявляють підвищену чутливість до управлінських спотворень в умовах, коли інтенсивність ринкових очікувань, зовнішній тиск і швидкість змін середовища перевищують рівень інституційної зрілості внутрішніх процесів. Автори підкреслюють, що за таких обставин організації стикаються з підвищеною ймовірністю втрати операційної злагодженості, порушення циклів управління ризиками та переходу до режимів прийняття рішень, керованих кризою.

Проведене дослідження дало змогу розробити теоретико-методологічні основи концепції «виробничого пекла» як метафори системної деградації управлінської моделі підприємства та обґрунтувати науково-обґрунтовані підходи до її запобігання та подолання. На основі аналізу сучасних підходів до антикризового менеджменту, інституційної економіки, організаційної теорії та поведінкових наук, у дослідженні сформульовано авторське визначення виробничого пекла як стану управлінської інверсії, у якому репутаційні, комунікативні та очікувані зобов'язання переважають фактичну операційну



здатність організації досягати результатів. Показано, що цей стан не є випадковою невдачею менеджерів, а є структурованим явищем, яке спричинене інфляцією очікувань, символічними методами управління та втратою узгодженості між стратегічним наміром та операційною реальністю.

## ЛІТЕРАТУРА

1. McKinsey & Company. Crisis Management for Product Organizations: Navigating Delivery Pressure. McKinsey Report, 2023
2. Подлужна Н. О., Петченко М. В., Якушев О. В. Виклики трансформації антикризового управління підприємствами в сучасних умовах. Зб. наук. праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. Вип. 57. – Черкаси: ЧДТУ, 2020. – С.104–109. <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/1651>
3. Плаксюк О. О., Якушев О. В., Близький А. М. Впровадження практик світового досвіду антикризового управління підприємствами //Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання. – 2024. – №. 2024. – С. 268-280.
4. Криворучк О. Управління інноваційними проєктами: криза зростання та управлінська адаптація: монографія / за ред. О. Криворучко. Київ: КНЕУ, 2022.
5. Якушев О. В. (2016). Регіональні аспекти розвитку бізнес-інкубаторів в Україні. *Економіка і організація управління: Зб. наук. праць Донецького національного університету*. №2 (22). 113 – 122. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/4802>
6. Baudrillard, J. *Simulacra and Simulation*. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1994.
7. Babenko, V.; Smirnova, A. Risk governance in innovative tech firms under stress: Eastern European context. *Baltic Journal of Management*, 2022, №17(4).

УДК 658.8:004.93

---

**Олена БОНДАРЕНКО,**  
д.е.н., професор, завідувач кафедри маркетингу,  
Державний торговельно-економічний університет, Київ

## КВАНТОВІ ОБЧИСЛЕННЯ В МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ

Ринкове середовище передбачає реалізацію учасниками ефективних маркетингових стратегій, які дозволяють досягти конкурентних переваг у



довгостроковому періоді. Для розробки та реалізації ефективних управлінських рішень компанії в минулому проводили комплексні дослідження та обробляли отриману інформацію методами статистичного аналізу та економіко-математичного моделювання. В епоху цифровізації відзначається активний розвиток хмарних технологій та спеціалізованого програмного забезпечення, що дозволило реалізовувати складні алгоритми машинного навчання. Представлені підходи дають можливість обробляти різнорідну інформацію: числові дані, текст, аудіо, фото та відео.

Зростання чисельності користувачів Інтернету призвело до генерування великих масивів даних про поведінку користувачів, активність компаній в цифровому середовищі, функціонування апаратних пристроїв тощо. Зазначена інформація може слугувати цінним ресурсом для оптимізації маркетингових стратегій компаній у цифровому середовищі. Проте значні обсяги даних неможливо швидко та ефективно обробляти на основі класичних методів аналізу та алгоритмів машинного навчання у зв'язку з наявністю системних обмежень. Для вирішення ідентифікованих проблем компанії почали впроваджувати у практичну діяльність квантові обчислення, які функціонують за якісно новими принципами обробки інформації. Квантові технології відкривають для маркетингових досліджень нові аналітичні можливості завдяки більш швидкій обробці великих даних в режимі реального часу. Зазначені підходи, на відміну від загальноприйнятих, дозволяють визначати оптимальні рішення на основі одночасної обробки мільярдів комбінацій з наявних різнорідних даних (структурованих, напівструктурованих та неструктурованих). Слід відзначити, що квантові технології у маркетинговій сфері перебувають на початковому етапі розвитку, проте потенційно відкривають перед компаніями істотні можливості для дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища [1].

У практиці маркетингової аналітики доцільно виділити наступні напрями використання квантових обчислень:

1. Персоналізація на основі комплексних даних про споживача. В цифровому середовищі користувачі щоденно залишають велику кількість приватної інформації. Сучасні системи дозволяють збирати контактну інформацію про користувачів, дані про активності у соціальних мережах, поведінкові метрики тощо. Накопичення та актуалізація інформації про конкретного споживача дає можливість забезпечити високий рівень розуміння системи його інтересів та цінностей, ідентифікуючи особливості поведінки у цифровому середовищі. Квантово-гібридні рекомендаційні системи доводять свою ефективність для вирішення задач персоналізації та постійно адаптуються під зміну поведінки конкретного споживача. Представлений клас моделей реалізується на основі великих даних та передбачає обробку складних моделей



поведінки, а врахування великої кількості параметрів споживчого контексту істотно розширює перспективи для забезпечення точності кінцевих результатів. На основі отриманих результатів компанії отримують можливість реалізовувати персоналізовані маркетингові комунікації та пропонувати релевантний контент і продукти.

2. Дослідження цінової чутливості та еластичності попиту. Переорієнтація значної кількості компаній на цифрове середовище та активна взаємодія з сучасними поколіннями (Y, Z та Альфа) вимагають пошуку та запровадження передових моделей комунікацій на основі ціни. Класичні маркетингові підходи передбачали формування ціни на основі попиту та пропозиції, з урахуванням перехресної еластичності попиту, сегментних відмінностей у цій чутливості та динаміки конкурентного середовища. Завдяки використанню квантових підходів компанії отримують можливість перейти до динамічного ціноутворення в режимі реального часу у розрізі значної кількості товарів та послуг [2]. Для конкретного споживача у відповідних просторово-часових умовах система рекомендує оптимальну ціну, що дозволяє досягти максимального рівня конверсії. Це узгоджується з висновками досліджень [3], де веб-ресурси розглядаються як ключові канали персоналізованої взаємодії з клієнтами. У роботі українських вчених [4] підкреслюється, що цифровий банкінг та електронна комерція відкривають нові можливості для управління бізнесом. Це дозволяє оптимізувати цінові рішення в реальному часі та адаптуватися до змін ринку. Таким чином, сучасні підприємства мають використовувати веб-ресурси й цифрові інструменти для формування індивідуалізованих стратегій, спрямованих на підвищення конверсії та конкурентоспроможності.

3. Оптимізація медіапланування та комунікаційного бюджету. Розвиток цифрового середовища спонукає компанії шукати оптимальні канали маркетингових комунікацій, які дозволять отримати ефективні результати у довгостроковій перспективі. Для досягнення максимального рівня конверсії необхідно вирішити задачу оптимізації розподілу комунікаційного бюджету між використовуваними каналами. На даному етапі розвитку компанії мають можливість використовувати велику кількість особистих та платних медіаканалів, залучення яких призводить до досягнення складних синергетичних ефектів. Квантово-гібридні підходи до медіапланування впроваджуються в системи бюджетування провідними компаніями світу, що пов'язано із ефективністю розподілу наявних грошових ресурсів. Порівняно з класичними моделями атрибуції розподіл маркетингових бюджетів на основі квантових моделей дозволяє забезпечити істотне зростання ефективності використання інвестицій.



Слід відзначити, що в епоху цифровізації постає питання забезпечення безпеки даних користувачів та компаній, оскільки існує великий тіньовий ринок перепродажу незаконно отриманої інформації. Завдяки використанню кванто-востійких алгоритмів шифрування у маркетинговій сфері можливо забезпечити мінімізацію кіберзагроз.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Narayan, M., Srivastava, A. K., & Sharma, A. (2026). Quantum computing and personalized digital marketing: Pioneering the future of hyper-personalized customer engagement. *Quantum Computing and Artificial Intelligence in Logistics and Supply Chain Management*, 226-246.

2. Khandelwal, A. (2025). AI, Personalization, and Quantum Computing: The Next Evolution in Pricing Strategies. *Journal of Computer Science and Technology Studies*, 7(8), 1050-1060.

3. Vasylychenko, L., Yakushev, O., & Lytvyn, S. (2020). The enterprise website as an effective tool of marketing communications on the Internet. *Bulletin of Kherson National Technical University*, 1(72), 2, 19-24. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2020.1.2.2>

4. Havryliuk, O., Yakushev, O., Prodanova, L., Yakusheva, O., & Kozlovska, S. (2021). Digital banking and e-commerce in the context of business management digitalization. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 5(40), 4–15. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v5i40.244845>

УДК 331.5:339.1:004.738.5

**Ірина ВИСОЧИН,**  
д.е.н., професор,

*Державний торговельно-економічний університет, м. Київ*

**Катерина СВІРІДОВА,**

*здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,  
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ*

## ВПЛИВ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ НА ЗАЙНЯТІСТЬ У СФЕРІ ТОРГІВЛІ

Перехід до цифрової економіки зумовив суттєві трансформації у сфері торгівлі, зокрема у способах реалізації товарів і організації праці. Якщо раніше торговельна діяльність була тісно пов'язана з фізичними магазинами, то сьогодні значна частина операцій здійснюється через онлайн-платформи. Це сприяло зміні структури зайнятості: частина рутинних функцій автоматизується



або переходить у цифровий формат, тоді як зростає попит на фахівців, здатних працювати з електронними системами, обробкою онлайн-замовлень та цифровими каналами продажу.

Статистичні дані свідчать про підвищення цінності цифрових компетентностей на ринку праці: у лютому 2026 року найвищий рівень оплати праці зафіксовано у сфері інформації та телекомунікацій – 78941 грн, тоді як найнижчий – у сфері мистецтва, спорту та відпочинку – 18681 грн [2]. Це зумовлює зростання конкуренції за кваліфікованих працівників та орієнтацію роботодавців на універсальних фахівців, які поєднують цифрові навички з економічною компетентністю.

Розвиток електронної комерції сприяє активізації підприємницької діяльності. У 2025 році зафіксовано значне зростання кількості нових онлайн-бізнесів: за перші три квартали зареєстровано 18,2 тис. ФОП, що на 62,3% більше порівняно з аналогічним періодом 2024 року [1]. Це свідчить про поширення самозайнятості як альтернативи традиційній найманій праці та формування нових напрямів трудової діяльності, пов'язаних із цифровою підтримкою торгівлі.

Перевагою електронної комерції є висока масштабованість діяльності, що дозволяє охоплювати ширші ринки без суттєвого збільшення ресурсів. Як свідчать дані, наведені у табл. 1, це супроводжується зміною характеру праці, підвищенням вимог до персоналу та поширенням гнучких форм зайнятості.

Таблиця 1.

Трансформація зайнятості у сфері торгівлі під впливом електронної комерції (розроблено автором)

Критерій	Традиційна торгівля	Електронна комерція
<b>Формат здійснення продажу</b>	Реалізація товарів через фізичні торгові об'єкти (магазини, супермаркети), що потребують безпосереднього контакту з покупцем	Реалізація товарів через онлайн-платформи, маркетплейси та інтернет-магазини без фізичної присутності споживача
<b>Залежність від територіального розміщення</b>	Висока залежність від місця розташування торговельної точки, обмеження клієнтської бази географічними межами	Мінімальна залежність від локації, можливість охоплення широкого кола споживачів незалежно від регіону
<b>Домінуючі категорії працівників</b>	Продавці, касири, адміністратори торгового залу, складські працівники	Фахівці з обробки онлайн-замовлень, SMM-менеджери, контент-менеджери, аналітики, оператори CRM-систем
<b>Характер трудової діяльності</b>	Переважно рутинна, пов'язана з фізичним обслуговуванням клієнтів і виконанням стандартних операцій	Інтелектуалізована, цифрово орієнтована діяльність із використанням інформаційних систем, автоматизації та аналітики
<b>Вимоги до компетентностей персоналу</b>	Базові професійні навички обслуговування, комунікації з клієнтами, знання товарного асортименту	Розвинені цифрові компетентності, здатність працювати з інформаційними системами, аналітичне мислення



*Продовження таблиці 1.*

<b>Організація праці</b>	Жорстко регламентований графік роботи, прив'язка до робочого місяця, переважно повна зайнятість	Гнучкі графіки роботи, можливість дистанційної зайнятості, поєднання різних форматів роботи
<b>Переважаючі форми зайнятості</b>	Традиційна наймана праця з фіксованими умовами трудових відносин	Самозайнятість, підприємницька діяльність (ФОП), фриланс, гіг-економіка, проєктна зайнятість
<b>Масштаб та потенціал діяльності</b>	Обмежений фізичними ресурсами підприємства (площа, кількість персоналу, локальний попит)	Високий рівень масштабованості бізнесу, можливість виходу на національні та міжнародні ринки без значного збільшення ресурсів

Отже, розвиток електронної комерції виступає системним чинником трансформації зайнятості у сфері торгівлі, зумовлюючи зміну структури трудових ресурсів, зростання попиту на цифрові компетентності та поширення гнучких форм зайнятості. Це сприяє підвищенню адаптивності підприємств торгівлі і формує нові вектори розвитку ринку праці в умовах цифрової економіки.

### ЛІТЕРАТУРА

1. Market K. Y. Економіка e-commerce в Україні 2025: виручка лідерів, статистика ринку та регіони. Блог YC.Market. Дослідження ринку та конкурентний аналіз. URL: <https://blog.youcontrol.market/iekonomika-e-commerce-v-ukrayini-2025-viruchka-lidieriv-statistika-rinku-ta-rieghioni/>

2. Вишневецький І. Держслужба статистики оприлюднила середню зарплату айтівців в Україні – вона майже втричі більша за звичайну. dev.ua. URL: <https://dev.ua/news/derzhsluzhba-statystyky-opryliudnyla-seredniu-zarplatu-aitivtsiv-v-ukraini-vona-maizhe-vtrychi-bilsha-za-zvychainu-1774930140>

УДК 339.543:327.56

**Олена ВОЛКОВА,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування,  
Херсонський національний технічний університет, м. Херсон



## **ОЦІНКА ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ МИТНИХ ОРГАНІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ**

В умовах глобальних викликів та безпрецедентного тиску, зумовленого тривалою повномасштабною агресією проти України, інституційна спроможність митної служби трансформувалася з суто адміністративної характеристики у стратегічний фундамент національної стійкості, сталого розвитку та економічної безпеки держави. Починаючи з 2022 року, роль митних органів вийшла далеко за межі фіскальної функції: сьогодні вона є критично важливою ланкою у забезпеченні обороноздатності, безперебійного функціонування та гуманітарної стабільності.

Ефективність митниці в цей складний період визначається не лише динамікою наповнення бюджету, а й адаптивністю до умов воєнного стану, здатністю забезпечувати високу якість сервісу та прозорість контролю в умовах підвищених безпекових ризиків. Бізнес, як ключовий стейкхолдер, став більш чутливим до швидкості та передбачуваності митних процедур, що безпосередньо впливає на виживання вітчизняних підприємств. Відтак, сталий розвиток митної системи має базуватися на синергії безпекової стійкості та сервісної орієнтованості, що є запорукою відновлення економічного потенціалу країни [1].

Ця стратегічна мета вимагає об'єктивної оцінки інституційної спроможності системи адаптуватися до нових викликів та відповідати запитам бізнес-середовища. Для верифікації поточної стійкості та вимірювання ефективності проведених трансформацій доцільно простежити еволюцію сприйняття митної служби ключовими стейкхолдерами.

Аналіз динаміки оцінок роботи митниці у ретроспективі 2020–2025 роки є надзвичайно показовим (рис. 1). Він охоплює три різні фази: допандемійний період, ковідні обмеження та, зрештою, найскладніший етап – роботу під час війни. Такий часовий розріз дозволяє не лише зафіксувати поточний стан справ, а й виявити приховані «точки зростання», оцінити рівень цифрової стійкості системи та окреслити системні ризики управлінського характеру, що потребують негайного вирішення для подальшої інтеграції України до єдиного митного простору ЄС.

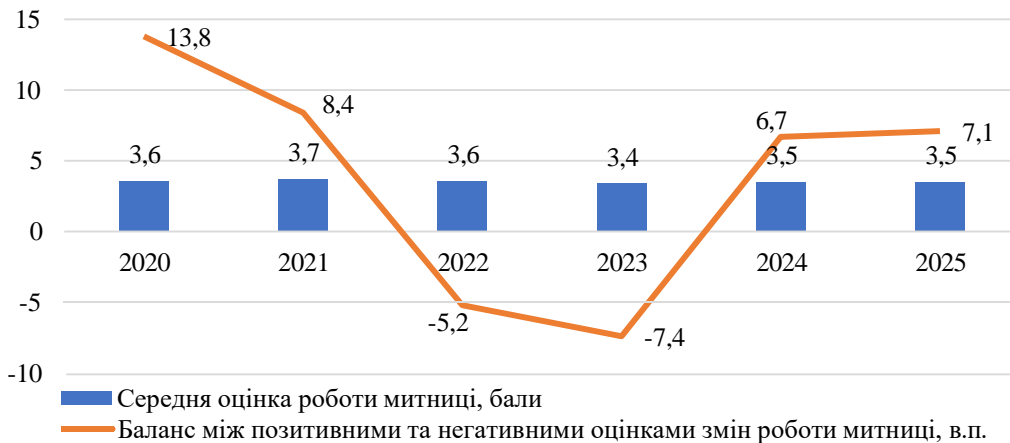


Рис. 1. Динаміка середньої оцінки роботи ДМСУ та балансу оцінок змін в період 2020-2025 років [2]

Аналіз показників роботи ДМСУ у 2020–2025 роках свідчить про високу інституційну стабільність системи попри трансформаційні виклики. У 2020-2021 роках («пандемійна інерція») спостерігався пік довіри бізнесу: середня оцінка сягала 3,7 бала, а баланс змін був максимально позитивним (13,8 в.п.).

Період 2022-2023 роки позначився глибоким кризовим спадом через повномасштабну агресію. Баланс оцінок стрімко перейшов у від’ємну зону (до -7,4 в.п.), що відобразило логістичний шок та зміну фокусу митниці на безпекові пріоритети. При цьому середня оцінка знизилася несуттєво – до 3,4 бала, що підтверджує стійкість системи.

Етап 2024-2025 роки став періодом стабілізації та відновлення. У 2025 році зафіксовано впевнений вихід балансу у позитивну площину (+7,1 в.п.) при середній оцінці 3,5 бала. Така динаміка вказує на успішну адаптацію бізнесу до нових умов. Попри складність реалій, підприємці вбачають позитивні зрушення, оцінюючи вектори розвитку системи як вірні.

Наведені дані підтверджують, що інституційна спроможність митниці витримала критичне навантаження. Подолання кризового спаду 2022–2023 років та вихід на траєкторію стабільного зростання у 2025 році є ключовою ознакою життєздатності системи в умовах воєнного стану. Досить показовим є те, що лінія балансу реагує на події значно оперативніше, ніж стовпчики середньої оцінки. Це свідчить про те, що бізнес швидше фіксує конкретні процедурні зміни, тоді як загальна репутаційна думка про інституцію є більш інертною та формується роками.

Для глибшого розуміння того, які саме фактори забезпечують стабільність системи, а які стримують її розвиток, доцільно проаналізувати динаміку оцінок за окремими складовими діяльності митниці. Деталізація



оцінок за ключовими аспектами (рис. 2) дозволяє ідентифікувати внутрішні джерела інституційної міцності ДМСУ.

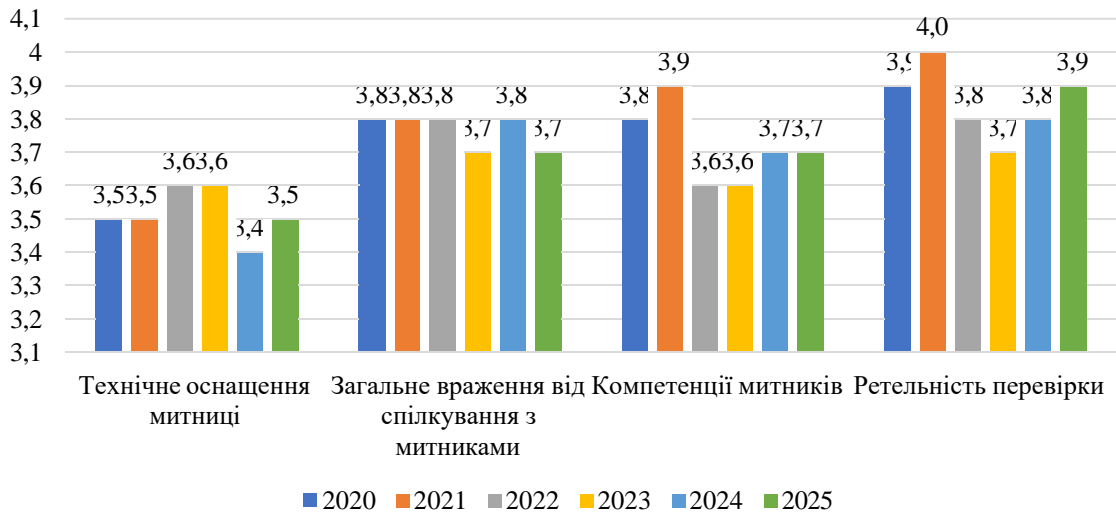


Рис. 2. Динаміка середньої оцінки окремих аспектів роботи митниці в період 2020-2025 років (від 1 до 5 балів), бали [2]

Ретельність перевірки виступає фундаментом безпекової функції митних органів. Протягом усього досліджуваного періоду цей показник залишався найвищим, зафіксувавшись у 2025 році на позначці 3,9 бала (із найвищим значенням 4,0 у 2021 році). Це свідчить про те, що попри виклики війни, митниця не послабила контрольну функцію, що є критично важливим для забезпечення соціально-економічної стабільності та національної безпеки.

Показник професійного потенціалу (компетенції митників) продемонстрував інституційну стійкість: після певного зниження у 2022 році до 3,6 бала, у 2025 році він стабілізувався на рівні 3,7 бала. Дана тенденція вказує на збереження кваліфікованого кадрового ядра та здатність персоналу ефективно працювати в умовах перманентного оновлення законодавства та процедур.

Технічне оснащення залишається найбільш критичним аспектом, який традиційно отримує найнижчі оцінки. Хоча у 2025 році спостерігається певне відновлення показника до рівня 3,5 бала, технічний стан залишається стримуючим фактором для повноцінної реалізації сервісного потенціалу митниці. В контексті сталого розвитку це актуалізує нагальну потребу в інвестиціях у модернізацію інфраструктури та пунктів пропуску.

Комунікаційна складова (загальне враження від спілкування) у 2025 році отримала оцінку 3,7 бала, що прямо корелює з рівнем компетенцій особового



складу. Позитивне сприйняття бізнесом культури взаємодії з митними органами є важливою передумовою для успішного переходу від фіскальної моделі управління до сервісно-орієнтованої.

Виявлені тенденції та диспропорції в оцінках окремих аспектів діяльності ДМСУ дозволяють окреслити стратегічні орієнтири для подальшого реформування служби [3]. Враховуючи позитивну динаміку балансу оцінок, стає очевидним, що інституційна спроможність митних органів у 2025 році характеризується переходом від стадії екстреної адаптації до стабільного функціонування.

Для посилення ролі митниці у забезпеченні соціально-економічної стабільності пріоритетними напрямками управлінської діяльності мають стати:

1. Модернізація технічної інфраструктури та автоматизація процесів (як відповідь на найнижчий бал у рейтингу аспектів діяльності).
2. Спрощення процедур для сегмента мікро- та малого підприємництва, що сприятиме інклюзивності економічного зростання.
3. Підтримання високих стандартів професійної компетенції особового складу, що вже зараз є головною опорою системи.

Саме збалансований розвиток сервісної та контрольної функцій дозволить митним органам стати ефективним драйвером сталого економічного розвитку України та інтенсифікації зовнішньоекономічної діяльності.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Гончаренко В. В., Пожар А. А. Митна система України в процесі євроінтеграції: адаптація до норм та практик Європейського Союзу. Економіка та суспільство. Одеса, Вип. 84. 2026. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7635/7608>.
2. Офіційний сайт Інституту економічних досліджень та політичних консультацій. «Моніторинг роботи митниці очима бізнесу – 2025» URL: [https://www.slideshare.net/IER\\_Kyiv](https://www.slideshare.net/IER_Kyiv).
3. Офіційний сайт Державної митної служби України. «Нова HR-стратегія Держмитслужби: реформуємо митницю, змінюючи підходи до роботи з персоналом» URL: <https://lnk.ua/g3fhrAezp>.



УДК 640.4:005.35:502/504

*Ірина ВОЛЬВАЧ,  
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,  
Максим РИЖИХ,  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Херсонський національний технічний університет  
м. Хмельницький*

## **ESG ТА ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ**

У сучасній індустрії гостинності концепція ESG – Environmental (Довкілля), Social (Суспільство) та Governance (Управління) – поступово трансформується з додаткової ініціативи у новий стандарт ведення бізнесу, що виходить за межі традиційного розуміння розкоші. Готельні підприємства дедалі більше орієнтуються не лише на високий рівень сервісу, а й на відповідальне використання ресурсів, зменшення екологічного впливу та створення соціальної цінності для гостей і місцевих громад. ESG-підхід (environmental, social, governance) поступово перетворюється на вагомий фактор розвитку та конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності.

Наразі ESG розглядається як комплексна система управління, що інтегрує екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності підприємства, орієнтуючи його не лише на економічні результати, а й на ширший вплив на суспільство та довкілля. Такий підхід дозволяє сформулювати нову модель функціонування бізнесу, засновану на принципах сталого розвитку.

Емпіричні дослідження підтверджують наявність зв'язку між ESG-практиками та ефективністю діяльності підприємств. Зокрема, результати аналізу показують, що компанії з вищим рівнем ESG-інтеграції демонструють кращі фінансові показники, зниження ризиків і вищу інвестиційну привабливість [1]. Однак цей зв'язок не є однозначним і може залежати від рівня розвитку підприємства, галузевих особливостей та зовнішнього середовища. Екологічні управлінські практики позитивно впливають на результати діяльності підприємств, при цьому їх ефективність суттєво зростає за умови впровадження зелених інновацій, які виступають ключовим посередником між екологічною відповідальністю та фінансовими результатами бізнесу [2; 3]. Зокрема, використання екологічно чистих технологій, розвиток партнерств та якісний екологічний менеджмент сприяють підвищенню конкурентоспроможності та зниженню витрат [4].

З теоретичної точки зору, взаємозв'язок між ESG, конкурентними перевагами та результативністю пояснюється різними підходами, зокрема



ресурсною теорією, теорією стейкхолдерів і нормативними концепціями відповідального бізнесу. Це підкреслює багатовимірність ESG як управлінського інструменту та його здатність впливати як на внутрішні процеси підприємства, так і на його зовнішнє середовище.

У контексті готельної індустрії ESG набуває особливого значення, оскільки ця сфера характеризується високим рівнем споживання ресурсів і значним впливом на екосистеми, що обумовлює необхідність впровадження енергоефективних технологій, систем управління водними ресурсами та відходами, дозволяє зменшити екологічний вплив і підвищити операційну ефективність. Соціальна складова ESG, зокрема забезпечення належних умов праці та розвиток взаємодії з громадами, безпосередньо впливає на якість послуг і лояльність клієнтів. Ефективне корпоративне управління сприяє підвищенню інвестиційної привабливості підприємств [5].

Важливим аспектом є також трансформація споживчої поведінки: сучасні туристи дедалі частіше надають перевагу готелям, які впроваджують екологічно відповідальні та соціально орієнтовані практики. Це створює додаткові можливості для диференціації послуг і формування лояльності клієнтів, що, у свою чергу, підсилює конкурентні позиції підприємств [6; 7].

Світова туристична та готельна індустрія у 2025 році характеризується стійким відновленням і переходом до траєкторії зростання після пандемічної кризи. За даними World Tourism Barometer [8], кількість міжнародних туристичних прибуттів досягла приблизно 1,52 млрд осіб, що на 4% більше порівняно з 2024 роком і є новим рекордом постпандемічного періоду. Зростання підтримується високим попитом, відновленням ключових ринків, розвитком авіасполучення та спрощенням візових процедур, попри інфляцію та геополітичні ризики. Водночас індустрія демонструє не лише кількісне, а й якісне зростання, оскільки доходи від туризму збільшуються швидше за туристичні потоки, що свідчить про підвищення вартості послуг і попиту на якісний туристичний продукт. У регіональному розрізі лідером є Європа, яка у 2025 році прийняла близько 793 млн туристів, що становить понад половину світового туристичного потоку, демонструючи перевищення допандемічного рівня на 6% .

Попри позитивну динаміку розвитку, галузь і надалі перебуває під впливом суттєвих викликів. Зокрема, тривалий інфляційний тиск та економічна нестабільність позначаються на споживчих витратах і можуть обмежувати готовність населення витратити кошти на подорожі. У готельному секторі зберігається проблема кадрової нестабільності, що проявляється у високій плинності персоналу. Сучасні споживачі дедалі більше орієнтуються на якість сервісу та очікують не просто проживання, а змістовного досвіду, який поєднує екологічно відповідальні практики з автентичністю місцевої культури.



Провідні компанії індустрії гостинності вже активно впроваджують науково обґрунтовані цілі щодо досягнення кліматичної нейтральності, що зумовлює зростання значущості моніторингу та скорочення викидів вуглецю, зокрема у сферах енергоспоживання, транспорту, ділових поїздок та операційної діяльності. Водночас у центрі уваги опиняються й інші напрями сталого розвитку, серед яких збереження природних ресурсів, використання локальних та екологічно безпечних матеріалів, впровадження безвідходних технологій і раціональне використання води. Посилення вимог з боку зацікавлених сторін є важливим драйвером цих змін: значна частка споживачів уже відчуває наслідки кліматичних змін, що стимулює попит на більш екологічні товари та послуги, а також формує готовність платити вищу ціну за продукцію, створену з дотриманням принципів сталого розвитку. У цьому контексті підприємства змушені інтегрувати ESG-підходи у свою діяльність, приділяючи особливу увагу захисту даних, кліматичній відповідальності та принципам різноманіття, рівності та інклюзії. Паралельно відбувається активне формування нормативного середовища, що сприяє стандартизації ESG-практик: у США посилюються вимоги до розкриття кліматичних і кібербезпекових ризиків, у Європейському Союзі впроваджується директива щодо корпоративної звітності зі сталого розвитку, а на глобальному рівні розробляються уніфіковані стандарти розкриття інформації, що сприяє підвищенню прозорості бізнесу та зміцненню довіри на ринках капіталу.

На рис. 1 наведено логіку перетворення концепції ESG у практику управління підприємствами готельно-ресторанного господарства через систему відповідального управління, що в результаті забезпечує досягнення їх стійкого розвитку.

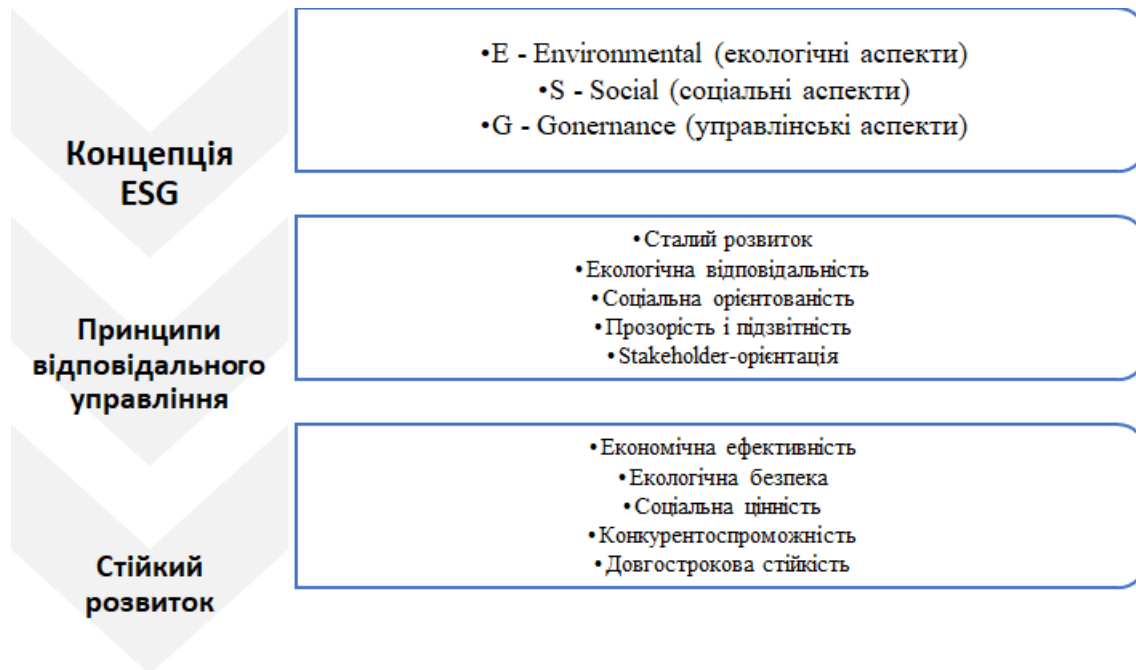


Рис. 1 – Вплив ESG на стійкий розвиток індустрії гостинності  
Джерело: розроблено авторами

Інтеграція ESG-принципів у діяльність підприємств індустрії гостинності є необхідною умовою забезпечення їхньої довгострокової стійкості. ESG виступає не лише інструментом мінімізації ризиків і підвищення ефективності, а й важливим чинником формування конкурентних переваг у сучасній глобальній економіці.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Lu Wen-Min, Ting Irene Wei Kiong, Huang Shu-Hsia. Environmental, Social and Governance (ESG) Initiatives and Firm Efficiency in the Global Tourism and Hospitality Industry: The Role of Business Strategy. *Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance*. 2025. Vol. 21, No. 1. P. 275–312. URL: <https://doi.org/10.21315/aamjaf2025.21.1.10>
2. Prodanova L., Zakharova O., Yakushev O., Yakusheva O. Threats to the agricultural and forestry sector of the world economy through the prism of war in Ukraine. *Crisis Management and Safety Foresight in Forest-Based Sector and Smes Operating in the Global Environment*. 15<sup>th</sup> International Scientific Conference WoodEMA 2022. Conference paper collection. Trnava 2022. P.379-387.
3. Yakushev O., Kozlovska S., Sushko N., Podolian Y., Tykhonova I. Improvement of strategic management of the development of hotel and restaurant



business enterprises. Зб. Наук. Праць «Економіка і організація управління Донецького національного університету. – Вінниця: ДонНУ, 2022. – №2 (46). – С.228-239. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.2.22>

4. Garad A., Khalifa M. Green Innovation and Firm Performance: The Role of Environmental Management Practices. *International Journal of Green Management and Business Studies*. 2024. Vol. 4, No. 1. URL: <https://doi.org/10.56830/IJGMBS06202401>

5. Khusenova M. The Impact of ESG Principles on the Hotel Industry. *Innovation Science and Technology*. 2025. Vol. 1, No. 12. P. 271–275. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17994097>

6. Agoraki K. K., Alexandropoulou A., Didaskalou E., Georgakellos D. A. The Future of Competitive Advantage in the Hotel Industry: ESG Initiatives as a Key Differentiator. *WIT Transactions on Ecology and the Environment*. 2024. Vol. 263. P. 39–47. URL: <https://doi.org/10.2495/ST240041>

7. Yakushev, O. (2020). Innovative technologies in the management of business processes of enterprises of hotel-restaurant and tourism industries. *Restaurant and Hotel Consulting. Innovations*, 3(2), 195-208. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.3.2.2020>

8. World Tourism Barometer. 2026. Vol. 24, No. 1 (January). Madrid. DOI: <https://doi.org/10.18111/wtobarometereng>

---

УДК 334.722.021:620.92:005.334

*Дмитро ГАЛИНСЬКИЙ,*  
*аспірант, Сумський державний університет, м. Суми*

### **НИЗЬКА ПІДПРИЄМНИЦЬКА АКТИВНІСТЬ ТА НЕРОЗВИНЕНІСТЬ СТРУКТУРИ МАЛОГО БІЗНЕСУ ЯК ФАКТОРИ РИЗИКУ ДЛЯ СТАРТАПІВ ЗЕЛЕНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ**

Глобальний енергетичний перехід формує значний попит на інноваційні рішення у сфері відновлюваних джерел енергії (ВДЕ), що актуалізує роль стартапів як рушійної сили технологічних та бізнес-модельних інновацій в енергетичному секторі. Водночас формування та масштабування зелених енергетичних стартапів відбувається не у вакуумі, а в конкретному підприємницькому середовищі, характеристики якого суттєво впливають на шанси нових венчурів на виживання та зростання. Серед ключових характеристик цього середовища – рівень підприємницької активності



населення та розвиненість структури малого та середнього бізнесу (МСП), що разом формують підприємницький потенціал економіки [2; 5].

Підприємницька активність, що вимірюється часткою дорослого населення, залученого до створення або управління новим бізнесом (Total early-stage Entrepreneurial Activity – TEA за методологією GEM), а також щільністю нових бізнес-реєстрацій на 1000 осіб працездатного віку, суттєво варіює між країнами ЄС. Країни з низьким TEA та обмеженою щільністю МСП характеризуються слабшим розвитком підтримуючої інфраструктури для стартапів: менше бізнес-інкубаторів та акселераторів, обмежений пул бізнес-ангелів, нижча готовність корпоративного сектору до партнерства з молодими компаніями [6].

Для зелених енергетичних стартапів низька підприємницька активність економіки створює специфічні ризики, що діють через кілька взаємопов'язаних каналів. Перш за все, обмежується формування спеціалізованих ланцюгів постачання компонентів та послуг для ВДЕ-проектів. Недостатня кількість МСП у суміжних галузях (виробництво обладнання, монтаж, технічне обслуговування, цифрові сервіси для енергетики) змушує стартапи покладатися на імпорт або вертикальну інтеграцію, що підвищує витрати та знижує операційну гнучкість. Дослідження ланцюгів створення вартості в енергетичному секторі підтверджують, що розвиненість місцевої бази постачальників є критичним фактором конкурентоспроможності нових учасників ринку [3].

Окрім того, низький рівень підприємницької культури та обмежений досвід суспільства у підприємстві формують несприятливе соціальне середовище для засновників стартапів. У суспільстві з низькою підприємницькою активністю спостерігається стигматизація підприємницької невдачі, недовіра до інноваційних бізнес-моделей, низька готовність потенційних працівників переходити з великих компаній або державного сектору до стартапів. Це ускладнює залучення кваліфікованих кадрів – критичного ресурсу для технологічних стартапів у сфері ВДЕ, де необхідні фахівці з поєднанням інженерних та підприємницьких компетенцій [4; 7].

Нерозвиненість структури МСП додатково обмежує потенціал для формування локальних інноваційних кластерів у сфері чистої енергетики. Дослідження кластерної динаміки [8] показують, що стартап-екосистеми найефективніше розвиваються в середовищі з високою щільністю різноманітних малих підприємств, які забезпечують ефекти поширення знань, спільного використання ресурсів, формування соціального капіталу та створення щільних мереж для обміну ідеями та досвідом. Відсутність такого середовища ізолює стартапи, ускладнює перехресне запилення ідей між секторами та знижує загальну інноваційну продуктивність екосистеми.



Негативний вплив на розвиток фінансової інфраструктури для стартапів також має низька підприємницька активність. Активність бізнес-ангелів та неформальних інвесторів тісно корелює із загальним рівнем підприємницької активності в країні: де більше людей мають досвід створення бізнесу, там формується більший пул потенційних інвесторів, які розуміють специфіку ранніх стадій і готові вкладати кошти в стартапи. У країнах з низькою ТЕА цей пул інвесторів залишається обмеженим, що створює дефіцит pre-seed та seed фінансування для зелених стартапів [1].

Додатковим проявом ризику є так званий ефект відтоку талантів: підприємливі особи з інноваційними ідеями у сфері ВДЕ можуть мігрувати до країн з більш розвиненим підприємницьким середовищем, де вони отримують ширший доступ до фінансування, менторства та ринків. Це створює самопідтримуючий цикл, де країни з низькою підприємницькою активністю втрачають свій найбільш підприємливий людський капітал, що ще більше послаблює місцеву екосистему.

Для України, яка поєднує амбітні плани зеленого відновлення з історично низьким рівнем підприємницької активності та деформованою структурою бізнесу (домінування мікропідприємств із низькою інноваційною спроможністю, слабкість сегменту компаній середньої капіталізації), зазначені ризики є особливо гострими. Подолання цих бар'єрів потребує системної політики, спрямованої не лише на пряму підтримку зелених стартапів, а й на загальне зміцнення підприємницького середовища. Серед пріоритетних напрямів: спрощення процедур реєстрації та ведення бізнесу, розвиток інститутів підтримки МСП (бізнес-інкубатори, акселератори, менторські програми), формування культури підприємництва через освітні програми на всіх рівнях освіти, популяризація успішних кейсів енергетичних стартапів, створення спеціалізованих навчальних програм для підготовки фахівців з поєднанням інженерних та підприємницьких компетенцій, стимулювання корпоративного співробітництва з стартапами через податкові пільги та державні програми.

Таким чином, низька підприємницька активність та нерозвиненість структури малого бізнесу є системним ризиком, що обмежує формування, зростання та конкурентоспроможність стартапів зеленої енергетики. Урахування цього ризику в стратегіях енергетичного переходу є необхідною умовою ефективного розвитку підприємницької екосистеми у сфері ВДЕ як в ЄС загалом, так і в Україні зокрема.



## ЛІТЕРАТУРА

1. Al-Omoush K.S., Anderson A., Ribeiro-Navarrete B. The impact of absorptive capacity, corporate social innovation, and e-business proactiveness on SMES' survival. *Transformations in Business and Economics*. 2023. Vol. 22 (1) P. 130–148. DOI:10.1080/10438590600983994
2. Giorgos A., Polytimi F., Androniki K. State and Entrepreneurship on the Road to Green Growth in a Post Lignite Era: Friends or Foes? *European Journal of Interdisciplinary Studies*. 2023. Vol. 15(2). P. 90–96. DOI: 10.24818/ejis.2023.18
3. Gedvilaite D., Ginevicius R. Assessment of the technological efficiency of production and consumption of EU countries in the context of circular economy. *Journal of international studies*. 2024. Vol. 17(1). P. 83–96. DOI: 10.14254/2071-8330.2024/17-1/5
4. Jakubelskas U., Skvarciany V. Circular economy practices as a tool for sustainable development in the context of renewable energy: What are the opportunities for the EU? *Oeconomia Copernicana*. 2023. Vol. 14(3). P. 833–859. DOI: 10.24136/oc.2023.025
5. Kubalek J., Kudej M., Erben M. The impact of environmental factors on the perception of the ESG concept. *Transformations in Business and Economics*. 2024. Vol. 23(3). P. 237–249.
6. Kuzior A., Bielialov T., Morozova O., Rubanov P., Holub I., Lyeonov S. Does a country's energy security increase with advances in government AI readiness? An empirical panel study. *Environmental Economics*. 2025. Vol. 16(4). P. 182–196. DOI: 10.21511/ee.16(4).2025.12
7. Noja G. G., Cristea M., Pirtea M. G., Panait M., Drăcea R. M., Abrudan D. Drivers of Firms' Financial Performance in the Energy Sector: A Comparative Approach between the Conventional and Renewable Energy Fields. *Engineering Economics*. 2023. Vol. 34(2). P. 205–222. DOI: 10.5755/j01.ee.34.2.31274
8. Hua-Tang Y., Jun W., Chun-Ping C. Going green with artificial intelligence: The path of technological change towards the renewable energy transition. *Oeconomia Copernicana*. 2023. Vol. 14 (4). P. 1059–1095. DOI: 10.24136/oc.2023.032

---

**УДК 339.138:338.27**

**Юлія ДЖЕРЕЛЮК**

*д.е.н., професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму*

**Анастасія МИСАН**

*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*



**Олександр РАК**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький*

## **ПРОГНОЗУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ СПОЖИВАЧІВ**

Одним із найбільш важливих напрямів підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств виступають сучасні управлінські технології, орієнтовані на досягнення лояльності споживачів. Проте складність сучасних економічних систем вимагає розробки науково обґрунтованого прогнозування результатів маркетингових зусиль.

Пошук нового клієнта є лише початком маркетингової діяльності підприємства, тоді як побудова довготривалих партнерських відносин, в основу яких покладена взаємна довіра між споживачем та продавцем, є запорукою покращання ринкових позицій підприємства [2]. На скільки чітко керівники підприємства розуміють механізми формування та підтримки споживчої лояльності, настільки ефективною є діяльність такого підприємства, оскільки лояльний покупець не тільки віддасть перевагу продукції цього підприємства перед альтернативними пропозиціями конкурентів, але й є схильним витратити на його товари набагато більше, чим випадковий споживач [2]. На основі дослідження найбільш популярних визначень лояльності споживачів, найбільш повним, на сьогодні є визначення Сіньковської В.М. [1]: «Лояльність – позитивне ставлення до підприємства, сутність якого виражається у беззаперечному виборі споживачем цього підприємства, незалежно від будь-яких дій конкурентів та зміни ринкового середовища». У дослідженні [3] зазначено, що оцінювання процесу формування клієнтської лояльності крізь призму життєвого циклу взаємовідносин дозволяє ідентифікувати ключові детермінанти впливу на споживача; такий підхід забезпечує підґрунтя для визначення маркетингових заходів, спрямованих на зміцнення довгострокового партнерства на кожному етапі взаємодії підприємства з клієнтом.

Важливість формування лояльності клієнтів для підприємства обумовлюється наступним [1]: прогнозованість діяльності підприємства завдяки зберіганню базової частини клієнтів; зниження витрат на маркетинг; зниження відтоку клієнтів; зниження витрат на залучення нових клієнтів; зниження витрат на повернення втрачених клієнтів. Ефективна програма лояльності забезпечує формування стійкої прихильності споживачів та дозволяє підприємству: утримувати найбільш прибуткові сегменти, налагодити постійну комунікацію, сформувати якісну базу даних для аналізу та впливу на поведінку



клієнтів, а також оптимізувати маркетингові витрати завдяки персоналізації пропозицій [1].

Основними складовими процесу формування лояльності споживачів є [2]: визначення та формування підприємством сегмента ключових споживачів; управління асортиментом; формування обізнаності споживачів; посилення лояльності винагородженням постійних клієнтів; розроблення механізму реагування на скарги та претензії споживачів; постійна співпраця зі споживачами.

Реалізація зазначених складових процесу формування лояльності споживачів безпосередньо трансформується у фінансово-економічні результати, що актуалізує питання комплексного оцінювання та прогнозування ефективності маркетингової діяльності підприємства. Т. В. Деділова, І. В. Осьмірко [4] наголошують, що ефективність маркетингової діяльності підприємства залежить від низки факторів, які потребують постійного аналізу та вдосконалення, зокрема: характеристик цільової аудиторії, якості продукту, вибору маркетингових каналів, моніторингу результатів та стану конкурентного середовища. Таким чином, між лояльністю споживачів та ефективністю маркетингової діяльності існує прямий зв'язок: правильно побудована робота з клієнтами перетворює їхню прихильність на стабільний прибуток, що дозволяє підприємству не лише оцінювати поточні успіхи, а й чітко прогнозувати свою діяльність у майбутньому, спираючись на надійну базу постійних покупців. Можливість точного прогнозування результатів маркетингової діяльності на основі лояльності споживачів дозволяє підприємству завчасно адаптувати свою стратегію до ринкових змін і гарантувати стабільну прибутковість у конкурентному середовищі. У дослідженні [5] зазначено, що процес прогнозування маркетингової ефективності передбачає послідовну реалізацію п'яти етапів: від визначення мети моделювання та ідентифікації показників до вибору методів розрахунку, безпосереднього проведення обчислень та остаточної економічної інтерпретації результатів. Розробка моделей здійснюється з дотриманням ключових прогностичних принципів: системності, узгодженості, варіантності, неперервності (коригування за новими даними), верифікації (оцінки правильності) та рентабельності (перевищення ефекту від прогнозу над витратами на його створення).

Доцільно зауважити, що системний підхід до прогнозування ефективності маркетингової діяльності на засадах управління лояльністю передбачає послідовну реалізацію п'яти етапів: від чіткого визначення мети прогнозу та ідентифікації ключових індикаторів (лояльності та збуту) до вибору адекватного математичного інструментарію та економічної інтерпретації отриманих результатів; такий алгоритм дозволяє перетворити суб'єктивні



характеристики споживчої поведінки на об'єктивні прогнозні моделі розвитку підприємства.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що між управлінням лояльністю споживачів та ефективністю маркетингової діяльності підприємства існує прямий кореляційний зв'язок: системна взаємодія з клієнтами трансформує їхню прихильність у стабільні фінансово-економічні результати. Системний підхід до прогнозування ефективності маркетингової діяльності на засадах управління лояльністю дозволяє перетворити суб'єктивні характеристики споживчої поведінки на об'єктивні прогнозні моделі розвитку підприємства. Використання чіткого алгоритму розрахунків у поєднанні з принципами системності, варіантності та верифікації дає змогу підприємству завчасно адаптувати свою стратегію до ринкових змін і гарантувати стабільну прибутковість у конкурентному середовищі. Важливою особливістю прогнозування ефективності маркетингової діяльності на засадах управління лояльністю є її багатофакторна детермінація, що зумовлює необхідність розробки прогнозних моделей на основі інтеграції різнорідних показників (якості продукту, рівня сервісу та емоційного сприйняття бренду) для об'єктивного оцінювання внеску кожного чинника у формування фінансового результату підприємства. Це забезпечує точність розрахунків майбутнього прибутку та дозволяє підприємству завчасно адаптувати стратегію до конкурентних змін ринкового середовища. Подальший науковий пошук у цьому напрямі доцільно зосередити на вдосконаленні методичного інструментарію прогнозування ефективності маркетингу, що дозволить кількісно оцінити вплив управління лояльністю на забезпечення стійких фінансово-економічних результатів діяльності підприємства.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Сіньковська В. М. Вимірювання лояльності споживачів в умовах конкуренції. *Маркетинг і цифрові технології*. 2019. № 4/3. С. 40–60. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/83>
2. Штундер І. О., Назаренко В. М. Особливості формування лояльності на ринку громадського харчування. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. № 3 (25). Т. 2. 2017. С. 172–175. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj\\_2017\\_3%282%29\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_3%282%29_38)
3. Устік Т., Колодненко Н. Запровадження маркетингових інструментів для підвищення лояльності клієнтів. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. №1. С.208–214. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-34>



4. Деділова Т. В., Осьмірко І. В. Актуальні аспекти підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2023. №30. С.117–125. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2023.30.117>

5. Пілько А. Д., Лукан. О. М. Прогнозування ефективності управління маркетинговою і збутовою діяльністю підприємства. *Моделювання регіональної економіки*. 2012. №1. С.272-279. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Modre\\_2012\\_1\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Modre_2012_1_33)

**УДК 338.1: 658.5**

**Юлія ДЖЕРЕЛЮК**

*д.е.н., професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму*

**Микола НОВІЦЬКИЙ**

*здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня*

*Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький*

## **ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПАРТНЕРСЬКИМИ ВІДНОСИНАМИ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамічністю, технологічними змінами та економічною нестабільністю, що змушує підприємства постійно шукати нові методи адаптації. У таких умовах традиційні підходи до управління стають недостатніми, тому особливого значення набуває забезпечення економічної стійкості. Економічна стійкість підприємства – це його довгострокова здатність послідовно покращувати свої конкурентні позиції, незважаючи на перманентний вплив зовнішніх та внутрішніх чинників [1]. Одним із ключових факторів забезпечення економічної стійкості є формування системи управління партнерськими відносинами. Незважаючи на значну кількість наукових праць, питання управління партнерськими відносинами, що враховує різні аспекти забезпечення економічної стійкості підприємства, залишається актуальним. Маркетинг партнерських відносин розглядається як інноваційний підхід до організації бізнес-взаємодій, що ґрунтується на співпраці, довірі, обміні ресурсами та створенні спільної цінності для всіх учасників ринку [2].

На нашу думку, значення формування системи управління партнерськими відносинами як фактора забезпечення економічної стійкості підприємства полягає у забезпеченні таких результатів: зниженні рівня ризику через встановлення прозорих і довгострокових зв'язків із контрагентами; підвищенні операційної гнучкості суб'єкта господарювання, що дозволяє оперативно адаптувати бізнес-процеси до змін ринкової кон'юнктури; отриманні доступу



до додаткових зовнішніх ресурсів, технологій та інтелектуального капіталу без залучення значних власних інвестицій; оптимізації маркетингово-логістичних ланцюгів, що гарантує безперебійність постачання та стабільність збуту продукції; зміцненні конкурентних позицій за рахунок формування спільної стратегії розвитку з ключовими партнерами; забезпеченні стратегічної резильєнтності підприємства, що виражається в його здатності не лише протистояти зовнішнім впливам, а й швидко відновлювати ефективне функціонування після кризових ситуацій.

Головною метою формування системи управління партнерськими відносинами є створення цілісного механізму стратегічної взаємодії з контрагентами, що забезпечує довгострокову економічну стійкість підприємства шляхом синергії ресурсів та мінімізації ризиків у мінливому ринковому середовищі. На думку вчених [3], системна класифікація факторів забезпечення економічної стійкості підприємства дозволяє виокремити такі ключові категорії: конкурентне середовище, що охоплює макроекономічні чинники у вигляді рівня інфляції, стабільності валюти, загального стану ринків; технологічні зміни, передусім інновації та цифровізація, що створюють нові можливості для розвитку, але водночас потребують суттєвих капіталовкладень і високої швидкості освоєння нових рішень; екологічні та соціальні виклики, які актуалізують вимоги щодо відповідальності та соціальної справедливості як базису сталого розвитку; інтенсивна конкуренція на глобальному ринку, що змушує бізнес впроваджувати стратегії підвищення гнучкості та оперативності реагування на умови зовнішнього середовища, які постійно змінюються.

У теорії менеджменту чинники забезпечення стабільного функціонування традиційно класифікують на дві засадничі групи: ендогенні (внутрішні) та екзогенні (зовнішні), що дає підстави стверджувати про безпосередню залежність діяльності суб'єктів господарювання від сукупного впливу цих факторів, здатних спричинити порушення мікроекономічних пропорцій та критично впливати на рівень економічної стійкості підприємства [4]. У цьому контексті формування системи управління партнерськими відносинами слід розглядати як потужний стимулюючий фактор, оскільки стратегічна кооперація дозволяє трансформувати зовнішні загрози у спільні можливості, посилюючи позитивний вплив факторів забезпечення економічної стійкості. Завдяки інтеграції з надійними партнерами підприємство отримує змогу нівелювати дію дестимулюючих факторів через розподіл ризиків та колективне використання ресурсів, що перетворює партнерство на дієвий інструмент підтримки мікроекономічних пропорцій та стабілізації бізнес-процесів у динамічному середовищі [5].

Економічна стійкість підприємства забезпечується через взаємодію кількох ключових факторів, серед яких визначальне місце посідає формування



системи управління партнерськими відносинами як інтегруючої ланки між ендogenous потенціалом та екзогенним середовищем. Всі фактори не тільки взаємодіють між собою, вони ще зумовлюють появу і нових факторів, від яких залежить економічна стійкість підприємства.

Узагальнену класифікацію груп факторів забезпечення економічної стійкості підприємства наведено в табл. 1. Наведена деталізована класифікація доводить, що система управління партнерськими відносинами не є локальним інструментом, а виступає фундаментальним координаційним механізмом, який пронизує всі рівні функціонування підприємства. З позиції системного підходу, значення партнерства як фактор стійкості проявляється у декількох критичних аспектів: партнерські відносини дозволяють нівелювати жорстку межу між зовнішніми загрозами та внутрішніми можливостями; у розрізі спрямованості впливу партнерство класифікується як потужний стимулюючий фактор; класифікація за функціональними підсистемами підтверджує, що партнерство зміцнює кожен елемент структури бізнесу; перехід від неформалізованих довірених зв'язків до формалізованих систем управління відносинами з бізнес-партнерами дозволяє кількісно вимірювати ефективність взаємодії.

Отже, інтеграція партнерських відносин у загальну систему чинників забезпечення економічної стійкості дозволяє підприємству перейти від моделі пасивної адаптації до стратегії активного формування сприятливого бізнес-середовища. Перевагами системного підходу є те, що його застосування передбачає визначення цілей та критеріїв управління партнерськими відносинами як фактора забезпечення економічної стійкості підприємства.

Таблиця 1.

Деталізована класифікація груп факторів забезпечення економічної підприємства

Класифікаційна ознака	Класифікаційні групи	Роль партнерських відносин у забезпеченні економічної стійкості
Належність до досліджуваного об'єкта	Екзогенні (зовнішні), ендogenous (внутрішні)	Виступають сполучною ланкою, що трансформує зовнішні загрози у внутрішні можливості через спільні ресурси.
Значимість	Основні, другорядні	Надійне партнерство переходить у розряд основних чинників, що визначають виживання бізнесу в кризу.
Масштаб впливу	Загальні, специфічні	Сприяють адаптації до загальних ринкових змін та вирішенню специфічних проблем конкретної галузі.
Напрями впливу	Сприятливі, несприятливі	Посилюють дію сприятливих факторів та створюють «буфер» для пом'якшення несприятливих впливів.
Тривалість впливу	Довгострокові, середньострокові і короткострокові	Формують основу для довгострокової стійкості через стабільні ланцюги постачання та збуту.



*Продовження таблиці 1.*

Характер впливу	Постійні, періодичні, тимчасові, випадкові; прямого впливу, непрямого впливу.	Забезпечують стійкість до непередбачуваних потрясінь та стабілізують взаємодію із суб'єктами прямого впливу (постачальниками, клієнтами).
За функціональними підсистемами	Економічні, фінансові, технологічні, соціальні, виробничі та ін.	Інтегруються в усі підсистеми: від спільного фінансування проєктів до технологічного обміну та маркетингу.
Передбачуваність	Передбачувані (прогнозовані), непередбачувані (непрогнозовані)	Спільний моніторинг ринку з партнерами підвищує якість прогнозування непередбачуваних загроз.
Можливість обліку і кількісного виміру	Неформалізовані, формалізовані	Переводять неформалізовані довіри у формалізовані договори та показники ефективності партнерства.
За своєю спрямованістю	Стимулюючі, дестимулюючі	Виступають потужним стимулюючим чинником, що активізує внутрішній потенціал розвитку підприємства.
За стадією життєвого циклу підприємства	На стадії народження, стадії становлення, стадії розвитку, стадії стабільності, стадії занепаду	Підтримують підприємство на стадії становлення та допомагають уникнути стадії занепаду через реструктуризацію зв'язків.
За типом партнерських відносин	Разові, постійні, довірчі, інтегровані	Формують адаптивний потенціал підприємства, дозволяючи синхронізувати внутрішні бізнес-процеси з динамічними змінами ринкового середовища.

*Джерело: узагальнено та доповнено авторами на основі [1; 3–4]*

Проведене дослідження [4] наголошує на тому, що застосування системного підходу до управління партнерськими відносинами надає змогу відокремити елементи індивідуальності й визначити її склад як системи, визначити спосіб, за допомогою якого елементи пов'язані між собою, її характер (статичність, динамічність), виділити домінуючі чинники, встановити рівень цілісності системи, вивчити взаємодію з зовнішнім середовищем, виявити функції системи.

Система управління партнерськими відносинами є також важливим інструментом для забезпечення економічної стійкості підприємства, оскільки вона дозволяє зменшити вплив зовнішніх загроз та зміцнити внутрішні можливості бізнесу. Основною особливістю системи є здатність до швидкого відновлення після кризових ситуацій завдяки підтримці партнерів, які можуть тимчасово підстрахувати ресурсами, інформацією чи фінансами. Важливо, що спільний рівень захищеності групи партнерів завжди вищий, ніж можливості одного підприємства, що діє самостійно. Система управління партнерськими



відносинами повинна працювати на випередження, адже спільний моніторинг ринку дозволяє партнерам помітити небезпеку заздалегідь і підготуватися до неї.

Об'єктом управління у межах сформованої системи виступає сукупність стратегічних та тактичних взаємозв'язків підприємства з партнерами, що визначають його здатність зберігати економічну стійкість у кризових умовах. Предметом управління є процес трансформації цих партнерських відносин у дієвий ресурс економічної стійкості через узгодження інтересів, спільне використання активів та розподіл ризиків між учасниками. У межах системного підходу суб'єктом управління партнерськими відносинами виступає багаторівнева структура управлінців та фахівців, діяльність яких інтегрована у єдиний контур забезпечення економічної стійкості підприємства.

Сучасна система управління партнерськими відносинами є складною структурою, яку слід розглядати як сукупність взаємозалежних підсистем: зовнішнього середовища, цільової, забезпечувальної, керуючої та керованої. Цільова підсистема визначає стратегічні орієнтири взаємодії. Забезпечувальна підсистема відіграє критичну роль у функціонуванні партнерства та складається з таких елементів: інформаційна складова, нормативно-правова складова, ресурсна складова. Керована підсистема безпосередньо відповідає за трансформацію партнерського потенціалу у внутрішню економічну стійкість підприємства (операційну, маркетингову, фінансову, кадрову). Керуюча підсистема виконує функції прогнозування, планування, організації та контролю партнерських відносин.

Таким чином, формування цілісної системи управління партнерськими відносинами на основі системного підходу виступає фундаментальним координаційним механізмом, що інтегрує ендогенний потенціал підприємства з екзогенним середовищем для трансформації зовнішніх загроз у спільні можливості, мінімізації ризиків та забезпечення довгострокової економічної стійкості через синергію ресурсів і стабілізацію мікроекономічних пропорцій у мінливому ринковому середовищі.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Боковець В. В., Давидюк Л. П. Стабільний розвиток та економічна стійкість в умовах глобалізації. *Modeling the development of the economic systems* 2024. №(4). С. 405–409. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-53>
2. Бондаренко В. М., Мостенська Т. Л. Маркетинг партнерських відносин у розвитку бізнес-взаємодій в Україні: виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2025. №79. С. 25–31. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-27>.



3. Хахалев Д., Гагарінов О. Економічна стійкість підприємства як основа сталого розвитку в умовах глобальних змін. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. №3. С. 145–151. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-19>

4. Пшенична М. В. Зовнішні та внутрішні фактори впливу на економічну стійкість підприємства. *Collection of scientific papers «ΛΟΓΟΣ»*. 2025. №1. С. 24–28. URL: <https://doi.org/10.36074/logos-24.01.2025.003>

5. Бондаренко В., Лі Цзехао. Маркетинг партнерських відносин як основа ведення сучасного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-43>

**УДК 658.62:005.332.4**

**Юлія ДЖЕРЕЛЮК**

*д.е.н., професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму*

**Нелік ПОПОВИЧ**

*здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня*

*Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький*

## **ІННОВАЦІЙНІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

У сучасних умовах турбулентності макроекономічного середовища, стрімкого розвитку технологій та глобалізації ринків, забезпечення довгострокового виживання підприємства неможливе без ефективної системи управління конкурентоспроможністю. Сьогодні ця система перестала бути набором реактивних заходів на дії конкурентів, вона трансформувалася в інтегрований, проактивний механізм, що пронизує всі рівні організації та визначає її стратегічний вектор руху [1].

У науковій літературі категорія «система управління конкурентоспроможністю підприємства» має глибоке теоретичне підґрунтя, сформоване провідними представниками західної економічної школи. Засновник сучасної теорії конкуренції М. Портер [2] розглядав управління конкурентоспроможністю через призму здатності підприємства створювати вищу цінність для клієнтів за допомогою стратегій лідерства у витратах або диференціації, акцентуючи на важливості постійного вдосконалення внутрішнього «ланцюга створення цінності». Своєю чергою, видатні стратеги К. Прахалад та Г. Гамел [3] аргументували, що стійка перевага базується на «ключових компетенціях» – здатності підприємства консолідувати технологічні навички швидше й ефективніше за конкурентів. За Ж. Ламбеном, головним



мірилом ефективності цієї системи є здатність утримувати та збільшувати ринкову частку в умовах інтенсивної боротьби [4].

Ядром будь-якої економічної діяльності є продукт. Отже, системи управління конкурентоспроможністю вибудовується навколо товарної політики підприємства. Без конкурентоспроможного товару чи послуги всі інші управлінські зусилля (логістика, ціноутворення, комунікації) втрачають сенс [2].

Товарна політика – це комплекс стратегічних рішень щодо формування асортименту, управління життєвим циклом товарів, розробки нових продуктів та забезпечення якості. Ф. Котлер визначає товарну політику як серцевину маркетинг-міксу, стверджуючи, що саме товар створює базову споживчу цінність. Німецькі вчені Є. Дихтль та Х. Хершген розглядали її як свідоме формування пропозиції, що постійно адаптується до вимог ринку і є запорукою конкурентних переваг [1].

Традиційні інструменти оновлення асортименту сьогодні є недостатніми. Під впливом зовнішніх викликів, а саме переходу до сталого розвитку (ESG) та зміни споживчих патернів, підприємства змушені переходити до інноваційної парадигми.

Аналіз світового досвіду дозволяє виокремити п'ять ключових інноваційних векторів товарної політики в системі забезпечення конкурентоспроможності [2]:

– Вектор цифровізації (Smartization) передбачає перетворення звичайних товарів на кіберфізичні системи, інтегровані в Інтернет речей (IoT), що дозволяє підприємству не просто продавати фізичний продукт, а збирати унікальні дані про його експлуатацію та надавати предиктивне обслуговування.

– Вектор сервітизації (Product-Service Systems) передбачає зміщення фокусу з продажу матеріального об'єкта на продаж результату його використання: замість постачання обладнання підприємство пропонує контракт на його безперебійну роботу.

– Вектор екологізації (Circularity) ґрунтується на впровадженні принципів циркулярної економіки: використанні вторинної сировини, екодизайну та відмові від «запланованого старіння», що стає критичною умовою для доступу на розвинені ринки.

– Вектор гіперкастомізації (Co-creation) базується на модульній архітектурі та 3D-друці, що дозволяє підприємству відійти від масового виробництва: споживач стає «просьюмером» – співавтором продукту, отримуючи можливість налаштувати товар під власні унікальні потреби ще до моменту його фізичного створення.

– Agile-парадигма розробки (New Product Development) передбачає зміни у самому процесі створення товарів: замість тривалого проектування



підприємства швидко випускають на ринок мінімально життєздатний продукт (MVP), тестують його та безперервно вдосконалюють, спираючись на реальний зворотний зв'язок.

Зазначимо, що реалізація зазначених інноваційних векторів – це інструмент для формування стійких конкурентних переваг. На основі проведеного дослідження пропонується авторська структурно-логічна модель, яка візуалізує повний цикл інтеграції інноваційних векторів розвитку товарної політики в систему управління конкурентоспроможністю підприємства (рис. 1).

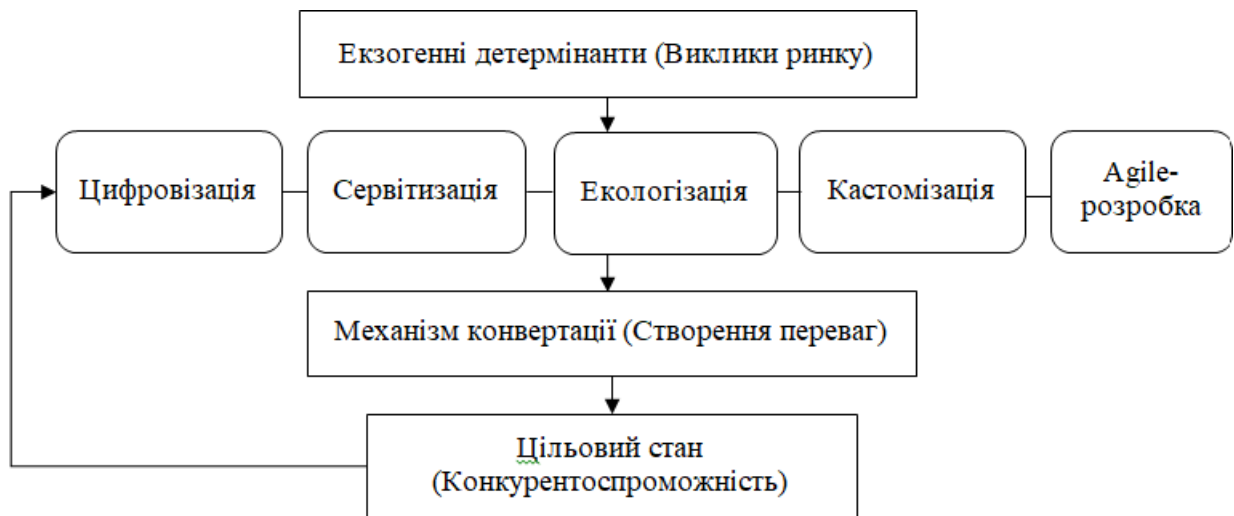


Рис. 1. Цикл інтеграції інноваційної товарної політики в систему управління конкурентоспроможністю підприємства

*\*Джерело: розроблено авторами на основі [1; 3–4]*

Як демонструє розроблена модель, впровадження інноваційних векторів запускає механізм конвертації зусиль у реальну ринкову силу: цифровізація формує інформаційну перевагу щодо даних клієнта; сервітизація зводить високі бар'єри перемикавання, роблячи перехід до конкурента економічно не вигідним; кастомізація та екологізація створюють цінову нееластичність, захищаючи підприємства від руйнівних цінових війн, а Agile-підхід кардинально знижує фінансові ризики на R&D-розробку [2–3].

Завершальним етапом цієї структурно-логічної моделі є вихід системи на новий рівень. Синергетичний вплив усіх інноваційних векторів товарної політики забезпечує підприємствам зростання ринкової вартості бренду, збільшення частки ринку, максимізацію економічної доданої вартості (EVA) та формування високої резильєнтності – здатності бізнесу витримувати макроекономічні шоки [4].

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що товарна політика виступає центральним драйвером системи управління



конкурентоспроможністю сучасного підприємства. Традиційні підходи вичерпали свій потенціал. Безальтернативним шляхом розвитку є імплементація інноваційної парадигми, яка базується на цифровізації, сервітизації, екологізації, кастомізації та гнучких методах розробки. Успіх підприємства залежить від його здатності об'єднати ці вектори в єдину, безперервно діючу систему, орієнтовану на випередження технологічних зламів та очікувань споживача.

### ЛІТЕРАТУРА

1. Холодний Г., Холодна Ю. Інновації в товарній політиці: вплив на маркетингові стратегії та конкурентоспроможність. *Економіка та суспільство*, 2023. № 53. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-12>
2. Голишева Є. Інструменти інноваційного маркетингу для підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*, 2021. № 32. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-76>
3. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.4.73>
4. Чміль Г. Л. Формування маркетингової товарної політики підприємства для забезпечення стійкості в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. № 2(2). С. 209-217. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(2\)-23S](https://doi.org/10.60022/2(2)-23S)

---

УДК 657.1:331.108.45:330.341.1

**Олена ЄРЕМЯН**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування  
Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький

### **ІНВЕСТИЦІЇ В БЕЗПЕРЕРВНУ ОСВІТУ БУХГАЛТЕРА ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА ДО ШВИДКИХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ТА ЕКОНОМІЧНИХ ЗМІН**

Сучасна глобальна економіка перебуває у стані перманентної турбулентності, що зумовлено стрімким розвитком Індустрії 4.0, геополітичними зрушеннями та інституційними трансформаціями [9]. У цьому контексті професія бухгалтера та аудитора зазнає фундаментальних змін. Перехід від традиційної фіксації історичних даних до стратегічного консультування та прогнозування вимагає нової парадигми професійного



розвитку. Інвестиції у безперервну освіту (Lifelong Learning) фахівців з обліку та оподаткування стають не просто вимогою ринку праці, а критично важливим фактором забезпечення стійкості бізнесу та здатності всього суспільства адаптуватися до нових викликів [5, с. 45].

Таблиця 1.

Ключові виклики цифрової та регуляторної трансформації обліку та напрями професійного розвитку бухгалтерів

<b>Цифровізація обліку та аудиту як каталізатор освітніх трансформацій</b>		
Впровадження штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання	ШІ бере на себе завдання з первинної обробки даних, розпізнавання документів та виявлення аномалій у транзакціях [2; 6].	Від сучасного фахівця вимагається не збір даних, а їхня складна аналітика, інтерпретація результатів, згенерованих ШІ, та налаштування алгоритмів для підвищення точності фінансового аналізу.
Інтеграція спеціалізованого хмарного програмного забезпечення	Хмарні технології забезпечують доступ до фінансової інформації в режимі реального часу, що трансформує підходи до управлінського обліку та аудиторських процедур [6, с. 214].	Освітні інвестиції мають спрямовуватися на опанування архітектури хмарних ERP-систем та розуміння принципів кібербезпеки фінансових даних.
Блокчейн та смарт-контракти	Децентралізовані технології створюють нове середовище для підтвердження достовірності транзакцій.	Бухгалтер майбутнього повинен володіти концептуальним розумінням цих технологій для їх імплементації в облікові політики підприємств.
<b>Міжнародне оподаткування та регуляторна динаміка</b>		
Глобальна податкова реформа (OECD Pillar Two) [7].	Впровадження глобального мінімального податку для транснаціональних корпорацій та нових правил протидії розмиванню податкової бази докорінно змінює ландшафт міжнародного оподаткування.	Відсутність актуальних знань у цій сфері може призвести до колосальних фінансових ризиків для бізнесу. Інвестиції в освіту дозволяють своєчасно імплементувати ці стандарти в національну практику.
Євроінтеграційні процеси	Гармонізація національного законодавства з директивами ЄС вимагає від фахівців постійного моніторингу та вивчення європейських правових та економічних норм.	Проходження сертифікованих онлайн-курсів та програм підвищення кваліфікації з питань європейської інтеграції є обов'язковою складовою професійної придатності сучасного фахівця.



*Продовження таблиці 1.*

ESG-звітність (Environmental, Social, and Governance) [1; 8]	Перехід до концепції сталого розвитку вимагає від підприємств формування нефінансової звітності.	Бухгалтери стають ключовими особами, відповідальними за збір, верифікацію та розкриття інформації щодо екологічного та соціального впливу компаній.
--	---	---

Отже, технологічний прогрес докорінно змінює архітектуру фінансових процесів [2, с. 57]. Економічні зміни супроводжуються ускладненням регуляторного середовища. Глобалізація економіки вимагає від фахівців глибокого розуміння міжнародних стандартів, що постійно оновлюються [3, с. 24].

Таким чином, безперервна освіта бухгалтерів та аудиторів має потужний мультиплікативний ефект для всієї економічної системи. Так як висококваліфіковані фахівці забезпечують прозорість та достовірність фінансової звітності, що є головним критерієм для залучення зовнішніх інвестицій (зокрема іноземних) [5, с. 47]. У свою чергу, глибоке розуміння податкового законодавства та навички предиктивного фінансового аналізу дозволяють компаніям уникати штрафних санкцій, оптимізувати податкове навантаження в рамках закону та запобігати банкрутствам [4, с. 121]. А в умовах, коли фінансові інституції та корпоративний сектор управляються фахівцями, які здатні швидко реагувати на кризи (наприклад, перехід на дистанційну роботу, зміни ланцюгів постачання, інфляційні шоки), економіка в цілому стає більш стійкою [9]. Це зберігає робочі місця, забезпечує стабільність податкових надходжень і підтримує соціальний баланс.

Тому, новою моделлю компетенцій є синергія Hard та Soft Skills. Інвестиції в освіту мають бути комплексними та охоплювати формування принципово нового набору навичок бухгалтера та аудитора, де :

- фокус зміщується на поглиблене вивчення МСФЗ, міжнародного податкового планування, архітектури баз даних, просунутого володіння аналітичними інструментами (наприклад, поглиблений Excel, Power BI, Python для аналізу даних) [3; 6];

- уміння ефективно комунікувати, працювати в міждисциплінарних командах, критичне мислення та емоційний інтелект стають визначальними. Бухгалтер має вміти «перекладати» складні фінансові дані на зрозумілу мову для керівництва та стейкхолдерів [9];

- професійне володіння іноземними мовами (насамперед англійською, а також іншими мовами, залежно від ринків збуту та партнерств компанії) в умовах глобалізації є необхідним для вивчення першоджерел міжнародних



стандартів, участі у міжнародних вебінарах та спілкування із закордонними колегами та інвесторами [7; 8].

Забезпечення ефективного процесу Lifelong Learning потребує спільних зусиль різних інституцій. Заклади вищої освіти мають регулярно оновлювати робочі програми, впроваджувати дуальну освіту, залучати практиків з провідних аудиторських компаній. Важливу роль також відіграє членство в професійних організаціях, участь у фахових тренінгах, стратегічних сесіях з цифрової трансформації та форумах. Це формує середовище для обміну досвідом та стандартизує вимоги до професії на ринку. А роботодавці повинні розглядати витрати на навчання співробітників фінансових підрозділів не як адміністративні витрати, а як стратегічні інвестиції (ROI), що безпосередньо впливають на капіталізацію компанії [5, с. 53].

Таким чином, можемо зробити висновок, що інвестиції в безперервну освіту бухгалтера сьогодні вийшли за межі вузькопрофесійного інтересу. Вони є фундаментальним інструментом забезпечення економічної безпеки підприємств та держави в цілому [4, с. 258]. Адаптація суспільства до швидких технологічних змін неможлива без фахівців, здатних генерувати релевантну фінансову інформацію в умовах невизначеності, керувати складними хмарними рішеннями та імплементувати міжнародні стандарти регулювання. Тому стратегія розвитку обліково-аудиторської професії має базуватися на принципах постійного оновлення знань, міждисциплінарності та глибокої інтеграції інноваційних технологій в освітній процес.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30 верес. 2019 р. № 722/2019. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825> (дата звернення: 20.04.2026).
2. Бондар М. І., Камінська Т. Г. Бухгалтерський облік в умовах цифрової трансформації економіки : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2023. 248 с.
3. Голова С. Ф., Костюченко В. М. Бухгалтерський облік та фінансова звітність за міжнародними стандартами : практичний посібник. 3-тє вид., перероб. і допов. Київ : Лібра, 2024. 624 с.
4. Кіндрацька Г. І., Кулик В. А. Стратегічний управлінський облік : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2022. 312 с.
5. Кузнецова А. Я. Інвестиції в людський капітал як чинник інноваційного розвитку суспільства. *Економіка та управління АПК*. 2023. № 2. С. 45–58.



6. Цифрова трансформація аудиту : навч. посіб. / за ред. О. А. Петрик. Київ : КНЕУ, 2024. 215 с.

7. OECD (2023), Tax Challenges Arising from the Digitalisation of the Economy – Global Anti-Base Erosion Model Rules (Pillar Two). OECD Publishing, Paris. URL: <https://www.oecd.org/tax/beps/> (дата звернення: 20.04.2026).

8. IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information. IFRS Foundation, 2023. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s1-general-requirements/> (дата звернення: 20.04.2026).

9. The Future of Jobs Report 2025. World Economic Forum. Geneva, 2025. URL: <https://www.weforum.org/reports/> (дата звернення: 20.04.2026).

---

**УДК 336.5:364(477)**

**Максим ЖИТАР**

*доктор економічних наук, професор  
ДУ «Київський авіаційний університет»  
м. Київ, Україна*

## **ФІСКАЛЬНА СТІЙКІСТЬ СОЦІАЛЬНИХ ТРАНСФЕРТІВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ**

В умовах воєнної економіки система соціальних трансфертів в Україні трансформується з класичного інструменту перерозподілу доходів у ключовий механізм макрофінансової стабілізації. Зростання соціальних ризиків, пов'язаних із внутрішнім переміщенням населення, зниженням доходів домогосподарств та структурними дисбалансами ринку праці, обумовлює різке збільшення бюджетних видатків на соціальний захист. У 2026 році обсяг відповідних видатків становить 468,5 млрд грн, що на 47,6 млрд грн більше, ніж у 2025 році, що свідчить про посилення ролі держави у підтримці соціальної стабільності, проте одночасно формує суттєві фінансові ризики [1].

Структурний аналіз соціальних трансфертів показує, що значна частина фінансових ресурсів спрямовується на підтримку внутрішньо переміщених осіб. У 2026 році обсяг відповідних виплат становить близько 39,6 млрд грн, що є одним із найбільших сегментів соціальних витрат. Додатково фінансуються програми житлової підтримки, субсидії та компенсації за зруйноване житло. Така структура трансфертів відображає адаптацію державної політики до воєнних викликів, однак водночас ускладнює систему управління та підвищує ризик неефективного використання ресурсів [1-2].



Важливим елементом фінансового забезпечення соціальних трансфертів є міжбюджетні відносини. У лютому 2026 року обсяг трансфертів, спрямованих до місцевих бюджетів, становив 18,4 млрд грн, що свідчить про високий рівень залежності територіальних громад від державного фінансування. Така модель забезпечує вирівнювання соціально-економічних диспропорцій, проте обмежує фінансову автономію місцевого самоврядування та знижує ефективність управління соціальними програмами на локальному рівні.

Аналіз ефективності соціальних трансфертів в Україні свідчить про наявність системних проблем, пов'язаних із недостатньою адресністю виплат. За оцінками, до 15–20% соціальних витрат можуть не досягати цільових отримувачів або розподілятися неефективно. Основними причинами цього є фрагментарність нормативного регулювання, дублювання програм та відсутність єдиного інформаційного середовища. Крім того, низький рівень цифровізації процесів адміністрування призводить до збільшення транзакційних витрат та підвищення корупційних ризиків [1].

З макроекономічної точки зору соціальні трансферти виконують важливу стабілізаційну функцію, підтримуючи внутрішній попит та знижуючи рівень бідності. Водночас їх надмірне зростання в умовах обмежених бюджетних ресурсів спричиняє посилення дефіциту державного бюджету та зростання боргового навантаження. У 2024–2026 роках значна частина соціальних видатків фінансується за рахунок міжнародної допомоги, що підвищує залежність державних фінансів від зовнішніх джерел і створює додаткові макрофінансові ризики [2].

У контексті забезпечення фіскальної стійкості доцільним є перехід від переважно компенсаційної моделі соціальних трансфертів до інвестиційно-орієнтованої, що передбачає зростання частки трансфертів, спрямованих на розвиток людського капіталу, зайнятості та підвищення економічної активності населення. Зокрема, впровадження умовних трансфертів, пов'язаних із працевлаштуванням або навчанням, може сприяти зниженню залежності населення від соціальної допомоги та стимулювати економічне зростання [3].

Окрему увагу слід приділити цифровізації системи соціальних трансфертів. Створення єдиного реєстру отримувачів соціальної допомоги, інтеграція державних інформаційних систем та автоматизація процесів нарахування виплат дозволяють підвищити адресність і прозорість розподілу бюджетних ресурсів. За оцінками, впровадження цифрових рішень може скоротити адміністративні витрати на 10–15% та суттєво знизити рівень нецільового використання коштів [4].

Важливим напрямом удосконалення системи є також запровадження механізмів оцінювання ефективності соціальних трансфертів на основі ключових показників результативності (KPI). До таких показників доцільно віднести рівень охоплення населення соціальною допомогою, ступінь зниження



бідності, ефективність використання бюджетних ресурсів та вплив на економічну активність, що дозволить підвищити прозорість соціальної політики та забезпечити її орієнтацію на результат.

Таким чином, забезпечення фінансової стійкості соціальних трансфертів в Україні потребує комплексного підходу, що включає оптимізацію структури видатків, підвищення адресності виплат, цифровізацію процесів та посилення ролі місцевого рівня управління. Досягнення балансу між соціальною підтримкою та бюджетною стійкістю є ключовою передумовою сталого соціально-економічного розвитку України в умовах військового стану.

### ЛІТЕРАТУРА

1. Міністерство фінансів України. Соціальний захист і підтримка громадян: ключові показники бюджету 2026 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/sotsialnyi-zakhyst-i-pidtrymka-hromadian-kliuchovi-rokaznyky-biudzhetu-2026> (дата звернення: 27.03.2026).
2. OECD. Social Expenditure Database (SOCX). URL: <https://www.oecd.org/social/expenditure.htm> (дата звернення: 27.03.2026).
3. Maksym Zhytar. Financial Decentralization and Economic Stability of Kyiv: Challenges and Development Prospects. Modernisation of the Economy and Financial System: Problems, Opportunities, Prospects: Collective monograph. Part 1. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2025. 436 p. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-540-2-9>
4. World Bank. *The State of Social Safety Nets 2023*. Washington, DC: World Bank, 2023. 216 p.

---

**УДК 005.332.4:658.51**

**Вікторія ІЛЬЧЕНКО**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри підприємництва, торгівлі та економіки підприємства  
Університет митної справи та фінансів*

**Вікторія ЛЮБЧЕНКО**

*здобувач I (бакалаврського) рівня вищої освіти  
кафедри фундаментальних і приватно-правових дисциплін  
Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла  
Коцюбинського*



## **LEAN-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

***Анотація.** У роботі розглянуто lean-менеджмент як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища. Визначено сутність концепції, її ключові принципи та інструменти, а також обґрунтовано вплив ощадливого управління на скорочення витрат, підвищення продуктивності праці й зростання клієнтоорієнтованості. Наведено приклади впровадження lean-підходів на українських підприємствах.*

**Ключові слова:** lean-менеджмент; конкурентоспроможність; ощадливе управління; Kaizen; оптимізація процесів.

## **LEAN MANAGEMENT AS A TOOL FOR INCREASING COMPETITIVENESS**

***Abstract.** The paper examines lean management as a tool for increasing the competitiveness of an enterprise in an unstable business environment. The study defines the essence of the concept, its key principles, and tools, as well as substantiates the impact of lean management on cost reduction, labor productivity growth, and increased customer focus. Examples of lean approach implementation at Ukrainian enterprises are provided.*

**Keywords:** lean management; competitiveness; lean production; Kaizen; process optimization.

В умовах економічної нестабільності, глобальних криз та посилення конкуренції підприємства потребують інструментів швидкої адаптації та підвищення ефективності діяльності. Традиційні управлінські підходи, орієнтовані на масове виробництво та накопичення ресурсів, не забезпечують належної гнучкості в сучасному бізнес-середовищі. За таких умов особливої актуальності набуває lean-менеджмент — концепція ощадливого управління, що передбачає системне усунення втрат, оптимізацію бізнес-процесів та створення максимальної цінності для споживача [1].

Lean-менеджмент — це стратегія, народжена в стінах Toyota у 1950-х, яка згодом стала світовим стандартом ефективності. Її фундамент — виявлення та остаточне усунення будь-яких втрат: від логістичних збоїв до ігнорування таланту працівників.

Головна перевага методики полягає в трансформації корпоративної культури. Замість механічного виконання завдань, команда фокусується на створенні цінності для клієнта. Оскільки перші результати помітні вже



протягом перших місяців, це дає потужний імпульс для подальшого розвитку, забезпечуючи компанії стабільність та інноваційність на ринку.

У сучасному трактуванні Lean — це не лише інструментарій оптимізації виробничих процесів, а комплексна управлінська концепція, що застосовується провідними світовими компаніями. Її основою є визначення цінності з позиції споживача. Діяльність, яка не створює цінності для клієнта, розглядається як втрати (*muda*) та підлягає усуненню з метою підвищення ефективності функціонування підприємства [2].

Lean-менеджмент орієнтований на системне усунення ключових видів втрат: надлишкових запасів, що блокують оборотний капітал; часових втрат, пов'язаних із затримками процесів; а також нереалізованого потенціалу персоналу [2].

Важливим елементом концепції є залучення працівників до процесів безперервного вдосконалення (*Kaizen*). Застосування інструментів 5S, Kanban, Value Stream Mapping та Just-in-Time сприяє підвищенню прозорості бізнес-процесів, оптимізації ресурсів та зростанню гнучкості підприємства [3].

Досвід українських підприємств підтверджує ефективність lean-менеджменту в умовах кризових викликів. Зокрема, компанія Arpal скоротила цикл виконання замовлень та підвищила продуктивність праці без збільшення штату. Взуттєва фабрика Progress Group зменшила потребу в оборотному капіталі та рівень браку, перейшовши до дрібносерійного виробництва. Компанія Harley & Cho оптимізувала управлінські процеси, скоротивши час обробки замовлень удвічі [4].

Таким чином, в умовах економічної нестабільності та посилення конкурентної боротьби lean-менеджмент стає стратегічним драйвером забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Його впровадження передбачає трансформацію організаційної культури, перехід до гнучких «витягуючих» процесів управління, системне усунення втрат та раціоналізацію використання ресурсів.

Практичний досвід українських підприємств підтверджує, що застосування lean-підходів сприяє підвищенню продуктивності праці, скороченню витрат, оптимізації оборотного капіталу та зростанню рівня клієнтоорієнтованості. Отже, lean-менеджмент формує основу довгострокової стійкості підприємства та його адаптивності до кризових викликів сучасного бізнес-середовища.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Вумек Дж. П., Джонс Д. Т. Ощадливе виробництво. Як позбутися зайвого і створювати цінність для клієнта. Київ : Наш Формат, 2019. 328 с.



2. Лайкер Дж. Філософія Toyota. 14 принципів роботи компанії з усесвітньо відомим іменем. Київ : Наш Формат, 2017. 424 с.
3. Імаї М. Кайдзен. Ключ до успіху японських компаній. Київ : Наш Формат, 2021. 312 с.
4. Шлях Toyota. Як японська система постійного вдосконалення Lean допомагає українським виробництвам ставати ефективними – кейси Agral, Progress Group, Harley & Cho. Forbes Ukraine. 2023. 8 верес. URL: (дата звернення: 25.02.2026).

**УДК 330.34:338.2:004.02**

*Любомир КАЗЬМІР*

*кандидат економічних наук, науковий співробітник*

*ДУ «Інститут регіональних досліджень*

*ім. М. І. Долишнього НАН України», м. Львів*

## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ ЯК ГЛОБАЛЬНИЙ ТРЕНД: ВИКЛИКИ ДЛЯ НАУКИ, БІЗНЕСУ ТА ДЕРЖАВИ**

Посилення уваги до проблем і перспектив розвитку економіки в умовах цифровізації та кризи світового порядку стало одним із домінуючих трендів у сучасних економічних дослідженнях політиці [1]. Цифровізація економіки дедалі більше визначає конкурентоспроможність не лише окремих фірм, а національних економік загалом. Її вплив сьогодні все активніше поширюється на виробництво, торгівлю, логістику, фінанси, ринок праці, державне управління, та соціальну сферу [2; 3].

Сучасний етап цифровізації характеризується переходом від впровадження окремих цифрових сервісів до формування нової архітектури економіки, в якій важливу роль відіграють великі дані, хмарні обчислення, штучний інтелект, інтернет речей, автоматизація бізнес-процесів і мережеві структури. Водночас цифровізація несе не лише нові можливості, а й нові ризики: посилення цифрової нерівності, монополізацію цифрових ринків, загрози інформаційній та кібербезпеці, підвищення важливості дефіциту цифрових навичок, витіснення частини традиційних форм зайнятості, а також екологічні наслідки зростання цифрової інфраструктури [2; 3].

Наукові дослідження останніх років дедалі частіше акцентують увагу на енергетичному, ресурсному та екологічному вимірах цифровізації економіки, що свідчить про перехід теоретичних дискусій від технологічного оптимізму до більш цілісного бачення проблем і перспектив цифрового розвитку [4].



Прогрес цифрових технологій вимагає глибокого переосмислення і відповідного теоретико-методологічного оновлення існуючих моделей економічного розвитку, управління бізнес-процесами та модернізації самої економічної політики [5].

Для України проблема цифровізації економіки набуває особливого значення. З одного боку, цифровізація стала одним із найбільш динамічних напрямів модернізації держави та бізнесу, сприяючи розвитку електронного врядування, цифрових публічних послуг, електронної комерції та нових моделей підприємництва, а з іншого боку, російська воєнна агресія істотно вплинула на загальну логіку цифрової трансформації України: сьогодні цифровізація виконує окрім функції підвищення ефективності ще й функції забезпечення національної стійкості, дієздатності системи управління, підтримки мобільності населення, відновлення бізнес-активності тощо. Тобто цифровізація перестала бути лише інструментом підвищення продуктивності, а стала одним із механізмів забезпечення економічної стійкості, адаптивності інституцій та прискорення відбудови [6].

Узагальнення існуючих теоретичних положень і методичних підходів до аналізу державної економічної політики дозволяє виокремити домінуючу роль принципу «виклики – відповіді» у формуванні нових концептуальних моделей як самої політики, так і методів модернізації відповідних систем управління на всіх рівнях. У наукових публікаціях, присвячених дослідженню різних аспектів цифровізації, найчастіше виділяються такі спричинені нею виклики: технологічні, соціально-економічні, безпекові, екологічні, геополітичні та інституційні [1]. Ці виклики по-різному проявляються у різних сферах залежно від функціональної ролі відповідних суб'єктів.

Для науки цифровізація економіки – це новий напрям досліджень, що відкриває нові можливості і водночас вимагає зміни методів дослідження та генерування й систематизації нових знань (зокрема: ширшого залучення методів машинного навчання, роботи з великими масивами інформації (*big data*), розвитку цифрових компетенцій дослідників тощо).

Для бізнесу цифровізація економіки є водночас джерелом нових конкурентних переваг і чинником різкого підвищення адаптаційного тиску, що потребує значних інвестицій (у кібербезпеку, програмне забезпечення, підготовку персоналу тощо). Загалом, від бізнесу цифровізація економіки вимагає зміни моделей створення вартості, конкурентних стратегій та організації виробничо-ринкових процесів.

Від держави цифровізація вимагає переосмислення системи управління економікою у загальному контексті формування цілісної моделі цифрової держави та відповідної політики цифрової трансформації господарської системи, яка б могла забезпечити мінімізацію існуючого цифрового відставання



за конкретними напрямками. Тобто першочерговим завданням є перехід від фрагментарної цифровізації окремих сфер до цілісної державної політики цифрової трансформації економіки. Крім того, важливого значення набуває розвиток цифрової інфраструктури, яка у перспективі має розглядатися як просторова та економічна основа цифрової інтеграції країни.

На практиці це означає, що питання цифровізації повинні бути впроваджені у промислову, інноваційну, структурну, регіональну, освітню, інвестиційну та безпекову політики держави, що вимагає системної співпраці науки, бізнесу, органів влади та суспільства на основі принципу співвідповідальності.

За цих умов суттєво зростає роль інноваційних чинників економічного розвитку, що охоплюють поряд із накопиченим науково-технічним потенціалом ще й ресурси, необхідні для впровадження досягнень науки і техніки у господарську діяльність. Тому для адаптації державної економічної політики до викликів цифровізації особливо важливим стає всебічне сприяння широкомасштабній інтелектуалізації процесів управління економікою загалом та формування своєї рідної “науково-інформаційної оболонки” управлінської системи.

Отже, цифровізація економіки не може розглядатися як суто технологічний процес. Її наслідки проявляються одночасно в економічній, інституційній, безпековій та соціальній сферах. А це свідчить про необхідність формування цілісної політики цифрової трансформації економіки України, здатної забезпечити у перспективі досягнення стратегічних орієнтирів виробничо-технологічного розвитку. Оцінюючи перспективи практичного застосування методологічних наративів цифровізації економіки України, важливо орієнтуватись на їх економічну, політичну та адміністративну життєздатність.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Борщевський В. В., Казьмір Л. П. Перспективи адаптації державної промислової політики України до сучасних викликів цифровізації. *Регіональна економіка*. 2025. № 4. С. 75-84.
2. UNCTAD. Digital Economy Report 2024: shaping an environmentally sustainable and inclusive digital future. New York, NY, U.S: UN Publications, 2024. 274 p. DOI: <https://doi.org/10.18356/9789213589779c003>
3. OECD Digital Economy Outlook 2024 (Vol. 1). Embracing the technology frontier. Paris: OECD Publishing, 2024. 162 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/a1689dc5-en>



4. Savastano M., Spremić M., Stojcic N., Gobbi L. Digital economy: towards a conceptual research framework based on bibliometric and in-depth analyses. *Management & Marketing*. 2024. 19 (2). Pp. 275-306.

5. Корцеллі-Олейнічак Є. К., Казьмір Л. П. Цифровізація промислових систем: концептуальна сутність та ключові чинники. *Регіональна економіка*. 2021. № 4. С. 57-66.

6. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2024. 112 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en>

**УДК 330.3:336.7**

**Ірина КАНЦІР**

*к.е.н., доц., доцентка кафедри теоретичної та прикладної економіки  
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів*

## **АРХІТЕКТУРА АДАПТИВНОЇ СТІЙКОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ VANI-СЕРЕДОВИЩА**

Сучасне середовище функціонування національної економіки характеризується високим рівнем турбулентності, нелінійності та непередбачуваності економічних процесів, що обумовлює зниження ефективності традиційних моделей державного регулювання, стратегічного планування та прогнозування соціально-економічного розвитку. У зазначеному контексті концепція адаптивної стійкості набуває статусу домінуючої характеристик функціонування національної економіки, що визначає її здатність до підтримання динамічної рівноваги, а й до структурної трансформації та відновлення під впливом екзогенних ризиків.

Поглиблення нестабільності глобального економічного простору, зумовлене, зокрема, пандемічними шоками та геополітичними трансформаціями, засвідчує формування якісно нового рівня системної хаотичності, що виходить за межі пояснювального потенціалу концепції VUCA. За таких умов набуває актуальності концепція VANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible), яка більш адекватно репрезентує сучасний стан функціонування економічних систем, акцентуючи увагу на їх структурній крихкості, зростанні поведінкової невизначеності економічних агентів, нелінійному характері економічної динаміки та обмеженості можливостей її раціональної інтерпретації.

Порівняльний аналіз зазначених концептуальних підходів дозволяє ідентифікувати принциповий зсув у природі викликів зовнішнього середовища. Якщо парадигма VUCA орієнтована на інтерпретацію волатильності ринкових



процесів і складності глобальних економічних взаємозв'язків, то концепція VANI формує якісно нову аналітичну рамку, в межах якої домінують ефекти системної вразливості, поведінкової нестабільності та дискретності причинно-наслідкових зв'язків [1]. Трансформація парадигми зумовлює суттєві зміни у підходах до оцінювання економічних очікувань і рівня невизначеності, оскільки традиційні статистичні методи та інструменти прогнозування втрачають достатній рівень пояснювальної та прогностичної спроможності.

Функціонування економічних систем в умовах VANI-середовища обумовлює необхідність методологічного переосмислення підходів до вимірювання ділових настроїв та очікувань економічних агентів. Відображення зазначених процесів простежується у трансформації інструментарію оцінювання, зокрема в адаптації таких індикаторів, як індекс менеджерів із закупівель та споживчі опитування, орієнтованих на фіксацію циклічних коливань в умовах високої невизначеності та нелінійного характеру економічної динаміки [2].

У сучасній економіці підходи, що ґрунтуються на екстраполяції минулого досвіду та лінійному прогнозуванні, блокують здатність організацій адекватно реагувати на непередбачувані зміни. Стратегічний фокус розвитку зміщується від пошуку статичних конкурентних переваг до формування здатності системи швидко перебудовувати свої ресурси, процеси та компетенції у відповідь на зовнішні імпульси. Саме у цьому контексті адаптивні стратегії набувають статусу стратегічного ядра сталого розвитку бізнес-систем. Адаптивність уже не означає просто виживання в умовах кризи – вона трансформується на стратегічну здатність капіталізувати невизначеність: виявляти, інтерпретувати та використовувати ринкову нестабільність як джерело нових можливостей, інновацій та конкурентних проривів. Особливої гостроти набуває проблема кількісної верифікації адаптивності. Таким чином, об'єктивна необхідність подолання суперечності між високою теоретичною значущістю адаптивних стратегій та низьким рівнем їх методичного забезпечення для прикладного застосування обумовлює актуальність цього дослідження. Потреба у формуванні інтегрованої методології, що поєднує стратегічну життєстійкість із операційною гнучкістю, визначає ключовий вектор наукового пошуку [3, с. 165].

Сучасне операційне середовище функціонування організацій характеризується зростаючим рівнем турбулентності та непередбачуваності, що зумовлює обмежену ефективність багатьох традиційних моделей стратегічного управління. Упродовж тривалого часу концепція VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity — мінливість, невизначеність, складність і неоднозначність) слугувала основною аналітичною рамкою для розуміння та



управління динамічними середовищами. Походячи з військової стратегії, вона адекватно відображала світ швидких змін та інформаційних викликів.

В умовах воєнного стану та високої невизначеності, притаманної VANI-середовищу, традиційні лінійні моделі стратегічного планування виявляються недостатньо гнучкими, оскільки не враховують високої швидкості змін зовнішнього середовища та взаємозв'язку між різними рівнями адаптації економічних систем. Забезпечення ефективного стратегічного реагування потребує застосування підходу, що поєднує моніторинг слабких сигналів, оцінювання ризиків, формування гнучких стратегічних опцій та безперервне навчання. Зазначений підхід створює передумови для формалізації процесів розроблення та реалізації адаптивних стратегій у вигляді циклічного управлінського механізму.

Інтегральний показник адаптивності, запропонований Козенковим Д.Є., Каут О.В., Шпортьком Г.Ю., має адитивну природу та дозволяє здійснювати оцінювання внутрішніх характеристик адаптивності підприємства [3, с. 167-169]. Водночас сучасні умови функціонування економічних систем, що характеризуються ознаками VANI-середовища (крихкість, тривожність, нелінійність, незрозумілість), обумовлюють доцільність розширення зазначеного підходу шляхом урахування впливу зовнішнього середовища.

$$I_{PRA} = (w_1C + w_2M + w_3R + w_4T) \cdot k_{BANI}$$

де  $k_{BANI}$  – коефіцієнт впливу нестабільного зовнішнього середовища, що відображає рівень турбулентності економічних умов функціонування.

Запропонована модифікація забезпечує перехід від оцінювання виключно внутрішніх параметрів адаптивності до комплексної моделі, що враховує як внутрішні, так і зовнішні детермінанти адаптивної стійкості економічної системи. Тракткування сучасного середовища лише через призму концепцій VUCA або VANI є методологічно обмеженим, оскільки зазначені підходи виконують переважно дескриптивну функцію та не формують інструментальної бази управління адаптивністю економічних систем.

З огляду на це, обґрунтовується доцільність переходу від описових до інструментально орієнтованих підходів, що забезпечують можливість кількісного оцінювання рівня адаптивної стійкості та інтеграції впливу зовнішнього середовища у процес прийняття управлінських рішень. Адаптивна стійкість національної економіки розглядається як динамічна характеристика, що формується внаслідок взаємодії внутрішніх інституційно-фінансових параметрів і зовнішніх збурень, притаманних VANI-середовищу. Визначального значення набуває не лише рівень розвитку окремих компонентів (цифрової зрілості, організаційної мобільності, проактивності та трансформаційної спроможності), а й ступінь їх узгодженості та чутливості до змін зовнішнього середовища.



Інтеграція параметра  $k_{BANI}$  в модель оцінювання адаптивної стійкості національної економіки забезпечує перехід від ізольованого аналізу внутрішніх характеристик до комплексного відображення нелінійної динаміки економічних процесів. Запропонований підхід формує концептуально нову основу кількісного аналізу адаптивності економічних систем та розширює інструментарій стратегічного управління в умовах системної нестабільності. Прикладна значущість підходу полягає у можливості його використання для оцінювання адаптивної стійкості національної економіки України в умовах воєнного стану, що характеризується обмеженістю інформації, високою швидкістю змін та необхідністю прийняття оперативних управлінських рішень.

### ЛІТЕРАТУРА

1. Olkowicz J. U., Jarosik-Michalak A., Kozłowski A. The role of a leader in shaping employee behaviour in the VUCA/BANI world. *Journal of Modern Science*. 2024. Vol. 56, No. 2. P. 503–534. DOI: <https://doi.org/10.13166/jms/188913>
2. Dumrongpakapakorn P., Punaglom N., Prommasaka Na Sakonnakorn N. Navigating the BANI era in nursing education programs: Aligning competencies with AUN-QA criteria for future-ready nursing professionals. *Pacific Rim International Journal of Nursing Research*. 2025. Vol. 29, No. 3. P. 431–442. DOI: <https://doi.org/10.60099/prijnr.2025.271235>.
3. Козенков Д.Є., Каут О.В., Шпортько Г.Ю. Адаптивні стратегії управління в сучасних бізнес-системах. *Економічний простір*. 2026. № 211. С. 164–171. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.211.164-171>.

УДК 339.9:338.2

**Лідія КЛИМЕНКО**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
Уманський національний університет,  
м. Умань, Україна

### ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності, посиленням глобальної конкуренції та зростанням ролі зовнішньоекономічної діяльності. Для українських підприємств ці процеси



ускладнюються впливом воєнних дій, порушенням логістичних ланцюгів та нестабільністю зовнішніх ринків. У таких умовах особливого значення набуває формування ефективних організаційно-економічних механізмів управління зовнішньоекономічною діяльністю, які мають забезпечувати не лише вихід на міжнародні ринки, а й довгострокову конкурентоспроможність та відповідність принципам сталого розвитку.

Згідно наукових поглядів вітчизняних та зарубіжних вчених зовнішньоекономічна діяльність підприємства є складною системою, що охоплює експортно-імпорتنі операції, інвестиційну взаємодію, міжнародну кооперацію та інші форми економічних зв'язків. Ефективність цієї діяльності значною мірою залежить від рівня організації управління, що передбачає узгодження економічних інтересів підприємства із вимогами зовнішнього середовища.

У науковій літературі питання формування організаційно-економічного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств розглядається представниками різних наукових шкіл, підходи яких суттєво відрізняються як за змістом, так і за методологією дослідження. Це зумовлює необхідність їх критичного осмислення.

Класична економічна школа розглядала зовнішньоекономічну діяльність переважно через призму міжнародної торгівлі та ринкової рівноваги. У межах цього підходу організаційно-економічний механізм фактично зводився до дії ринкових сил – попиту, пропозиції та цін. Однак такий підхід є обмеженим, оскільки ігнорує внутрішні управлінські процеси підприємства та не враховує складність сучасного глобального середовища.

Неокласична школа розширила бачення за рахунок аналізу ефективності використання ресурсів і поведінки економічних агентів. Представники цього напрямку акцентують увагу на раціональному виборі підприємств та оптимізації витрат у зовнішньоекономічній діяльності. Водночас критики зазначають, що надмірна орієнтація на математичні моделі та припущення про повну раціональність суб'єктів знижує практичну цінність таких підходів у реальних умовах нестабільності.

Інституціональна школа запропонувала якісно новий підхід, зосередивши увагу на ролі формальних і неформальних інститутів у регулюванні зовнішньоекономічної діяльності. У цьому контексті організаційно-економічний механізм розглядається як система взаємодії підприємства з державою, правовим середовищем та міжнародними нормами. Проте, незважаючи на глибину аналізу, інституціональний підхід часто недооцінює внутрішні резерви підприємства та управлінські інструменти, що формуються на мікрорівні.



Представники управлінської (менеджментської) школи акцентують увагу саме на внутрішніх механізмах функціонування підприємства. У їхніх дослідженнях організаційно-економічний механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю трактується як сукупність функцій планування, організації, мотивації та контролю. Перевагою цього підходу є його прикладна спрямованість, однак він часто недостатньо враховує вплив зовнішніх факторів, зокрема глобальних економічних змін.

Сучасна школа сталого розвитку пропонує інтегрований підхід, який поєднує економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності підприємства. У межах цього підходу організаційно-економічний механізм розглядається як інструмент досягнення збалансованого розвитку та довгострокової конкурентоспроможності. Водночас існує дискусія щодо складності практичного впровадження таких підходів, особливо для підприємств, що функціонують в умовах обмежених ресурсів та високих ризиків.

Таким чином, полеміка між науковими школами свідчить про відсутність єдиного універсального підходу до трактування організаційно-економічного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю. Кожна з них висвітлює окремі аспекти проблеми, що зумовлює доцільність їх комплексного поєднання. Саме синтез ринкових, інституційних, управлінських та сталих підходів дозволяє сформувати ефективний механізм, адаптований до сучасних умов господарювання.

В цілому організаційно-економічний механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю доцільно розглядати як сукупність методів, інструментів і важелів впливу, які забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства на міжнародних ринках.

В умовах сталого розвитку такий механізм має враховувати не лише економічні результати, а й соціальні та екологічні аспекти діяльності.

До ключових складових організаційно-економічного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю належать взаємопов'язані елементи, кожен з яких виконує окрему функцію, але водночас формує цілісну систему управління.

Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності передбачає визначення довгострокових цілей підприємства на міжнародних ринках та шляхів їх досягнення. Воно включає аналіз зовнішнього середовища (кон'юнктури ринків, конкурентів, торговельних бар'єрів), оцінку внутрішніх можливостей підприємства, вибір цільових ринків і форм виходу на них (експорт, спільні підприємства, прямі інвестиції). Важливим аспектом є також формування конкурентних переваг, зокрема за рахунок якості продукції, ціни, інноваційності або сервісу. Ефективне стратегічне планування дозволяє знизити невизначеність і мінімізувати ризики зовнішньоекономічної діяльності.



Організаційна структура управління визначає розподіл функцій, повноважень і відповідальності між підрозділами та працівниками, які залучені до зовнішньоекономічної діяльності. Залежно від масштабів діяльності підприємства це може бути окремий відділ зовнішньоекономічної діяльності або інтеграція відповідних функцій у різні підрозділи (маркетинг, логістика, фінанси). Важливим є забезпечення чіткої координації між структурними елементами, що дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Гнучка організаційна структура сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень.

Економічні інструменти регулювання охоплюють систему фінансових і економічних важелів, що використовуються для управління зовнішньоекономічною діяльністю. До них належать ціноутворення на експортну продукцію, валютне планування, управління витратами, податкове планування, кредитування та страхування зовнішньоекономічних операцій. Значну роль відіграє також управління валютними ризиками та формування ефективної системи розрахунків із контрагентами. Використання цих інструментів дозволяє забезпечити прибутковість і фінансову стійкість підприємства.

Інформаційне забезпечення є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Воно включає збір, обробку та аналіз інформації про стан міжнародних ринків, діяльність конкурентів, зміни у законодавстві, митних правилах та валютному регулюванні. Важливим є використання сучасних інформаційних систем і цифрових технологій, які дозволяють оперативно отримувати актуальні дані. Якісне інформаційне забезпечення сприяє зниженню невизначеності та підвищує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Система контролю та оцінки ефективності забезпечує зворотний зв'язок у процесі управління зовнішньоекономічною діяльністю. Вона передбачає встановлення критеріїв оцінки (обсяги експорту, прибутковість, рентабельність, частка ринку), регулярний моніторинг результатів та їх порівняння з плановими показниками. На основі отриманих даних здійснюється коригування стратегії та управлінських рішень. Важливо, щоб система контролю була не лише інструментом виявлення відхилень, а й засобом підвищення ефективності діяльності через своєчасне реагування на проблеми.

Таким чином, кожна зі складових виконує окрему функцію, однак лише їх узгоджене функціонування забезпечує ефективність організаційно-економічного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Важливою умовою підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності є інтеграція принципів сталого розвитку. Це передбачає: раціональне



використання ресурсів; дотримання екологічних стандартів; соціальну відповідальність бізнесу; впровадження інноваційних технологій.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства у міжнародному середовищі залежить від здатності адаптуватися до змін та використовувати сучасні управлінські підходи. Серед таких підходів варто виділити цифровізацію бізнес-процесів, розвиток партнерських відносин та диверсифікацію ринків збуту. Особливу роль відіграє державне регулювання, яке формує умови для розвитку зовнішньоекономічної діяльності через митну, податкову та інвестиційну політику. Водночас підприємства повинні активно використовувати власні внутрішні резерви для підвищення ефективності управління.

Отже, формування ефективних організаційно-економічних механізмів управління зовнішньоекономічною діяльністю є ключовою умовою забезпечення сталого розвитку підприємств та їх конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Комплексний підхід до управління, що поєднує економічні, організаційні та інноваційні інструменти, дозволяє мінімізувати ризики та підвищити результативність діяльності. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку практичних рекомендацій щодо адаптації підприємств до сучасних глобальних викликів.

**УДК: 658.3:159.9**

**Ольга КОКОРЄВА**

*к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,  
Херсонський національний технічний університет,  
м. Хмельницький*

**Анна ОСАДЧА**

*здобувачка спеціальності 073 «Менеджмент», ОП «Бізнес-  
адміністрування»  
Херсонський національний технічний університет,  
м. Хмельницький*

## **САМОСВІДОМІСТЬ ЛІДЕРА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ АКТИВ КАПІТАЛІЗАЦІЇ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

В умовах глобальних трансформацій та високої невизначеності життєздатність організації визначається якістю управління її інтелектуально-емоційним капіталом. Домінування кількісних метрик над якісними аспектами лідерства створює ілюзію стабільності, маскуючи реальний дефіцит управлінської стійкості. За таких обставин низький рівень самосвідомості лідера еволюціонує в інституційний ризик, який через механізм когнітивних



упереджень блокує адаптивність персоналу та генерує критичну дестабілізацію всієї організаційної структури.

Теоретичний опис проблематики представлений у працях Д. Гоулмана, Е. Едмондсон, Т. Кларка та Р. Бояціса. Ці дослідження фокусуються на обґрунтуванні прямої залежності між рівнем психологічної безпеки в колективі та показниками результативності персоналу. Синтез зазначених підходів дозволяє розглядати емоційний інтелект лідера як стратегічний фундамент, що через механізм самосвідомості забезпечує операційну стійкість бізнес-процесів. В умовах змін особливого значення набуває аналіз того, як саме індивідуальна трансформація керівника перетворює стан психологічної безпеки на вимірювану фінансову перевагу та стійку капіталізацію людського капіталу.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування механізму трансформації самосвідомості лідера з індивідуальної психологічної характеристики у стратегічний актив управління, що забезпечує вимірювану капіталізацію людського потенціалу організації в умовах високої невизначеності.

Сучасне бізнес-середовище характеризується дисбалансом управлінської ефективності, зумовленим критичним розривом компетентностей між амбітними цілями компаній та реальним лідерським ресурсом. Попри масштабне інвестування в корпоративне навчання, більшість програм фокусуються на інструментарії, ігноруючи навички лідера. Це створює ситуацію, де інвестиції не повертаються, оскільки внутрішні бар'єри керівника блокують впровадження нових знань у команді, що в умовах воєнних викликів призводить до прямого знецінення людського капіталу. Такий дефіцит підготовлених кадрів стає головною перешкодою для впровадження інновацій, вимагаючи перегляду підходів до розвитку топ-менеджменту.

Відсутність системного розвитку лідерства як корпоративної здатності призводить до того, що компанії втрачають до 21% потенційної продуктивності через низьку якість управлінської комунікації. Оскільки менеджери середньої ланки визначають 70% варіації у залученості персоналу, їхня низька саморефлексія стає причиною звільнення та зростання витрат на рекрутинг. Таким чином, якість управлінської комунікації перетворюється з етичної категорії на економічну, безпосередньо впливаючи на загальну маржинальність підрозділів [1].

Ключовим індивідуальним бар'єром на шляху до ефективного менеджменту є когнітивні упередження лідера, які зумовлюють обмеженість управлінського сприйняття. За умови низької саморефлексії керівник стає заручником власних стереотипів та досвіду, що заважає об'єктивній оцінці нових викликів та прийняттю адаптивних рішень. Такі неусвідомлені внутрішні установки деформують управлінську взаємодію, заміщуючи стратегічне



реагування звичними поведінковими паттернами, що фактично консервує застарілі підходи в системі управління [1;2].

Розвиток самосвідомості дозволяє трансформувати особистісну тривожність керівника у керований ресурс формування психологічної безпеки, де саморефлексія виступає не просто пасивним спостереженням, а активним інструментом внутрішньої стабілізації. Замість трансляції напруги на підлеглих, лідер з високим рівнем емпатії та самоконтролю створює простір для «інтелектуальної сміливості». У такому середовищі право на помилку інтегрується в когнітивні моделі персоналу як необхідний елемент досвіду, що мінімізує ризики професійного вигорання та перетворює соціальний капітал команди на стійку конкурентну перевагу.

Прикладним інструментом корекції управлінських деформацій виступає когнітивна гнучкість, яка базується на здатності до швидкої переоцінки ситуації без втрати емоційної рівноваги. Вона дозволяє керівнику здійснювати безперервний моніторинг власного стану, трансформуючи первинні імпульсивні реакції у виважений ресурс операційного контролю. Саме така саморегуляція є основою життєстійкості в умовах кризи. У довгостроковій перспективі якість такої взаємодії стає вимірюваним стратегічним активом, що конвертує індивідуальну психологічну стійкість лідера у колективну резистентність організації, що безпосередньо підвищує її реальну ринкову вартість через збереження інтелектуального потенціалу [2].

Підсумовуючи, управлінська рефлексія стає ключовим інструментом, який перетворює внутрішній ресурс лідера у реальну цінність для організації. Розвиток емоційного інтелекту дозволяє керівнику вчасно розпізнавати когнітивні пастки та стабілізувати власну поведінку, що робить стиль управління більш прогнозованим та стійким. Така трансформація управлінського впливу створює умови для формування середовища високої довіри, що є критичним для збереження продуктивності персоналу. Таким чином, впровадження психологічного підходу в практику менеджменту дозволяє розглядати людський капітал не як статичний ресурс, а як динамічну перевагу, що забезпечує життєздатність бізнесу в умовах глобальної нестабільності.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Лопушняк Г. Розвиток лідерства в бізнес-організації: проектування ефективних програм та оцінювання результативності [Електронний ресурс] / Галина Лопушняк, Оксана Кравчук, Руслан Милян // Економіка та суспільство. – 2026. – № 83. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-46> (дата звернення: 22.03.2026).



2. Цюпенко Т. Емоційний інтелект як засіб розвитку психологічної стійкості особистості в умовах сьогодення [Електронний ресурс] / Тетяна Цюпенко // Наукові записки. Серія: Психологія. – 2024. – № 4. – С. 109–115. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/cusu-psy-2024-4-16> (дата звернення: 22.03.2026).

**УДК 005.95:330.34**

**Ольга КОКОРЄВА**

*к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,  
Херсонський національний технічний університет  
м. Хмельницький*

**Єлизавета САФОНОВА**

*здобувачка спеціальності 073 «Менеджмент», ОП «Бізнес-адміністрування»  
Херсонський національний технічний університет  
м. Хмельницький*

## **ІНКЛЮЗИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

В умовах воєнного та післявоєнного розвитку України інклюзивне середовище трансформується з елементу соціальної відповідальності у **стратегічний драйвер сталого розвитку бізнесу**, що визначає ефективність використання людського капіталу та конкурентоспроможність підприємств. Воно забезпечує не лише соціальну справедливість і рівний доступ до можливостей для різних категорій населення - ветеранів, людей з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, молоді та представників інших вразливих груп, - але й дозволяє компаніям максимально ефективно залучати та розвивати людський капітал, розширювати клієнтську базу, підвищувати лояльність споживачів і зміцнювати конкурентні позиції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Інклюзивне середовище формує безбар'єрний простір, у якому кожен працівник, клієнт і партнер відчуває себе рівноправним учасником бізнес-екосистеми. Це безпосередньо впливає на рівень інноваційності, продуктивності праці, репутацію компанії та довгострокову прибутковість. У контексті євроінтеграційних процесів, відновлення економіки після війни та необхідності відповідати Цілям сталого розвитку ООН така трансформація вже не є добровільним вибором підприємств, а стає об'єктивною необхідністю. Без



системного впровадження принципів інклюзії неможливо досягти справжньої стійкості бізнесу, соціальної згуртованості суспільства та конкурентоспроможності української економіки на глобальному рівні. Саме тому детальний аналіз існуючих викликів і розробка практичних механізмів впровадження інклюзивного середовища набуває особливої наукової та практичної актуальності для вітчизняного підприємництва сьогодні.

У цьому контексті інклюзивність доцільно розглядати не лише як характеристику середовища, а як інструмент сучасного управління підприємством, що інтегрується у систему стратегічного менеджменту.

Питання інклюзивного середовища як фактора сталого розвитку бізнесу активно вивчається сучасними українськими науковцями. Васиньова Н. досліджувала роль комунікативної та інституційної взаємодії в розвитку інклюзивного публічного управління в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення України [4]. Кравчук О. та Шелепко Г. детально розробили модель організації інклюзивного навчання в закладах освіти, яка включає створення консультативних осередків і може бути успішно адаптована до корпоративного середовища [2]. Кудінова І. проаналізувала принципи, виклики та перспективи інклюзивності саме в індустрії гостинності, підкреслюючи її зв'язок зі сталим розвитком бізнесу [1]. Слатвінська Л. запропонувала оригінальну п'ятирівневу модель інклюзивного управління в туристичному бізнесі, що інтегрує стратегічні, організаційні, операційні, цифрові та соціальні виміри [3].

Незважаючи на вагомі теоретичні та практичні напрацювання цих дослідників, низка важливих аспектів залишається недостатньо вивченою. Зокрема, бракує комплексних досліджень адаптації запропонованих моделей до різних галузей української економіки, відсутні глибокі емпіричні оцінки економічної ефективності інклюзивних практик у поствоєнний період, а також механізми інтеграції інклюзивності з національною стратегією безбар'єрності, ESG-підходами та цифровізацією бізнес-процесів. Саме ці прогалини зумовлюють необхідність подальших наукових розробок у даній сфері.

**Метою дослідження** є узагальнення теоретичних підходів та обґрунтування практичних механізмів впровадження інклюзивного управління як фактора сталого розвитку бізнесу в умовах післявоєнної трансформації економіки України.

Серед головних викликів, які стоять перед українськими підприємствами при впровадженні інклюзивного управління на підприємствах, слід виділити кілька ключових блоків. По-перше, це фінансові обмеження та недостатнє фінансування заходів з облаштування безбар'єрної інфраструктури, особливо в умовах післявоєнної економічної кризи [1; 3]. По-друге, недостатня підготовленість керівників і персоналу до роботи в інклюзивному форматі, стереотипи, соціальна стигматизація та психологічні бар'єри, які заважають



реінтеграції ветеранів і людей з інвалідністю на робочі місця [2; 4]. По-третє, нерівномірний розвиток інфраструктури, правові прогалини в нормативній базі та проблеми адаптації цифрових технологій до потреб різних груп працівників і клієнтів [1; 3].

Ці виклики особливо загострюються в післявоєнний період, коли бізнес одночасно повинен вирішувати завдання економічного відновлення та соціальної реінтеграції тисяч людей, які повертаються з фронту або змушені були змінити місце проживання.

Таким чином, зазначені виклики мають **системний характер** і охоплюють економічний, соціально-психологічний та інституційний рівні, що ускладнює їх подолання без комплексного підходу.

Для подолання зазначених бар'єрів доцільно використовувати **механізми інклюзивного управління**, які вже довели свою ефективність у суміжних сферах і можуть бути адаптовані до підприємницької діяльності. Одним із найповніших підходів є п'ятирівнева модель інклюзивного управління, розроблена Слатвінською Л. [3]. Ця модель включає:

- стратегічне бачення - розробку довгострокової політики інклюзивності на рівні керівництва підприємства;
- організаційне управління - створення внутрішніх структур і політик, які забезпечують рівність можливостей;
- операційні практики - впровадження конкретних процедур доступності послуг і робочих місць;
- цифрові інновації - використання адаптивних технологій, доступних інтерфейсів і онлайн-платформ;
- соціальне партнерство - співпрацю з громадськими організаціями, державою та міжнародними донорами [3].

Така комплексна структура дозволяє не тільки забезпечити фізичну та комунікаційну доступність, але й розширити ринкові перспективи компанії, підвищити її репутацію та забезпечити стале зростання [3]. Кудінова І. доповнює цю модель конкретними практичними рекомендаціями для індустрії гостинності, які легко переносяться на інші галузі бізнесу [1]. Авторка наголошує на необхідності адаптації веб-сайтів і мобільних додатків, проведення спеціального навчання персоналу принципам інклюзивного обслуговування, створення спеціальних турів і продуктів для людей з інвалідністю та активної співпраці з громадськими організаціями. Вона підкреслює, що інклюзивність перестає бути лише соціальним обов'язком і перетворюється на потужний фактор конкурентної переваги та сталого розвитку підприємства [1].

Додатковим ефективним інструментом є механізми співтворення та громадського нагляду, запропоновані Васиньовою Н. [4]. Ці підходи



дозволяють залучати самих працівників і клієнтів до спільного формування та постійного вдосконалення політик інклюзивності, що значно підвищує їхню ефективність і прийнятність у колективі.

Модель консультативних осередків, розроблена Кравчук О. та Шелепко Г. для закладів освіти [2], також може бути успішно адаптована до бізнес-середовища. Створення внутрішніх центрів підтримки інклюзивної корпоративної культури дозволяє оперативно вирішувати виникаючі проблеми, проводити навчання та моніторинг впровадження інклюзивних практик на постійній основі [2].

Практичне впровадження цих механізмів в українських реаліях передбачає низку конкретних кроків: розробку внутрішніх політик безбар'єрності, системне навчання керівників і персоналу принципам інклюзивного лідерства, активне використання цифрових рішень (адаптивні інтерфейси, штучний інтелект для персоналізації послуг), а також налагодження партнерства з державними органами, громадським сектором і міжнародними організаціями. Саме такий комплексний підхід перетворює інклюзивне середовище з додаткової витратної статті на джерело конкурентної переваги, інновацій та сталого економічного зростання підприємства.

Узагальнюючи зазначені підходи, доцільно розглядати інклюзивне управління як багаторівневу систему, що поєднує стратегічні, організаційні, технологічні та соціальні інструменти.

Таким чином, створення інклюзивного середовища на підприємствах є не лише важливим соціальним імперативом сучасності, але й стратегічним фактором сталого розвитку бізнесу в умовах воєнного та післявоєнного періоду в Україні. Подолання існуючих викликів через впровадження комплексних моделей - п'ятирівневої структури інклюзивного управління, механізмів співтворення, адаптованих консультативних осередків та цифрових інновацій - дозволить вітчизняним компаніям максимально ефективно використовувати наявний людський капітал, підвищити конкурентоспроможність на ринку та внести реальний внесок у повоєнне відновлення національної економіки.

Доведено, що ефективне впровадження інклюзивного управління на підприємствах потребує комплексної інтеграції стратегічних, організаційних та цифрових інструментів, що дозволяє системно подолати економічні, соціальні та інституційні бар'єри.

Перспективи подальшого розвитку полягають у масштабуванні цих практик на всі галузі господарства, глибшій інтеграції інклюзивності з процесами цифровізації та державними стратегіями безбар'єрності, а також у проведенні емпіричних досліджень економічної ефективності таких трансформацій. Саме через синергію науки, бізнесу, влади та громадськості



Україна зможе побудувати стійку, сучасну та по-справжньому інклюзивну економіку європейського зразка.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Кудінова І. Інклюзивність в індустрії гостинності: принципи, виклики та перспективи розвитку // *Development Service Industry Management*. 2025. № 1. С. 21-28. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(3)) (дата звернення: 18.03.26).
2. Кравчук О., Шелепко Г. Організація інклюзивного навчання у системі управління діяльністю в закладі освіти // *Психолого-педагогічні проблеми сучасної школи*. 2022. № 1(7). С. 165-171. DOI: [https://doi.org/10.31499/2706-6258.1\(7\).2022.261222](https://doi.org/10.31499/2706-6258.1(7).2022.261222) (дата звернення: 18.03.26).
3. Слатвінська Л. Інклюзивне управління в туристичному бізнесі: нова модель розвитку підприємств індустрії гостинності // *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-96> (дата звернення: 18.03.26).
4. Васиньова Н. С. Роль комунікативної та інституційної взаємодії в розвитку інклюзивного публічного управління в Україні // *Літопис Волині*. 2025. № 33. С. 314-318. DOI: <https://doi.org/10.32782/2305-9389/2025.33.51> (дата звернення: 18.03.26).

---

УДК 334.722:364.62-057.36]:005.412

**Альона КУРОВСЬКА,**  
CEO «Azov Smart Business»,  
сертифікована консультантка з управління підприємництвом

## ВETERАНСЬКИЙ БІЗНЕС: ВІД ІДЕЇ ДО СТАЛОСТІ

*Україна — це держава, яка сьогодні захищає не лише себе, а й демократичні цінності всіх, хто вірить у свободу в глобальному вимірі.*

Згідно з дослідженнями Українського ветеранського фонду (<https://veteranfund.com.ua/>) найбільшим викликом для ветеранської спільноти є: підтримка фізичного та психологічного здоров'я, соціальна інтеграція та залучення до цивільного життя, працевлаштування, доступ до правничої допомоги. Нещодавно Уряд затвердив «Стратегію ветеранської політики на період до 2030 року [1] і «Стратегію формування системи повернення з військової служби до цивільного життя на період до 2033 року» [2]. Головний



вектор - відновлення людського капіталу та добробуту ветеранів і ветеранок, членів їхніх сімей. Коли військові повертаються з фронту — важливо дати їм стимул і натхнення, але результати моніторингу показують: попри публічну підтримку, інфраструктура не забезпечує ветеранам рівних умов для розвитку бізнесу з іншими підприємцями. Ветеран повертається до цивільного життя без доступу до якісного бізнес-навчання і комплексного супроводу перших кроків у власній справі; розчаровуються в отриманні грантів, не розуміють всіх тонкощів оподаткування — через погано налагоджену інфраструктуру підтримки підприємництва. Наразі ветерани не мають доступу до обігового капіталу, бо не мають підтвердженої «кредитної історії». Фактично — ветерани опиняються у слабшій стартовій позиції порівняно з цивільними підприємцями. Так, центри «Зроблено в Україні» — вузько спеціалізовані (консультують тільки по державним грантам) і не мають бажання консультувати щодо розробки бізнес-планів для інших донорів / інвесторів / банківських установ.

Навесні 2026 року набув чинності Закон України № 4563-IX «Про ветеранське підприємництво» [3] перший системний документ, який створює правовий фундамент для його підтримки. Згідно Закону передбачено *комплекс заходів для стимулювання бізнесу, розпочатого захисниками*, а саме:

- ✓ **фінансова допомога:** надання грантів на старт і розвиток власної справи, компенсація відсотків за кредитами;
- ✓ **консультаційний супровід:** створення спеціалізованих центрів для безоплатні юридичні, бухгалтерські та маркетингові послуги;
- ✓ **освіта та перепідготовка:** фінансування програм навчання підприємництва та менеджменту для ветеранів за рахунок бюджету;
- ✓ **пріоритет у закупівлях:** розробка механізму, що надає перевагу ветеранам під час державних тендерів (аналогічно досвіду США).

Під час проведення тренінгів та консультацій від «Azov Smart Business» на протязі 2025р. в Хмельницькій області ми почули від учасників бойових дій низку проблем, пов'язаних з організацією процесу започаткування і ефективному веденні бізнесу, які мабуть бути подолані, бо захисники держави гідні статусу «бізнес-еліта» через наявний бойовий досвід, завдяки якому — мають стратегічне мислення і готові брати відповідальність за себе, свою родину, трудовий колектив. Для реалізації цієї тези - пропонуємо до впровадження авторську Дорожню мапу «Від ідеї – до сталого ветеранського підприємництва» (див. Рис.1). Це план дій для всіх зацікавлених сторін, щоб цей перехід для воїнів, які повернулись з фронту - став легшим. Пропонуємо клієнтоцентричний підхід до організації освітньо-реабілітаційної інфраструктури створення ветеранського бізнесу шляхом синергетичного ефекту між партнерами (комунальними закладами з підтримки ветеранів в Хмельницькій області, бізнес-школами, галузевими кластерами, діючими



підприємцями, ГО) — як пілотний проєкту повернення військових до цивільного життя через бізнес. Наша організаційна система підтримки ветеранів складається з наступних складових: **«психологічна підтримка щодо відбору ідеї + бізнес-освіта + менторінг + бізнес-тури + оздоровчі тренування + індивідуальний коучінг експерта з підприємництва + створення колективної цінності групового мислення через нетворкінг + отримання грантів/інвестицій + зрозуміле ведення сталого бізнесу та покращення його бізнес-моделі»**. Такий комплексний підхід нами вперше розроблено і апробовано ще десять років тому в Регіональному навчальному центрі бізнес-навичок «Приазов'є» при ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет» (м.Маріуполь, розроблено і отримано у 2015р. грант від Уряду Японії). Системний підхід дозволив залучити постійне грантове фінансування на власні освітні проєкти для навчання актуальним професіям/підприємництву/просуванню бізнесу для ВПО (перша хвиля з 2014р. — Донецьк, Луганськ), УБД, які перебували в Маріуполі, місцевих мешканців і проведення «Хакатонів можливостей» від донорів UNDP, GIZ та БФ «Карітас-Маріуполь», БФ «Берегиня», ГО «Сила підприємців», інших. Резиденти РНЦБН стали «на ноги» завдяки навчанню на бізнес- і психологічних тренінгах, участі в декількох «Школах проєктного менеджменту» (з 2016 по 2020р.р.) — в освітніх заходах прийняли участь до 2000 осіб, з яких ми створили стійку спільноту з числа ВПО і УБД = 180 власників мікро- і малого бізнесу; з яких 80 осіб отримали грантове фінансування на створення або відновлення власного бізнесу, деякі – по 2 і 3 гранти. Через війну Росії проти України Бізнес-школа Альони Куровської з Маріуполя (ТМ Azov Smart Business), яка є правонаступником РНЦБН «Приазов'є», наразі працює в Хмельницькому для громадських організацій та інших замовників і має спроможність посилити процеси становлення ветеранського підприємництва шляхом розвитку інноваційного і креативного капіталу захисників вітчизни, які обирають для себе шлях власної справи, де може розкритися потенціал ветерана.

Ключові етапи **Дорожньої мапи «Від ідеї - до сталого ветеранського підприємництва»**, яку розроблено для тестування в Хмельницькій області:

1. навчання помічників ветеранів області «**Основам проєктного менеджменту для ветеранського бізнесу**» в режимах офлайн та онлайн з метою, щоб представники ветеранських Хабів мали навички задля допомоги ветеранам по виконанню їх Домашніх Завдань при розробці власної ідеї (під час їх навчання);

2. вибір ветераном концепції бізнесу шляхом застосування японської методики **Ікігай**, яка допомагає зрозуміти, яку ідею для власної справи найкраще обрати (**Що я люблю робити? Що роблю найкраще? За що можу отримувати винагороду вже зараз? Чого потребує світ?**);



**3. освітня складова «Школа-акселератор ветеранського підприємництва»:**

- навчальні програми для підприємців-ветеранів та членів їх родини з питань організації та ведення бізнесу; тренінги, воркшопи, бізнес-тренінги;
- експертна підтримка (стратегія, маркетинг, бізнес-модель, фінанси, податки);
- менторінг і психологічна підтримка від діючих підприємців (pro bono);
- виконання ДЗ разом з помічником ветерана(пошук в інтернеті, друкування);
- допомога у залучення коштів для фінансування ветеранських бізнесів (гранти, інвестиції, кредити, змішане фінансування), соціальних ідей (ГО);
- комунікаційна підтримка висвітлення успіху ветеранських команд.

**4. організація екосистеми підтримки ветеранського бізнесу на рівні області;**

*вивчення досвіду впровадження і масштабування досвіду на всю Україну.*

Україна входить у етап повернення сотень тисяч ветеранів до цивільного життя — це повноцінна економічна та суспільна реінтеграція людей з унікальним досвідом лідерства, стійкості та відповідальності. Ветерани — це стратегічний капітал країни, носії унікального досвіду і культури національної стійкості. В наших силах зробити перехід до ветеранського підприємництва більш безпечним і комфортним для самого ветерана.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Про схвалення Стратегії ветеранської політики на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024-2027 роках: Розпорядження Кабінету міністрів України від 29.11.24 №1209-р // <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1209-2024-%D1%80#Text>, ред. від 26.11.25;

2. Про схвалення Стратегії формування системи повернення з військової служби до цивільного життя на період до 2033 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: Розпорядження КМУ від 31.12.24 № 1350-р // <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1350-2024-%D1%80#Text>, редакція від № 1341-р від 26.11.2025;

3. Про ветеранське підприємництво: ЗУ, Відомості Верховної Ради (ВВР), 2025, № 48, ст.212) // <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4563-20#Text>

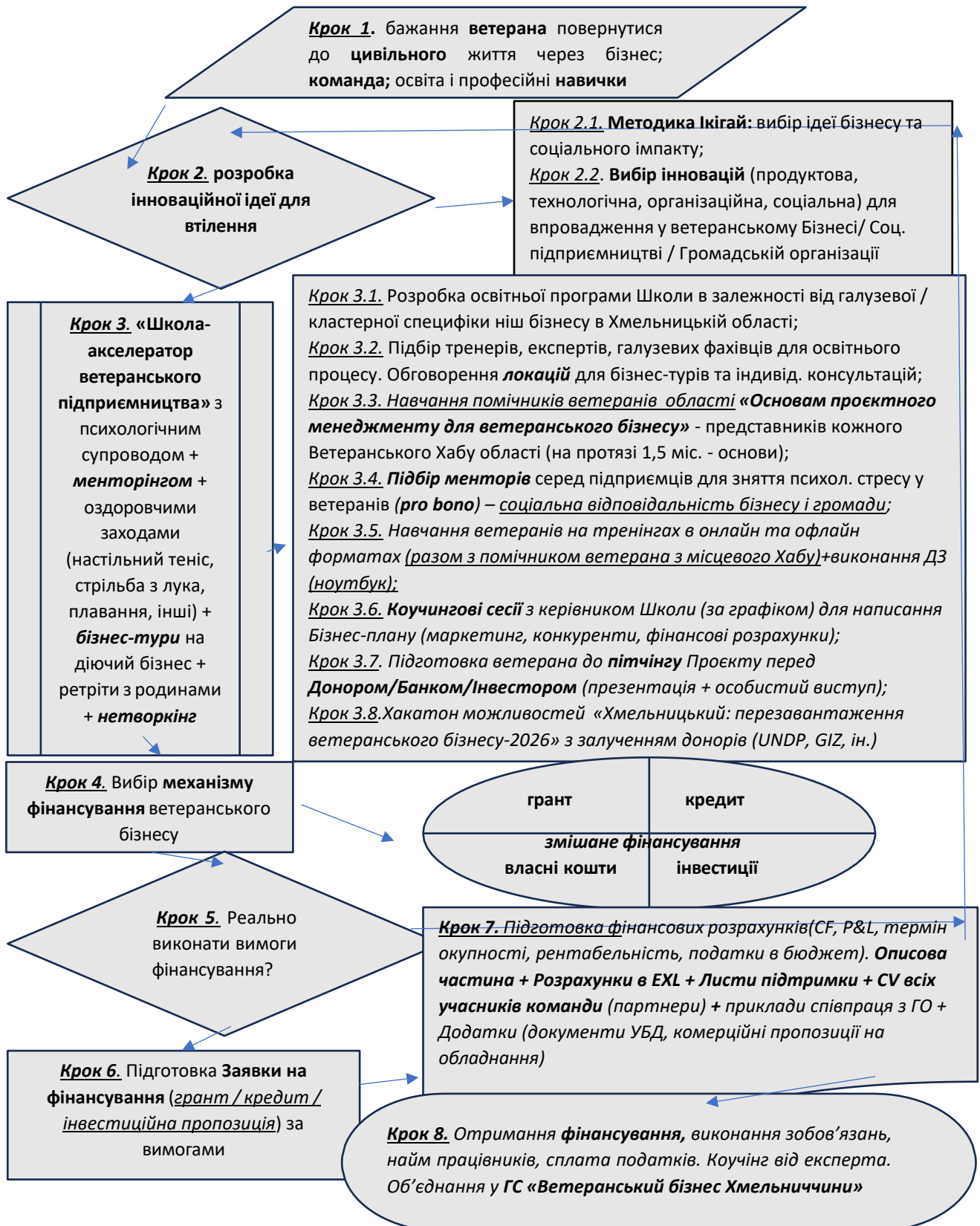


Рис. 1. Дорожня мапа «Від ідеї — до сталого ветеранського підприємництва»



УДК 336.226.21:352.072.1:355.01(477)

**Олександр МАЛЮЖЕЦЬ,**  
*заступник начальника відділу адміністрування  
податків і зборів з фізичних осіб – підприємців,  
з громадян та осіб, які провадять незалежну професійну діяльність, податку  
на майно та місцевих зборів з фізичних осіб  
управління оподаткування фізичних осіб  
Головного управління ДПС у Херсонській області,  
Автономній Республіці Крим та м. Севастополі*

### **ПОДАТОК НА МАЙНО В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: БАЛАНС МІЖ СОЦІАЛЬНОЮ ПІДТРИМКОЮ ТА ФІНАНСОВОЮ СПРОМОЖНІСТЮ ГРОМАД**

*Під час дії правового режиму воєнного стану (введеного Указом Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» від 24.02.2022 року № 64/2022, затвердженим Законом України «Про затвердження Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» від 24.02.2022 року № 2102-ІХ) особливої актуальності набувають питання оподаткування майновими податками, оскільки податок на майно – один з основних джерел доходів місцевих бюджетів [1]. Фінансова самодостатність бюджетів територіальних громад Херсонської області є запорукою ефективного фінансування всіх необхідних програм по захисту населення та відновленню внаслідок обстрілів території Херсонщини.*

В умовах тривалого процесу реформування місцевого самоврядування в Україні, що здійснюється в рамках комплексної децентралізації, місцеві бюджети набувають все більшої автономії та незалежності від державного фінансування. Це, у свою чергу, створює нові виклики та підвищує вимоги до оптимізації і вдосконалення локальних податкових надходжень, насамперед місцевих податків і зборів, оскільки місцеві громади повинні значно збільшити свої доходи для забезпечення фінансування соціальних, інфраструктурних та економічних потреб населення, особливо в умовах війни та повоєнного відновлення [2, с. 136].

Податок на майно, який складається з податку на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, транспортного податку та плати за землю відноситься до місцевих податків, а тому фіскальний потенціал цих податків дозволить підвищити фінансову самодостатність територіальних громад.



Фінансова спроможність, насамперед, характеризує наявність достатнього обсягу фінансових ресурсів, необхідних для забезпечення сталого розвитку територіальної громади. Натомість фінансова самодостатність, на переконання Л. Сідельникової та В. Зосимчук, ґрунтується на збалансованому функціонуванні усіх структурних компонентів громади, стабільних внутрішніх взаємозв'язках та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища [2, с. 138].

Територіальна громада може вважатися фінансово самодостатньою, коли її фінансова система, інтегрована у систему публічних фінансів, володіє здатністю до самостійного забезпечення [3].

В той же час, відповідно до пункту 69 підрозділу 10 розділу XX Податкового кодексу України від 02.12.2010 року № 2755-VI, тимчасово, на період до припинення або скасування воєнного стану на території України, справляння податку на майно здійснюється з урахуванням пунктів 69.14, 69.22, якими, зокрема, передбачені підстави для звільнення від оподаткування [4].

А тому, серед викликів сьогодення, які необхідно оптимізувати, є недостатня автономія органів місцевого самоврядування в питанні визначення особливостей оподаткування податком на майно та значний розмір податкових втрат для об'єктів тих громад, які перебувають в зоні активних бойових дій та/або активних бойових дій, на який функціонують державні електронні інформаційні ресурси.

Отже, чинна система місцевого оподаткування в період повоєнного відновлення має бути істотно переформатована, адже у діючому форматі вона неспроможна забезпечити достатні бюджетні ресурси для розбудови деокупованих та постраждалих від бойових дій територій. Саме оптимізація місцевих податків і зборів повинна стати ключовим чинником стимулювання регіональної економіки [5, с. 399].

Підсумовуючи, можна дійти висновку, що реформування податку на майно в умовах воєнного стану потребує особливих підходів із балансування між забезпечення фінансової автономії територіальних громад та надання податкових преференцій платникам податку, майно яких постраждало внаслідок воєнних дій. В той же час, слід зазначити що запропоновані зміни мають стратегічну довготривалу перспективу, адже повоєнна відбудова Херсонщини також потребуватиме додаткових інвестиційних проєктів розвитку інфраструктури регіону. А тому, місцеві податки повинні більш автономно регулюватися територіальними громадами, а не державою, в тому числі можливість зміни елементів податку, видів та ставок місцевих податків має бути виключною прерогативою органів місцевого самоврядування.



## ЛІТЕРАТУРА

1. Закон України «Про затвердження Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» від 24.02.2022 року № 2102-ІХ. Дата оновлення 24.02.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2102-20#Text> (дата звернення: 12.04.2026).
2. Сідельникова Л.П., Зосимчук В.В. Місцеве оподаткування як інструмент забезпечення фінансової самодостатності громад. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2025. Вип. 21. Т. 2. С. 135-150. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.21.135-150> (дата звернення: 12.04.2026).
3. Піхоцька О., Блавт А. Механізм досягнення самодостатності територіальної громади. Академічні візії. 2023. Вип. 24. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10034978> (дата звернення: 12.04.2026).
4. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. Дата оновлення: 15.04.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 12.04.2026).
5. Сідельникова Л.П., Зосимчук В.В. Фіскальні ефекти системи місцевого оподаткування Херсонської області в умовах воєнного стану. Вісник ХНТУ. 2024. № 4 (91). С. 394-400. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.4.52> (дата звернення: 12.04.2026).

**УДК 334.021**

---

***Наталія МЄШКОВА-КРАВЧЕНКО,***  
*старший викладач кафедри економіки,*  
*підприємництва та економічної безпеки,*  
***Юрій ДЕЖКУНОВ,***  
*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти*  
*Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький*

### **СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Забезпечення сталого розвитку в глобальному масштабі неможливо без розуміння нових підходів розвитку суб'єктів господарювання. Традиційна бізнес-модель, де прибуток – єдина ціль, втратила можливість формування ключових конкурентних переваг на перспективу.

Сталий розвиток суб'єкта господарювання слід розглядати як процес забезпечення його економічної життєздатності та конкурентоспроможності на основі інтеграції принципів соціальної відповідальності й екологічної збалансованості в систему управління [1, с.28].



Ситуація загострилася в умовах війни. Досягнення цілей розвитку суб'єктами господарювання можливо за умови гнучкості бізнес-процесів, інновацій, забезпечення соціально-економічної безпеки, ефективного управління ресурсами в непередбачуваному середовищі.

Ключовим ресурсом забезпечення результативної діяльності суб'єкта господарювання є персонал. Створення належних умов для розкриття потенціалу кожного працівника: гідна праця, безпека, розвиток персоналу, розвиток громад для зростання добробуту, потребує розуміння прибутку як інструменту досягнення спільної цінності.

Гідна праця передбачає певні витрати на персонал суб'єктів господарювання, які включають витрати на виплату заробітної плати, обов'язкові соціальні нарахування, соціальне забезпечення, витрати на пошук, утримання, навчання та розвиток персоналу. Інформацію щодо персоналу суб'єктів господарювання України наведено у табл. 1.

Таблиця 1.

Витрати на персонал суб'єктів господарювання

Роки	2020	2021	2022	2023	2024
Витрати на персонал суб'єктів господарювання, млн. грн	1019815,1	1200751,4	1057109,9	1215093,0	1448308,1
Витрати на персонал суб'єктів господарювання, тис. грн/особу	114,18	134,37	140,90	163,72	194,67
Темп зміни		117,68	104,86	116,20	118,20
Витрати на оплату праці суб'єктів господарювання, млн. грн	841311,3	988150,7	874677,0	1014338,4	1212501,1
Витрати на оплату праці суб'єктів господарювання, тис. грн/особу	94,19	110,58	116,59	136,67	162,97
Темп зміни		117,40	105,43	117,22	119,24
Відсоток витрат на оплату праці у витратах на персонал усіх суб'єктів господарювання, тис. грн/особу	82,50	82,29	82,74	83,48	83,72
Обсяг реалізованої продукції суб'єктів господарювання, тис. грн/особу	1238,52	1677,44	1482,19	1829,06	2127,64
Темп зміни		135,44	88,36	123,40	116,32

Джерело: укладено авторами за матеріалами Державної служби статистики України [2].



Витрати на персонал та витрати на оплату праці суб'єктів господарювання, які складають більше 80% витрат на персонал, мали однакову тенденцію змін протягом досліджуваного періоду з 2020 по 2024 рік: зростання в 2021 році, зменшення в 2022 році у зв'язку з початком повномасштабної війни, подальше зростання у 2023 та 2024 році. Витрати на персонал та витрати на оплату праці на одного зайнятого працівника на суб'єкті господарювання зростали кожного року за досліджуваний період з 2020 по 2024 рік, при цьому зростання другого показника здійснювалося дещо швидше.

Слід зазначити, що в 2021 році зростання витрат на персонал на одного працівника на 17,68% корелював зі зростанням обсягу реалізованої продукції на одного працівника на 35,44%; у 2022 році роботодавці підтримували працівників, що відображено зростанням витрат на персонал на одного зайнятого працівника на суб'єкті господарювання на 4,86%, однак, обсяг реалізованої продукції на одного працівника знизився на 11,64%. У 2023 та 2024 році обидва показники мають тенденцію до зростання.

Витрати на персонал усіх суб'єктів господарювання має тенденцію до зростання протягом досліджуваного періоду незалежно від розміру суб'єкта господарювання, що відображено в табл. 2.

Таблиця 2.

Витрати на персонал суб'єктів господарювання за розміром

Рік	Витрати на персонал суб'єктів господарювання, тис. грн/ особу				
	усіх	велик их	Серед ніх	малих	мікро
2020	114,18	228,67	148,76	46,08	25,38
2021	134,37	261,90	184,61	50,18	27,35
2022	140,90	265,90	193,00	53,69	26,38
2023	163,72	338,62	233,35	57,80	28,66
2024	194,67	421,08	287,93	57,25	26,08

Джерело: укладено авторами за матеріалами Державної служби статистики України [2].

Однак, витрати на персонал на особу зменшуються зі зменшенням розміру суб'єкта господарювання. На великих суб'єктах господарювання витрати на персонал на одну особу в 1,46 разів більше ніж на середніх і в 7,36 разів більше ніж на малих суб'єктах господарювання. Переважна частина витрат на персонал пов'язана з витратами на оплату праці, при цьому частка зменшується зі зменшенням розміру суб'єкта господарювання (для великих – 84,52%, для мікропідприємств – 78,13%). На великих суб'єктах господарювання витрати на персонал можуть включати витрати на аутсорсинг функцій та витрати на утримання соціальної інфраструктури.



У рамках цілі сталого розвитку – гідна праця та економічне зростання – виокремлюють завдання – створення інституційних та фінансових можливостей для самореалізації потенціалу економічно активної частини населення, індикатор якого - частка зайнятих працівників у суб'єктів середнього та малого підприємництва, у загальній кількості зайнятих працівників у суб'єктів господарювання склала у 2024 році 82% і майже не змінювалася з 2021 року [3].

Одним із завдань забезпечення сталого розвитку є створення умов для повернення та інтеграції внутрішньо переміщених осіб. Частка працевлаштованих за сприяння Державної служби зайнятості зареєстрованих безробітних внутрішньо переміщених осіб у загальній кількості зареєстрованих безробітних внутрішньо переміщених осіб, у 2025 році - 30,4 відсотків ( у 2024 році – 29,4%). Слід зазначити, що даний показник у 2025 році 42,7% у Дніпропетровській, 37,9% у Рівненській, 37,7% у Івано-Франківській, 36% у Львівській, 35,9% у Закарпатській, області та 35,8% Київ [3]. Даний розподіл вказує на залежність від рівня безпеки та економічного потенціалу регіону.

У сучасних умовах суб'єкти господарювання повинні спонукати персонал до перекваліфікації, підвищення кваліфікації, вкладати додаткові кошти в створення безпечних умов праці, дбати про ментальне здоров'я працівників. Витрати на персонал слід розглядати як винагороду працівників за працю та мотивацію до подальшого зростання продуктивності праці на основі розвитку персоналу.

Реалізація соціальних цілей суб'єкта господарювання можлива за досягнення економічних цілей, передбачає їх взаємний вплив та потребує залучення як власних додаткових коштів, так і підтримки держави та міжнародного партнерства.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Волочай М.І. Концептуальні підходи до визначення сталого розвитку суб'єктів господарювання. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2026. № 3. Том 3. С. 25-29.
2. Державна служба статистики України : вебсайт. URL: <https://stat.gov.ua> (дата звернення: 28.03.2026).
3. Цілі сталого розвитку (ЦСР) URL: <https://stat.gov.ua/uk/pages/tsili-staloho-rozvytku-tssr> (дата звернення: 28.03.2026).



УДК 339.138:334.7

*Руслан НАБОКА,*

*к.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,*

*Олександр СЕРДЮК,*

*Здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,*

*Херсонський національний технічний університет*

*м. Хмельницький*

## **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ**

У сучасних умовах ринку бренд стає фактором успішності бізнесу. Якщо раніше основна конкуренція відбувалася за рахунок ціни чи якості продукції, то зараз дедалі більшого значення набуває сприйняття компанії споживачем. Бренд формує довіру, впізнаваність і впливає на вибір клієнта. Для малого та середнього бізнесу це питання є актуальним, оскільки такі підприємства зазвичай функціонують в умовах обмежених ресурсів і змушені конкурувати з великими компаніями, які мають значно більші можливості для просування. У таких умовах сильний бренд дозволяє не лише виділитися на ринку, а й компенсувати нестачу фінансових та маркетингових ресурсів. Формування бренду в межах МСБ має свої особливості, що залежать від масштабу діяльності підприємства. Тому актуальним є дослідження підходів до брендингу на різних рівнях з метою визначення ефективних механізмів його формування.

У наукових дослідженнях брендинг розглядається як один із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності підприємств. Бренд представлений не лише як засіб ідентифікації, а й як інструмент формування конкурентних переваг і диференціації продукції на ринку. Бренд-менеджмент є комплексною системою управління, що реалізується на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях [1].

Брендинг у сегменті МСБ має особливості і не може повністю копіювати підходи великих компаній. Вагомим фактором успішного бренду тут є довіра споживачів, а основними цілями брендингу виступають або забезпечення зростання бізнесу, або його диференціація на ринку. Важливими є також іміджеві характеристики і необхідність використання власних унікальних переваг [2].

В умовах нестабільного ринку бренд повинен виходити за межі функціональних характеристик і формувати емоційний досвід взаємодії зі споживачем. Емоційний брендинг виступає стратегічним інструментом



формування лояльності, особливо для мікробізнесу, де важливу роль відіграють персоналізація, атмосфера та «відчуття місця» [3].

Маркетингова діяльність підприємства є підґрунтям для формування бренду. Маркетинг у малому бізнесі характеризується обмеженістю ресурсів і переважанням тактичних рішень. У таких умовах особливого значення набувають орієнтація на вузький сегмент ринку, чітке визначення цільової аудиторії та формування унікальної пропозиції, що безпосередньо впливає на ефективність брендингу [4].

Окремий напрям досліджень пов'язаний із впливом інноваційних технологій на процес формування бренду. Бренд розглядається як стратегічний актив малого бізнесу, який дозволяє компенсувати обмежені ресурси та підвищувати довіру споживачів. Сучасний брендинг дедалі більше пов'язаний із використанням цифрових інструментів, зокрема штучного інтелекту, Big Data, соціальних мереж та автоматизації маркетингу. При цьому перевагами малого бізнесу залишаються гнучкість, швидкість прийняття рішень і тісний контакт із клієнтами, що дає змогу ефективно впроваджувати інноваційні підходи [5].

З огляду на відмінності у ресурсному забезпеченні, масштабах діяльності та підходах до управління, процес формування бренду суттєво різниться залежно від типу підприємства. Особливо це проявляється при порівнянні суб'єктів малого, середнього та великого бізнесу, де змінюється рівень стратегічності, формалізації та інструментарію брендингу. Для наочного відображення зазначених відмінностей доцільно узагальнити ключові характеристики формування бренду у вигляді порівняльної моделі (рис. 1).



Критерії	СУБ'ЄКТИ МАЛОГО ТА СЕРЕДЬНОГО БІЗНЕСУ			СУБ'ЄКТИ ВЕЛИКОГО БІЗНЕСУ
	ФОП	Мікро та малі підприємства	Середні підприємства	Великі підприємства
<u>Стратегічність брендингу</u>	Інтуїтивно, відсутня стратегія	Частково сформована	Системна	Чітка довгострокова стратегія
<u>Роль бренду</u>	Ідентифікація особи	Інструмент конкуренції	Актив розвитку	Основний нематеріальний актив
<u>Роль власника</u>	Бренд = власник	Висока залежність	Частково відокремлений	Повністю автономний
<u>Ресурси на брендинг</u>	Мінімальні	Обмежені	Достатні	Значні
<u>Маркетингова аналітика</u>	Відсутня	Обмежена	Використовується	Системна, глибока аналітика
<u>Айдентика</u>	Базова або відсутня	Частково сформована	Професійна	Стандартизована брендбуки
<u>Позиціонування</u>	Розмите	Визначається	Чітке	Чітке і стабільне
<u>Комунікації</u>	Особисті, прями	Digital-комунікації	Інтегровані	Оmnіканальні (ІМС)
<u>Канали просування</u>	Соцмережі, сарафанне радіо	Digital + локальні канали	Digital + PR	Масові медіа + digital
<u>Формування довіри</u>	Через особистість	Через сервіс	Через досвід взаємодії	Через репутацію бренду
<u>Гнучкість бренду</u>	Дуже висока	Висока	Помірна	Низька
<u>Контроль бренду</u>	Відсутній	Частковий	Формалізований	Жорсткий бренд-менеджмент
<u>Ризики бренду</u>	Дуже високі	Високі	Помірні	Керовані

Рис. 1 – Порівняння особливостей формування брендів суб'єктів малого, середнього та великого бізнесу  
Джерело: складено автором на основі [3-8].



Отже, формування бренду у суб'єктів малого та середнього бізнесу має специфічні особливості, зумовлені обмеженістю ресурсів, масштабом діяльності та організаційною структурою підприємств. Ці особливості проявляються у рівні стратегічності, ролі бренду, характері комунікацій, ступені персоналізації. На відміну від великого бізнесу, брендинг у МСБ поєднує гнучкість і часткову несистемність. Але відсутність чіткої стратегії може призводити до несистемності та нестабільності позиціонування.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Волхонський А. С. Особливості формування бренду підприємств як фактору підвищення їх конкурентоспроможності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-93>
2. Горювий Д. А., Павловський В. С. Формування власного бренду підприємства малого бізнесу. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2021. № 4. С. 30–34. URL: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.4.30>
3. Рижих М. І., Циба Д. В. Маркетингові стратегії формування емоційного бренду малого бізнесу в умовах нестабільного ринку. *Академічні візії*. 2025. № 40. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15659975>
4. Савіна С. С. Особливості маркетингу в малому підприємстві. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 5 (10). С. 41–45. URL: [https://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/5\\_10\\_uk/9.pdf](https://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/5_10_uk/9.pdf)
5. Устік Т. В., Шматок М. В. Інноваційні технології в управлінні брендом на підприємствах малого бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-130>
6. Новицька О. В. Інструменти стимулювання малого та середнього бізнесу в контексті регіонального розвитку. *Вісник ЧДТУ: збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. № 39. Ч. II. С. 143–149.
7. Новицька О. Особливості підтримки малого та середнього бізнесу в системі сучасного регіонального менеджменту. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. № 37(2). С. 162 – 169.
8. Плаксюк О., Якушева О., Сердюк О. Сучасні підходи до оцінювання бренду компанії в конкурентному середовищі. *Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Economic Sciences*, 2025, 29.1. С. 78 – 87. DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-1-78-87>



УДК 334:726

*Ольга НАУМОВА,  
к.е.н., доцент кафедри менеджменту  
Олександр НАУМОВ,  
д.е.н. професор, професор кафедри менеджменту  
Національний університет «Київський авіаційний інститут», Київ*

### **ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ МАЛОВІДХОДНИХ ІНТЕГРОВАНИХ АГРОПРОДОВОЛЬЧИХ ВИРОБНИЦТВ НА ПРИНЦИПАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Питання переведення економіки агропродовольчої сфери на принципи циркулярної економіки приділяється значна увага науковців, про що свідчать наукові публікації [1]. Важливість цієї проблеми визначається двома основними чинниками, які є основоположними для існування цивілізації, але багато в чому суперечать один одному: 1. Збереження довкілля як середовища існування людства, джерела ресурсів і природних багатств. 2. Забезпечення зростаючого населення планети продуктами харчування у достатньому обсязі.

Розв'язання цього контроверсійного питання науковці знаходять у концепції циркулярної економіки [2], яка протиставляється лінійній економіці, що не відповідає сучасним вимогам ресурсоефективності та є джерелом значних обсягів відходів. Циркулярна економіка діє за замкненим циклічним принципом «продукт-відходи-продукт», коли відходи споживання або виробництва можуть стати вхідним ресурсом для іншого виробництва.

Актуальність такого підходу для України визначається скороченням ресурсів для виробництва продовольства та збільшенням навантаження на довкілля. Окрім чинників глобального характеру, значний вплив на виробництво продовольчої продукції здійснило повномасштабне вторгнення, в результаті чого було втрачено частину природно-ресурсного та виробничого потенціалу агропродовольчого виробництва. Водночас, агропродовольча сфера проявила високі антикризові властивості, у короткий термін було відновлено обсяги виробництва продовольчої продукції. Втім, досі відчувається брак природних ресурсів, виробники не завжди дотримуються принципів ощадливого природокористування, що веде до виснаження ґрунтів та інших джерел ресурсів та збільшення обсягу відходів [3].

Ще однією проблемою є кліматичні зміни, які змінюють баланс ресурсів і не дозволяють використовувати застарілі методи ведення господарства [4]. Вже зараз аграрії Південного регіону стикаються з необхідністю змінювати схеми ведення господарства через кліматичні виклики.



Переведення агропродовольчого виробництва на принципи циркулярної економіки дозволяє збільшити обсяги ресурсів для виробництва продовольства, диверсифікувати виробництво та зменшити тиск на довкілля. Втім, концепція циркулярної економіки повинна впроваджуватися у великих господарських системах, щоб забезпечити належний ефект. Ключем до цього має стати інтеграція дрібних та середніх виробників у мережеві об'єднання. Перевага мережевих структур перед ієрархічними доведена світовим досвідом ведення бізнесу у різних секторах економіки [5]. На наш погляд, поєднання концепцій циркулярної економіки та мережевої організації бізнесу дозволить підвищити ресурсну та економічну ефективність продовольчого виробництва.

Гіпотеза полягає у тому, що формування інтегрованої системи взаємопов'язаних технологічних ланцюгів виробництва продовольчої продукції дозволяє реалізувати принципи циркулярної економіки у агропродовольчій сфері, а саме: забезпечує економію природно-ресурсного потенціалу та зменшує навантаження на довкілля через залучення відходів одних виробництв у технологічний процес інших учасників об'єднання. Таким чином формується замкнена система пов'язаних технологій із мінімальним обсягом відходів.

Особливістю концептуальної моделі мережевого інтегрованого об'єднання бізнес-суб'єктів є можливість її тиражування і адаптації до різних виробничо-господарських систем. Концепція націлена насамперед, на залучення до інтегрованої системи суб'єктів малого та середнього бізнесу, що окрім ресурсозберігаючого ефекту, дозволить отримати їм конкурентні переваги та отримати синергетичний ефект від взаємодії у інтегрованому об'єднанні. Створення об'єднань позитивно вплине, насамперед, на розвиток сільських територій та регіонів, а у разі поширення – на стан та розвиток агропродовольчої сфери економіки.

Інтеграція малих та середніх виробництв створює підґрунтя для покращення природного середовища і якості життя населення територій де розташовані інтегровані маловідходні виробництва через скорочення обсягу відходів. Збільшення обсягів виробництва, за рахунок кращого використання ресурсів, дозволить збільшити обсяги надходжень до бюджетів, доходів населення.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Rizwan, D., Kirmani, S.B.R. and Masoodi, F.A. (2025), Circular Economy in the Food Systems: A Review. *Qual Manage.*, 34: e70096. <https://doi.org/10.1002/tqem.70096>
2. Rajković, Miloš & Popović Minić, Dušanka & Milinčić, Danijel & Zdravković, Milena. (2020). Circular economy in food industry. *Zastita materijala*. 61. 229-250. 10.5937/zasmat2003229R6.



3. Прогноз виробництва сільськогосподарської продукції в Україні у 2025 році (лютий 2025 року) / [Лупенко Ю.О., Нечипоренко О.М., Людвенко Д.В., Грищенко О.Ю.]; за ред. Ю. О. Лупенка, О. М. Нечипоренка. – К.: ННЦ «ІАЕ», 2025. – 24 с.

4. Кліматичні зміни на півдні України: виклики для агросектору та рекордні обсяги зрошення [https://www.darg.gov.ua/index.php?lang\\_id=1&content\\_id=14800&lp=56](https://www.darg.gov.ua/index.php?lang_id=1&content_id=14800&lp=56)

5. Вікторов Б. В. Типи мережевих підприємств у міжнародному бізнесі. Вчені записки Університету «КРОК» 2020. № 2(58). URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/291/313>

---

**УДК 658.8:339.37:330.341**

*Артем НАХИМЧУК,  
здобувач СВО «Бакалавр»*

*Ірина МАРТИРОСЯН,*

*к.т.н., доцент,*

*Анатолій ШАЛЕНИЙ,*

*к.е.н., доцент,*

*Одеський національний технологічний університет, м. Одеса*

## **ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО СУПЕРМАРКЕТУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ**

Розвиток цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, аналітики поведінки покупців та персоналізованих сервісів, відкриває нові можливості для формування концептуальних супермаркетів. Унікальне планування в такому контексті виступає не лише архітектурним рішенням, а й інструментом інтеграції інноваційних бізнес-процесів. Супермаркет як базовий формат продовольчого ритейлу поступово виходить за межі виключно функціонального простору купівлі товарів і трансформується у складну соціально-економічну систему, що поєднує торгівлю, сервіс, комунікацію та формування споживчого досвіду.

Аналіз сучасної літератури [1-4] демонструє значний дисбаланс: більшість наукових розробок присвячені або глобальним ритейл-мережам, або промисловим підприємствам, залишаючи поза увагою специфіку планування одиничних середніх об'єктів торгівлі. Як зазначають А. Н. Ахтоян, Ілленко А.В. [5] невеликі ритейлери мають використовувати відмінні технології залучення і утримання клієнтів для того, щоб витримувати конкуренцію проти великих



фірм. Крім того, сучасний ритейл в Україні працює в умовах «високої непередбачуваності змін та тиску кризових чинників» [6,7], що вимагає переорієнтації на високотехнологічну модель. У своїй працях Бурдикевич І, Черданцева І.[8] та Коптієва Н. Ю.[9] наголошують на необхідності вдосконалення бізнес-процесів через інноваційні підходи, оскільки традиційні методи вже не забезпечують утримання конкурентних переваг. І незважаючи на різноспрямованість підходів, наукові дослідження мають розрізнений характер щодо мережевого ритейлу, де існує потреба в комплексному підході, адже у сучасному науковому дискурсі наразі не існує інтегрованої концепції з планування об'єктів торгівлі, яка б одночасно поєднувала технологічне планування, екологічну відповідальність та соціальну місію (освіту споживача). Враховуючи вищезазначене, існує необхідність трансформації традиційних підходів до планування об'єктів роздрібної торгівлі у контексті сучасних викликів сталого розвитку. У зв'язку з цим, нами був розроблений проєкт інноваційного супермаркету з унікальною концепцією, аналогів якого не існує в Україні. Практична цінність проєкту полягає у формуванні уніфікованого алгоритму оптимізації операційних та технологічних процесів, що є критично важливим для малих та середніх підприємств в умовах високої волатильності ринку.

Супермаркет Odis – це багаторівневої бізнес-моделі, яка синергетично вирішує питання працевлаштування професійних кадрів та екологізації безпосередньо у секторі споживання. Особлива увага приділяється модифікації купівельної поведінки через організацію унікальних зон (дегустаційні станції, відділи «Take&Go», тест-контроль товару, еко-відділи від споживання до утилізації), що сприяє підвищенню рівня споживчої обізнаності та конкурентоспроможності об'єкта. В умовах війни першочергове значення має й безпека місцезнаходження як персоналу, так і споживачів, що також враховано при плануванні. Під час роботи над проєктом був проведений аналіз конкурентного середовища мікрорайону за моделлю п'яти сил М. Портера. Загальна оцінка склала 17 з максимальних 25, що вказує на високий потенціал об'єкта торгівлі у мікрорайоні. Надалі була проведена оцінка локації. Загальна бальна оцінка локації склала 17 балів з максимальних 20, що визначає її як дуже вдалу і підтверджує актуальність подальшого аналізу. Була виведена порівняльна характеристика ключових конкурентів, висновком якої стало: основну загрозу для нового проєкту в ЖК "Kadott City" становить найближчі супермаркети "Сільпо" через високу якість продукції та сервіс та АТБ через відносно нижчі ціни. Унікальні рішення та концепція супермаркету наведено у таблиці 1.



Таблиця 1.

Проект інноваційного концептуального супермаркету

Концепція	Унікальні рішення та відмінність від існуючих супермаркетів	Перспективи
Скандинавська модель «зеленого» супермаркету, який базується на принципах сталого розвитку та екологічної відповідальності.	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Дегустаційна станція: локація для щоденних презентацій новинок під керівництвом кваліфікованого товарознавця, що підвищує обізнаність клієнтів про склад та якість продуктів;</li><li>✓ Тест-контроль продуктів на безпечність – міні-лабораторія споживача</li><li>✓ Стійка соковижимання: сервісна зона у відділі преміальних фруктів, де персонал готує свіжі охолоджені напої за індивідуальним запитом покупця.</li><li>✓ Олії на розлив: відділ формату самообслуговування, де на перших етапах впровадження передбачено допомогу консультанта для адаптації споживачів до нового процесу;</li><li>✓ Куток еко-утилізації: спеціалізований пункт на паркувальному майданчику для сортування паперу, скла, пластику, а також металу та дрібної електроніки.</li><li>✓ Відділ «Take&amp;Go»: автономна зона в азіатському стилі з двома входами, оснащена «Hot-Pot» станцією, мікрохвильовками та готовими стравами для миттєвого вживання.</li><li>✓ Зона товарів зі знижками - продаж «потворних» овочів, знижки на продукти з терміном, що спливає</li><li>✓ Окремий відділ з органічною продукцією.</li><li>✓ В кулінарному відділі на стравах вказано харчова цінність в ккал, відділ кулінарії для веганів.</li><li>✓ Концепція «DAO-Супермаркет»</li><li>✓ Концепція «Едьютейнмент» (School of Food)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Smoodi - це інноваційний спосіб приготування смузі через автомати.</li><li>➤ Концепція «Соціальні Закупівлі» (Group Buying Hub)</li><li>➤ Механізм «акційних лотів» на певні категорії</li><li>➤ Концепція «Гіпер-Персоналізація» (Bio-Hacking Market)</li><li>➤ Портативний прилад для визначення вітамінного складу в продуктах харчування.</li><li>➤ Товари із-за кордону на замовлення (базовий каталог з товарами та країнами)</li></ul>

Площа відповідних відділів і зон розраховувалася шляхом визначення кількості та типу обладнання, необхідного для роботи такого відділу та загальної пропорції робочого місця, яке потрібно для комфортного пересування чи праці. У процесі проєктування було визначено, щонайбільше число покупців, які одночасно можуть перебувати у торгівельній залі супермаркету зі збереженням високого рівня комфортності, складає 114 особу. Супермаркет розташований над паркінгом, до якого є вихід. Під час повітряної тривоги споживачі спускаються до паркінгу із супермаркету.

Одним із фокусів економічної частини планування було врахувати, який зарплатний фонд працівників створюватиме такий бізнес та який обсяг податків



буде згенерований та переданий на баланс органів місцевого самоврядування. Під час розрахунків було визначено, що річний фонд оплати праці складає 15467,6 тис. грн, сума єдиного соціального внеску 3402,9 тис. грн, військового збору 773,4 тис. грн. Проект генерує значний зарплатний фонд, надаючи 32 робочих місця та забезпечуючи стабільні відрахування до державного бюджету. При виконанні планових показників товарообігу на рівні 133380 тис. грн, проект дозволить отримати 10576 тис. грн чистого прибутку щорічно. Необхідні для реалізації проекту інвестиції в розмірі 20928,7 тис. грн (в т. ч. 6368,7 тис. грн власні кошти) окупляться протягом 2,73 року, що свідчить про високий рівень економічної ефективності проекту.

### ЛІТЕРАТУРА

1. Вагонова О. Г., Рижкова Г. А., Полуєва М. К. Особливості ритейлу в Україні. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2025 №2 (90).
2. Чуприна О. С., Аракелова І. О., Попова Ю. М. Розвиток вітчизняної роздрібною торгівлі: сучасні тенденції та перспективи. Економіка та суспільство. №70. 2024.
3. Височин І. Адаптивний розвиток мережевого ритейлу в умовах євроінтеграції України. Економіка та суспільство, 2023. №51.
4. Наумова Т. та ін. Трансформація ринку мережевого ритейлу України в умовах глобальних криз та війни. Економіка та суспільство. 2023. № 56.
5. **Ахтоян А. Н., Ільєнко А. В.** *Регіональні аспекти розвитку FMCG-ритейлу України у контексті маркетингових інновацій* // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2025, № 20, 1-7, DOI: 10.54929/2786-5738-2025-20-04-10
6. Ямпольський О. Настрої споживачів під час війни України <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2022/ukrainians-pre-war-consumer-sentiment.html> (дата звернення 02.02.26р.)
7. Єрмакова Я. RAU Expo 2025: ключові маркери розвитку ринку ритейлу в 2024-25 URL: [RAU Expo 2025: key markers of retail market development in 2024-25](#) (дата звернення 02.02.26р.)
8. Budnikevich, I., Cherdantseva, I., Klichuk, B. (2021). Specifics of marketing research organization in the system of marketing management of retail trade networks", Economic Science. Chernivtsi National University. 1(61), 101-112, <https://doi.org/10.24025/2306-4420.61.2021.236842>
9. Г. М. Коптева, О. С. Шуміло, О. Л. Шелест. Мережевий ритейл в Україні: тенденції розвитку та структурні трансформації. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут (економічні науки). 2025р, Випуск 5, С. 56–60 <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2025.5.56>



УДК 005.32:005.53:004.9

**Сергій НЕДОРЕНКО**

*здобувач третього освітньо-наукового рівня,  
третього року навчання,  
спеціальність 051 Економіка*

*Херсонський державний аграрно-економічний університет,  
Херсон-Кропивницький*

**Денис ПРИТУЛА**

*здобувач третього освітньо-наукового рівня,  
третього року навчання,  
спеціальність 051 Економіка*

*Херсонський державний аграрно-економічний університет,  
Херсон-Кропивницький*

**Олександр БЕРШАДСЬКИЙ**

*здобувач третього освітньо-наукового рівня,  
третього року навчання,  
спеціальність 051 Економіка*

*Херсонський державний аграрно-економічний університет,  
Херсон-Кропивницький*

## **ПСИХОЛОГІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ**

У сучасних умовах функціонування підприємств, що характеризуються інтенсивною цифровою трансформацією та впровадженням інновацій, особливої актуальності набуває дослідження психологічних аспектів прийняття управлінських рішень. Зростання обсягів інформації, підвищення динамічності зовнішнього середовища та невизначеності зумовлюють необхідність врахування людського фактора як ключового елемента ефективного управління.

Метою дослідження є визначення та аналіз психологічних детермінант, що впливають на процес прийняття управлінських рішень на підприємствах в умовах цифрової трансформації та інноваційного розвитку, а також обґрунтування напрямів підвищення їх ефективності.

Поведінка суб'єктів управління формується під впливом комплексу внутрішніх психологічних чинників, серед яких важливу роль відіграють мотивація, сприйняття, досвід та індивідуальні атрибути особистості [1]. При цьому процес прийняття управлінських рішень не є виключно раціональним,



оскільки значна частина рішень формується під впливом емоційних реакцій та інтуїтивних оцінок.



Рис. 1. Психологічні детермінанти прийняття управлінських рішень  
*Джерело: візуалізовано авторами за допомогою ШІ*

Психологічні детермінанти доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних чинників, що включають мотиваційні, когнітивні та емоційні компоненти. Мотиваційні чинники визначають спрямованість діяльності керівника та його орієнтацію на досягнення результату. Когнітивні чинники пов'язані з обробкою інформації, аналізом альтернатив та формуванням управлінських суджень, однак можуть супроводжуватися когнітивними упередженнями. Емоційні чинники впливають на рівень стресостійкості, здатність до концентрації та прийняття рішень в умовах невизначеності [2].

В умовах цифрової трансформації значно змінюється характер управлінської діяльності. Використання цифрових технологій, Big Data та аналітичних систем сприяє підвищенню обґрунтованості рішень, однак створює ризики інформаційного перевантаження та зниження якості аналітичного мислення. Як зазначається у наукових дослідженнях [1-7], цифрові драйвери трансформації бізнес-моделей істотно впливають на процес прийняття



управлінських рішень, змінюючи їх структуру та підвищуючи роль технологічних інструментів [5].

Інноваційний розвиток підприємств супроводжується зростанням рівня невизначеності та ризиків, що вимагає від управлінців високого рівня гнучкості мислення, креативності та готовності до змін. Особливу роль відіграє впровадження сучасних технологій, зокрема блокчейн-рішень, що забезпечують прозорість, надійність та ефективність управлінських процесів. У цьому контексті інновації виступають не лише технологічним, а й психологічним фактором, оскільки потребують адаптації управлінців до нових умов діяльності [6].

Практичне значення дослідження психологічних детермінант полягає у можливості підвищення ефективності управлінських рішень. Зокрема, важливими є розвиток емоційного інтелекту, формування критичного мислення, зниження впливу когнітивних упереджень та підвищення адаптивності до змін [3]. Крім того, ефективне поєднання аналітичних інструментів і психологічних підходів дозволяє підвищити якість управління та мінімізувати ризики.

Важливим аспектом є також вплив інвестиційних факторів на розвиток інноваційних технологій, що формують основу стійкого функціонування підприємств. Як показують дослідження, інвестиційна підтримка інновацій сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень та забезпечує конкурентоспроможність підприємств у довгостроковій перспективі [7].

Водночас необхідно враховувати етичний аспект використання психологічних механізмів у процесі управління. Надмірний тиск або маніпулятивні підходи можуть призвести до втрати довіри та зниження ефективності управління.

Отже, психологічні детермінанти відіграють ключову роль у процесі прийняття управлінських рішень, особливо в умовах цифрової трансформації та інноваційного розвитку. Їх урахування дозволяє підвищити ефективність управління, зменшити рівень ризиків та забезпечити стійкий розвиток підприємств у сучасному середовищі.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Євсейцева О.С., Потеха Д.С. (2016). Психологічні аспекти вивчення поведінки споживача. Інвестиції: практика та досвід, №10. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/10\\_2016/8.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2016/8.pdf)
2. Разумова Г.В., Гнатченко О.В. (2019). Психологічні механізми впливу реклами на споживача. Східна Європа: економіка, бізнес та управління, №24. DOI: 10.32782/easterneurope.24-20



3. Жук О.І. (2024). ПСИХОЛОГІЧНІ ПРИЙОМИ ВПЛИВУ НА СПОЖИВЧУ ПОВЕДІНКУ ПОКУПЦЯ У МАРКЕТИНГУ. 10.36059/978-966-397-439-2-43.
4. Танклевська Н.С., Карнаушенко А.С. Розвиток фінансування інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств: монографія - Херсон: Айлант, 2015
5. Karnaushenko, A. (2025). Digital drivers of business model transformation in the circular economy paradigm. *Economy in the era of digital transformation: trends, opportunities and perspectives*. (pp. 27–50); Scientific Route OÜ®. DOI: 10.21303/978-9908-9706-0-8.ch2
6. Karnaushenko, A., Tanklevska, N., Povod T., Kononenko, L., & Savchenko, V. Implementation of blockchain technology in agriculture: fashionable trends or requirements of the modern economy. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal (Q3)*, 2023. 9(3), с. 124-149. <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.03.06>
7. Voloshchuk, V., Voloshchuk, Y., Varchenko, O., Karnaushenko, A., & Khakhula, B. Investment determinant of the sustainability of innovative technologies of energy supply in the agro-food system of Ukraine. *Rivista di Studi sulla Sostenibilita*, 2023, 2, с. 373–395. <https://doi.org/10.3280/RISS2022-002021>.

---

**УДК 658:005.35:330.3(4)**

*Анжела НІКОЛАЄВА,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та  
страхування,  
Луцький національний технічний університет*

### **ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ІНТЕГРАЦІЇ ESG-ПРИНЦИПІВ У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТІВ БІЗНЕСУ**

В сучасних умовах трансформації світової економіки концепція сталого розвитку поступово переходить із декларативного рівня у практичну площину діяльності суб'єктів бізнесу. Особливої уваги набуває впровадження ESG-принципів (Environmental, Social, Governance), які формують нову парадигму корпоративного управління. Європейський Союз є одним із лідерів у цій сфері, оскільки саме тут сформовано комплексну нормативну та інституційну базу, що спонукає бізнес до інтеграції принципів сталості у всі управлінські процеси.

Зростання ролі ESG зумовлене не лише екологічними чи соціальними викликами, а й економічною доцільністю. Суб'єкти господарювання, які системно впроваджують ESG, демонструють вищу стійкість, привабливість для



інвесторів та здатність до довгострокового розвитку. ESG-чинники дедалі більше впливають на інвестиційні рішення та функціонування фінансових ринків, формуючи довіру інвесторів до суб'єктів бізнесу [1].

ESG-підхід передбачає комплексне врахування екологічних, соціальних та управлінських чинників у процесі ухвалення рішень. Його особливість полягає в тому, що він виходить за межі традиційного фінансового аналізу та доповнює його нефінансовими показниками. У європейській практиці ESG розглядається як інструмент оцінки впливу компанії на довкілля та суспільство, а також як механізм виявлення ризиків і перспектив розвитку. Такий підхід дозволяє підприємствам не лише підвищити дієвість управління, але й зміцнити конкурентні позиції. Важливою рисою є те, що ESG інтегрується у стратегічне управління підприємствами, формуючи довгострокову модель створення вартості.

Європейський Союз активно формує регуляторне середовище для розвитку ESG. В основі цього процесу лежить стратегія сталого фінансування, спрямована на перенаправлення капіталу у сталий сектор економіки [2]. Окрім того, нове регулювання ESG-рейтингів націлене на підвищення прозорості та довіри інвесторів до сталих фінансових інструментів.

Європейські дослідження підтверджують, що інтеграція ESG стає невід'ємною складовою стратегічного управління підприємствами. Вона дозволяє не лише зменшити ризики, але й створити додану вартість через підвищення ефективності використання ресурсів, поліпшення репутації та зміцнення довіри стейкхолдерів. Важливою особливістю є те, що ESG у європейській практиці розглядається не як окремий напрям діяльності, а як інтегрований елемент корпоративної стратегії. Це означає, що принципи сталості проникають у всі рівні управління – від операційної діяльності до стратегічного планування.

Як інструмент оцінки ефективності підприємств та їх відповідності принципам сталого розвитку застосовується ESG-рейтингівання. Зокрема, ESG-рейтинги дають змогу оцінити ризики, пов'язані з діяльністю компанії, та її вплив на довкілля і суспільство [3]. Це сприяє більш обґрунтованому прийняттю інвестиційних рішень.

Європейські фірми активно впроваджують ESG у свої бізнес-моделі. Наприклад, інвестиційні компанії інтегрують ESG-критерії на усіх етапах інвестиційного процесу – від оцінки активів до моніторингу їх ефективності. Це включає проведення екологічних аудитів, оцінку ризиків та впровадження систем звітності.

Схожий підхід демонструють і приватні інвестиційні фонди, які розглядають ESG як інструмент підвищення вартості активів. Доведено, що



компанії, які дотримуються принципів сталості, мають кращі фінансові результати та вищу капіталізацію.

Важливою тенденцією є цифровізація ESG-процесів. Сучасні підприємства використовують спеціалізовані платформи для автоматизації звітності, моніторингу показників сталості та оцінки ризиків. Такі рішення дають змогу впровадити ESG у повсякденну діяльність і посилити прозорість управління.

Європейський досвід доводить, що ефективна інтеграція ESG вимагає комплексного підходу до управління, головними механізмами якого є:

1. Включення ESG у корпоративну стратегію.
2. Формування системи ESG-індикаторів та KPI.
3. Побудова прозорої системи звітності.
4. Залучення стейкхолдерів до процесу прийняття рішень.
5. Інтеграція ESG у систему ризик-менеджменту.

Особливої уваги заслуговує управління ризиками, оскільки ESG-чинники можуть суттєво впливати на фінансову стабільність підприємств. Зокрема, кліматичні ризики, соціальні конфлікти чи проблеми корпоративного управління можуть мати значний економічний вплив.

Незважаючи на вагомі здобутки, процес впровадження ESG супроводжується низкою викликів, серед яких можна виокремити такі: складність гармонізації регуляторних вимог у різних країнах; високі витрати на впровадження систем звітності; брак якісних даних для оцінки ESG; необхідність зміни корпоративної культури та ін. Дослідження показують, що складність регуляторної бази та проблеми з якістю ESG-даних залишаються основними бар'єрами для бізнесу [2]. До того ж, європейські фірми нерідко стикаються з труднощами інтегрування ESG-показників у вже наявні бізнес-процеси, що вимагає додаткових коштів та часу. Водночас ці виклики стимулюють розвиток нових управлінських підходів і технологічних рішень, що сприяють підвищенню ефективності ESG-трансформації.

Європейський досвід має особливу цінність для України, яка прямує у напрямі євроінтеграції. Адаптація ESG-принципів може стати важливим чинником підвищення конкурентоспроможності українських підприємств.

Зокрема, впровадження європейських стандартів ESG дозволить: покращити доступ до міжнародного фінансування; підвищити інвестиційну привабливість бізнесу; забезпечити відповідність вимогам європейського ринку; сприяти сталому економічному розвитку. Особливо актуальним це є в умовах повоєнного відновлення, коли питання ефективного використання ресурсів та соціальної відповідальності набувають критичного значення.

Отже, європейська практика інтеграції ESG-принципів демонструє, що сталий розвиток стає невід'ємною складовою сучасного підприємництва. ESG



виходить за межі додаткової опції та трансформується у стратегічний важіль управління. Головними особливостями європейської моделі є: системність і комплексність підходу; потужна регуляторна база; активне використання цифрових технологій; орієнтація на довгострокову вартість. Для підприємств інтеграція ESG означає не лише відповідність сучасним вимогам, а й можливість підвищення ефективності, конкурентоспроможності та стійкості. У цьому аспекті європейський досвід може слугувати орієнтиром для формування національної моделі сталого розвитку бізнесу.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Environmental, social and governance (ESG) ratings: Council and Parliament reach agreement. *Council of the European Union. ESG ratings regulation*. 5 February 2024. URL: [https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2024/02/05/environmental-social-and-governance-esg-ratings-council-and-parliament-reach-agreement/?utm\\_source](https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2024/02/05/environmental-social-and-governance-esg-ratings-council-and-parliament-reach-agreement/?utm_source)
2. Silvestri Roberto and Kamerling Josina. ESG Regulatory Framework in the EU. *CFA Institute. Research & Policy Center*. 10 July 2024. URL: [https://rpc.cfainstitute.org/research/surveys/2024/esg-regulatory-framework-in-the-eu?utm\\_source](https://rpc.cfainstitute.org/research/surveys/2024/esg-regulatory-framework-in-the-eu?utm_source)
3. European Commission. ESG rating activities. An official website of the European Union. 1 January 2025. URL: [https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/esg-rating-activities\\_en?utm\\_source](https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/esg-rating-activities_en?utm_source)

УДК 368.025.6

**Олена НОВОСЬОЛОВА,**

*к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування  
Херсонський національний технічний університет,  
м. Хмельницький*

## ТРАНСФОРМАЦІЯ ВИМОГ ДО ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ СТРАХОВИКІВ: МІЖНАРОДНА ПРАКТИКА ТА ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ В УКРАЇНІ

Платоспроможність страховиків є однією з базових передумов стабільного функціонування страхового ринку, оскільки саме вона визначає здатність страхової компанії своєчасно та в повному обсязі виконувати прийняті на себе зобов'язання перед страхувальниками. У сучасних умовах значення цієї категорії суттєво зростає, що пов'язано з підвищенням



волатильності фінансових ринків, ускладненням ризикового середовища, розвитком транснаціонального страхового бізнесу та посиленням вимог до прозорості фінансової звітності. Для України ця проблематика має особливе значення, оскільки реформування національного страхового законодавства відбувається в руслі євроінтеграційного курсу та передбачає імплементацію положень Solvency II у вітчизняну регуляторну практику.

Solvency II, закріплена Директивою 2009/138/ЄС, є прикладом ризик-орієнтованої моделі. Її концептуальна основа побудована на трьох взаємопов'язаних компонентах. Перший компонент охоплює кількісні вимоги, зокрема правила оцінки активів і зобов'язань, формування технічних резервів та визначення достатності капіталу. Другий - пов'язаний із якісними вимогами і включає корпоративне управління, систему управління ризиками, внутрішній контроль та процедуру оцінки власних ризиків і платоспроможності, відому як ORSA. Третій - стосується звітності та розкриття інформації, що забезпечує прозорість функціонування страховика як для наглядових органів, так і для учасників ринку. Саме поєднання цих трьох блоків дозволяє говорити про Solvency II не просто як про норматив достатності капіталу, а як про комплексну модель регулювання фінансової стійкості страхового бізнесу.

Центральне місце в системі Solvency II займає показник вимоги до капіталу платоспроможності, або SCR. Його економічна логіка полягає у визначенні такого обсягу капіталу, який дозволяє страховій компанії з високою ймовірністю виконати свої зобов'язання протягом наступних дванадцяти місяців навіть за несприятливих обставин. Водночас у системі діє ще один нормативний орієнтир, а саме мінімальна вимога до капіталу, або MCR, яка фіксує критичний нижній поріг капіталізації. Якщо SCR відображає цільовий рівень капіталу з урахуванням профілю ризиків страховика, то MCR окреслює межу, нижче якої подальше функціонування компанії без регуляторного втручання стає неприйнятним. Solvency II також передбачає можливість використання не лише стандартної формули розрахунку капіталу, а й внутрішніх моделей за умови їх належного обґрунтування та погодження з регулятором. Це створює простір для більш точного урахування специфіки ризиків окремих страховиків, але одночасно висуває вищі вимоги до рівня управлінської та аналітичної зрілості компанії.

Після виходу Великої Британії з Європейського Союзу британський страховий ринок зберіг базову архітектуру європейського регулювання, але поступово трансформувач її у власний режим Solvency UK. Ця система, з одного боку, наслідує логіку Solvency II, а з іншого, адаптує її до національних пріоритетів, серед яких особливе місце посідають стимулювання інвестиційної активності, підвищення гнучкості регулювання та зменшення надмірного адміністративного тиску. Серед ключових відмінностей Solvency UK можна



виділити зниження ризикової маржі, насамперед для страховиків життя, певне спрощення вимог до звітності для менших компаній, а також більш гнучкий підхід до інвестування в інфраструктурні активи. У британській системі, як і в європейській, зберігаються вимоги до SCR, MCR, ORSA, публічного розкриття інформації та внутрішніх моделей, однак акцент робиться на пропорційності, швидшому погодженні моделей і забезпеченні конкурентоспроможності національного ринку. Таким чином, Solvency UK є прикладом того, як базовий стандарт Solvency II може бути модифікований без втрати його фундаментальної ризик-орієнтованої сутності.

На відміну від європейсько-британської моделі, у Сполучених Штатах Америки сформувався інший підхід до регулювання платоспроможності страховиків, що базується на системі Risk-Based Capital. Особливість американської моделі полягає насамперед у децентралізованому характері страхового нагляду. Основні повноваження з регулювання діяльності страховиків зосереджені на рівні штатів, тоді як федеральний рівень виконує здебільшого координаційну та макропруденційну функції. У цих умовах важливу роль відіграє Національна асоціація страхових комісарів, яка формує уніфіковані підходи до оцінки достатності капіталу. Модель RBC спрямована на визначення мінімально достатнього рівня капіталу з урахуванням конкретних ризиків страховика. RBC Ratio визначається як співвідношення фактичного скоригованого капіталу страховика до контрольного рівня капіталу, санкціонованого регулятором. Якщо цей коефіцієнт перевищує 200%, компанія вважається фінансово стабільною і не потребує регуляторного втручання. У разі зниження показника активізуються механізми наглядової реакції, які мають поетапний характер: від вимоги подати план фінансового оздоровлення до можливості переходу страховика під прямий контроль регулятора. Отже, американська система вирізняється не лише фокусом на ризик-орієнтованому капіталі, а й чіткою градацією заходів реагування залежно від рівня фінансового ослаблення страховика. У практичному вимірі це робить RBC ефективним інструментом раннього попередження кризових явищ, хоча за глибиною регуляторного охоплення вона залишається менш інтегрованою, ніж європейська модель.

У Японії тривалий час базовим індикатором оцінки платоспроможності страховиків виступав коефіцієнт маржі платоспроможності, або Solvency Margin Ratio. Його нормативне значення становить не менше 200%, а зниження нижче цього рівня є підставою для застосування заходів раннього реагування з боку Агентства фінансових послуг Японії. Японська модель мала значення як інструмент моніторингу достатності капіталу в межах традиційного підходу до нагляду, однак сучасні виклики вимагають більш точного врахування економічної природи ризиків і реальної вартості капіталу. Саме тому з 1 квітня



2025 року в Японії запроваджено нову систему Economic Value-based Solvency Ratio, яка орієнтується на оцінку доступного капіталу та необхідного капіталу за економічною, а не лише обліковою логікою. У цьому простежується очевидна близькість до ідей Solvency II та міжнародного стандарту Insurance Capital Standard.

Запровадження ESR у Японії свідчить про глобальну тенденцію до гармонізації моделей страхового нагляду на основі ринкової оцінки активів і зобов'язань, поглибленого аналізу ризиків та ширшого використання внутрішніх моделей. Водночас японський підхід не є механічним копіюванням європейського досвіду, оскільки нова система враховує специфіку структури національного страхового ринку, де значну частку становлять малі та середні страхові компанії.

Для України проблема забезпечення платоспроможності страховиків набуває особливого значення у зв'язку з оновленням Закону України «Про страхування» та конкретизацією регуляторних вимог у підзаконних актах Національного банку України. Нова модель платоспроможності, яка формується у вітчизняній практиці, прямо орієнтується на положення Solvency II та передбачає поетапне впровадження відповідних стандартів. Із 1 січня 2024 року в Україні діє спрощений підхід до оцінки платоспроможності страховиків, а з 1 січня 2027 року має запрацювати базовий підхід. Обов'язок застосування базового підходу пов'язаний як із характером ліцензованої діяльності, так і з масштабами бізнесу страховика, включаючи обсяги валових премій, технічних резервів та операцій вхідного перестраховування. Така поетапність має важливе значення, оскільки дозволяє уникнути різкого регуляторного шоку для ринку та дає страховикам час на організаційну, методичну й технологічну адаптацію.

Сучасна українська модель встановлює вимогу до наявності прийняттого регулятивного капіталу, достатнього для дотримання нормативів платоспроможності. Регулятивний капітал визначається як різниця між прийнятними активами та зобов'язаннями страховика і розподіляється за рівнями якості капіталу. При цьому капітал платоспроможності має перевищувати як SCR, так і мінімальний капітал. У вітчизняній практиці мінімальний капітал визначається як третина SCR, але не може бути нижчим за встановлені абсолютні межі залежно від виду страхової діяльності. Така конструкція відтворює базову логіку європейського підходу, хоча поки що українська система значною мірою перебуває на етапі формування і подальшої методичної деталізації. Особливої ваги набувають питання розвитку внутрішніх процедур ризик-менеджменту, удосконалення оцінки активів і зобов'язань, підготовки звітності та підвищення професійної спроможності учасників ринку працювати в новій регуляторній парадигмі.



Отже, подальше вдосконалення вітчизняних вимог до платоспроможності страховиків доцільно пов'язувати з гармонізацією методології розрахунку SCRi MCR, розвитком процедур ORSA за запровадженням сучасних внутрішніх моделей оцінки ризиків, посиленням вимог до корпоративного управління та удосконаленням регуляторної звітності. Реалізація цих завдань сприятиме не лише підвищенню фінансової стійкості страхових компаній, а й зміцненню довіри до страхового ринку, зростанню його інвестиційної привабливості та посиленню інтеграції України до європейського фінансового простору.

### ЛІТЕРАТУРА

1. Про страхування : Закон України від 18.11.2021 р. № 1909-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text>
2. European Insurance and Occupational Pensions Authority (EIOPA). (2024). EIOPA Financial Stability Report December 2024. EIOPA Report 2024.
3. Risk-Based Capital. National Association of Insurance Commissioners <https://content.naic.org/insurance-topics/risk-based-capital>
4. The regulation of insurance in Japan. *Asia Business Law Journal*. 22 November 2024 <https://law.asia/insurance-regulation-japan/>

УДК 685.31

**Анастасія ОБЕЛЕЦЬ**

*магістр,*

**Антоніна БАБИЧ**

*к.т.н., доцент, доцент кафедри технологій моди*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

### **ВПЛИВ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ЧИННИКІВ НА ФОРМУВАННЯ ЕМОЦІЙНО ОРІЄНТОВАНОГО ДИЗАЙНУ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО СПОЖИВАННЯ ТА АПСАЙКЛІНГУ**

В період економічної нестабільності в світі серед споживачів все більше поширюється тенденція надмірного споживання товарів, як способу тимчасового покращення настрою чи задоволення потреб доступними товарами чи послугами.

Підприємства охоче підхоплюють новітні тенденції на швидку моду, часто створюючи колекції і реалізуючи їх за доступними цінами, при тому погіршуючи якість виробів. Постійне оновлення товарів та їх доступність стали основною динамікою фаст-фешн. У цій сфері споживачі почали стикатися з конфліктом між тим, щоб йти в ногу зі швидкозмінними тенденціями та подоланням економічної кризи. За дослідженнями, економічна криза має



серйозний вплив на свідомість людей та змінює їхню поведінку в складні часи [1,2].

Криза вартості життя призвела до вибуху в індустрії моди, який створює ширші негативні економічні наслідки, адже бізнес-модель фаст-фешн побудована на експлуатації як навколишнього середовища, так і людей. Попри зниження купівельної спроможності підвищується бездумне витрачання грошей в намаганнях отримати швидкий дофамін. Навіть з підвищенням продажів в цій галузі, вигоди від прибутку дуже незбалансовані. Наразі в індустрії моди та пов'язаних з нею ланцюгах поставок зайнято близько 300 мільйонів людей, а світовий дохід, згідно статистичних даних у 2021 році складав 1,55 трильйона доларів. За прогнозами, в 2026 році цей показник зросте до 2 трильйонів доларів [3].

В часи розвитку технологій та соцмереж значний вплив на споживачів мають інфлюенсери, які диктують тренди і споживання моди, часто використовують для побудови ідентичності та самореалізації. Одяг тісно пов'язаний з соціальний капіталом та приналежністю, адже люди хочуть відчувати та представляти себе стильними й модними, щоб уникати осуду зі сторони інших людей. Важливим фактором також є те, що споживачі не хочуть, щоб їх бачили в одному і тому самому одязі. Оскільки публікації в соцмережах вважаються побаченими, багато хто не хоче вдягати той самий образ другий раз і воліє щоразу з'являтися в новому, щоб була різноманітність. Відповідно, цикл модних тенденцій прискорюється, щоб спонукати покупців регулярно купувати одяг [3].

За останні кілька років вектор трендів змінився з мінімалізму в протилежну сторону. Серед молоді набирає популярності новий стиль з так званою назвою "Dopamine dressing". Образи в стилі мінімалізму втрачають свою актуальність, у споживачів сформувався запит на яскраві життєрадісні моделі одягу, як спосіб самовираження і прояву індивідуальності в стилізації комплекту.

У 2026 році мода вийшла за межі просто візуальної привабливості і охоплює глибшу мету - емоційне благополуччя. Мінімалізм почав пригнічувати споживачів в період світової економічної кризи, а дофаміновий стиль підтримує психіку людини, даруючи швидку радість, якої вона потребує. Дофамін відіграє вирішальну роль у тому, як ми відчуваємо задоволення та мотивацію [4].

Кольорові моделі цікавого крою дають споживачам той оптимізм, якого не вистачає в реаліях сьогодення. Завдяки кольорам, фактурам та формам створюється емоційний резонанс. Самовираження завжди було дуже важливим для людей, а дофаміновий одяг дозволяє все, що забажаєш, адже всі стомилися від обмежень мінімалізму.



“Dopamine dressing” підтримує споживачів психологічно, але не вирішує проблему з надмірним споживанням, навпаки, підвищуючи попит на швидкий дофамін. Через важку ситуацію в легкій промисловості паралельно в кризу розвивається феномен антиспоживання, спрямований проти придбання, використання та утилізації товарів. Будь-яка людина, яка робить вибір щодо споживання, віддає перевагу певному продукту серед іншого асортименту товарів. Обираючи позицію свідомого використання і обмежуючи витрати на покупки, споживач чинить опір нав'язаним тенденціям в світі та вносить свій вклад для покращення навколишнього середовища й впровадження змін у ставленні до сталого розвитку легкої промисловості [1,2].

Якщо є бажання слідувати трендам без шкоди для довкілля, варто звернути увагу на одяг створений за допомогою апсайклінг технологій. Адже використання залишків без додаткової переробки значно сприяє покращенню екологічної ситуації. Дофаміновий стиль переосмислюється в яскравий дизайн і дарує не тільки екологічний одяг, а й емоційний зв'язок з ним.

Одяг зараз розглядається як емоційний інструмент, який впливає на настрій та формує поведінку. Речі стали розширенням особистості і сприймаються не як просто тканина. Це частина того, ким людина себе бачить, відчуває і сприймає. У всіх є улюблені речі, які часто вдягають і з якими формується емоційна прив'язаність. Ця прив'язаність сприяє довшому використанню, меншій кількості покупок, але і необхідності ремонту виробу з часом. Якщо річ важлива, то її не викидають і апсайклінг дарує можливість перетворити улюблені речі, які втратили актуальність і не відповідають сьогоднішнім трендам на щось нове, продовживши життя в новому форматі. Емоції захоплення та радості можна інтерпретувати в іншому розумінні, отримуючи дофамін від створення нових речей з вже існуючих улюблених. Поєднуючи різні фактури, кольори та матеріали, одночасно долучаєшся не лише до тренду на дофаміновий стиль, а й до тренду на екологічну моду. Створені власноруч речі зменшують імпульсивні покупки та стимулюють екологічну поведінку, таким чином підвищується цінність речей [5].

Свідоме споживання враховує колективний добробут, збереження ресурсів, хороші умови праці та її справедливу оплату. Популяризація апсайклінгу ставить за мету змінити спосіб мислення споживачів, вкорінений у суспільстві, щоб досягти сталої моди, переосмисливши звички споживання. Вивчення поведінки споживачів дало зрозуміти, що з роками вони стали більш економічно, соціально та екологічно свідомими, що спонукає компанії пропонувати все більш стійкі альтернативи та впроваджувати екологічні колекції, щоб задовольняти групу свідомих покупців. Зі зміною в свідомості споживачів та їх очікувань змінюються й бізнес-стратегії підприємств в сторону сталого розвитку моди [6].



Зміна трендів зумовлена не тільки модою, а й економічним та психологічним факторами. Емоційне споживання стало ключовою ознакою в переосмисленні моди, однак зміна вектору з мінімалізму на дофаміновий стиль тільки підвищує показник імпульсивних покупок, які погіршують екологічну ситуацію. Варіантом вирішення цієї проблеми є використання апсайклінг технологій для створення одягу, при цьому не відстаючи від модних тенденцій на швидкий дофамін і самовираження. Це дає можливість без шкоди для довкілля відчувати емоційний зв'язок зі своїми речами і отримувати порцію радості та захоплення, які необхідні людям. Одяг створений із застосуванням таких технологій не тільки покращує ситуацію щодо навколишнього середовища, а ще й є показником унікальності особистості та її свідомої позиції в плані екології. Апсайклінг чудово вписується в нинішні тенденції на оригінальність та виділення з-поміж інших споживачів, формуючи новий тренд на розумне споживання і розвиток сталої моди.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Ertekin Z. O., Oflac B. S., Serbetcioglu C. Fashion consumption during economic crisis: Emerging practices and feelings of consumers. *Journal of Global Fashion Marketing*. 2020. Vol. 11, No. 3. P. 270–288. URL: <https://doi.org/10.1080/20932685.2020.1754269> (дата звернення: 21.05.2026).
2. Granskog A., Lee L., Magnus K.-H., Sawers C. Survey: Consumer sentiment on sustainability in fashion. *McKinsey & Company*. 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Retail/Our%20Insights/Survey%20Consumer%20sentiment%20on%20sustainability%20in%20fashion/Survey-Consumer-sentiment-on-sustainability-in-fashion-vF.pdf> (дата звернення: 21.05.2026).
3. Ritchie E. Fast fashion: what are the true costs? *Economics Observatory*. 2025. URL: <https://www.economicsobservatory.com/fast-fashion-what-are-the-true-costs> (дата звернення: 21.05.2026).
4. Dopamine Dressing: How Colour Therapy Became 2025's Biggest Fashion Philosophy. *Fashion Capital*. 2025. URL: <https://www.fashioncapital.co.uk/insights/dopamine-dressing-how-colour-therapy-became-2025s-biggest-fashion-philosophy/> (дата звернення: 21.05.2026).
5. Chirico A. The unseen threads: reweaving fashion's future with emotional science and methodological innovation. *Frontiers in Sustainability*. 2025. Vol. 6. URL: <https://doi.org/10.3389/frsus.2025.1686093> (дата звернення: 21.05.2026).
6. Vassalo A. L., Marques C. G., Simões J. T., Fernandes M. M., Domingos S. Sustainability in the Fashion Industry in Relation to Consumption in a Digital Age.



*Sustainability*. 2024. Vol. 16, No. 13. Art. 5303. URL:  
<https://doi.org/10.3390/su16135303> (дата звернення: 21.05.2026).

---

**УДК: 338.2:005.33:339.1**

**Наталія ОЛІЙНИК**

*кандидат технічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки, підприємництва та економічної безпеки*

**Максим БОЛГАР**

*аспірант*

**Ігор МЕЛЬНИК**

*аспірант,*

*Херсонський національний технічний університет,  
м. Херсон – м. Хмельницький*

## **МІЖНАРОДНІ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІЙ СФЕРІ ТА МОЖЛИВОСТІ ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

В умовах стрімкої глобалізації та трансформації світової економіки підприємства різних галузей стикаються з необхідністю впровадження нових підходів до управління, здатних забезпечити гнучкість, ефективність діяльності та конкурентоспроможність суб'єктів господарювання. Зазначене пов'язано, насамперед, зі швидкими змінами в бізнес-середовищі, безперервним розвитком науково-технічного прогресу, зростаючою глобалізацією економічних відносин та загостренням конкуренції між суб'єктами підприємницької діяльності [1-2].

У цьому контексті управління проєктами набуває особливої ваги як інструмент, що дозволяє підприємствам успішно реалізовувати стратегічні цілі та підвищувати свою конкурентоспроможність в умовах обмежених ресурсів, а також часових і бюджетних обмежень.

Однак в Україні практика управління проєктами у соціально-економічній сфері ще значною мірою ґрунтується на VUCA-парадигмі (Volatility – мінливість, Uncertainty – невизначеність, Complexity – складність, Ambiguity – неоднозначність), тоді як сучасне бізнес-середовище вже трансформувалося й еволюціонувало до парадигми BANI (Brittleness – крихкість, Anxious – тривожність, Nonlinear – нелінійність, Incomprehensible – незрозумілість). Погоджуємося з думкою вітчизняних науковців О. П. Радченка й Ю. І. Мотуза



[3], що в умовах VANI-світу поширеним є помилковий шлях пошуку «ідеальної» методології замість вирішення проблеми «розриву виконання», яка полягає в нездатності підприємства ефективно впроваджувати та інтегрувати нові практики управління. За таких умов вивчення й адаптація міжнародних практик управління проектами у соціально-економічній сфері набуває стратегічного значення для вітчизняних підприємств.

Світовий досвід розвинутих країн свідчить, що впровадження уніфікованих методів та стандартів проєктного менеджменту створює дієві механізми виходу з кризових ситуацій. Основними міжнародними стандартами, які застосовуються для підвищення результативності управління проектами, є:

- PMBoK (Project Management Body of Knowledge) – найпоширеніший стандарт, розроблений PMI (Project Management Institute). Він пропонує процесний підхід, визначаючи взаємозв'язки між процесами та забезпечуючи управління якістю проєкту. Стандарт визнано Американським національним інститутом стандартів (ANSI) та Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO). Стандарт PMBoK використовується у понад 200 країнах світу [4];

- PRINCE 2 (Projects in Controlled Environments) та різновид PRINCE 2 Agile – стандарти британського агентства CCTA (Central Computer and Telecommunications Agency), які поширені не лише у Великій Британії, а й у Бельгії, Нідерландах, Польщі, Сінгапурі, Австралії та ряді інших країн [5];

- P2M (Project & Program Management for Enterprise Innovation) – японський стандарт, в основі якого лежить «залізний трикутник» – складність, цінність та опір (Complexity, Value and Resistance) [6]. Стандарт P2M широко використовується в Японії в державному секторі та в бізнес-середовищі.

Для вибору оптимальної моделі управління необхідно проаналізувати переваги та недоліки міжнародних стандартів управління проектами (табл. 1).

Таблиця 1.

Порівняльна характеристика міжнародних стандартів управління проектами у соціально-економічній сфері

Стандарт	Основна характеристика	Переваги	Недоліки
<b>PMBoK</b>	Звід знань з управління проектами, що описує процеси, інструменти та області знань управління проектами	- універсальність; - висока деталізація; - системність; - широке міжнародне визнання.	- складність впровадження; - значна формалізація; - потреба у кваліфікованих фахівцях.



*Продовження таблиці 1.*

PRINCE 2	Процесно-орієнтована методологія з чіткою структурою ролей та контролю	<ul style="list-style-type: none"><li>- чітка структура;</li><li>- контроль на всіх етапах;</li><li>- визначені ролі та відповідальність.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- бюрократичність;</li><li>- низька гнучкість;</li><li>- складність адаптації.</li></ul>
PRINCE 2 Agile	Гібридна модель, що поєднує PRINCE 2 та Agile-підходи	<ul style="list-style-type: none"><li>- висока гнучкість;</li><li>- адаптивність до змін;</li><li>- ефективність у динамічному середовищі.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- потребує високої кваліфікації;</li><li>- складність інтеграції;</li><li>- ризик втрати контролю.</li></ul>
<b>P2M</b>	Концепція управління програмами та проектами, орієнтована на створення інноваційної цінності	<ul style="list-style-type: none"><li>- орієнтація на інновації;</li><li>- стратегічне мислення;</li><li>- гнучкість.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- обмежене міжнародне поширення;</li><li>- складність практичного застосування.</li></ul>

Джерело: складено за матеріалами [4-6]

Проведений порівняльний аналіз міжнародних стандартів управління проектами свідчить про їхню концептуальну різноманітність та різний рівень практичної орієнтації. Для управління проектами у соціально-економічній сфері оптимальним буде комбіноване використання стандартів, що дозволяє поєднати їх сильні сторони та мінімізувати недоліки. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності управління, адаптивності до змін і, як наслідок, зміцненню конкурентоспроможності підприємства.

Імплементация перевірених світових практик управління проектами (PMBOK, PRINCE 2, PRINCE 2 Agile, **P2M тощо**) стає базовою умовою для виживання бізнесу та підвищення його конкурентоспроможності (рис. 1).

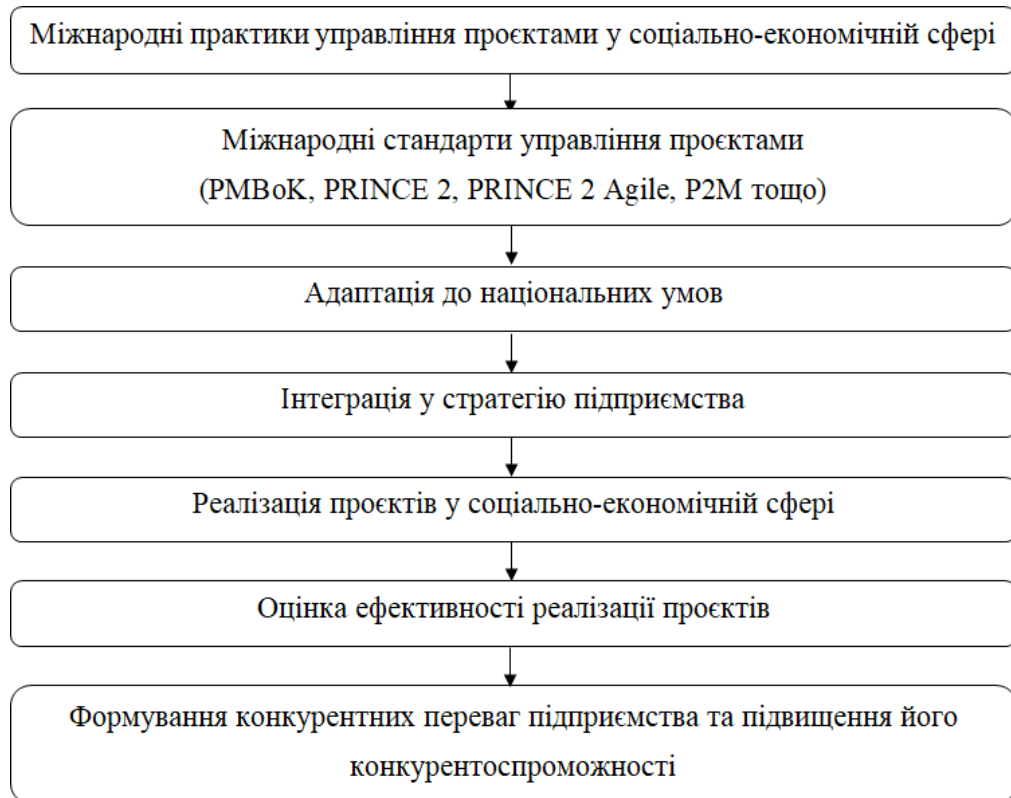


Рис. 1. Вплив імплементації міжнародних практик управління проєктами на конкурентоспроможність підприємства  
Джерело: власна розробка авторів

Отже, імплементація міжнародних практик управління проєктами сприяє формуванню конкурентних переваг підприємств. Водночас необхідною є адаптація міжнародних стандартів до національних умов господарювання. Застосування міжнародних практик управління проєктами в Україні, особливо у соціально-економічній сфері, є складним процесом адаптації глобальних стандартів до специфічних національних реалій.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Олійник Н. М., Болгар М. С., Михайлюк А. В. Використання інструментів поведінкової та експериментальної економіки для управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-96>
2. Oliinyk N., Smolyak O., Mykhaylyuk A., Bolhar M. Using behavioral tools to stimulate entrepreneurship and ensure its competitiveness. *Empowering*



*Europe's Future through Education: Book of abstracts of the 2<sup>nd</sup> International Scientific Jean Monnet Conference 2026 (Zagreb, Croatia, January 22-23, 2026) / Dumančić, K., Rep Romić, A., & Čeh Časni, A. (Eds.). Zagreb, Croatia: University of Zagreb, Faculty of Economics & Business, 2026. P. 35-36. URL: <https://eusolis.net.efzg.hr/conference/proceedings>*

3. Радченко О. П., Мотуз Ю. І. Імплементативні стратегії підвищення результативності управління проєктами в умовах ВАНІ-світу. *Економіка. Фінанси. Право*. 2026. № 3. С. 55-58. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2026.3.12>

4. Вербіцька І. І., Бучинська Т. В. Проєктний менеджмент – інструмент реалізації бізнес-пріоритетів міжнародних компаній. *Інноваційна економіка*. 2023. № 2 (94). С. 148-153. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.2.19>

5. Трегубов О. Дослідження світових практик управління проєктами. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-166>

6. Рудніченко Є., Гавловська Н., Кривдик М., Балабус Д. Розвиток стандартів з управління проєктами: міжнародний досвід. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 133-139. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.133>.  
139

**УДК 336.02:334.72(477)**

**Тетяна ОСАДЧА,**

*викладач-стажист кафедри фінансів, обліку та оподаткування,  
аспірант кафедри економіки, підприємництва та економічної безпеки  
Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький*

## **ФІСКАЛЬНІ СИМУЛИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

Сучасний етап розвитку України характеризується високим рівнем соціально-економічної нестабільності, зумовленої військовими діями, руйнуванням виробничої та логістичної інфраструктури, міграційними процесами, зниженням інвестиційної активності та загальним посиленням ризиків для функціонування суб'єктів господарювання. За таких умов підприємництво опиняється під впливом численних дестабілізуючих чинників, що ускладнюють ведення бізнесу, знижують його фінансову стійкість і стримують ділову активність. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває пошук ефективних механізмів державного впливу, здатних підтримати



підприємницький сектор, забезпечити його адаптацію до нових реалій та створити передумови для подальшого розвитку [1, с. 117].

Підприємництво є важливим джерелом формування доходів бюджетів усіх рівнів, оскільки саме суб'єкти господарювання забезпечують надходження податків, зборів та інших обов'язкових платежів. Водночас сплата податків безпосередньо залежить від наявності у бізнесу фінансових результатів діяльності, адже для виконання податкових зобов'язань підприємство повинно мати стабільний дохід, достатній рівень прибутковості та належні умови для ведення господарської діяльності. За відсутності економічної стійкості, зниження обсягів виробництва, скорочення попиту чи погіршення інвестиційного клімату податкостроможність суб'єктів підприємництва зменшується, що негативно впливає не лише на розвиток самого бізнесу, а й на наповнення бюджету держави. Саме тому підтримка підприємництва має розглядатися не як тимчасова поступка бізнесу, а як необхідна передумова збереження та розширення податкової бази в майбутньому [2, с. 184].

У цьому контексті особливо важливого значення набувають фіскальні стимули розвитку підприємництва, які дають змогу узгодити інтереси держави та бізнесу. Їхнє призначення полягає не лише у фіскальному впливі на економіку, а й у створенні сприятливих умов для функціонування, адаптації та розширення підприємницької діяльності. У сучасних умовах фіскальні стимули набувають особливого значення як інструмент підтримки підприємництва, оскільки вони можуть не лише зменшувати податкове навантаження на бізнес, а й створювати сприятливі умови для збереження робочих місць, відновлення виробничої діяльності, активізації інвестицій та розширення економічної бази держави. Саме тому дослідження ролі фіскальних стимулів у розвитку підприємництва в Україні в умовах сучасних викликів є важливим як з наукового, так і з практичного погляду.

Фіскальні стимули можуть проявлятися через податкові пільги, спеціальні режими оподаткування, відстрочення чи розстрочення податкових зобов'язань, зниження фіскального тиску на окремі категорії бізнесу, а також через бюджетні інструменти підтримки, спрямовані на збереження економічної активності. Їх застосування сприяє підвищенню фінансової стійкості суб'єктів господарювання, стимулює ділову ініціативу, полегшує адаптацію підприємств до нестабільного зовнішнього середовища та формує підґрунтя для подальшого економічного відновлення.

Щодо доходів громадян, то податковим стимулом є наявність податкової соціальної пільги, застосування якої відповідно до законодавства дає можливість зменшити оподатковуваний дохід платнику податку на доходи фізичних осіб [3]. Також ще одним стимулюючим фактором є наявність спрощеної системи оподаткування.



За період війни в Україні одним із помітних векторів стимулювання розвитку підприємницької активності стало посилення ролі індустріальних парків у межах державної політики «Зроблено в Україні». Для учасників індустріальних парків передбачено звільнення від податку на прибуток на 10 років щодо визначених видів діяльності, які провадяться на території індустріальних парків та дотримуються встановлених вимог. До того ж, нове обладнання та комплектуючі для власного використання в індустріальному парку можуть ввозитися із звільненням від сплати податку на додану вартість та ввізного мита [4].

Ще одним напрямом фіскальних стимулів є пільговий режим для резидентів Дія.City, які застосовують знижену ставку податку на доходи фізичних осіб у розмірі 5% замість базової – 18%, яка діє в межах загальної системи оподаткування [3].

Варто також виокремити і фіскальні стимули для аграріїв на територіях ведення бойових дій. Зменшення податкового навантаження на агропідприємства сприятиме вкладання коштів на першочергові потреби для відновлення та розширення підприємницької активності [5].

Узагальнюючи, слід зазначити, що фіскальні стимули є важливим інструментом розвитку підприємництва в Україні, оскільки сприяють зниженню податкового навантаження, підтримці ділової активності, збереженню робочих місць та розширенню дохідної бази бюджету. У сучасних умовах особливого значення набуває не лише наявність таких стимулів, а й ефективність механізмів їх практичного застосування. Важливою умовою результативного розвитку підприємництва є стабільність законодавства, що забезпечує передбачуваність господарського середовища, зміцнює довіру бізнесу та створює підґрунтя для інвестиційної активності. У зв'язку з цим, удосконалення фіскальної політики має бути орієнтоване на поєднання стимулюючої функції оподаткування із завданнями економічного відновлення та зміцнення фінансової стійкості держави.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Боровік Л. В., Осадча Т. Ю. Перспективи розвитку підприємницької діяльності в Україні в контексті державної підтримки. *Збірник наукових праць Національного університету кораблебудування імені Адмірала Макарова*. 2024. № 3(496). С. 114-119. DOI: [https://doi.org/10.15589/znp2024.3\(496\).17](https://doi.org/10.15589/znp2024.3(496).17) (дата звернення: 10.04.2026).
2. Васюта В., Мехеда Я. Українське підприємництво в умовах війни. *Галицький економічний вісник*. 2025. Том 92. № 1. С. 181-186. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=1415> DOI:



[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2025.01.181](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.01.181) (дата звернення: 10.04.2026).

3. Чижова Т. В., Волкова О. В. Податкові, митні та фінансові стимули розвитку підприємництва в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2025. №82. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7351>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-143> (дата звернення: 10.04.2026).

4. Податкові стимули. Гайд для учасників індустріального парку. *Сайт Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України*. URL: <https://me.gov.ua/view/10583f23-a0dc-4174-83c2-53b366ed6162> (дата звернення: 10.04.2026).

5. 40% вартості техніки та обладнання компенсуватимуть аграріям на територіях поблизу бойових дій. *Офіційний сайт Національної установи розвитку*. URL: <https://bdf.gov.ua/40-vartosti-tekhniky-ta-obladnannia-kompensuvatymut-ahrariiam-na-terytoriiakh-poblyzu-boyouvykh-diy/> (дата звернення 10.04.2026).

**УДК 657.37:502**

---

**Тетяна ПІНЧУК,**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування*

**Іван СОЛОВЕЙ,**

*здобувач вищої освіти*

*Херсонський національний технічний університет, м.Хмельницький*

## **ФОРМУВАННЯ ТА РОЛЬ ESG-ЗВІТНОСТІ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ**

У сучасних умовах бізнес дедалі більше орієнтується не лише на фінансові результати, а й на екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності (ESG). Особливо це стосується великих компаній, які мають значний вплив на економіку та суспільство, а відтак несуть підвищену відповідальність за дотримання принципів сталого розвитку.

Для України актуальність розвитку ESG-обліку та звітності є особливо високою. Вона зумовлена необхідністю адаптації до європейських вимог, інтеграції у міжнародний економічний простір та забезпечення прозорості бізнесу в умовах відновлення економіки. Впровадження сучасних підходів до обліку та розкриття ESG-інформації створює передумови для підвищення довіри інвесторів, зміцнення конкурентних позицій підприємств і формування основ сталого розвитку в довгостроковій перспективі [1].



Дослідження впровадження ESG-підходів у систему обліку та звітності набуває важливого значення як для науки, так і для практики. Це дає змогу краще зрозуміти ключові виклики, з якими стикається бізнес, а також окреслити можливості підвищення прозорості, відповідальності та довіри з боку зацікавлених сторін. В умовах повномасштабної війни роль соціальної відповідальності бізнесу суттєво зросла: компанії, громадські організації та інші інституції активно долучилися до підтримки держави та допомоги населенню, що ще раз підкреслило значення ESG-підходів у кризових ситуаціях.

Ключові сфери відповідального та сталого розвитку бізнесу представлені на рисунку 1 [2].

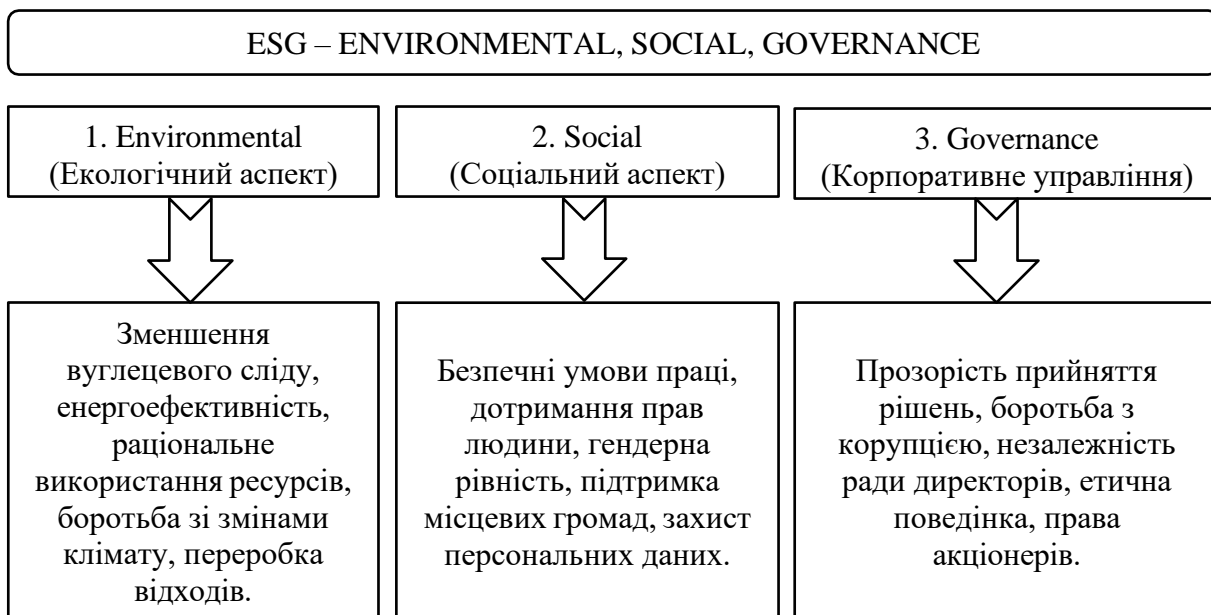


Рис. 1. Ключові сфери відповідального й сталого розвитку бізнесу\*

\*Примітка. Складено автором на основі джерел [1,2].

Сьогодні звітність зі сталого розвитку стала звичною практикою у світі та важливим елементом корпоративного управління. Вона допомагає підприємствам ефективніше управляти екологічними та соціальними аспектами діяльності, раціонально використовувати ресурси та підвищувати прозорість. Крім того, якісна нефінансова звітність сприяє зміцненню довіри інвесторів, покращенню репутації компаній і розширенню доступу до фінансових ресурсів.

Зростання інтересу інвесторів до нефінансової інформації стало одним із чинників розвитку ESG-звітності. Сьогодні врахування екологічних, соціальних і управлінських факторів є важливим для оцінювання ризиків і довгострокових



перспектив бізнесу. У зв'язку з цим у багатьох країнах така звітність поступово переходить із добровільної у категорію обов'язкової [3].

Впровадження ESG-принципів сьогодні є не просто реакцією на вимоги інвесторів чи громадськості, а фундаментальною стратегією. Це критичний фактор, що гарантує довгострокову життєздатність бізнесу, відкриває шлях до вигідного фінансування та зміцнює репутаційний капітал, безпосередньо впливаючи на зростання ринкової вартості компанії.

Попри те, що ESG часто ототожнюють із корпоративною соціальною відповідальністю (CSR), ці поняття не є тотожними. CSR переважно зосереджується на соціальних ініціативах, тоді як ESG охоплює ширший комплекс факторів, які безпосередньо впливають на інвестиційну привабливість компаній.

У Європейському Союзі (ЄС) вже сформовано комплексну систему регулювання ESG-звітності, яка включає такі ключові документи, як NFRD, CSRD, ESRS, SFDR та таксономію ЄС. Важливим етапом стало впровадження директиви CSRD, що встановлює нові вимоги до звітності зі сталого розвитку.

В лютому 2026 року в ЄС був прийнятий Пакет Omnibus I, який вніс суттєві зміни до порогових критеріїв обов'язкового звітування, скоротивши кількість зобов'язаних компаній та адаптувавши вимоги до реалій бізнесу.

Наразі під обов'язкове звітування ESG-звітності підпадатимуть підприємства, які мають понад 1000 працівників та отримують річний дохід понад 450 млн.євро. Термін першого звітування перенесено на 2028 рік (за результатами 2027 року). За оцінками Офісу зеленого переходу, під нові критерії підпадатимуть понад 330 українських компаній. Це стосується насамперед компаній, що провадять діяльність в ЄС або мають там дочірні структури та філії.

В Україні система регулювання ESG-звітності перебуває на етапі становлення та поступово адаптується до європейських вимог. У 2024 році ухвалено низку стратегічних документів, зокрема Національний план з енергетики та клімату та Стратегію запровадження звітності зі сталого розвитку до 2030 року, яка передбачає поетапне впровадження обов'язкової звітності, а також розроблення національних стандартів на основі європейських підходів [4].

З метою реалізації зазначених стратегічних напрямів Міністерство фінансів України 7 лютого 2025 року оприлюднило проект Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» щодо впровадження звітності зі сталого розвитку».

Попри наявний прогрес, нормативно-правове поле ESG в Україні все ще характеризується низкою проблем, зокрема фрагментарність, відсутність єдиної методології, недостатня обов'язковість, кадрова невідповідність.



## ЛІТЕРАТУРА

1. Птащенко Л. О., Кудря М. В. Підходи щодо забезпечення діяльності підприємств на засадах сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. 20 с. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.32>
2. Коваль Н. І., Слободянюк С. А. Трансформація системи обліку й звітності під впливом ESG-пріоритетів і розвитку корпоративних структур: теоретичний аспект. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2025. № 1 (71). С. 145-158. DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2025-1-10>
3. Павліха Н. В. Впровадження ESG та корпоративної соціальної відповідальності у контексті циркулярної економіки: моніторинг ефективності та проблеми прозорості. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. 6 с. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-22>
4. Коваль Н. І., Слободянюк С. А. Розвиток корпоративних структур та їхній вплив на організацію обліку і звітності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 6. С. 95-101. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.6.95>

---

УДК: 141.201:008.2:62:316.323.73

**Оксана ПЛАКСІНА,**  
к. філос. н., доцент, доцент кафедри філософії  
Український державний університет науки та технологій  
м. Дніпро, Україна

### **ДИНАМІКА ТЕХНІКИ І СТАЛОГО РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА: ЗАКОНОМІРНОСТІ ЇЇ РОЗГОРТАННЯ І СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНИЙ ЗРІЗ**

Сталий розвиток суспільства (далі - СРС) є міждисциплінарною проблемою сучасності, вона поліаспектна: внаслідок бурхливого зростання світової економіки та населення наблизилися до критичного межі виснаження біосфери, перенаселеність Землі, соціальна дисгармонія та напруженість. Актуальність цієї проблеми зафіксували постанови урядів, наукові програми та Організація Об'єднаних Націй, зокрема, в резолюції [1], що проголошує 2024-2033 роки Міжнародним десятиліттям наук на користь сталого розвитку. Тому наше дослідження актуально і метою його є удосконалення уявлень про забезпечення сталості розвитку суспільства як системи.



Проблема СРС певним чином перегукується з темою даної конференції. По ній уточнимо те, що, на нашу думку, синергія науки і бізнесу - ніяк не генеральна лінія історії соціуму, а ряд успішних проєктів. Дані сфери діяльності мають певні точки перетину, проте суть та цілі їх різняться. У науки це – відкриття істини, одержання нового знання. У бізнесу – створення виробництва («справи–діла») та отримання прибутку і надприбутків. Не всі науково-технічні відкриття знаходять застосування у виробництві, господарстві; а ті, що знаходять – не блискавично-швидко, а з певним часовим інтервалом. Отже, низка випадків, фактів взаємодії бізнесу / виробництва, з одного боку, та науки і техніки – з іншого, мають місце у житті. Торкнемося цього далі.

В Єгипті в I в. до н. е. винахідник Герон створив еолепіл, своєрідну парову турбіну. Вона запускала механізм, здатний на відстані відкривати важкі двері храму. Це відкриття відбулося за чималою кількістю інших (Ф. Бродель [2, с. 57]), які «антисинергізувалися» з тодішнім «бізнесом». Винаходи йшли групами, але Давнє суспільство не стало навіть доіндустріальною цивілізацією, не кажучи вже про індустріальну. «Вина» за це лежить на рабовласницькому соціально-економічному ладі, який давав світу необхідну для виробництва речей і дуже дешеву робочу силу. Натомість через 18 ст. і пізніше парова машина Уатта, двигун внутрішнього згоряння, електрика, автоматизація, комп'ютерна техніка та мережа Інтернет й інші інновації – синергізувалися, вписалися у виробництво. В наявності зв'язок розвитку суспільства та динаміки техніки. Прояснимо закономірності розгортання їхньої кореляції.

Однією із закономірностей (1) є прискорення темпів прогресу обох феноменів – як суспільства, і техніки протягом історії. Те, що техніка стимулює прогрес суспільства та впливає на прискорення темпів його розвитку, як і потужний зворотний вплив з боку соціальних та економічних елементів на роль технічних феноменів у соціумі, було викладено у статті [2, с. 56-57, 59-60 ]. Прискорення ж темпів прогресу техніки є одним з проявів зростання темпів суспільного прогресу, яке визначається зростанням темпів розвитку об'єктів у міру ускладнення їх організації. Чим складнішу структуру має система, тим вона знаходиться на вищій стадії свого розвитку. Ассимілюючи досягнення попереднього розвитку, починаючи свою еволюцію з більш ґрунтовної бази, вона природно має більш багату основу і тому – швидкіші темпи цього розвитку.

В наш час прискоренню технічного прогресу сприяє скорочення часового інтервалу між відкриттям або винаходом та їх технічним застосуванням. Раніше відкриття нових явищ у природознавстві отримували своє відображення у техніці через десятиліття або навіть століття. Нині часовий розрив між відкриттям або винаходом та їх практичним застосуванням стає дедалі меншим. Якщо між винаходом паперу та його практичним використанням пройшло 1000



років, то для фотографії – близько 100 років, парової машини – 80 років, телефону – до 50 років, радіо – близько 25 років, телебачення – 5 років (див. [3, с. 102]) і т. д.

Іншою закономірністю (2) є те, що, будучи цілісним соціальним організмом, системою, суспільство забезпечує у собі протікання розвитку різних галузей і видів техніки у взаємозв'язку та взаємодії. Люба нова галузь техніки своєю появою викликає своєрідну реакцію і тягне за собою послідовний ряд змін у багатьох інших галузях. Підвищення продуктивності машин на одній ділянці викликає необхідність технічного переозброєння інших ділянок; виділяються передові та відстаючі галузі техніки та виробництва в цілому. Взаємозалежність окремих галузей виробництва у складі суспільства вимагає ліквідації відмінностей у технічному рівні, що викликає постійну необхідність підтягування відстаючих галузей до передових. Цей взаємозв'язок різних галузей виробництва – елементів усередині суспільства як цілого - на основі нових технічних досягнень відбувається безперервно, і становить (2) закономірність розгортання кореляції суспільства та техніки.

Яскравою ілюстрацією її є Maglev – вид високошвидкісного наземного транспорту, що застосовує магнітну левітацію. Необхідність забезпечення його функціонування вплинула на інші галузі техніки і промисловості в цілому, на галузі науки. Так, матеріалознавству треба було розробити легкі, але міцні матеріали для обшивки вагонів; матеріали для магнітів з великою силою – нові, чистіші сплави; більш міцні бетонні суміші для естакад та ін. Електротехніці було необхідно створити перемикачі, їх раніше не було, – які здійснювали би швидкодіючі перемикачання і витримували великі струми. МАГЛЕВ стимулював розвиток хімії, металургії, енергетики – у тому числі фотоелектричних енергосистем (див. [4]), радіоелектроніки (НВЧ-апаратури), автоматики, засобів математичного й комп'ютерного моделювання для систем управління та ін.

Насамкінець проакцентуємо синергетичний вплив транспортно-енергетичного кластера на основі проривних технологій на СРС загалом та соціально-економічну сферу. Внаслідок більш високих експлуатаційних швидкостей та скорочення часу обороту рухомого складу при рівних обсягах перевезень, а також завдяки зниженню витрати енергії на подолання тертя технологія магнітної левітації має більшу економічну доцільність у порівнянні з рейковими високошвидкісними транспортними засобами в порівнянні суми витрат «будівництво + експлуатація». За результатами досліджень [5; 6] вартість будівництва 1 км магнітолевітаційної лінії обходиться в \$ 18 млн. За даними компанії «Siemens» 1 км двоколісного полотна на високошвидкісних шляхах з технологією «колесо-рейка» складає: від 31 млн. євро у «ICE», Франкфурт – Кельн, Німеччина – до 46 млн. євро у «Shinkansen Taiwan», Тайвань. Це спростовує думку про непомірну вартість транспорту на



магнітному підвісі. Впровадження останнього означає перехід до економічно більш ефективного та екологічно нешкідливого виду сполучень, що забезпечує як транспортні, так і народногосподарські переваги: електроенергетика МАГЛЕВА від сонячних панелей; зростання та прогрес транспорту, логістики, робочих місць, та ін.

На жаль, у сучасній українській державі витрати на науку урізалися з 1991 р., і в 2018 р. доведені до 0,21% державного бюджету. Серед зайнятого населення країни вчені становили 0,49%, що втричі менше 1998 р. Цей показник у Фінляндії в 2018 р. дорівнював 3,27%, в Туреччині – 0,68%, тобто в 1,5 рази більше, ніж в Україні [7, с. 171]. Таке мікроскопічне фінансування науки з боку держави результується в тому, що бізнесу нема з чим і з ким синергізуватися. Тоді як, зокрема, будівництво магнітолевітаційної транспортної лінії дозволило б опанувати проривну технологію, дало поштовх розвитку високотехнологічних виробництв у багатьох галузях промисловості і науки України. І таких науково-технічних розробок, створених вітчизняними вченими, чимало.

Таким чином, мету роботи досягнуто, отримано нові знання про механізми функціонування суспільства та забезпечення сталості його розвитку як системи. Виділено дві закономірності, що характеризують розгортання динаміки техніки та СРС. Саме друга закономірність надає збалансованості руху суспільства, працює на сталість його розвитку, результується в прогресі.

Показано, що окремі технології можуть існувати десь задовго до того, як вони стали взаємопов'язаними та взаємопідтримуючими елементами нових технологічних систем, але застосовувалися в тих колишніх умовах лише епізодично та широко не поширилися. Ніякі технічні пристрої та досконалі технології не поширюються у господарстві до того часу, поки всі елементи економіки готові прийняти його. Нові технічні нововведення стають реальністю, пробивають собі шлях лише при реорганізації всієї системи господарювання.

## ЛІТЕРАТУРА

1. *An International Decade of Sciences for Sustainable Development* (2023). URL : <https://www.iybssd2022.org/en/an-international-decade-of-sciences-for-sustainable-development/>
2. Плаксіна, О. (2024). Взаємодія науково-технічного та соціального прогресу і феномен сталого розвитку суспільства. *Грані*, 27 (1), 52-63. <https://doi.org/10.15421/172407>
3. Плаксіна, О. (2025). Місце техніки у системі сталого розвитку сучасного суспільства. *Грані*, 28(2), 94-105. <https://doi.org/10.15421/172544>



4. Дзендзерський, В., Плаксін, С., Толдаєв, В. & Шкіль Ю. (2019). *Інтеграція магнітолевітаційної магістралі та розподіленої сонячної електростанції*. К.: Наукова думка.

5. Himanshu Harilal Jaisal (2020). Super Maglev Trains. *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)*, 10(10), 614-620. <https://doi.org/10.29322/IJSRP.10.10.2020.p10678>

6. Wenk, M., Klühspies, J., Blow, L., Kircher, R., Fritz, E., Witt, M. & Hekler, M. (2018). Maglev: Science Experiment or the Future of Transport? Practical Investigation of Future Perspectives and Limitations of Maglev Technologies in Comparison with Steel-Wheel-Rail. *The International Maglev Board, Germany Research Series*, 1, 44.

7. Шульга, М. (2018). *Збій соціальної матриці: монографія*. Київ: Інститут соціології НАН України.

---

**УДК 658:339.5:330.131.7**

**Альона ПЛЯСКІНА,**  
к.е.н., доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,  
Херсонський національний технічний університет  
**Владислав БАКЛАНОВ,**  
здобувач 4 Мзд,  
Херсонський національний технічний університет

## **РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗЕД ЗАВДЯКИ ЛІДЕРСЬКИМ КОМПЕТЕНЦІЯМ МЕНЕДЖЕРІВ**

На основі реалій сьогодення, ідентифікації ключових глобальних ризиків, пропонуємо комплексну стратегію на основі цифровій трансформації бізнес-процесів. Ключовим інструментом реалізації цієї стратегії є перехід від фрагментарного «ручного» управління до регламентації та автоматизованої системи. Аналізуючи внутрішні ресурси та зовнішнього середовища структуруємо стратегію за чотирьома стратегічними векторами (довгостроковими напрямками розвитку): автоматизація документообігу, впровадження модуля логістичного контролю, провадження CRM-системи, удосконалення процедур комплаєнсу.

1. Автоматизація документообігу та контроль термінів. Наприклад, для мінімізації ризиків відхилення від валютного законодавства та спрощення митних процедур пропонується налагодження автоматизованих сценаріїв (тригерів) у межах CRM-системи:



- Автоматичне створення документів: налаштування шаблонів для автоматичного формування первинних документів ЗЕД (Інвойс, Пакувальний лист, Специфікація, Договір поставки) на основі даних картки клієнта. Це нівелює ризики помилок при ручному введенні реквізитів та кодів ТН ЗЕД.

- Контроль граничних строків розрахунків: Впровадження системи автоматичних нагадувань (сповіщень) для фінансового відділу та менеджерів ЗЕД за 30, 15 та 5 днів до спливу граничного терміну розрахунків (365 днів згідно з постановами НБУ). Це дозволить уникнути штрафних санкцій за порушення валютного контролю, які можуть сягати значних сум [1].

2. Впровадження модуля логістичного контролю (Control Tower) та оптимізація транспортних договорів. Виходячи з практичного досвіду супроводу транскордонних вантажів, базового функціоналу стандартної CRM-системи може бути недостатньо для повноцінного нівелювання логістичних ризиків. Пропонується інтегрувати в архітектуру управління спеціальний логістичний модуль “Logistics Control Tower”, що дозволить: автоматизувати контроль крос-докінгу в портах та автоматичної генерації доручень на оформлення транзитної декларації; впровадити електронні чек-листи якості.

3. Впровадження спеціалізованої CRM-системи для товарного бізнесу. Наприклад, для гуртового продажу пакувальних матеріалів, імпорту сировини, наявності складів закордоном, доцільніше є впровадження CRM-системи українського походження, яка адаптована до умов електронної комерції та B2B-продажів на основі порівняльного аналізу функціоналу провідних систем KeyCRM, SalesDrive, KeepinCRM. Це дозволяє агрегувати в одному вікні всі комунікації з клієнтами. Для менеджерів ЗЕД це означає збереження повної історії домовленостей з іноземними партнерами, навіть у разі зміни персоналу. Також підтримується мультивалютність та синхронізація складських залишків між територіальними складами. Вбудовані модулі автоматично генерують ТТН та відстежують статус вантажу безпосередньо в картці замовлення. Це надає можливість створення єдиного інформаційного простору, скорочення часу на обробку одного замовлення за рахунок автоматизації рутинних дій.

4. Удосконалення процедур комплаєнсу та управління ризиками. З метою захисту інтересів підприємства при укладанні контрактів з новими контрагентами (особливо в умовах виходу на ринки ЄС), необхідно інтегрувати процедури перевірки надійності партнерів у бізнес-процес укладання угоди.

Інтеграція з реєстрами даних: використання API-інтеграції CRM із сервісами перевірки контрагентів (наприклад, YouControl або Opendatobot). Це дозволить автоматично отримувати досьє на контрагента (судова історія, наявність податкового боргу, санкційні списки) при створенні картки клієнта.

Модернізація контрактної бази: деталізувати форс-мажорні застереження (включивши ризики блекаутів, блокування кордонів) та ввести валютні



застереження, що передбачають перерахунок ціни товару у разі суттєвого коливання курсу валют на міжбанківському ринку.

Алгоритм імплементації запропонованих заходів можна поділити на етапи:

1. Початкова (спланована) фаза: аудит бізнес-процесів, формування технічного завдання на налаштування CRM та логістичного модулю, вибір підрядника-інтегратора.

2. Фаза практичної реалізації: налаштування системи KeyCRM і логістичного модулю, імпорт бази даних контрагентів та номенклатури, інтеграція з телефонією (Vinotel) та месенджерами, навчання персоналу (менеджери, логісти, бухгалтерія).

3. Фаза стійкості: тестова експлуатація, виправлення помилок, налаштування аналітичних дашбордів для керівництва.

Таким чином, реалізація цих заходів дозволить перейти на швидко-якісний рівень управління контрактною діяльністю. Автоматизація процесів через CRM-систему та логістичний модуль забезпечить прозорість операцій, знизить операційне навантаження на персонал, мінімізує ризики «людського фактора». Посилення процедур перевірки контрагентів та контроль валютних термінів стануть фундаментом для фінансової безпеки підприємства.

#### **ЛІТЕРАТУРА**

1. Національний банк збільшує граничні строки розрахунків для деяких експортних операцій URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-zbilshuye-granichni-stroki-rozrahunkiv-dlya-deyakh-eksportnih-operatsiy>

2. Ліга Закон, Які ризики можуть бути приховані в ЗЕД-контрактах та як їх оминати. URL: [https://biz.ligazakon.net/aktualno/14867\\_yak-riziki-mozhut-butiprikhovan-v-zed-kontraktakh-ta-yak-kh-ominuti-](https://biz.ligazakon.net/aktualno/14867_yak-riziki-mozhut-butiprikhovan-v-zed-kontraktakh-ta-yak-kh-ominuti-)

3. Cemson Logistics, Challenges and Risks of Contract Logistics. URL: <https://cemsonlogistics.com/risks-of-contract-logistics/>

4. Gudhub, Огляд найкращих CRM для бізнесу. URL: <https://gudhub.com.ua/blog/marketing/ohlyad-naykrashchychk-crm-dlya-biznesu/>

5. Key CRM. URL: <https://keycrm.app/>

6. CRM Statistics 2026. URL: <https://wavecnct.com/blogs/news/crm-statistics>

---

**УДК 330.322.021:620.9:001.895:502.131.1**

*Сергій ПОДОСИННИКОВ,  
аспірант, Сумський державний університет, м. Суми, Україна*



## **ПЛИВ ДЕРЖАВНИХ ЕНЕРГЕТИЧНИХ RD&D-ІНВЕСТИЦІЙ НА ФОРМУВАННЯ ТА ФІНАНСУВАННЯ ЗЕЛЕНИХ СТАРТАПІВ**

Державні інвестиції у дослідження, розробки та демонстрацію (Research, Development and Demonstration – RD&D) в енергетичному секторі є одним із ключових інструментів інноваційної політики, спрямованої на прискорення енергетичного переходу та формування сприятливого середовища для зеленого підприємництва. За даними Міжнародного енергетичного агентства (IEA), глобальні державні витрати на енергетичні RD&D досягли рекордних рівнів, що відображає стратегічний пріоритет урядів щодо декарбонізації та технологічної безпеки. Водночас механізми трансмісії цих інвестицій на рівень стартап-екосистеми залишаються недостатньо дослідженими [5; 8].

Державні RD&D-інвестиції впливають на розвиток зелених стартапів через кілька взаємопов'язаних каналів. Перший – канал технологічної пропозиції: фінансування фундаментальних та прикладних досліджень в університетах і науково-дослідних інститутах генерує нові технологічні рішення, які стають основою для створення спін-оф компаній та технологічних стартапів. Між обсягами державного фінансування енергетичних НДДКР та кількістю патентних заявок у сфері чистої енергетики існує статистично значущий позитивний зв'язок із певним часовим лагом, що формує технологічну базу для підприємницької діяльності [2].

Другий канал – сигнальний: значні державні інвестиції в енергетичні RD&D виступають сигналом для приватного сектору про стратегічні пріоритети уряду та довгострокову перспективність зелених технологій. Це знижує невизначеність для приватних інвесторів (бізнес-ангелів, венчурних фондів, корпоративних інвесторів) та стимулює їхню активність у фінансуванні ранніх стадій зелених стартапів. Емпіричні дані підтверджують ефект витіснення: збільшення обсягів державних RD&D-інвестицій у відновлювану енергетику стимулює зростання приватних інвестицій у стартапи у сфері чистих технологій [6].

Третій канал – інфраструктурний: державні RD&D-програми часто передбачають створення дослідницької інфраструктури (лабораторій, тестових полігонів, демонстраційних майданчиків), яка згодом стає доступною для стартапів, знижуючи їхні витрати на розробку та тестування прототипів. Цей канал є особливо важливим для енергетичних стартапів, де вартість створення лабораторного та демонстраційного обладнання (наприклад, вітрових тунелів, фотовольтаїчних тестових стендів, систем зберігання енергії) значно перевищує можливості типового раннього фінансування [1; 7].

Четвертий канал – канал людського капіталу: RD&D-програми готують висококваліфікованих дослідників та інженерів, частина яких згодом стає



засновниками або ключовими працівниками зелених стартапів. Університетські дослідницькі групи, що працюють на державних грантах у сфері чистої енергетики, формують кадровий резерв для підприємницького сектору. Країни з вищими обсягами енергетичних RD&D демонструють більшу частку стартапів, заснованих вченими та інженерами [3].

Водночас ефективність RD&D-інвестицій залежить від низки інституційних та структурних факторів. У країнах з нерозвиненими механізмами трансферу технологій з науки в бізнес, слабкою системою захисту інтелектуальної власності та відсутністю спеціалізованих програм акселерації знання, генеровані за рахунок державних коштів, часто залишаються в академічному середовищі, не трансформуючись у підприємницькі ініціативи. Так званий «європейський парадокс» – високі наукові результати при слабкій комерціалізації – особливо виражений у сфері енергетичних інновацій [4].

Аналіз структури державних RD&D-інвестицій свідчить, що їхній вплив на стартап-екосистему залежить не лише від загального обсягу, а й від розподілу між технологічними напрямками та стадіями інноваційного процесу. Інвестиції у прикладні розробки та демонстраційні проєкти мають більший безпосередній вплив на створення стартапів, тоді як фундаментальні дослідження формують довгострокову технологічну базу. Збалансований портфель RD&D-інвестицій, що поєднує підтримку фундаментальної науки з фінансуванням демонстраційних проєктів та комерціалізації, є найбільш ефективним для розвитку підприємницької екосистеми.

Для України, яка перебуває в процесі енергетичної трансформації в умовах воєнного часу, питання ефективності державних інвестицій в енергетичні НДДКР набуває особливого значення. Обмежені бюджетні ресурси вимагають максимальної віддачі від кожної вкладеної гривні, що можливо лише за умови створення ефективних мостів між наукою та підприємництвом у сфері ВДЕ. Пріоритетними напрямками є: розбудова механізмів технологічного трансферу, співпраця університетів з промисловістю, розвиток програм фінансування проєктів на етапі попередньої демонстрації (proof-of-concept) та інтеграція у європейські програми енергетичних НДДКР.

Таким чином, державні енергетичні RD&D-інвестиції є потужним, але недостатнім самостійним інструментом розвитку підприємницької екосистеми зелених стартапів. Їхня ефективність визначається якістю інституційного середовища, розвиненістю механізмів комерціалізації, збалансованістю інвестиційного портфелю та наявністю комплементарних заходів підтримки підприємництва у сфері ВДЕ.



## ЛІТЕРАТУРА

1. Gondauri D., Chedia N. Integrated Application of Navier–Stokes, Ricci Flow, and EVA Frameworks for Modelling Systemic Risks, Shock Scenarios, and Resilience to Socioeconomic Challenges: The Case of Critical Railway Corridors. *SocioEconomic Challenges*. 2025. Vol. 9 (4). P. 12–24.
2. Hua-Tang Y., Jun W., Chun-Ping C. Going green with artificial intelligence: The path of technological change towards the renewable energy transition. *Oeconomia Copernicana*. 2023. Vol. 14 (4). P. 1059–1095. DOI: 10.24136/oc.2023.032
3. Manaf B., Djakons D., Bilokon D. The Impact of Chinese Foreign Direct Investment on US Industry. *Financial Markets, Institutions and Risks*. 2025. Vol. 9(2). P. 1–34.
4. Neverauskienė L., Dirma V., Danilevičienė I., Gudelytė-Žilinskienė L., Tvaronaviciene M. How investments into renewable sources affect economic development: A case of the EU countries. *Journal of international studies*. 2025. Vol. 18(4). P. 243. DOI: 10.14254/2071-8330.2025/18-4/12
5. Popescu G. H., Fortea C., Nica E., Antohi V. M., Andrei J. V., Szpilko D. Investments in the green transition and their impact on economic growth and competitiveness in the European Union. *Oeconomia Copernicana*. 2025. Vol. 16 (4). P. 1665–1725. DOI: 10.24136/oc.3963
6. Șerban R.-A., Mihaie D. M., Țichindelean M., Ogorean C., Herciu M. Factors of sustainable competitiveness at company level: a comparison of four global economic sectors. *Journal of Business Economics and Management*. 2023. Vol. 24(3). P. 449–470. DOI: 10.3846/jbem.2023.19478
7. Šlander-Wostner S., Križanič F., Vojinovic B. Endogenous Growth Factors and Economic Development: An In-depth Analysis of the Impact of Investments in R&D and Human Capital on Total Factor Productivity and Export Dynamics. *Engineering Economics*. 2025. Vol. 36(2). P. 255–267. DOI: 10.5755/j01.ee.36.2.35715
8. Yun Qian Z. The Impact of Energy Transition and Eco-Innovation on Environmental Sustainability: A Solution for Sustainable Cities and Communities of Top Ten Asian Countries. *Engineering Economics*. 2023. Vol. 34(1). P. 32–45. DOI: 10.5755/j01.ee.34.1.32161

**УДК 004.738.5**

---

***Ігор ПОНОМАРЕНКО,***  
*к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу,*  
*Державний торговельно-економічний університет, Київ*



## **МОНІТОРИНГ СОЦІАЛЬНИХ МЕДІА В РЕАЛЬНОМУ ЧАСІ ЗАСОБАМИ КОМП'ЮТЕРНОГО ЗОРУ**

Цифровізація маркетингових комунікацій у XXI столітті стимулює компанії розробляти специфічні стратегії впливу на цільову аудиторію, що сприяють досягненню високого рівня лояльності у довгостроковій перспективі. Для представників поколінь Y, Z та Альфа соціальні мережі відіграють ключову роль в Інтернет, оскільки використовуються на постійній основі для взаємодії з іншими користувачами та компаніями в процесі задоволення різноманітних потреб.

До найбільш популярних соціальних медіа в глобальному масштабі та на рівні України відносяться YouTube, Facebook, Instagram, TikTok та ін. Для компаній представлені платформи є важливим елементом комунікацій, що інтегруються в комплексні маркетингові стратегії та дають можливість на постійній основі управляти репутацією брендів. Привернення уваги цільової аудиторії та підтримка високого рівня лояльності забезпечуються завдяки використанню релевантного контенту. Поряд з цим, користувачі створюють власний контент, який у багатьох випадках взаємопов'язаний з відповідними брендами або впливає на бізнес-моделі компаній.

Значна кількість брендів для оцінювання ефективності власних маркетингових стратегій та ідентифікації настроїв підписників в соціальних медіа використовує сучасні інструменти веб-аналітики [1-3]. На основі налаштованої системи метрик відбувається постійний моніторинг у відповідних соціальних мережах та проводиться аналіз отриманих результатів. Слід відзначити, що представлений підхід характеризується певною обмеженістю, оскільки значна кількість реакцій цільової аудиторії в процесі соціальних комунікацій відбувається завдяки використанню візуалізованого контенту. Традиційні інструменти веб-аналітики не мають можливості всебічно аналізувати розміщений фото- та відеоконтент, відповідно, компанії не мають можливості ідентифікувати значущі зміни у поведінці та реакціях користувачів. Внаслідок неповної інформації виникають ризики несвоєчасних реакцій на негативні явища, що потенційно призводить до зниження ефективності маркетингових стратегій у соціальних медіа та можуть з'явитись репутаційні загрози для брендів.

Значну кількість даних щодо ефективності у цифровому середовищі конкуренти приховують як комерційну таємницю, що сприяє формуванню переваг порівняно з іншими учасниками ринку. Специфіка взаємодії із цільовою аудиторією передбачає розміщення на постійній основі релевантного фото- та відеоконтенту для підтримки уваги підписників, а також стимулювання реакцій у вигляді лайків, коментарів та графічних об'єктів.



Зазначена особливість може бути використана для проведення конкурентного аналізу та отримання цінної інформації про специфіку комунікацій між іншими учасниками ринку та цільовою аудиторією.

Для обробки фото- та відеоконтенту на даному етапі розвитку використовується міждисциплінарна галузь штучного інтелекту – комп'ютерний зір, яка охоплює методи аналізу, інтерпретації та розуміння візуальної інформації засобами обчислювальних систем. Еволюція представлених підходів та їх активне використання в практичній діяльності пов'язані з появою потужних хмарних сервісів та високопродуктивних алгоритмів машинного навчання (YOLOv11/v12, RF-DETR, Vision Transformer, SAM 2, CLIP, Mask R-CNN) [4]. Для збору візуалізованого контенту використовується середовище розробки (API), яке наявне для кожної з тематичних соціальних мереж. Необхідно відмітити, що в кожній з соціальних медіа наявні специфічні правила щодо збору та використання фото- та відеоконтенту, дотримання яких є обов'язковим та дає можливість на законних підставах збирати комплексну візуалізовану інформацію та метадані (геолокацію, дату та час публікації, тип пристрою, хештеги, кількість лайків/коментарів, ідентифікатор користувача тощо) у вигляді електронної таблиці.

До основних напрямів використання комп'ютерного зору для обробки фото- та відеоконтенту з соціальних мереж згідно маркетинговими цілями відносяться:

1. Ідентифікація та розпізнавання об'єктів. Виявлення в автоматичному режимі товарів, елементів фірмового стилю та ін. з метою аналізу ринку, боротьби з підробками брендованої продукції тощо.
2. Семантичний аналіз. Визначення настрою користувачів та оцінювання їх реакцій на відповідний бренд, його продукцію, маркетингову стратегію та розміщений контент [5].
3. Розпізнавання користувачів. Ідентифікація статі, віку, етнічного походження з метою сегментації цільової аудиторії за окресленими ознаками.
4. Семантична сегментація сцен. Визначення середовища, в якому представлено бренд, та адаптація маркетингової продукції відповідно до ідентифікованих особливостей потреб користувачів.
5. Виявлення фейкового контенту. Комплексний аналіз зображень для ідентифікації згенерованого контенту, який не має відношення до бренду та негативно впливає на імідж. Оцінювання відношення користувачів до згенерованих на основі штучного інтелекту фото- та відеоматеріалів.
6. Мультимодальний аналіз. Обробка візуалізованого контенту з метаданими для більш глибокого та точного аналізу маркетингової стратегії відповідного бренду та дослідження поведінки підписників.



7. Генерація та синтез контенту. Аналіз ефективності реалізованого контент-плану та рівня залучення цільової аудиторії до згенерованих візуалізованих креативів.

### ЛІТЕРАТУРА

1. **Vasylchenko, L., Yakushev, O., & Lytvyn, S. (2020). The enterprise website as an effective tool of marketing communications on the Internet. *Bulletin of Kherson National Technical University*, 1(72), 2, 19–24. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2020.1.2.2>**
2. Yakushev, O. V. (2023). Development of a road map for the activation of the development of IT sphere enterprises in the regions of Ukraine. *Economics and Organization of Management*, 1(49), 131–142. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.13>
3. Yakushev, O. V. (2023). Electronic commerce as a leverage for regulating the development of Ukraine's IT sphere: Challenges and opportunities. *Economics and Organization of Management* 2(50), 142–150 DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.2.13>
4. Sapkota, R., Cheppally, R. H., Sharda, A., & Karkee, M. (2025). Rf-detr object detection vs yolov12: A study of transformer-based and cnn-based architectures for single-class and multi-class greenfruit detection in complex orchard environments under label ambiguity.
5. Zeng, J., Zhou, J., & Huang, C. (2023). Exploring semantic relations for social media sentiment analysis. *IEEE/ACM Transactions on Audio, Speech, and Language Processing*, 31, 2382–2394.

---

УДК 336.76:338.124.4](477)

**Оксана ПОСАДНЄВА,**  
к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів,  
обліку та оподаткування,  
Херсонський національний технічний університет,  
м. Хмельницький, Україна

### МАКРОЕКОНОМІЧНА НЕСТАБІЛЬНІСТЬ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ВПЛИВУ НА ДИНАМІКУ ФОНДОВОГО РИНКУ В УКРАЇНІ

Ринок цінних паперів є невід'ємною складовою фінансової системи будь-якої розвиненої держави, він відображає стан економіки крізь призму очікувань інвесторів та динаміку реальних фундаментальних показників. Оцінка впливу



макроекономічних факторів на тенденції фондового ринку передбачає аналіз низки загальних економічних показників – таких як зростання ВВП, рівень інфляції, процентні ставки, курси валют та стан платіжного балансу, – що в сукупності формують середовище, в якому функціонують компанії та приймаються інвестиційні рішення.

Фондовий ринок України, який ще до початку повномасштабного вторгнення характеризувався відносно низьким рівнем розвитку порівняно з країнами ЄС, після лютого 2022 року зіткнувся з безпрецедентними викликами. Структура українського фондового ринку зазнала значних трансформацій під тиском воєнних умов, зокрема:

- знищення офісів компаній-емітентів, збої в роботі депозитарних та клірингових установ;
- різке зростання ризиків призвело до масового виходу нерезидентів з ринку;
- тимчасові мораторії та регуляторні обмеження суттєво скоротили активність на біржах;
- невизначеність щодо тривалості конфлікту та майбутнього економіки стримує нові інвестиції.

У довоєнний період фондовий ринок України також мав численні структурні проблеми, які стримували реалізацію його потенціалу навіть в умовах відносної стабільності (рис. 1).

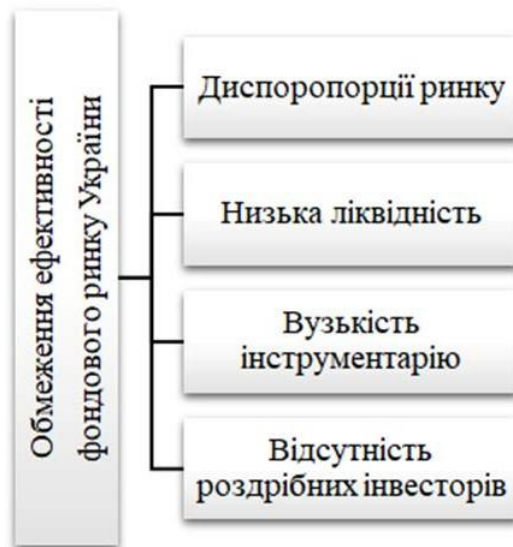


Рис. 1. Основні дисбаланси та обмеження розвитку фондового ринку України\*

\*Примітка. Складено автором самостійно.



Диспропорції ринку виражаються у критичній перевазі боргового сегменту, а саме облігацій внутрішньої державної позики (далі – ОВДП), над корпоративним, що свідчить про нерозвиненість механізмів пайового фінансування бізнесу через публічний ринок акцій.

Відношення обсягів торгів до ВВП в Україні в рази нижче, ніж у порівнянних за розміром економіках ЄС, що обмежує функцію ціноутворення та інвестиційну привабливість ринку, і свідчить про низьку ліквідність фондового ринку.

Вузькість інструментарію демонструє обмежений набір доступних фінансових інструментів – акції, облігації, ОВДП – без розвинених деривативів, структурованих продуктів. Все це стримує диверсифікацію портфелів цінних паперів.

Низька фінансова грамотність населення та відсутність культури інвестування в цінні папери обмежують базу внутрішніх інвесторів, що могли б забезпечити стійкість вітчизняному фондовому ринку.

В умовах воєнного стану всі вищеперелічені структурні проблеми посилюються, що відобразилося як на обсягах торгів, так і на диверсифікації фінансових інструментів (рис. 2).

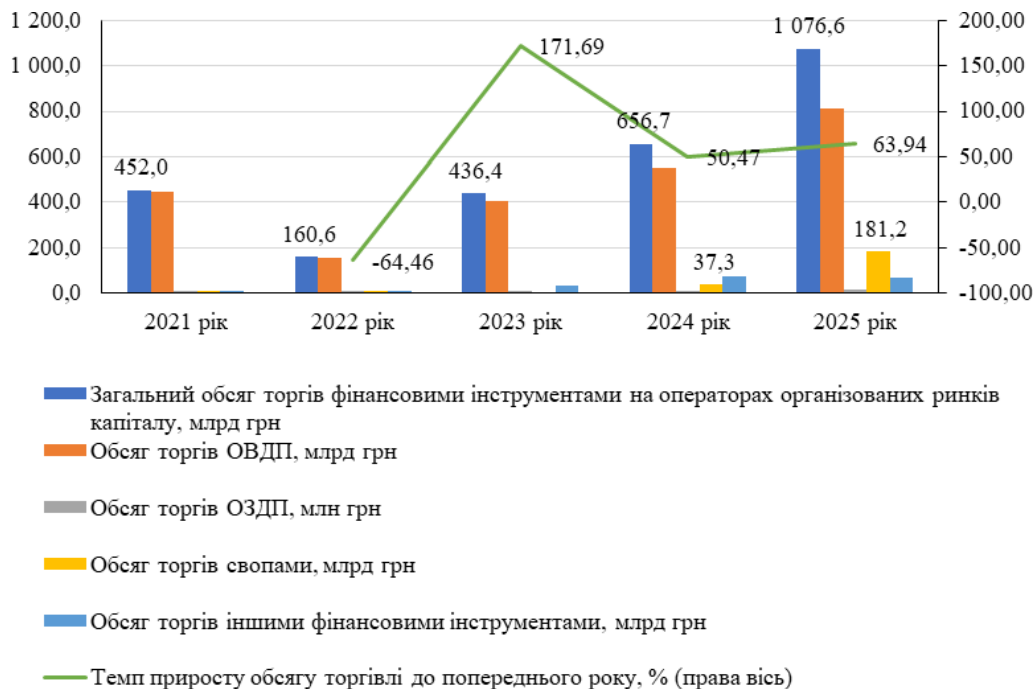


Рис. 2. Динаміка обсягів торгів фінансовими інструментами на організованих ринках капіталу України у 2021–2025 роках\*

\*Примітка. Складено автором за даними джерел [1, с. 412; 2].



З рис. 2 видно, що облігації внутрішньої державної позики наразі формують близько 95% сукупного обсягу ринку цінних паперів України. Така структура свідчить про суттєву трансформацію вітчизняного фондового ринку, який де-факто виконує функцію інструменту фінансування державного боргу, а не повноцінного механізму мобілізації інвестицій у реальний сектор економіки. Попит на ОВДП переважно забезпечується банківським сектором та Національним банком України, тоді як участь приватних інвесторів і нерезидентів залишається обмеженою.

Поява нових інструментів фондового ринку, таких як свопи, у 2024 – 2025 роках, на жаль, не свідчить про збільшення диверсифікації та використання окремого незалежного сегмента деривативів у біржовій торгівлі, в Україні це є лише інфраструктурним розширенням операцій з ОВДП, спрямованим на підвищення ліквідності та гнучкості ринку. Тому що в вітчизняній біржовій торгівлі свопи часто мають характер комбінованих угод з ОВДП (таких як РЕПО/зворотний викуп або їх аналогів), тобто фактично це тимчасовий обмін ліквідністю під забезпечення ОВДП або структурування грошових потоків із використанням державних цінних паперів.

Водночас, незважаючи на домінування державних боргових інструментів, ринок ОВДП відіграє системоутворюючу роль у фінансуванні воєнних видатків та підтриманні макрофінансової стабільності. За відсутності ефективного механізму мобілізації ресурсів через внутрішній ринок боргових зобов'язань дефіцит державного бюджету, який у 2022–2025 роках досяг історично високого рівня, мав би значно більш дестабілізуючий вплив на економіку.

Рис. 2 ілюструє, що повномасштабне вторгнення спричинило структурну кризу на фондовому ринку України, яка проявилася у різкому скороченні обсягів торгів, звуженні кола доступних фінансових інструментів та послабленні інституційної бази ринку. Водночас ринок демонструє певну адаптивність – з'являються нові механізми та інструменти, що дозволяють підтримувати базові функції фінансового посередництва навіть в екстремальних умовах. Одним із позитивних наслідків кризи стало прискорення процесу цифровізації фінансових послуг. Розширення можливостей онлайн-торгівлі, запровадження електронних депозитарних сервісів та розвиток мобільних інвестиційних платформ частково компенсували обмеження традиційних каналів. Поява нових фінансових інструментів – зокрема воєнних облігацій та корпоративних боргових інструментів, спрямованих на фінансування відновлення економіки, – демонструє здатність ринку адаптуватися навіть у найскладніших умовах. Цей досвід є цінним для майбутньої розбудови повноцінного ринку капіталу.

Відновлення та розвиток ринку цінних паперів України після закінчення активної фази воєнних дій потребуватиме системного та комплексного підходу,



що охоплюватиме інституційну реформу, міжнародну інтеграцію та стимулювання внутрішнього інвестиційного попиту [3]. Вже зараз, в умовах тривалого конфлікту, необхідно закладати основи для майбутнього відновлення – розробляти відповідне законодавство, будувати інституційні спроможності та формувати міжнародні партнерства.

Для підвищення інвестиційної привабливості та модернізації національного ринку цінних паперів необхідна реалізація комплексу заходів: гармонізація законодавства з нормами ЄС у сфері ринків капіталу, вдосконалення корпоративного управління в публічних компаніях, розвиток інструментів колективного інвестування (пенсійні фонди, пайові інвестиційні фонди) та впровадження сучасних торговельних систем. Особливу увагу слід приділити залученню роздрібних інвесторів шляхом спрощення доступу до ринку та підвищення рівня фінансової грамотності.

### ЛІТЕРАТУРА

1. Бачо. Р., Пойда-Носик. Н., Макарович. В., Ганусич. В., Вайданич. Д. Прогноз розвитку фондового ринку України в умовах економічної нестабільності. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4 (55). С. 409-418. DOI : <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-56>
2. Аналітичні дані щодо розвитку фондового ринку. *Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку*. URL:<https://www.nssmc.gov.ua/news/insights/> (дата звернення: 17.04.26).
3. Чернега. В. Сучасний стан та перспективи розвитку фондового ринку України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-144>

УДК 338.48(481)

---

**Ірина РОМАНЮК**

доктор економічних наук професор,  
професор кафедри туризму та економіки,  
Криворізький державний педагогічний університет  
Кривий Ріг, Україна

**Альона ГОЛУБ**

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Криворізький державний педагогічний університет  
Кривий Ріг, Україна



## **ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ ПІЗНАВАЛЬНОГО ТУРУ ДО ФІНЛЯНДІ В УМОВАХ СУЧАСНОГО ТУРИСТИЧНОГО РИНКУ**

Розвиток міжнародного туризму зумовлює зростання інтересу до пізнавальних подорожей, які поєднують відпочинок із ознайомленням з історією, культурою, традиціями, архітектурою та способом життя інших народів [1]. Однією з привабливих країн для створення такого туристичного продукту є Фінляндія – держава з високим рівнем соціально-економічного розвитку, виразною культурною самобутністю, якісною туристичною інфраструктурою та значним потенціалом для організації змістовних екскурсійних маршрутів.

Пізнавальний тур до Фінляндії має широкі можливості для формування цікавої та різнопланової програми. Туристів можуть зацікавити столиця країни Гельсінкі з її архітектурними пам'ятками, музеями, культурними осередками та сучасним міським середовищем, міста Турку і Тампере як важливі історико-культурні центри, а також регіони, пов'язані з традиційним фінським побутом, природною спадщиною та національними особливостями. Важливою перевагою є можливість поєднання в одному турі екскурсійного, культурного, природничого й етнографічного компонентів.

Важливою передумовою розробки пізнавального туру до Фінляндії є аналіз туристичних ресурсів країни, які можуть бути включені до маршруту. Поряд із відомими міськими локаціями значний інтерес становлять тематичні музеї, об'єкти культурної спадщини, бібліотеки, центри сучасного мистецтва, науково-освітні простори, а також місця, що відображають національну ідентичність країни [2]. Саме різноманітність таких ресурсів дає змогу сформувати тур, орієнтований не лише на загальне ознайомлення з країною, а й на глибше пізнання її культурних, історичних і суспільних особливостей.

Розробка пізнавального туру до Фінляндії потребує врахування низки важливих чинників. Насамперед ідеться про вивчення попиту цільової аудиторії. Такий тур може бути орієнтований на молодь, студентів, освітні групи, сімейних туристів, а також осіб, які прагнуть поглибити знання про країни Північної Європи. Відповідно до запитів споживачів формується тривалість маршруту, насиченість екскурсійної програми, перелік об'єктів відвідування, рівень комфорту та вартість туристичного продукту.

Під час проєктування маршруту доцільно враховувати сезонність туристичних потоків. Фінляндія приваблює відвідувачів упродовж усього року, однак зміст пізнавального туру може змінюватися залежно від пори року. У літній період акцент може бути зроблений на екскурсіях містами, відвідуванні островів, культурних фестивалів і природних об'єктів, тоді як у зимовий сезон зростає зацікавленість традиціями, святковою атмосферою, тематичними



локаціями та поєднанням пізнавальної програми з елементами зимового відпочинку. Такий підхід сприяє гнучкості туристичного продукту та розширює його ринкові можливості.

Особливу увагу під час створення туру слід приділити логістиці. Фінляндія має зручне транспортне сполучення, однак ефективність маршруту значною мірою залежить від правильно підібраних способів пересування, тривалості переїздів, послідовності відвідування міст і туристичних локацій. Раціонально спланований маршрут дає змогу не лише зменшити витрати часу й коштів, а й підвищити загальну привабливість туру для потенційного споживача [3].

Окремої уваги потребує питання формування вартості туру. Ціна туристичного продукту повинна відповідати як наповненню програми, так і фінансовим можливостям цільової аудиторії. На неї впливають транспортні витрати, тривалість подорожі, категорія розміщення, вартість екскурсійного обслуговування, харчування та додаткових послуг. У зв'язку з цим одним із важливих завдань туроператора є забезпечення оптимального співвідношення ціни та якості, що дає змогу зробити пізнавальний тур до Фінляндії доступним і водночас конкурентоспроможним на ринку міжнародного туризму.

Не менш важливою складовою є змістове наповнення пізнавального туру. Конкурентоспроможний туристичний продукт повинен не обмежуватися стандартним переліком екскурсійних об'єктів, а пропонувати учасникам глибше занурення в культуру країни. Це може бути ознайомлення з фінською системою освіти, особливостями організації міського простору, традиціями сауни, гастрономічною культурою, екологічним стилем життя, музеями науки, дизайну та сучасного мистецтва. Саме така багатогранність робить тур більш змістовним і привабливим.

Суттєве значення має також інформаційний супровід туристів. Для пізнавального туру особливо важливо, щоб учасники отримували не лише транспортні й організаційні послуги, а й якісний екскурсійний матеріал, адаптований до їхніх інтересів і рівня підготовки. Це передбачає використання професійного супроводу, підготовку зрозумілих інформаційних матеріалів, інтерактивних карт, електронних гідів та інших цифрових інструментів, які покращують сприйняття нової інформації та підвищують загальну цінність туристичного продукту [4].

У процесі розробки пізнавального туру до Фінляндії необхідно враховувати й тенденції сучасного туристичного ринку. Серед них – зростання попиту на індивідуалізовані маршрути, підвищення ролі цифрових технологій у просуванні туристичних послуг, орієнтація на безпечні, комфортні та інформаційно насичені подорожі. Важливим аспектом також є екологічна складова, оскільки Фінляндія традиційно асоціюється з дбайливим ставленням



до природи, сталими практиками розвитку та високою якістю життя. У зв'язку з цим доцільно включати до структури туру елементи, що підкреслюють екологічну культуру країни та її туристичну привабливість.

Перспективність пізнавального туру до Фінляндії зумовлюється також зростанням попиту на подорожі, пов'язані з отриманням нових знань і вражень. Для багатьох туристів важливо не лише відвідати нову країну, а й зрозуміти особливості її розвитку, повсякденного життя населення, освітніх і культурних практик, підходів до збереження природи та організації суспільного простору. Саме тому пізнавальний тур виступає не лише формою відпочинку, а й засобом розширення світогляду, міжкультурної комунікації та особистісного розвитку.

Просування такого туристичного продукту має базуватися на використанні сучасних маркетингових інструментів. Йдеться про активне застосування соціальних мереж, візуального контенту, туристичних платформ, рекомендаційних сервісів, а також створення привабливого іміджу дестинації через акцент на її безпечності, унікальності та пізнавальній цінності [5]. Для успішного позиціонування туру важливо демонструвати не лише маршрут, а й емоційний досвід, який отримає турист у процесі подорожі.

Крім того, розробка такого туру має практичне значення для розвитку туристичного бізнесу, оскільки сприяє урізноманітненню пропозиції на ринку міжнародних подорожей. Уведення нових пізнавальних маршрутів до країн Північної Європи дає можливість розширити асортимент туристичних продуктів, орієнтованих на якісний змістовний відпочинок. Це, своєю чергою, підвищує зацікавленість споживачів, зміцнює позиції туристичних організацій та створює передумови для подальшого вдосконалення міжнародних турів пізнавального спрямування.

Розробка пізнавального туру до Фінляндії є перспективним напрямом формування міжнародного туристичного продукту. Успішність такого туру залежить від комплексного підходу до його планування, що передбачає врахування ресурсного потенціалу країни, інтересів цільової аудиторії, логістичних можливостей, змістового наповнення маршруту, сезонності, цінової політики та інструментів просування. Фінляндія як туристична дестинація має значні можливості для створення конкурентоспроможного пізнавального туру, здатного задовольнити попит споживачів на якісний, змістовний і культурно насичений відпочинок.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Снігур К.В. Культурно-пізнавальний туризм в Україні: сучасний стан ресурсної бази та перспективи розвитку. *Вісник ДонНУЕТ. Серія «Підприємництво, менеджмент, маркетинг»*. 2023. № 2(79). С. 32-43.



2. Виговський Д. С. Тенденції та перспективи розвитку туризму: Україна та світ. *Причорноморські економічні студії*. 2024. Вип. 86. С. 15-20.

3. Бабко Н.М., Сєвідова І.О. Забезпечення фінансової стійкості підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Ефективна економіка*. 2024. № 3. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/3299>

4. Торяник В. М., Хрідочкін А. В., Джинджоян В. В. Екскурсологія : підручник. Дніпро : ДГУ, 2022. 370 с.

5. Ihnatenko M., Romaniuk I., Levaieva L., Yatsenko V. Managing the efficiency and competitiveness of hotel, restaurant and tourism enterprises in Ukraine during the war. *University Economic Bulletin*. Vol. 18. No. 4. 2023. Pp. 8-16.

**УДК 005:004:331.101.3**

**Володимир САВЧЕНКО**

*здобувач ступеня доктора філософії  
кафедри менеджменту, маркетингу та туризму  
Херсонський національний технічний університет  
м. Хмельницький*

## **АСИНХРОННІСТЬ МОТИВАЦІЙНИХ ЕФЕКТІВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ: ВПЛИВ НА СТАЛИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА**

Діджиталізація HR-процесів є одним із ключових трендів сучасного менеджменту. Інновації розглядаються як одна з необхідних і важливих основ сталого розвитку. Відповідно, українські підприємства активно інвестують в інноваційну діяльність. Як зазначають Масленніков, Рябов та Кіртока (2025), в умовах воєнного стану інвестиційно-інноваційна діяльність активізується як інструмент адаптації до зовнішніх ризиків [1, с. 91]. Після повномасштабного вторгнення, українські підприємства стикнулися з порушенням логістики, релокацією, та втратою ринків.

Однак, поряд із ризиками воєнного часу, діджиталізація породжує внутрішні ризики, які тривалий час можуть залишатись латентними. До них належать інформаційне перевантаження персоналу, соціальна ізоляція працівників у віртуальному середовищі, зниження довіри до керівництва через надмірний цифровий контроль. Дослідження зарубіжних авторів (Ko & Choi, 2023) доводить, що підприємства фіксують ріст плинності кадрів після завершення початкового етапу впровадження інновацій [2, с. 818]. Ці ризики мають відкладений характер і стають очевидними лише через певний час після початку цифрової трансформації.

Підприємства інвестують у хмарні HRIS, системи тайм-трекінгу, платформи онлайн-навчання та інструменти AI-рекрутингу. Перші результати



таких інвестицій є позитивними: операційні КРІ зростають, витрати скорочуються, звітність стає прозорішою. Окрім того, мотиваційні стимули також проявляються швидко та мають вимірюваний ефект. Підприємства підтверджують зростання продуктивності людських ресурсів та оптимізації витрат. Натомість соціальні ризики формуються поступово. Ці прояви накопичуються латентно, проявляються із затримкою, що і ускладнює їх своєчасну ідентифікацію.

У результаті виникає часовий розрив між об'єктивною динамікою системи та її управлінським сприйняттям. Попри наявність у науковій літературі підходів, що описують відкладені ефекти інновацій та соціальні ризики діджиталізації, їх часова невідповідність розглядається фрагментарно. Саме тому цей часовий розрив ми пропонуємо називати асинхронністю мотиваційних ефектів діджиталізації. Цей феномен створює загрозу соціальній складовій сталого розвитку.

Таблиця 1 ілюструє авторську концепцію асинхронності мотиваційних ефектів діджиталізації HR. Виділено чотири послідовні етапи, що відображають зміну балансу між стимулами та ризиками. На початковому етапі домінують позитивні стимули (продуктивність, гнучкість), а ризики є незначними. На цій стадії впровадження інновацій сприймається як успішне. На етапі стабілізації зберігаються такі стимули, як КРІ та легкий і прозорий контроль. Найчастіше на цьому етапі починають накопичуватися латентні ризики. Без належного моніторингу глибинних змін, управлінське сприйняття інновацій залишається позитивним.

Таблиця 1.

Прояви асинхронності мотиваційних ефектів діджиталізації HR

Етап	Домінуючі стимули	Домінуючі ризики	Управлінське сприйняття
<b>Початковий</b>	Зростання продуктивності, гнучкість, автоматизація рутини	Незначні (адаптаційний дискомфорт)	Ілюзія однозначного успіху
<b>Стабілізації</b>	Стабілізація КРІ, прозорість контролю	Інформаційне перевантаження, зростання напруги	Хибне відчуття контролю
<b>Накопичення ризиків</b>	Зниження операційних витрат	Зниження залученості, емоційне вигорання	Сигнали ігноруються як «тимчасові»
<b>Критичний</b>	Мінімальні (інерція системи)	Соціальна ізоляція, плинність, втрата довіри	Раптова криза, «неочікувана»

*Джерело: авторська розробка*



Етап накопичення ризиків є ключовим для розуміння асинхронності. На цьому етапі негативні процеси вже переважають. Менеджмент може позиціонувати зниження залученості і початкове вигорання персоналу, як тимчасові явища. На критичному етапі ризики досягають критичної маси. Починають проявлятися соціальна ізоляція, плинність кадрів, і втрата довіри. Підприємства часто характеризують цей етап як «неочікувану» кризу, хоча вона визрівала латентно протягом попередніх етапів. Запропонована модель виконує функцію аналітичного інструменту для діагностики соціальних ризиків діджиталізації в контексті сталого розвитку.

Як видно з Таблиці 2, економічні ефекти діджиталізації формуються швидко та є доступними для вимірювання. Навпаки, соціальні ефекти мають відкладений і латентний характер. Це створює часову невідповідність між різними типами ефектів. У результаті управлінське сприйняття базується переважно на швидких і видимих показниках. Таке упущення призводить до недооцінки накопичених соціальних ризиків.

Таблиця 2.

Прояв асинхронності мотиваційних ефектів діджиталізації

Компонент	Економічні (технічні) ефекти	Соціальні ефекти
Швидкість формування	Швидка	Повільна
Характер прояву	Явний, вимірюваний (KPI)	Латентний, відкладений
Час прояву	Короткостроковий	Довгостроковий
Доступність для оцінки	Висока	Обмежена

*Джерело: авторська розробка*

Особливої уваги заслуговує третій етап – “накопичення ризиків”. Саме на цьому етапі виникає феномен, який пропонується позначити як “цифрову зону сліпоти управління”. Під цим поняттям розуміється стан системи управління, коли об'єктивне співвідношення мотиваційних ризиків та стимулів уже змістилося в бік переважання ризиків. Проте, підприємство продовжує ігнорувати цю ситуацію через асинхронність проявів.

Наукова новизна дослідження полягає у концептуалізації асинхронності мотиваційних ефектів діджиталізації. Цей системний феномен створює розрив між реальною динамікою соціальних ризиків та їх управлінським сприйняттям. Найбільш критичним для підприємств є етап накопичення ризиків. На цьому етапі часто формується цифрова зона сліпоти управління. Запропонована теоретична модель виступає аналітичним інструментом діагностики цих ризиків. Практичне значення полягає в обґрунтуванні необхідності доповнення



короткострокових КРІ системою моніторингу соціальних ефектів діджиталізації. Такі зміни в управлінні людськими ресурсами дозволять мінімізувати загрози соціальній складовій сталого розвитку.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Масленніков, Є.В., Рябов, С.В. та Кіртока, Р.О. (2025). Інвестиційно-інноваційна діяльність підприємств в умовах воєнного стану: економіко-правові механізми забезпечення стійкості та де-рискінгу. *Сталий розвиток економіки*, 6(57), с. 89–97. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-12> (дата звернення: 10.04.2026)

2. Ко, Y. J., & Choi, J. N. (2023). Collective Turnover and Firm Innovation: Knowledge-sharing System as a Contingency. *Journal of Product Innovation Management*, 40(6), с. 817–835. URL: <https://doi.org/10.1111/jpim.12684> (дата звернення: 10.04.2026)

УДК 339.138:658.114.1

---

**Олена СЕЛЕЗНЬОВА**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів, банківської справи,  
страхування та маркетингу  
Класичний приватний університет, м. Запоріжжя, Україна

## **ФОРМУВАННЯ СТІЙКИХ ВЗАЄМОВІДНОСИН ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ НА ОСНОВІ ПРИНЦИПІВ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ**

В сучасних умовах функціонування вітчизняного ринку товарів та послуг сьогодні спостерігається виразна тенденція до розширення маркетингової парадигми, де фокус уваги зміщується з виключної орієнтації на споживача до охоплення інтересів усіх учасників бізнес-середовища (stakeholder marketing). Така модель базується на засадах системного аналізу та пов'язана з концепцією стратегічного стейкхолдер-менеджменту, орієнтованого на дослідження інтересів та очікувань всіх сторін, які впливають на діяльність підприємства або залежать від його діяльності, з метою побудови взаємовигідних відносин та мінімізації ризиків для всіх учасників даного процесу [1]. Застосування цього підходу в межах обраної маркетингової стратегії дозволяє взаємоузгодити діяльність усіх зацікавлених сторін задля досягнення синергетичного ефекту, отримання спільних переваг та забезпечення стійкого розвитку.



Актуальність впровадження маркетингу стейкхолдерів у практичну діяльність підприємств різних галузей зумовлена стрімким розвитком мережових структур та необхідністю оперативного пристосування до постійних змін ринкового середовища в умовах невизначеності сучасного світу. Зокрема, сучасний етап цифровізації та цифрова трансформації економіки й суспільства в цілому, які дозволяють використовувати новітній інструментарій обробки великих масивів даних та сучасні комунікаційні канали для оптимізації взаємодії між усіма суб'єктами ринку, сприяють розвитку та більш ефективному застосуванню стейкхолдерського підходу в управлінні.

Кризові явища в різних суспільно-економічних сферах зумовлюють необхідність переформатування процесів взаємодії між бізнес-структурами та соціумом через оновлення каналів їхньої комунікації. Саме це сьогодні обумовлює необхідність інтеграції соціальної відповідальності в загальну стратегію розвитку суб'єктів господарювання. Застосування принципів соціально-відповідального маркетингу як прикладного маркетингового інструменту стає ключовим чинником підвищення рівня конкурентоспроможності та стабілізації партнерських зв'язків у нестабільних умовах функціонування ринку [2].

Функціональний зміст управління взаємодією зі стейкхолдерами полягає у прагненні до соціальної досконалості, нарощуванні інтелектуального капіталу суб'єктів господарювання та забезпеченні такої координації зусиль, що сприяє реалізації цілей сталого розвитку в межах спільної діяльності всіх учасників даного процесу.

Конструктивна та стійка взаємодія із зацікавленими сторонами, що базується на принципах соціально-відповідального маркетингу, стала необхідною стратегічною умовою для вітчизняного підприємницького сектору. В умовах постійних викликів воєнного часу та значних ризиків підприємницької діяльності цей напрям трансформувався з елемента іміджевої політики у життєво необхідний фактор забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності бізнес-структур, як на вітчизняному, так і зарубіжному ринках [3].

Так, взаємодія підприємства із стейкхолдерами сьогодні повинна ґрунтуватися на використанні системного підходу в процесі аналізу стейкхолдерських мереж, включати оцінку ролі кожної зацікавленої сторони у процесах створення спільних ціннісних активів, а також створювати необхідні умови для сумісного контролю за маркетинговими рішеннями [2]. Саме прагнення довірчої взаємодії зі стейкхолдерами є вкрай важливим для вітчизняних підприємств та виступає визначальним чинником оптимізації управлінських процесів та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.



Використання принципів соціально-відповідального маркетингу дозволяє сформувати стійку прихильність споживачів до продукції даного підприємства та сприяє створенню позитивного іміджу. Орієнтація на етичну маркетингову складову не лише щодо створення й продажу продукції, а й стосовно побудови маркетингової комунікації зі споживачами та іншими учасниками ринкового середовища, дозволяє акцентувати увагу на тих етичних цінностях, яких дотримується підприємство в своїй виробничо-господарській діяльності. А впровадження соціально-відповідального маркетингу в усі складові маркетинг-міксу дозволяє підприємству займати більш вигідніше положення на сучасному ринку та отримувати значні конкурентні переваги.

Отже, результативність управління взаємовідносинами в системі «підприємство-стейкхолдери» визначається здатністю організації нівелювати стратегічні загрози та мінімізувати можливі ризики діяльності. І сьогодні, в умовах мінливого ринкового середовища, використання принципів соціально-відповідального маркетингу стає ключовим інструментом зміцнення бренду та основою для забезпечення сталого розвитку суб'єкта господарювання.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Попова Н. В. Маркетинг стейкхолдерів: теоретичні аспекти та проблеми впровадження. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*. 2016. № 60. С. 169-178.

2. Лихолат С.М., Стасула М.Т., Коломієць О.Л. Шляхи реалізації корпоративної соціальної відповідальності бізнесу як інструменту маркетингової стратегії в умовах невизначеності. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. №14. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14756672>

3. Гавдан Є.Р., Мангушев Д.В., Тимохова Г.Б. Соціально відповідальний маркетинг в умовах воєнних конфліктів: український контекст. *Бізнес Інформ*. 2025. №1. С. 479-485.

УДК 330.15:502.131.1

---

**Ганна СИРОТЮК,**  
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки  
**Катерина ЯНКОВСЬКА,**  
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри  
обліку і оподаткування  
Львівський національний університет ветеринарної медицини та  
біотехнологій ім. С.З. Гжицького, (Україна)



## **ЗЕЛЕНА ЕКОНОМІКА ЯК ОСНОВА ТРАНСФОРМАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ**

В сучасних умовах глобальних викликів актуалізується необхідність переходу до нової моделі розвитку економіки. Традиційна економічна система, орієнтована переважно на інтенсивне використання ресурсів і максимізацію прибутку, дедалі більше демонструє свою обмеженість і неспроможність забезпечити сталий розвиток. У цьому контексті як альтернативна концепція виступає зелена економіка, яка формує основу трансформації соціально-економічних систем, забезпечуючи перехід до більш збалансованої та інклюзивної моделі розвитку.

Згідно з підходом European Environment Agency поняття «зелена економіка» трактується як сукупність політик, інституційних рішень та інноваційних підходів, що забезпечують створення більшої економічної цінності за умови одночасного збереження природних екосистем і ресурсної бази, яка підтримує життєдіяльність суспільства [1].

Логічним продовженням такого підходу є позиція United Nations Environment Programme, яка поглиблює розуміння ролі зеленої економіки у досягненні сталого розвитку «...концепція «зеленої економіки» не замінює собою концепцію сталого розвитку, проте зараз все більш поширене визнання того, що досягнення стійкості майже повністю залежить від створення правильної економіки» [2].

Зелена економіка розглядається як економічна система, що спрямована на підвищення добробуту населення та забезпечення соціальної справедливості при одночасному зниженні екологічних ризиків і дефіциту природних ресурсів. Її ключовими характеристиками є ресурсоефективність, низьковуглецевий розвиток та соціальна інклюзивність. Тобто – це модель економічного розвитку, яка поєднує економічне зростання з екологічною стійкістю та соціальним прогресом і ґрунтується на принципах ефективного використання природних ресурсів, зменшення забруднення навколишнього середовища та розвитку відновлюваних джерел енергії [3].

Зелена економіка не заперечує економічного зростання, але змінює його якісні характеристики, орієнтуючи на довгострокову стійкість. Перехід до зеленої економіки зумовлений рядом глобальних і локальних чинників. Серед важливих передумов можна виділити:

1. Екологічні виклики – зміна клімату, деградація ґрунтів, втрата біорізноманіття.
2. Енергетична криза – залежність від викопних джерел енергії та необхідність розвитку відновлюваної енергетики.



3. Соціальні диспропорції – нерівномірний розподіл доходів і доступу до ресурсів.

4. Технологічний розвиток – поширення цифрових технологій, які відкривають нові можливості для екологізації виробництва.

5. Глобалізаційні процеси – необхідність гармонізації економічних політик та інтеграції у світові екологічні ініціативи.

Ці чинники обумовлюють необхідність системних змін, які охоплюють всі рівні функціонування економіки – від локального до глобального.

Основними принципами зеленої економіки є [4]:

1. Раціональне використання природних ресурсів, що передбачає мінімізацію відходів і впровадження циклічних моделей виробництва.

2. Екологічна відповідальність, яка включає зменшення викидів парникових газів і захист екосистем.

3. Соціальна справедливість, що забезпечує рівний доступ до ресурсів і можливостей.

4. Інноваційність, як рушійна сила розвитку екологічно чистих технологій.

5. Інтеграція економічної, соціальної та екологічної політики.

Впровадження принципів зеленої економіки сприяє глибокій трансформації соціально-економічних систем. Передусім це проявляється у зміні структури економіки, де зростає роль екологічно чистих галузей, таких як: відновлювана енергетика; органічне сільське господарство; екологічне будівництво; переробка відходів; зелений транспорт.

Одночасно відбувається скорочення частки екологічно шкідливих виробництв, що стимулює модернізацію промисловості та впровадження інновацій.

Зелена економіка також впливає на ринок праці, створюючи нові робочі місця у сферах «зелених» технологій і послуг. Це сприяє підвищенню зайнятості та розвитку людського капіталу.

Ефективна реалізація зеленої економіки потребує відповідного інституційного забезпечення. Важливу роль відіграють: державна політика у сфері екології та економіки; законодавче регулювання; фінансові механізми стимулювання (зелені інвестиції, податкові пільги); міжнародне співробітництво.

Особливе значення має впровадження інструментів екологічного регулювання, таких як: вуглецеве ціноутворення; екологічні податки; система торгівлі квотами на викиди; державні програми підтримки інновацій.

Інституційна трансформація також передбачає розвиток екологічної свідомості суспільства та формування нових моделей споживання.



Інновації є важливим чинником розвитку зеленої економіки. Впровадження новітніх технологій дозволяє: підвищити ефективність використання ресурсів; зменшити негативний вплив на довкілля; оптимізувати виробничі процеси.

Водночас посилення ролі інновацій логічно зумовлює зростання значення цифровізації як важливого інструменту підвищення ефективності функціонування зеленої економіки, забезпечуючи: автоматизацію та оптимізацію виробництва; розвиток «розумних» міст; ефективне управління енергетичними системами; моніторинг екологічного стану.

Для України перехід до зеленої економіки є не лише екологічною необхідністю, а й стратегічною умовою економічного розвитку та європейської інтеграції. Серед важливих напрямів: розвиток відновлюваної енергетики; модернізація аграрного сектору на засадах сталого розвитку; підвищення енергоефективності; управління відходами; залучення зелених інвестицій.

Водночас існують певні виклики: недостатній рівень фінансування; недосконалість нормативно-правової бази; низький рівень екологічної свідомості; вплив війни та економічної кризи.

Незважаючи на це, Україна має значний потенціал для розвитку зеленої економіки, зокрема завдяки природним ресурсам, людському капіталу та інтеграційним процесам з ЄС. У перспективі зелена економіка може стати основою нової парадигми розвитку, орієнтованої на сталий, інклюзивний та безпечний розвиток суспільства.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Green economy. European Environmental Agency: Website. 2020. URL: <https://www.eea.europa.eu/themes/economy/intro>.
2. Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication. URL: <https://www.unep.org/resources/report/towards-green-economy-pathways-sustainable-development-and-poverty-eradication-10>.
3. Колодійчук І. А., Куртяк М. Б. Соціально-економічні передумови переходу до зеленої економіки в регіонах України. *Регіональна економіка*. 2024, №2. С.67-75.
4. Поліванцев А.С. Особливості розвитку «зеленої економіки» в країнах ЄС та в Україні в контексті цифрової трансформації. *Економічний простір*. 2025. № 205. С.200-207.



УДК 336.14:336.1

*Лариса СІДЕЛЬНИКОВА,  
доктор економічних наук, професор,  
Заслужений працівник освіти України,  
завідувач кафедри фінансів, обліку та оподаткування,  
Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький*

## **СТРУКТУРНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДОХОДІВ БЮДЖЕТУ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНИХ ФІНАНСІВ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Питання вдосконалення механізмів акумулювання бюджетних ресурсів для забезпечення фіскальної безпеки держави під час ринкових трансформацій, глобальних епідеміологічних викликів та воєнно-політичних загроз не втрачає своєї актуальності. В умовах повномасштабної війни формування доходів державного та місцевих бюджетів України відбувається в режимі адаптації до сукупності екзогенних і ендогенних шоків: активних бойових дій, руйнування інфраструктури, тимчасової окупації частини територій, порушення виробничо-логістичних зв'язків, масштабних міграційних процесів, наслідком яких є істотна ерозія податкової бази та зростаюча залежність від міжнародної фінансової допомоги, що суттєво трансформує структуру доходів бюджету.

У цьому контексті аналіз структурних трансформацій доходів Зведеного бюджету України потребує не лише оцінки їхньої динаміки та структури, а й поглибленої діагностики стійкості дохідної бази, адаптивності фіскальних інструментів і спроможності бюджетної системи забезпечувати фінансову стабільність в умовах тривалих воєнних викликів та обмеженості внутрішнього ресурсного потенціалу економіки.

В таблиці 1 розглянемо динаміку доходів Зведеного бюджету України у розрізі складових впродовж останніх 10 років.

Таблиця 1.

Динаміка доходів  
Зведеного бюджету України у 2016-2025 роках, млрд грн \*

Показники	Роки										2025/2016, %
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
Податкові надходження	650,8	828,2	986,3	1070,3	1136,7	1453,8	1343,2	1638,1	2088,3	2520,3	+287,3



*Продовження таблиці 1.*

Неподаткові надходження	125,5	154,6	192,7	212,9	234,4	202,5	368,4	1028,1	1018,0	1260,7	+904,5
Доходи від операцій з капіталом	1,6	2,2	2,8	3,1	3,6	3,8	2,9	3,7	5,0	6,3	+293,7
Від ЄС, урядів іноземних держав, МО, донорських установ	4,2	1,6	1,6	1,2	1,2	1,3	481,3	433,6	475,4	549,4	+12981
Цільові фонди	0,8	30,4	0,9	2,4	0,8	0,8	0,5	0,8	1,1	1,3	+62,5
Разом	782,9	1017,0	1184,3	1289,8	1376,7	1662,2	2196,3	3104,3	3587,8	4338,0	+454,1

\* Примітка. Складено автором за даними джерел [1].

Дані таблиці 1 демонструють впевнене зростання сукупних показників дохідної частини бюджетів всіх рівнів за останні 10 років – у 5,5 разів. Позитивним моментом є поступове збільшення податкових надходжень навіть в умовах війни (за винятком 2022 року), що свідчить про високу адаптивність національної економіки до викликів воєнного часу.

Водночас найбільше зростання (+12980,95%) продемонстрували саме показники зовнішньої фінансової допомоги, обсяги якої безпрецедентно підвищилися з початком повномасштабної російської агресії. Звісно, така динаміка спродувала фундаментальну зміну в архітектурі формування бюджетних ресурсів держави і суттєво змінила структуру доходів Зведеного бюджету України (табл. 2).

Таблиця 2.

Структура доходів  
Зведеного бюджету України у 2016-2025 роках, млрд грн \*

Показники	Роки										2025/2016, в.п.
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
Податкові надходження	83,13	81,44	83,28	82,98	82,57	87,46	61,16	52,77	58,21	58,10	-25,03
Неподаткові надходження	16,03	15,20	16,27	16,51	17,03	12,18	16,77	33,12	28,37	29,06	+13,03



*Продовження таблиці 2.*

Доходи від операцій з капіталом	0,20	0,22	0,24	0,24	0,26	0,23	0,13	0,12	0,14	0,15	-0,05
Від ЄС, урядів іноземних держав, МО, донорських установ	0,54	0,16	0,14	0,09	0,09	0,08	21,91	13,97	13,25	12,66	+12,12
Цільові фонди	0,10	2,99	0,08	0,19	0,06	0,05	0,02	0,03	0,03	0,03	-0,07
Разом	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	-

\* Примітка. Складено автором за даними джерел [1].

Дані таблиці 2 демонструють істотну трансформацію структури формування бюджетних ресурсів держави в період повномасштабної війни. Так, до 2022 року понад 80% доходів бюджетів всіх рівнів акумулювалися через податкові надходження, що є ознакою збалансованої ринкової економіки, причому у 2021 році цей показник сягнув значення у 87,46%.

Різке падіння питомої ваги податків у 2022 році (до 61,16%) та подальше її зниження (в цілому – на 25,03 в.п. впродовж аналізованого періоду) свідчать про те, що податкова система перестала бути головним локомотивом покриття суспільних видатків. Натомість спостерігається надзвичайне зростання впливу зовнішньої фінансової допомоги від міжнародних партнерів та фінансових інституцій, частка якої зросла з майже нульових значень до моменту ескалації воєнної агресії до 21,91% з її початком, та надалі стабілізувалася на рівні понад 12%. Крім того, майже подвоїлася питома вага неподаткових надходжень, що свідчить про вимушену мобілізацію альтернативних, часто «квазіфіскальних», внутрішніх ресурсів.

Отже, відбулося фактичне викривлення класичної податкової моделі формування бюджетних ресурсів держави. Базисом стабільності системи публічних фінансів стала не внутрішня економічна активність, а гібридне фінансування, за якого податки покривають лише частину найважливіших державних потреб. Зростання частки неподаткових надходжень та іноземних грантів свідчить про вичерпання традиційних резервів фіскального простору та про вимушений перехід до екстреної мобілізації ресурсів, що робить доходи бюджету вразливими до впливу зовнішніх політико-економічних чинників.

Основними шляхами стабілізації доходів бюджетів всіх рівнів є відновлення темпів економічного зростання і боротьба з корупцією та тіншовим



сектором, які істотно зменшують обсяги податкових надходжень. В цьому контексті доцільно згадати твердження Е. Коломбо, Д. Фурсері, П. Піццутто і П. Тіреллі, що наявність великого неформального сектору економіки однозначно підриває здатність урядів впроваджувати стабілізаційну політику, оскільки обмежена реакція офіційного сектору вимагає більш жорсткої податкової політики для збільшення доходів, необхідних для збереження фіскальної платоспроможності [2, с. 31].

Підводячи підсумки, підкреслимо, що структурні трансформації доходів бюджету у системі публічних фінансів України в умовах війни відображають тимчасовий перехід від податково орієнтованої до гібридної моделі ресурсного забезпечення, що поєднує внутрішні та зовнішні джерела фінансування. Така модель, попри її адаптивний характер, збільшує вразливість до екзогенних шоків, обмежує фіскальну автономію держави та знижує рівень її фіскальної безпеки. Зазначене підвищує актуальність реалізації комплексних заходів із детінізації економіки, спрямованих на розширення бази оподаткування та легалізацію фінансових потоків; мінімізації податкових втрат через посилення контролю за митним кордоном; впровадження ефективних інструментів протидії розмиванню бази оподаткування і використанню офшорних юрисдикцій.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Звітність про виконання Зведеного бюджету України. *Open Budget*. URL: <https://openbudget.gov.ua> (дата звернення: 18.04.2026).
2. Colombo E., Furceri D., Pizzuto P., Tirelli P. Fiscal Multipliers and Informality. *IMF Working Paper*. May 2022. 70 p.

УДК 669.013:005.21]:330.34:502.131.1

**Оксана СОПІНА**

*кандидат економічних наук, доцент*

**Олександр МАЗУР**

*здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,*

*м. Запоріжжя*

*Національний університет «Запорізька політехніка»*

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МЕТАЛУРГІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ПРИНЦИПІВ-ESG ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Тенденції глобального розвитку показують, що роль сталого розвитку стає все більш важливою. Тому його доцільно розглядати як безперервний



процес цілеспрямованих змін, орієнтованих на забезпечення стабільного зростання економічних показників, одночасно зберігаючи екологічний баланс і соціальну відповідальність. Такий підхід враховує внутрішні та зовнішні впливи. Він також зосереджений на задоволенні потреб поточних і майбутніх поколінь. Таким чином, мета стратегії сталого розвитку підприємства полягає в тому, щоб визначити пріоритети для довгострокового розвитку та стійкості [1, с. 62]. Упровадження принципів ESG (Environmental, Social, and Governance) є одним з інструментів реалізації стратегії сталого розвитку.

Інтеграція ESG-принципів у стратегічне управління промисловими підприємствами є важливим питанням у світлі глобальних екологічних змін і зростаючого тиску з боку міжнародних фінансових установ і регуляторів. У глобальному масштабі перехід до економіки, яка використовує менше вуглецю, особливо залежить від металургійної галузі. Завдяки прийняттю Європейського зеленого курсу і впровадженню механізму прикордонного коригування вуглецю (СВАМ) з 2026 року конкуренція для виробників сталі та чавуну, особливо в Україні, зміниться [2]. Для українських металургійних компаній, які націлені на продаж продукції на ринках ЄС та США, дотримання стандартів сталого розвитку є реальною умовою збереження ринкових позицій і доступу до міжнародного фінансування, а також фактором, що впливає на імідж підприємств.

Узагальнюючи підходи дослідників [1; 3; 4; 5], ESG-підхід є практичним інструментом реалізації концепції сталого розвитку, що змінює логіку управління від короткострокових економічних результатів до формування довгострокової цінності для всіх зацікавлених сторін.

На думку дослідників [3; 4. с. 206], екологічний вимір ESG охоплює впровадження заходів, спрямованих на зменшення негативного впливу виробництва на довкілля, зокрема через підвищення енергоефективності, використання екологічно чистих технологій, оптимізацію споживання ресурсів, управління промисловими відходами та зменшення вуглецевого сліду. Системний моніторинг відповідно до стандартів IFRS S1 та IFRS S2 передбачає відстеження метрик викидів парникових газів (Score 1, 2, 3), споживання води та генерації відходів, регулярний аудит яких сприяє зниженню екологічних ризиків і зміцненню репутації компаній.

Забезпечення безпечних умов праці, дотримання прав працівників, розвиток людського капіталу та ефективна взаємодія з місцевими громадами і стейкхолдерами - це головні елементи соціальної складової ESG. Моніторинг цього виміру здійснюється через такі метрики, як рівень травматизму, плинність кадрів та обсяг інвестицій у розвиток громад. Особлива увага приділяється підвищенню інклюзивності, кваліфікації персоналу та формуванню культури відповідальності в компанії [3; 4. с. 206].



Управлінська складова охоплює забезпечення прозорості діяльності, підзвітності та дотримання етичних стандартів у процесі прийняття рішень. Металургійні компанії впроваджують ефективні системи корпоративного управління, управління ризиками, антикорупційні механізми та внутрішній контроль для зниження конфліктів інтересів і підвищення довіри інвесторів і партнерів. Головними метриками слугують показники різноманітності ради директорів і дотримання кодексів етики, регулярний аудит яких забезпечує своєчасне коригування відхилень [3; 4. с. 206].

Металургійні підприємства функціонують в умовах значних викликів ESG-трансформації: технологічних обмежень, зумовлених домінуванням енергоємних процесів, фінансових бар'єрів через потребу в масштабних інвестиціях у модернізацію, а також соціальних ризиків, пов'язаних із нестачею кадрів у промислових регіонах. Енергетичний перехід передбачає структурну трансформацію через впровадження ресурсоефективних технологій, розвиток циркулярної економіки та перехід до низьковуглецевих джерел енергії, зокрема водню. Перспективи галузі пов'язуються з технологіями прямого відновлення заліза та електродуговим виробництвом, тоді як ефективність трансформації значною мірою визначається рівнем взаємодії зі стейкхолдерами [5, с. 132].

Формування стратегії металургійного підприємства з урахуванням ESG-принципів є процесом, що передбачає інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських аспектів у загальну систему стратегічного управління. В основі такого підходу лежить послідовна логіка стратегічного розвитку, яка включає оцінку поточного стану підприємства, визначення пріоритетних напрямів розвитку, формування та реалізацію відповідних управлінських рішень із подальшим їх коригуванням. Це забезпечує узгодження економічних цілей із соціально-екологічними вимогами та дозволяє досягти збалансованого розвитку підприємства як соціо-еколого-економічної системи [1, с. 63].

Важливою передумовою формування ESG-орієнтованої стратегії є трансформація місії та цілей підприємства, які мають бути спрямовані на поєднання економічної ефективності із збереженням ресурсів і задоволенням потреб як нинішніх, так і майбутніх поколінь. У цьому контексті стратегічні рішення повинні базуватися на загальному аналізі внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на рівень сталості підприємства, а також передбачати вибір таких альтернатив розвитку, які забезпечують оптимальний баланс між економічними та соціально-екологічними результатами [1, с. 63].

Реалізація стратегії передбачає впровадження системи конкретних ESG-ініціатив, зокрема у сфері підвищення енергоефективності, розвитку низьковуглецевих технологій, управління людським капіталом і вдосконалення корпоративного управління. Водночас ефективність стратегічного управління значною мірою залежить від наявності чітко визначених ESG-метрик,



інтегрованих у систему оцінки результативності, а також від розвитку компетентностей персоналу у сфері сталого розвитку та формування корпоративної культури відповідальності [3].

Суттєвий вплив на формування стратегії металургійних підприємств здійснюють зовнішні фактори, передусім зростаючий тиск інвесторів щодо прозорості діяльності та скорочення вуглецевого сліду, а також державне регулювання, спрямоване на стимулювання декарбонізації промисловості. Це обумовлює необхідність адаптації стратегічних орієнтирів підприємств до нових умов функціонування, зокрема через впровадження інструментів екологічного регулювання, розвиток «зеленого» фінансування та участь у механізмах контролю викидів [5, с. 133]. Узагальнення основних етапів формування стратегії металургійного підприємства з урахуванням ESG-принципів наведено на рис. 1.

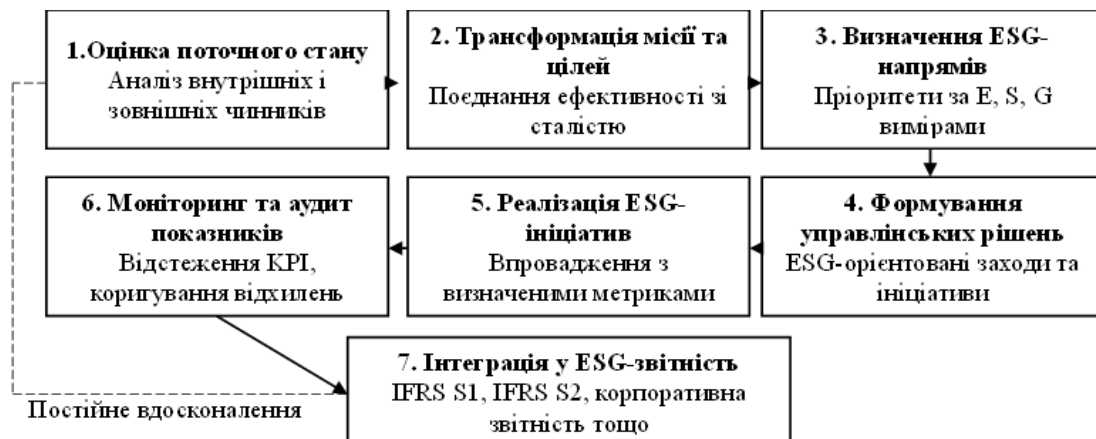


Рис. 1. Етапи формування стратегії металургійного підприємства з урахуванням ESG-принципів. *Розроблено автором.*

Продумана стратегія включає модернізацію виробничого циклу, соціальну відповідальність як частину справедливого переходу та зміну корпоративного управління. Впровадження ініціатив ESG збільшує конкурентоспроможність на міжнародних ринках, підвищує привабливість інвестицій і гарантує залучення «зеленого» фінансування. У той же час ESG-практики забезпечують довгострокову стійкість компанії, знижуючи ризики операційних, регуляторних і репутаційних операцій. Таким чином, ESG-стратегія є стратегічною інвестицією, яка підвищує ефективність і гарантує стабільний розвиток металургійного підприємства в умовах сучасного глобального економічного середовища, а не додатковим витратним зобов'язанням.



## ЛІТЕРАТУРА

1. Manuilov O. Development of a strategy for sustainable development of enterprises in conditions of uncertainty. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. Vol. 9, no. 2. P. 60–64. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-10> (date of access: 06.04.2026).
2. Олег Івченко. Суть Європейського зеленого курсу EU Green Deal та його вплив на бізнес | Бізнес. Бізнес / Останні новини бізнесу України. URL: [https://biz.ligazakon.net/analytics/239683\\_sut-vropeyskogo-zelenogo-kursu-eu-green-deal-ta-yogo-vpliv-na-bznes](https://biz.ligazakon.net/analytics/239683_sut-vropeyskogo-zelenogo-kursu-eu-green-deal-ta-yogo-vpliv-na-bznes) (дата звернення: 23.03.2026).
3. Марухленко О., Руденко В., Рубан Д. Проектний менеджмент у контексті сталого розвитку та ESG-стратегій. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-180> (дата звернення: 23.03.2026).
4. Латишева О. В., Ровенська В. В., Смирнова І. І. Інтеграція принципів сталого розвитку та вимог ESG у проекти модернізації гірничо-металургійних підприємств України. *Науковий Журнал Метінвест Політехніки*. Серія: Технічні науки. 2025. № 4. С. 201–210. URL: <https://doi.org/10.32782/3041-2080/2025-4-27> (дата звернення: 06.04.2026).
5. Зеленін Ю. М. Особливості сталого розвитку металургії в умовах енергопереходу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 23. С. 129–133. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.23.129> (дата звернення: 23.03.2026).

**УДК 005.332.4:669.013**

---

**Оксана СОПІНА**

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та адміністрування

**Валерія МАРУФЕНКО**

здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,  
Національний університет «Запорізька політехніка»  
м. Запоріжжя

## **ВПЛИВ ВЕРТИКАЛЬНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ НА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ В МЕТАЛУРГІЙНІЙ ГАЛУЗІ**

Металургійна галузь є однією з базових галузей світової та національної економіки, що забезпечує фундамент для розвитку машинобудування, будівництва, оборонної промисловості та інфраструктури. Світове виробництво сталі за підсумками 2025 року скоротилося на 2% порівняно з попереднім



роком і становило 1,8 млрд тонн, що відображено у глобальному рейтингу країн-виробників сталі. В Україні та країнах СНД загальне виробництво сталі знизилося на 4,4% річних обчислень, до 81,3 млн тонн, при цьому в Україні спостерігалось скорочення на 2,2%, до 7,41 млн тонн [1]. Металургійні компанії повинні розробити нові стратегічні підходи, щоб залишатися конкурентоспроможними та стійкими в умовах посилення глобальної конкуренції, геополітичної нестабільності та різких коливань на ринках сировини.

Вертикальна інтеграція, яка передбачає, що компанія контролює окремі етапи виробничого ланцюга, є однією з стратегій реагування на зовнішні виклики. Вертикальна інтеграція допомагає підприємствам зменшити витрати на транзакції, підвищити ефективність управління запасами та забезпечити більш надійний обмін інформацією між підрозділами. У виробничих та логістичних секторах це проявляється у скороченні витрат, кращій координації ланцюга постачання та здатності швидше адаптуватися до змін ринкових умов. Крім того, вертикальна інтеграція полегшує впровадження нових продуктів і системних інновацій, підвищуючи стійкість і конкурентоспроможність компанії в довгостроковій перспективі [2, с. 237]. У металургії ця стратегія особливо важлива, оскільки стабільність постачання залізної руди, коксівного вугілля та феросплавів безпосередньо залежить від виробничої безперервності та вартості продукції.

Вертикальна інтеграція як управлінська концепція ґрунтується на теорії трансакційних витрат (ТСЕ) та ресурсній концепції фірми (RBV). Використання цих теоретичних підходів дозволяє пояснити вибір вертикальної інтеграції як стратегії зменшення трансакційних та виробничих витрат, підвищення ефективності управлінської координації та оптимального використання ресурсів підприємства. Такий підхід забезпечує контроль над ланцюгом постачання, покращує взаємодію між підрозділами та сприяє довгостроковій стійкості і конкурентоспроможності компанії [2, с. 234]. З операційної точки зору вертикальна інтеграція означає ступінь, до якого підприємство контролює свої вхідні ресурси (постачальників) та вихідні канали (дистрибуцію та споживачів).

Таблиця 1 узагальнює основні переваги та недоліки вертикальної інтеграції, що відображає стратегічні, операційні та управлінські аспекти.

Таблиця 1.

#### Переваги та недоліки вертикальної інтеграції компанії

Переваги вертикальної інтеграції	Недоліки вертикальної інтеграції
Контроль над критично важливими ресурсами	Високі капітальні витрати на активи

*Продовження таблиці 1.*

Стабільність постачання та зниження ризиків	Зростання організаційної складності та координаційних витрат
Зниження трансакційних витрат	Зниження управлінської гнучкості
Централізоване планування виробництва та ефективне управління запасами	Ризик створення неефективних ланок
Покращення якості продукції та зниження браку	Залежність від специфічних активів
Підтримка інновацій та нових технологій	Втрата знань при аутсорсингу
Підвищення ефективності ланцюга постачання та логістики	Екологічні ризики при великому масштабі виробництва
Підвищення конкурентоспроможності та ринкової стійкості	Обмежена здатність швидко реагувати на ринкові зміни

*Узагальнено автором на основі: [2].*

Вертикальна інтеграція є одним із найбільш дієвих механізмів формування конкурентної стратегії підприємства, оскільки безпосередньо впливає на структуру витрат, цінову поведінку та ринкову частку.

Головним конкурентним ефектом вертикальної інтеграції є усунення подвійної маржиналізації. Відповідно до емпіричних досліджень, проведених на вибірці 4 482 поглинань в обробній промисловості країн ЄС за 2007-2021 роки, цільові компанії в середньому знижують цінові надбавки на 0,7%, а їхня ринкова частка зростає на 2,5%, а продажі та змінні витрати відповідно зростають на 2,9% і 3,2% відповідно [3, с. 1]. Іншими словами, вертикально інтегрована структура може встановлювати нижчі ціни для кінцевих клієнтів, не знижуючи при цьому рентабельність, оскільки суміжні стадії виробничого ланцюга не будуть більше нараховувати окремі прибуткові надбавки. Цей механізм є особливо важливим для металургії, оскільки він дозволяє компанії, які керують видобутком залізної руди, переробкою чавуну та виробництвом прокату в рамках однієї корпоративної структури, використовувати лише одну сукупну маржу, а не три-чотири послідовні надбавки від різних незалежних учасників ланцюга.

Варто зазначити, що економічний ефект вертикальної інтеграції зростає з часом і залежить від того, наскільки інтегрованою вже є структура компанії. Зниження маржи після вертикальних поглинань досягає піку у 4% наприкінці 12-річного горизонту спостережень, а продажі та рентабельність зростають до 11,5% і 18,5% у той самий рік [3, с. 2]. Коли більша кількість дочірніх структур входять до корпоративного периметра компанії-набувача, редукція цінових надбавок є більш вираженою. Це пов'язано з тим, що більша ймовірність усунення подвійних маржиналізацій збільшується зі збільшенням ланцюга попередньо інтегрованих підрозділів [3, с. 3]. Для металургійних холдингів (ArcelorMittal, Metinvest) цей висновок підтверджує стратегічну логіку



послідовного розширення інтегрованого периметра - від окремих рудних активів до повного замкненого циклу.

Важливим є і вплив вертикальної інтеграції на конкурентну поведінку щодо суперників. Після вертикальних поглинань у середньому та високотехнологічних галузях обробної промисловості зниження цінових надбавок є більш вираженим, оскільки саме в цих секторах існує найбільший простір для скорочення ціни [3, с. 3]. Оскільки металургія є технологічно інтенсивною галуззю, вертикальна інтеграція створює значні можливості для диференціації цін і збільшення конкурентної переваги.

Щодо впливу на формування стратегії через управління ланцюгом вартості, вертикальна інтеграція, порівняно з іншими типами інтеграційних стратегій, виступає найбільш безпосереднім механізмом координації діяльності підприємства, оскільки об'єднує різні стадії виробничого процесу в межах єдиного стратегічного управління. Водночас реалізація такої стратегії супроводжується низкою суттєвих ризиків, зокрема зростанням витрат на управління складними організаційними структурами, зниженням гнучкості та адаптивності до змін ринкового середовища, а також можливістю виникнення конфліктів інтересів між інтегрованими підрозділами [4, с. 71]. В металургійному контексті ці ризики виявляються у складнощах координації між гірничодобувними, металургійними та переробними підрозділами, що мають принципово різні операційні ритми та ринкові логіки.

Таким чином, вертикальна інтеграція формує конкурентну стратегію металургійного підприємства одночасно через два взаємодоповнюючі канали: по-перше, через усунення подвійної маржиналізації та здобуття цінової переваги на ринку кінцевої продукції; по-друге, через розширення контролю над ланцюгом вартості, що уможлиблює системне управління якістю, ритмічністю поставок і технологічними стандартами впродовж усього виробничого циклу.

Вертикальна інтеграція не є випадковим організаційним рішенням - вона принципово змінює логіку побудови конкурентної стратегії металургійного підприємства. Контроль над суміжними стадіями виробничого ланцюга трансформує стратегічні пріоритети: замість реактивного пристосування до ринкових коливань цін на сировину та напівфабрикати підприємство отримує можливість проактивно управляти своєю витратною базою і ціновою позицією. Це, у свою чергу, зміщує конкурентну стратегію від тактичного цінового маневрування до довгострокового утримання структурної переваги, тієї, що формується не кон'юнктурою ринку, а архітектурою самого підприємства. Водночас розширення корпоративного периметра ускладнює управлінську структуру і підвищує координаційні витрати, що означає: стратегія вертикальної інтеграції є ефективною лише тоді, коли організаційна



спроможність підприємства здатна забезпечити реальну синергію між інтегрованими підрозділами, а не лише формальну приналежність до єдиної корпоративної структури.

### ЛІТЕРАТУРА

1. Єрмоленко Г. Світове виробництво сталі у 2025 році скоротилось на 2% р./р. *GMK*. URL: [https://gmk.center/ua/news/svitove-virobnictvo-stali-u-2025-roci-skorotilos-na-2-r-r/#:~:text=У%20грудні%20цей%20показник%20зменшився,т%20\(+1,4%\).](https://gmk.center/ua/news/svitove-virobnictvo-stali-u-2025-roci-skorotilos-na-2-r-r/#:~:text=У%20грудні%20цей%20показник%20зменшився,т%20(+1,4%).) (дата звернення: 23.03.2026).
2. Біл Партіка Р., Лауреано Пайва Е. (2024), «Подолання розриву: сучасний стан вертикальної інтеграції». *Журнал управління РАУСП*, том 59, № 3, с. 229-255, DOI: <https://doi.org/10.1108/RAUSP-03-2023-0041> (дата звернення: 23.03.2026).
3. Bellucci C., Rungi A. Procompetitive effects of vertical takeovers. Evidence from the European Union. 2025. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2411.12412> (date of access: 23.03.2026).
4. Myskiv G., Tahiyev Y. The impact of integration strategies on business growth and value chain development. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2024. Vol. 2024, no. 2. P. 66-76. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.066> (date of access: 23.03.2026).

УДК 338.2:352.07

---

**Владислав СТЕМКОВСЬКИЙ**,  
Заступник міського голови Тернополя  
Голова ГО «Асоціація сіті-менеджерів України»

### **СОЦІАЛЬНО ОРІЄНТОВАНЕ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ГРОМАД В УМОВАХ КРИЗОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

Сучасні кризові трансформації, зумовлені повномасштабною збройною агресією, інфляційними процесами та масовими міграційними переміщеннями, кардинально змінюють архітектуру просторового розвитку. Територіальні громади перетворилися на центри оперативного прийняття рішень, де безпосередньо формуються механізми адаптації до зовнішніх шоків. Водночас обмеженість фіскальних ресурсів місцевого самоврядування створює гостру потребу у залученні приватного капіталу не лише для інфраструктурного відновлення, а й для реалізації соціально значущих ініціатив. Саме тому



обґрунтування моделі соціально орієнтованого публічно-приватного партнерства як фундаментального інструменту забезпечення економічної резильєнтності територій потребує уваги через призму розбудови дієвої екосистеми, що базується на синергії наукових інновацій, стратегічного бачення бізнесу та соціальних запитів громад, перетворюючи їхню взаємодію на головний драйвер національного відродження. Кризові трансформації носять кумулятивний характер і проявляються через руйнування виробничих ланцюгів, скорочення місцевих бюджетів, інфляційний тиск та зміну демографічного профілю регіонів. У таких умовах економічна стійкість громади інтерпретується не як статична рівновага, а як динамічна здатність системи поглинати зовнішні шоки, швидко адаптувати внутрішні процеси та відновлювати функціональність. Дослідники зазначають, що резильєнтність локальних економік прямо залежить від поєднання здорове населення формує сталий попит на локальні товари і послуги, забезпечує надходження до місцевих бюджетів та створює ґрунт для інноваційного зростання. Економічна безпека в такому вимірі перестає бути виключно макроекономічним конструктом і перетворюється на локальну практику управління соціальними інвестиціями як превентивним механізмом проти системних дестабілізацій.

Попри очевидні переваги, інтеграція соціального інвестування в партнерські механізми стикається з комплексом інституційних та операційних перешкод, які потребують детального аналізу. Насамперед варто відзначити недосконалість законодавчої бази в умовах воєнного стану. Чинне регулювання публічно-приватного партнерства в Україні було розроблене переважно для інфраструктурних та комерційних проєктів, тому соціальна специфіка часто залишається поза увагою законодавця. Воєнний стан супроводжується тимчасовими обмеженнями у сфері державних закупівель, мораторіями на окремі види діяльності та пріоритетністю фінансування оборонних потреб, що ускладнює довгострокове планування соціальних концесій. Крім того, відсутні чіткі механізми тарифного регулювання для соціальних послуг, які надаються приватними партнерами, а також не визначено порядок компенсації інвесторам у разі форс-мажорних обставин воєнного характеру. Такі прогалини створюють правове поле високої невизначеності, що стримує надходження інвестицій у соціальну сферу на рівні громад.

Приватний сектор у таких умовах стикається з унікальним набором ризиків, які суттєво перевищують стандартні комерційні загрози. Фізичне руйнування об'єктів інфраструктури внаслідок бойових дій, різкі коливання валютних курсів, непередбачувані зміни попиту на послуги через міграційні потоки та регуляторна нестабільність формують високі бар'єри для входження на ринок соціальних інвестицій. Для мінімізації цих загроз необхідне впровадження спеціалізованих механізмів страхування та розподілу ризиків.



Серед ефективних інструментів можна виокремити державні гарантії часткового покриття збитків, створення регіональних гарантійних фондів під егідою міжнародних фінансових інституцій, а також використання програм воєнного страхування від міжнародних агентств на кшталт MIGA [3]. Додатково доцільним є розробка механізмів державно-приватного розподілу валютних та інфляційних ризиків через індексацію тарифів або компенсаційні платежі з місцевих бюджетів у разі недоотримання планових доходів інвестором. Такі заходи здатні збалансувати інвестиційну привабливість соціальних проєктів та забезпечити їхню фінансову стійкість у кризових умовах.

Водночас новий Закон України «Про публічно-приватне партнерство», прийнятий у 2025 році, суттєво модернізує інституційну модель реалізації таких проєктів. Відповідно до оновлених підходів, підготовка проєкту ППП здійснюється виключно за ініціативою публічного партнера, при цьому закон не передбачає загального механізму реалізації проєктів за приватною ініціативою у межах класичної моделі ППП. Такий підхід, попри його інституційну визначеність, водночас обмежує потенціал системи до швидкої адаптації до змін економічного середовища, оскільки приватний сектор, як правило, є більш гнучким, інноваційно орієнтованим та чутливим до змін попиту і технологічних трендів. Відсутність повноцінного механізму приватної ініціативи може стримувати запуск соціально значущих проєктів, особливо в умовах післявоєнного відновлення, де швидкість прийняття рішень та доступ до інвестиційного ресурсу мають критичне значення. Водночас закон запроваджує розширеній інструментарій підготовки та структурування проєктів, передбачає більш гнучкі механізми розподілу ризиків, а також закріплює сучасні принципи економічної ефективності, екологічної стійкості та забезпечення доступності суспільно значущих послуг.

Не менш критичною залишається проблема довіри між органами влади, приватним бізнесом та громадою, яка часто стає прихованим бар'єром успішної реалізації партнерських ініціатив. Ця ситуація коріниться у тривалій історії неефективного використання державних ресурсів, непрозорості конкурсних процедур та недостатньому рівні комунікації між стейкхолдерами. Громадськість нерідко сприймає залучення приватного капіталу до соціальної сфери як спробу комерціалізації базових прав та зростання цін на послуги, що породжує соціальний опір. Бізнес, у свою чергу, стикається з ризиками адміністративного тиску, зміни політичних пріоритетів після місцевих виборів та відсутності незалежного арбітражу у спірних питаннях. Органи місцевого самоврядування часто не мають достатнього досвіду управління складними багаторічними контрактами, що знижує їхню переговорну спроможність та здатність контролювати виконання зобов'язань. Подолання цього трикутника недовіри вимагає системного впровадження принципів відкритості, залучення



незалежних експертних рад до оцінювання соціального впливу проєктів, створення публічних дашбордів з моніторингом виконання умов партнерства та регулярних громадських консультацій на всіх етапах життєвого циклу угоди.

Соціально орієнтоване публічно-приватне партнерство демонструє значний потенціал стати каталізатором економічної стійкості територіальних громад у період кризових трансформацій. Поєднання інфраструктурної ефективності приватного сектору з соціальною відповідальністю дозволяє компенсувати дефіцит бюджетних ресурсів та одночасно зміцнювати локальну безпеку через інвестиції в людський капітал та соціальну інфраструктуру. Ключовою умовою успіху виступає перехід від суто інфраструктурних рішень до комплексних моделей створення спільної вартості, де економічні показники нерозривно пов'язані з якістю життя населення. Подальший розвиток цього напрямку вимагає адаптації національного законодавства до умов воєнного та післявоєнного відновлення, створення інструментів хеджування специфічних кризових ризиків та побудови інклюзивних комунікаційних платформ між владою, бізнесом і громадою. Саме такий інституційно збалансований підхід забезпечить перетворення територіальних громад на резильєнтні системи, здатні не лише відновлюватися після шоків, а й генерувати нові джерела довгострокового економічного зростання та соціальної згуртованості.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Геєць В.М., Гриценко А.А. Загальний механізм та чинники стабілізації соціально-економічного розвитку України : монографія. 2022. Київ. 302 с. URL: <http://ief.org.ua/wpcontent/uploads/2022/08/Zagalnyj-mehanizm-ta-chynnyky-stabilizacii.pdf>
2. Porter, M. E., & Kramer M. R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011. №89, P. 62–77.
3. Ковтун М. В. Ризики публічно-приватного партнерства в розвитку соціального підприємництва. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. №3. С.65-70. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-3-10>



УДК 338.1:502.131.1]:352(477.7)

*Сергій СТЕПАНЕНКО,*

*д.ф-м.н, професор*

*Ніна ХУМАРОВА,*

*д.е.н., професор, член-кор. НАН України*

*Олександр ЛАЙКО,*

*д.е.н., професор*

*Володимир ОСИПОВ,*

*д.е.н., професор*

*ДУ «Інститут ринку та економіко-екологічних досліджень НАН  
України»*

## **СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ТА УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПРИБЕРЕЖНИХ ТЕРИТОРІЙ ТИЛІГУЛЬСЬКОГО ЛИМАНУ**

Сталий соціально-економічний розвиток територіальних громад Одеської та Миколаївської областей, розташованих на узбережжі Тилігульського лиману (далі – мікрорегіон Тилігульського лиману), який включає Южненську міську громаду Одеського району, Визирську сільську громаду Одеського району, Курісовську сільську громаду Березівського району, Березівську міську громаду Березівського району, Березанську селищну громаду Миколаївського району, Коблівську сільську громаду Миколаївського району) неможливий без комплексної узгодженої між всіма зацікавленими сторонами стратегії сталого еколого-безпечного використання унікальних природних ресурсів Тилігульського лиману та прилеглих прибережних територій, які формують єдину складну екосистему.

Мікрорегіон Тилігульського лиману має значний потенціал для швидкого сталого розвитку [1, 2]. На території мікрорегіону розташовані Аджалицький транспортно-логістичний хаб, основу якого складає порт ТІС (найкрупніший за обсягами перевалки вантажів в Україні та другий у Чорному морі), Коблевський рекреаційний хаб, регіональний ландшафтний парк «Тилігульський». Тилігульський лиман розташований на узбережжі північно-західної частини Чорного моря, в 40 км від м.Одеси на кордоні Одеської та Миколаївської областей, і має міжнародний статус унікального природного об'єкта з численними природними ресурсами, які мають стати одними з головних рушіїв сталого соціально-економічного розвитку територіальних громад Одеської та Миколаївської областей, розташованих на узбережжі



Тилігульського лиману. Однак, на сьогодні ці ресурси (рекреаційно-курортний та туристичний потенціал, рибництво та аквакультура та інші) використовуються далеко не в повній мірі або взагалі не використовуються у більшості територіальних громад.

На заваді створення та розвитку Тилігульського екополісу [2] є проблеми управління лиманом як єдиною унікальною екосистемою, що привело до тривалої деградації його гідроекологічного стану [3]. Розпорошеність управління між обласними державними адміністраціями з їх численними відповідальними департаментами, районними держадміністраціями та територіальними громадами, а також те, що Тилігульський регіональний ландшафтний парк, поділений на дві територіально-адміністративні одиниці, має два центри управління – Одеську та Миколаївську обласні адміністрації, негативно впливає на якість управління територією, частина якої, за Рамсарською конвенцією, віднесена до водно-болотних угідь міжнародного значення.

Шляхам вирішення зазначених проблем присвячений розроблений науковцями Державної установи «Інститут ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України» проект Концепції Регіональної комплексної програми сталого використання природних ресурсів Тилігульського лиману та розвитку прилеглих прибережних територій на 2026-2035 роки. Розробка такої регіональної програми, яка стосується природних комплексів та територіальних громад, розташованих в Одеській та Миколаївській областях, має базуватися на комплексному науково-обґрунтованому підході до еколого-безпечного використання природних ресурсів Тилігульського лиману з урахуванням міжнародного досвіду та має включати:

- Підпрограму заходів, що забезпечують добрий гідроекологічний стан Тилігульського лиману, який є підґрунтям для реалізації задач сталого соціально-економічного розвитку Тилігульського мікрорегіону;

- Підпрограму заходів щодо розвитку клімато-бальнеогрязьової та туристичної зони Тилігульського лиману. Ці заходи сприятимуть формуванню сучасної моделі соціально-економічного та еколого-культурного простору, де природна унікальність і рекреаційно-оздоровчий потенціал поєднується з історичною автентичністю, а туризм виступає інструментом збереження природної й культурної спадщини та є каталізатором економічного відродження та сталого розвитку регіону та громад на території довкола Тилігульського лиману.

- Підпрограму заходів щодо сталого розвитку рибництва та аквакультури в Тилігульському лимані.



- Підпрограму заходів щодо удосконалення структури управління Тилігульським лиманом та розвитком прибережних територій, зокрема через створення Координаційної ради Тилігульського лиману.

До Регіональної комплексної програми можуть також додані інші блоки, які забезпечують реалізацію вищезазначених підпрограм. Наприклад, підпрограма розвитку транспортної інфраструктури Тилігульського мікрорегіону.

З метою підвищення керованості та прогнозованості реалізації Регіональної комплексної програми пропонується використати поетапний підхід, а саме зафіксувати три етапи її реалізації:

I етап (2026-2028 роки) – стабілізація гідроекологічного стану Тилігульського лиману та формування інституційної системи управління;

II етап (2029-2032 роки) – розвиток рекреаційно-оздоровчої, туристичної та аквакультурної інфраструктури;

III етап (2033-2035 роки) – масштабування економічних ефектів, інтеграція територій у національні та міжнародні програми розвитку.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Економіка вражень і природокористування: принципи інклюзивності та сталості / авт. кол.: Н.І. Хумарова, М.М. Петрушенко, К.О. Костецька [та ін.] ; за заг. ред. Н.І. Хумарової; НАН України, ДУ «Ін-т ринку і екон.-екол. досліджень НАН України» — Київ: Академперіодика, 2024. —388 с.

2. Місцеве та регіональне самоврядування в Україні: сучасний стан та шляхи реформування / Б.В. Буркинський, О.Д. Кутателадзе, О.І. Лайко [та ін.] ; за заг. ред. Б.В. Буркинського та О.Д. Кутателадзе; ДУ «Ін-т ринку і екон.-екол. досліджень НАН України» — Одеса: ДУ «ІРЕЕД НАНУ», 2025. —496 с.

3. Актуальні проблеми лиманів північно-західного Причорномор'я / авт. кол.: Є.Д. Гопченко, В.В. Адабовський, Ю.С. Тучковенко [та ін.] ; за заг. ред. Ю.С. Тучковенка та Є.Д. Гопченка; Одеський державний екологічний університет. — Одеса: ТЕС, 2012. 224 с.

**УДК 31.314**

---

**Алла ТАРАСЮК**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри економіки, підприємництва та економічної безпеки*

**Андрій БАЛЯСНИЙ**

*здобувач,*

*Херсонський національний технічний університет,*

*м. Хмельницький*



## СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ МІГРАЦІЇ РОБОЧОЇ СИЛИ В УКРАЇНІ

Міграція робочої сили для України перестала бути локальною проблемою сьогодні вона формує демографічну, економічну й політичну траєкторію країни. В умовах військової агресії мобільність українців за кордон охоплює мільйони людей і помітно впливає на обсяги робочих ресурсів. Це робить тему надзвичайно актуальною як для наукового осмислення, так і для практичних рішень у період тривалої безпекової кризи та майбутньої відбудови.

Дослідженням суміжних тем присвчені роботи таких науковців як: Е. Равенштейн, Е. Лі, М. Тодаро, Д. Массей, Е. Лібанової, О. Малиновської.

Метою дослідження стало вивчення і оцінка процесів внутрішньої і міжнародної трудової міграції населення України та розробка рекомендацій щодо вдосконалення регулювання цих процесів.

Довгий час, особливо у період 2015–2021 років, трудова міграція населення виконувала в Україні функцію потужного макроекономічного стабілізатора. Приватні грошові перекази мігрантів залишалися одним із ключових джерел надходження іноземної валюти в Україну, стабільно перевищуючи обсяги прямих іноземних інвестицій. За даними Національного банку України, у передвоєнні роки ці надходження сягали еквіваленту 8–9% ВВП, що дозволяло компенсувати дефіцит торговельного балансу та підтримувати курс національної валюти [4].

Для мільйонів українських домогосподарств ці кошти слугували головним інструментом боротьби з бідністю, стимулюючи внутрішній споживчий попит та сферу послуг. Україна інтегрувалася у європейський економічний простір доволі специфічним чином: експортуючи не стільки високотехнологічну продукцію, скільки саму працю, яка потім поверталася в національну економіку у вигляді грошей.

Однак ця модель, попри свою короткострокову фінансову ефективність, сповільнила структурні зміни економіки, знижуючи стимули до модернізації виробництва та підвищення продуктивності праці всередині країни.

На початку повномасштабного вторгнення діаспора й трудові мігранти активно підтримували рідних в Україні: міжнародні оцінки фіксували зростання потоків грошових переказів як тимчасову реакцію на гуманітарну й економічну потребу, і саме завдяки цьому Україна отримала додатковий валютний потік, який пом'якшував шок перших місяців конфлікту [4].

Однак із часом структура мобільності змінилася: тисячі сімей виїхали за кордон не поодинокими робітниками, а цілими домогосподарствами і в багатьох випадках у них зникла необхідність регулярно пересилати значні кошти в Україну.



Переселенці, що влаштувалися й працювали в країнах прийому, почали частіше витратити зароблене локально – на житло, харчування, інші нагальні потреби – або ж поступово інтегрувалися в місцеві ринки праці, тож раніше типовий механізм, коли один член родини працює за кордоном і підтримує тих, хто залишився, став менш розповсюдженим.

Унаслідок цього видимі надходження від приватних переказів почали знижуватися відносно передвоєнних піків. НБУ та інші аналітики відзначають, що після рекордних показників 2022 року обсяги приватних переказів демонстрували ослаблення в наступні роки, що відображає саме зміни у поведінці мігрантів та структуру їхнього переміщення [5].

З початком повномасштабного вторгнення соціально-економічні наслідки міграції набули виразно негативного забарвлення, перетворившись на фактор знищення національного людського капіталу.

Наймасштабнішим та найбільш болючим ударом стала втрата кваліфікованої робочої сили. Оскільки міграційна хвиля 2022–2024 років характеризується витоком осіб з високим освітнім рівнем, Україна зіткнулася з перетоком «мізків» на користь розвинених країн ЄС, які також страждають від старіння населення. Для України це означає поточний дефіцит кадрів, який вже зараз гальмує відновлення бізнесу, а також довгострокову втрату інноваційного потенціалу, необхідного для післявоєнної відбудови.

Критичним наслідком масового виїзду є стрімке погіршення демографічного навантаження на працююче населення. Вимивання працездатної долі населення при відносно стабільній кількості пенсіонерів негативно впливає на економіку країни. Звуження податкової бази внаслідок еміграції платників податків ставить під загрозу спроможність держави виконувати свої соціальні зобов'язання, зокрема виплачувати пенсії та забезпечувати систему охорони здоров'я.

Особливе занепокоєння викликає гендерна асиметрія сучасних міграційних процесів. Виїзд за кордон мільйонів жінок репродуктивного віку разом із дітьми створив загрозу демографічній ямі, глибина якої відчуватиметься десятиліттями. Економічна ціна цього явища вимірюється не лише втраченим ВВП сьогодні, а й невиробленим ВВП майбутніми поколіннями, які не народяться в Україні або виростуть та соціалізуються за її межами. Чим довше триває війна, тим глибшою стає інтеграція українських дітей у закордонні освітні системи, що перетворює тимчасовий прихисток на постійне місце проживання. Ризик неповернення цієї категорії мігрантів є найважчим економічним наслідком війни, оскільки він підриває саму основу ринку праці у майбутньому.

Крім того, міграція спричиняє суттєві регіональні диспропорції. Втрата населення не рівномірна: східні та південні індустриальні регіони зазнали



значного витоку населення, тоді як західні та центральні області зіткнулися з надмірним навантаженням на інфраструктуру через внутрішнє переміщення. Це руйнує усталені економічні кластери та логістичні ланцюги, вимагаючи значного репланування економічної мапи України.

Так, сучасна міграційна криза стала для України найзначнішим економічним викликом з часів здобуття незалежності. Вона вийшла за межі питань ринку праці, перетворившись на фактор, що визначає межі можливого економічного зростання. Втрата людського капіталу, зниження внутрішнього споживання, дефіцит кадрів та загроза фінансовій стійкості формують складний комплекс проблем, і їх розв'язання вимагатиме не просто стабілізаційних заходів, а кардинально нової моделі економіки, здатної конкурувати за людей у глобальному світі.

В умовах повномасштабної війни та критичного демографічного спаду, формування ефективної міграційної моделі для України стає питанням національної безпеки та виживання економіки. Світовий досвід показує, що для країни, яка інтегрується у світове господарство, першочерговим завданням є створення конструктивної та раціонально збалансованої політики, що спирається на стратегічні орієнтири розвитку. Аналізуючи реалістичні сценарії для України, варто звернути увагу на досвід країн, що розвиваються, або країн з масовою еміграцією, які змогли перетворити відтік кадрів на інструмент розвитку. Доцільно ширше застосовувати інструменти й підходи, що реально можуть бути застосовані до умов України: такі, що поєднують підтримку діаспори в умовах тривалої кризи і створюють стимули для рееміграції у післявоєнний період.

Таким чином економічний вплив міграції виявився двостороннім. Приватні перекази протягом довоєнного періоду виконували роль макроекономічного буфера, підтримуючи попит і валютні надходження, але одночасно вони знижували стимул до внутрішньої модернізації та інвестування в трудовий потенціал. Повномасштабне вторгнення радикально змінило цю динаміку і значна частка виїздів стала сімейною та довготривалою, що зменшило стабільність потоків переказів і посилило демографічний ефект втрат. З огляду на виявлені проблеми виникла необхідність комплексного підходу, який поєднує оперативні рішення для захисту громадян за кордоном і стратегічні інструменти для збереження й повернення людського капіталу. Це включає підвищення якості та доступності консульських і цифрових сервісів, інтеграцію національних реєстрів з міжнародними базами даних, механізми визнання кваліфікацій, цільові фінансові інструменти та програми підтримки як висококваліфікованих фахівців, так і робітничих кадрів.



Подальші дослідження доцільно зосередити на деталізації програм рееміграції, фінансового інструментарію відбудови та механізмів інтеграції тих, хто повертається

### ЛІТЕРАТУРА

1. Лібанова Е. М. Зовнішні трудові міграції українців: масштаби, причини, наслідки. Демографія та соціальна економіка. 2018. № 2 (33). С. 11–26.
2. Малиновська О. А. Міграційна політика: глобальний контекст та українські реалії : монографія. Київ : НІСД, 2018. 472 с.
3. Ravenstein E. G. The Laws of Migration. Journal of the Statistical Society of London. 1885. Т. 48, № 2. С. 167. URL: <https://doi.org/10.2307/2979181> (дата звернення: 30.11.2025).
4. World Bank Group. Remittances to reach \$630 billion in 2022 with record flows into ukraine. *World Bank*. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2022/05/11/remittances-to-reach-630-billion-in-2022-with-record-flows-into-ukraine> (дата звернення: 01.04.2026).
5. Рябокінь М. І. *Національний банк України*. URL: [https://bank.gov.ua/files/ES/Perekaz\\_q\\_en.pdf](https://bank.gov.ua/files/ES/Perekaz_q_en.pdf) (дата звернення: 01.04.2026).

УДК 354:338.48

**Сергій ЦВІЛИЙ**

*к. е. н., доцент,*

*доцент кафедри туристичного, готельного та ресторанного бізнесу,  
Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1720-6238>*

## **СТІЙКИЙ ПРОСТОРОВИЙ РОЗВИТОК ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ У ПОВОЄННОМУ ПЕРІОДІ ЗА РАХУНОК ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ТУРИСТИЧНОГО ПРОДУКТУ**

Оскільки стійкість розвитку є системною ознакою, закономірним є те, що стійкий характер туризму в повоєнному періоді може бути забезпечений лише в організованій частині простору [2]. Метою стратегічного планування та управління розвитком індустрії туризму України на національному рівні є формування на частині туристично-рекреаційного простору туристичних територіальних систем, а прагнення регіонів форсувати у своєму розвитку туристичну місію неминуче призведе до вирішення формування туристично-



рекреаційного комплексу для найбільш повної реалізації свого туристичного потенціалу [3]. Туристично-рекреаційним комплексом є різновид туристично-рекреаційної системи, що відрізняється високим ступенем внутрішньої взаємопов'язаності і сполученості елементів. Це цілеспрямовано сформована сукупність підприємств індустрії туризму, постачальників послуг та товарів, що забезпечують туристичні потреби на обмеженій території, яка має певні туристично-рекреаційні ресурси, туристичну і забезпечуючу інфраструктуру.

Особливістю структури туристично-рекреаційного комплексу є висока залежність ефективності інтеграції об'єктів індустрії туризму та їх ресурсної бази, інфраструктури території і факторів розвитку туристично-рекреаційної діяльності [7]. Тобто, це інфраструктурний каркас територіальної туристичної системи, сукупність об'єктів туристичної інфраструктури та інфраструктури забезпечення, яка за складом, обсягом і розміщенням у просторі адекватна можливостям реалізації туристичного потенціалу у повоєнному періоді.

Розробка регіональних повоєнних стратегій розвитку індустрії туризму покликана визначити ефективні шляхи, а також визначити умови еволюції регіонального туристично-рекреаційного простору або його частини у стан просторової системи [1]. Серед умов – оптимізація регіонального туристичного комплексу у часі (подолання сезонності) та у просторі. Дієвим механізмом у вирішенні цього завдання має стати диверсифікація туристичного продукту.

Загалом туристичний продукт – комплекс туристичних послуг, робіт, що супроводжують процес споживання туристичних послуг, а також товарів для туристів. Автор вважає доцільним визначити його різновиди, а саме: туристичний продукт оператора та туристичний продукт території. Перший є продуктом праці туropератора, первинною одиницею якого є тур на певний маршрут і в конкретні терміни. Так, категорія регіонального туристичного продукту безпосередньо асоціюється з дестинацією. З усього різноманіття її концептуалізації та визначень доречно згадати її як територію, що пропонує певний набір послуг, які відповідають потребам туриста, задовольняють його попит на перевезення, нічліг, харчування, розваги тощо, й є метою подорожі. Тобто, дестинація має розвинену індустрію туризму в сукупності компаній, що виробляють послуги та товари, здатні задовольнити туристичний попит. Безумовно, якщо комплекс цих послуг має стійкий попит, між оператором та індустрією туризму дестинації складаються відносини щодо їх виробництва, формування, просування та реалізації [5]. Така спільна діяльність підприємств індустрії туризму, туристичних операторів за підтримки органів публічної влади всіх рівнів формують, просувають національний туристичний продукт. Однак при випаданні з цього ланцюжка учасників туристичних операторів, як відбувається в процесі розвитку е-туризму, туристичний продукт у його регіональному контексті здатний відтворюватися і без зусиль туropератора.



Крім того, на повоєнному технологічному фоні розвитку індустрії туризму, при розвитку динамічного пакетування (технології формування і дистрибуції туристичного продукту в режимі онлайн) питання конкурентоспроможності на міжнародному туристичному ринку все більш вирішуються в координатах туристичного продукту регіону, ніж туристичного продукту операторського. Остання обставина, у свою чергу, актуалізує важливе питання про повоєнний розвиток вітчизняного туристично-рекреаційного простору та просування на міжнародний ринок регіональних туристичних продуктів країни після війни.

Диверсифікація туристичного продукту актуальна в контексті його регіонального інваріанту (регіональний туристичний продукт) і представляє процес ускладнення галузевої структури туристичного комплексу за рахунок появи та розвитку нових видів туристично-рекреаційної активності в регіоні. Поява і можливість стійкого розвитку нових видів туристично-рекреаційної активності в регіоні після війни буде визначатися такими факторами (рис. 1).

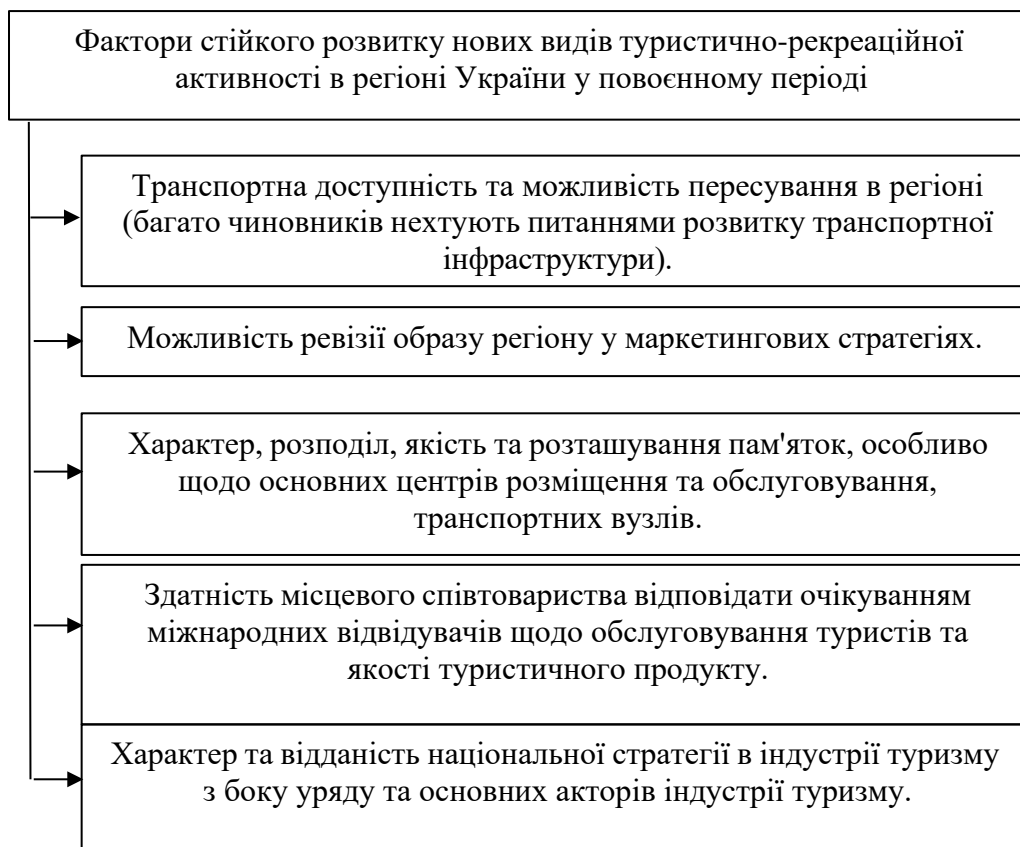


Рис. 1. Фактори стійкого розвитку нових видів туристично-рекреаційної активності в регіоні України у повоєнному періоді

Диверсифікація туристичного продукту є продуктовою інновацією в контексті здійснення публічної політики в туристичних дестинаціях, вирішенню низки задач оптимізації туризму регіону на засадах просторового розвитку [4]:



- подолання фактору сезонності: повне або часткове;
- подолання дії зовнішніх несприятливих факторів після війни, а саме: природно-кліматичних змін, геополітичних та екологічних ризиків;
- сприяння подальшому розвитку регіонального простору через появу нових способів реалізації його туристично-рекреаційного потенціалу.

Так, наприклад, вітчизняні гірські дестинації ще до повномасштабної війни потребували продуктових і технологічних інновацій, щоб йти в ногу зі зміною клімату, продовжуючи свій сезон і працюючи протягом усього року. У той час, коли українські регіони, які позиціонують себе ski resorts, все ще формують свій туристичний потік лише за рахунок «катального» сезону, такі гірські дестинації, як Revelstoke (Канада) та Vail (США) давно розвивають пригодницький, гастрономічний та етнографічний туризм у сезон «сухої землі» та літні туристичні потоки в них можуть навіть перевищувати зимові.

Вітчизняні дестинації змушені диверсифікувати ринкові портфелі для залучення туристів за умов наростаючої невизначеності та геополітичних ризиків. Зовнішні повоєнні ризики особливо проблематичні для територій, економіка яких значною мірою ґрунтується на доходах від туризму.

У більшості досліджень, які так чи інакше пов'язані з проблематикою управління розвитком туризму в регіонах, як суб'єкти регіональної політики найчастіше згадують органи державної влади (національного і регіонального рівнів), органи місцевого самоврядування, рідше підприємницькі структури [6]. Проте суб'єкти індустрії туризму повинні використовувати специфічні для діяльності властивості туристично-рекреаційного простору та виявляти щодо нього вибірковість і також реалізовувати регіональну політику, оптимізуючи власний економічний результат і сприяючи подальшому розвитку території. Так, підприємець опосередковано впливає на вироблення публічної політики просторового розвитку індустрії туризму України у повоєнному періоді та державної регіональної політики; він реалізує свою стратегію і тактику щодо простору, що обирає для реалізації інвестиційних проектів і функціонування діяльності, і, отже, є суб'єктом власної регіональної політики. В повоєнному періоді держава та суб'єкти підприємництва, мають збігтися у просторових пріоритетах, та сформувати регіональні туристично-рекреаційні кластери. З боку підприємців – це є процесом самоорганізації виробників, які спільно використовують сприятливі фактори виробництва, а з боку держави – це комплекс заходів щодо створення сприятливих умов для розвитку процесів кластеризації виробників. У підсумку, в сукупності пріоритетів регіональної політики держави і підприємництва після війни повинні бути сформовані регіональні ядра ефективного освоєння туристично-рекреаційного простору.



## ЛІТЕРАТУРА

1. Бондаренко Л. Дослідження програм розвитку туризму в регіонах України. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. №8. С. 5–10. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-8-1>.
2. Горюнова К. А. Стратегічне управління розвитком туристичного регіону на засадах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-109>.
3. Носирев О., Деділова Т., Токар І. Розвиток туризму та індустрії гостинності в стратегії постконфліктного відновлення економіки України. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 1(26). С. 55–68.
4. Сокол Т.Г., Фастовець О.А. Регіональний вектор розвитку туризму в Україні. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. №1(78). 2022. С. 132–144.
5. Цвілій С. Конструктивна модель реалізації потенціалу індустрії туризму України в європейському гео економічному просторі. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2024. № 1(50). С. 57–69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-50-7>.
6. Цвілій С., Мамотенко Д., Бобрикін П. Підвищення стійкості регіону в цифровому просторі шляхом впровадження інтегрально маркетингових методів розвитку регіонального туризму. *Економічний простір*. 2025. №208. С. 268–278.
7. Tsviliy S., Mamotenko D. Strategic marketing mechanisms for the post-war development of the national tourist destination. *Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України* : моно. Харків : «ХП», 2026. С. 32–54. DOI: <https://doi.org/10.20998/978-617-05-0580-4>.

УДК: 658.7:005.52

**Ольга ЧЕРНЕГА**

здобувачка вищої освіти факультету менеджменту та маркетингу

**Олександр БАЙЛО**

здобувач PhD,

асистент кафедри менеджменту підприємств,

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ

## ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОГО ЕФЕКТУ ПІДВИЩЕННЯ ТОЧНОСТІ ПЛАНУВАННЯ В ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМАХ

В умовах зростання глобальної конкуренції та нестабільності ринків логістика дедалі більше стає стратегічним інструментом зміцнення



конкурентоспроможності підприємств. За даними звіту Kearney/CSCMP «Стан логістики 2025», у США сукупні витрати на логістику становлять 8,7% від ВВП [1]. Це підкреслює необхідність оптимізації логістичних процесів для підвищення їхньої ефективності. При цьому ключову роль відіграє точність бізнес-прогнозування та планування попиту.

Логістична ефективність – це оптимальний баланс між витраченими ресурсами та отриманим результатом. Для її вимірювання використовується система показників, зокрема коефіцієнт ідеального замовлення (*від англ. Perfect Order Rate – POR*), своєчасне і повне постачання (*від англ. On-Time In-Full – OTIF*), оборотність запасів та загальні логістичні витрати [2]. Цільові бенчмарки для галузі споживчих товарів: POR – понад 90%, OTIF – 95–98%, оборотність запасів – 5–12 разів на рік [2]. Точність прогнозування відображає рівень відповідності між запланованими показниками попиту та фактичними даними. Вона визначається за допомогою таких метрик, як середня абсолютна відсоткова помилка (*від англ. Mean Absolute Percentage Error – MAPE*) та середньоквадратична похибка (*від англ. Root Mean Square Error – RMSE*) [3].

Взаємозв'язок між точністю прогнозування та економічною ефективністю логістики піддається кількісному аналізу. Підвищення точності прогнозування лише на 1% може забезпечити скорочення запасів на 7% і зменшення витрат на списання товарів на 9% [4]. Для компанії з річним оборотом 50 млн дол. США така зміна може принести економію понад 1,2 млн дол. США [5]. За наявними оцінками, впровадження інструментів штучного інтелекту в процеси прогнозування дає змогу знизити рівень запасів на 20–30% і загальні логістичні витрати на 5–20% [4]. Узагальнення основних кількісних ефектів підвищення точності планування наведено в табл. 1.

Таблиця 1.

## Вплив точності планування на логістичні показники

Показник	Зміна при підвищенні точності
Рівень запасів	Зменшення на 7% при підвищенні точності на 1%
Втрати (списання товарів)	Зменшення на 9% при підвищенні точності на 1%
Витрати на утримання запасів	Зменшення на 20–30% при впровадженні сучасних технологій
Похибка прогнозування (MAPE)	Зменшення на 20–50% при використанні штучного інтелекту
Економія (при обороті 50 млн дол. США)	Понад 1,2 млн дол. США на рік
Загальні логістичні витрати	Зменшення на 5–20%

Джерело: складено авторами на основі [4–6].



Порівняльний аналіз методів прогнозування показує суттєву перевагу підходів на базі машинного навчання. Лише 64% компаній, які використовують традиційні методи, зокрема електронні таблиці та статистичні моделі типу ARIMA, досягають цільових показників точності, тоді як серед користувачів алгоритмів машинного навчання цей показник сягає 88% [4]. Завдяки здатності штучного інтелекту ефективніше обробляти нелінійні залежності та зовнішні сигнали, зокрема сезонність, цінові зміни та макроекономічні тренди, точність прогнозування може істотно підвищуватися. Натомість за використання класичних методів результати прогнозування виявляються менш гнучкими до змін середовища [4].

Сучасні підходи до управління ланцюгами постачання демонструють, що впровадження комплексних систем, заснованих на машинному навчанні, здатне суттєво оптимізувати логістичні витрати та підвищити ефективність планування. Зокрема, кейс компанії Sigmoid засвідчує, що використання AI-powered demand forecasting дало змогу підвищити ефективність планування замовлень на 30% [6]. Це підтверджує доцільність використання інструментів штучного інтелекту для вдосконалення процесів прогнозування попиту та управління запасами.

Ефективна система управління прогнозуванням передбачає впровадження регулярного моніторингу таких показників, як MAPE і RMSE, автоматизацію процесу оновлення моделей, а також урахування зовнішніх факторів, зокрема ринкових тенденцій та сезонних коливань. Для товарів із низьким обсягом продажів доцільнішим є використання зваженої MAPE, яка усуває спотворення, характерні для традиційної MAPE за малих величин попиту [3]. Відповідне покращення точності прогнозування позитивно впливає не лише на загальні витрати, а й на оптимізацію транспортних процесів завдяки уникненню термінових поставок і раціональнішому використанню складських приміщень [2].

Отже, точне планування відіграє важливу роль у досягненні логістичної ефективності, особливо в умовах ринкової нестабільності. Навіть мінімальне покращення якості прогнозування може призвести до мультиплікативного ефекту: одночасно скорочуються запаси та операційні витрати, а рівень обслуговування клієнтів зростає, що в підсумку підвищує загальну продуктивність логістичної системи. Кількісна оцінка цих ефектів є переконливим аргументом для обґрунтування інвестицій у сучасні системи планування та цифрові аналітичні рішення. Підприємствам доцільно впроваджувати інструменти машинного навчання, які здатні в середньостроковій перспективі забезпечити точніше прогнозування попиту та сприяти зниженню логістичних витрат. Це сприяє підвищенню адаптивності та стійкості ланцюгів постачання.



## ЛІТЕРАТУРА

1. Kearney. *2025 State of Logistics Report: Executive Summary*. URL: <https://www.kenarney.com/documents/d/asset-library-291362522/2025-state-of-logistics-executive-summary-pdf> (дата звернення: 15.04.2026).
2. Oracle NetSuite. *Key KPIs for Logistics*. URL: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/inventory-management/logistics-kpis-metrics.shtml> (дата звернення: 15.04.2026).
3. MetricGate. *RMSE vs. MAE vs. MAPE Compared*. URL: <https://metricgate.com/blogs/rmse-vs-mae-vs-mape/> (дата звернення: 16.04.2026).
4. Gartner. *Future of Supply Chain Planning 2026*. URL: <https://www.gartner.com/en/supply-chain/topics/future-of-supply-chain> (дата звернення: 17.04.2026).
5. Institute of Business Forecasting. *Why Do Businesses Need Forecasts?* URL: <https://ibf.org/knowledge/posts/why-forecasting-8> (дата звернення: 17.04.2026).
6. Sigmoid. *AI-powered demand forecasting improved order planning efficiency by 30%*. URL: <https://www.sigmoid.com/case-studies/ai-powered-demand-forecasting-improved-order-planning-efficiency-by-30/> (дата звернення: 18.04.2026).

УДК: 658.7:519.86

**Вікторія ЧЕРНЮК**

здобувачка вищої освіти факультету менеджменту та маркетингу

**Олександр БАЙЛО**

здобувач PhD,

асистент кафедри менеджменту підприємств,

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ

## ТОЧНІСТЬ ПРОГНОЗУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ СИНХРОНІЗАЦІЇ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ

У сучасних умовах глобальної нестабільності та швидких змін ринкових відносин постає важливе завдання – досягти ефективної взаємодії між відділами маркетингу та логістики. Маркетингові заходи, спрямовані на стимулювання попиту через акції, промо-кампанії та розширення каналів продажу, формують попит на продукцію, тоді як логістика відповідає за забезпечення цього попиту товарами і послугами. Недостатня координація між



цими функціями може призводити до систематичних перебоїв у ланцюгах постачання [1].

Недостатня точність прогнозування попиту залишається однією з найбільш фінансово відчутних проблем у ланцюгах постачання. Згідно з актуальними дослідженнями, компанії, що працюють у сфері споживчих товарів, щорічно втрачають близько 5% річного доходу через помилки прогнозування [2]. У свою чергу, неефективне прогнозування може знижувати прибутковість підприємств на 20–30% [3]. Середня абсолютна відсоткова похибка прогнозування (*від англ. Mean Absolute Percentage Error – MAPE*) при використанні традиційних методів у роздрібній торгівлі для стабільних товарних категорій становить від 15 до 25%, а для промо-товарів та сезонних позицій – перевищує 40% [4].

Нестача узгодженості між маркетинговими стимулами попиту та логістичним плануванням призводить до виникнення так званого «ефекту батога». Це явище характеризується тим, що навіть незначні зміни кінцевого попиту (близько 5%) можуть викликати непропорційно великі коливання замовлень на рівні виробника (до 40%). За оцінками Асоціації з управління ланцюгами постачання, цей ефект призводить до збільшення сукупних витрат на запаси в ланцюзі постачання на 25–40% [5].

Практичним підтвердженням зазначеної проблеми є результати діяльності вітчизняних компаній. Зокрема, за даними вебінару Retail Association of Ukraine та Smart Business, мережа супермаркетів Novus зафіксувала, що у третьому кварталі 2022 року точність прогнозу промо-продажів становила 120%, а частка втрат через надлишкові запаси складала 5,6% продажів [1]. Завдяки поступовому вдосконаленню процесів прогнозування ці показники було знижено до 105% у першому кварталі 2023 року, а втрати скоротилися до 3,8% [1]. Аптечна мережа АНЦ встановила допустиме відхилення від прогнозу в межах  $\pm 3\text{--}5\%$ , досягнувши у 2021 році відхилення лише на рівні 2% від запланованих показників [1].

Для подолання зазначених проблем застосовується широкий спектр методів підвищення точності прогнозування. Серед технологічних підходів ключову роль відіграє використання алгоритмів машинного навчання: ансамблевих методів та рекурентних нейромереж. Застосування таких технологій дозволяє знизити рівень MAPE до 5–15% порівняно з 15–40% при традиційних статистичних методах [4]. Паралельно активно розвивається процесний підхід – спільне прогнозування, планування та поповнення запасів [4].

Одним із найважливіших аспектів ефективного управління є застосування точності прогнозування як основного показника ефективності для менеджерів відповідних підрозділів. Впровадження системи показників ефективності на



основі MAPE, зваженої середньої абсолютної відсоткової помилки (*від англ. Weighted Mean Absolute Percentage Error – WMAPE*) та зміщення прогнозу дозволяє об'єктивно оцінити якість планування, виявити систематичні відхилення і оптимально розподілити відповідальність між відділами маркетингу і логістики [2]. Доцільно також впроваджувати показник точності прийнятих рішень, який оцінює якість управлінських рішень, прийнятих на основі прогнозу, з урахуванням балансу між рівнем витрат і якістю сервісу [2].

Міжфункціональна синхронізація досягається через впровадження процесу інтегрованого операційного планування (*від англ. Sales & Operations Planning – S&OP*) або його більш досконалої версії – інтегрованого бізнес-планування (*від англ. Integrated Business Planning – IBP*). Зокрема, компанії, які досягли високого рівня зрілості процесу S&OP, демонструють результати, наведені в табл. 1.

Таблиця 1.

Вплив впровадження S&OP на ключові показники ефективності підприємства

Показник	Ефект від впровадження S&OP
Рівень запасів	Зниження на 18–30%
Виручка	Зростання на 1–4%
Рівень обслуговування клієнтів	Зростання на 5–20%
Прибуток до сплати відсотків і податків	Зростання на 1–6%

Джерело: складено авторами на основі [3].

Водночас за даними аналітичних досліджень, близько 67% керівників ланцюгів постачання досі використовують електронні таблиці як головний інструмент планування, що значно зменшує потенціал для міжфункціональної координації [6].

Отже, точність прогнозування є не лише операційним показником, а й стратегічним інструментом, що сприяє узгодженню всіх ланок постачання. Впровадження системи показників ефективності, побудованої на основі метрик точності прогнозу, разом з цифровими технологіями міжфункціонального планування дає змогу підприємствам значно знизити операційні витрати, покращити якість обслуговування та забезпечити стійкість ланцюга постачання навіть в умовах ринкової нестабільності.

## ЛІТЕРАТУРА

1. ЗА РАМКАМИ РИТЕЙЛЮ. Як точність прогнозування впливає на фінансові показники бізнесу, 2023. YouTube. URL: [https://www.youtube.com/watch?v=7jxuPp\\_5-8M](https://www.youtube.com/watch?v=7jxuPp_5-8M) (дата звернення: 15.04.2026).



2. CenterGroup. Advanced Analytics in Supply Chain: Smarter Decisions for Competitive Companies. 2024. URL: <https://centergroupsa.com/en/advanced-analytics-in-supply-chain-smarter-decisions-for-competitive-companies/> (дата звернення: 15.04.2026).
3. The future of supply chain management: Addressing challenges with technology-driven solutions. Custom software engineering & staff augmentation company. URL: <https://globaldev.tech/blog/future-of-supply-chain-management> (date of access: 17.04.2026).
4. As-Siddeeqi M. Sales Forecast Accuracy Benchmarks: Machine Learning vs Traditional Methods. Articsledge. URL: <https://www.articsledge.com/post/sales-forecast-accuracy-machine-learning-vs-traditional-benchmarks> (дата звернення: 18.04.2026).
5. Aglowid IT Solutions. The Bullwhip Effect in Manufacturing Is Costing You More Than You Think. 2025. URL: <https://aglowiditsolutions.com/blog/bullwhip-effect-in-manufacturing/> (дата звернення: 18.04.2026).
6. Amazon Business. Driving Resilience and Revenue Growth in Manufacturing. 2023. URL: <https://business.amazon.com/en/blog/driving-resilience-revenue-growth-manufacturing> (дата звернення: 19.04.2026).

УДК 332.1:338.24

*Ростислав ШАНДОВ,*

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький*

## СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ОСОБЛИВОСТІ СТВОРЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ У ПРОМИСЛОВОМУ СЕКТОРІ

Умови сучасної глобальної економіки характеризуються високою турбулентністю, геополітичною фрагментацією, циклічними збоями у логістичних мережах та посиленням регуляторного тиску в сфері сталого розвитку. У такому середовищі традиційна модель ізольованого корпоративного розвитку втрачає свою ефективність, а стратегічні альянси трансформуються з опціонального інструменту кооперації у ключовий механізм виживання та конкурентної адаптації промислових підприємств [1]. Стратегічний альянс у промисловості – це довгострокова, структурована форма партнерства між юридично та економічно незалежними компаніями, що поєднує матеріальні, технологічні та інтелектуальні ресурси для досягнення спільних стратегічних цілей без повного злиття капіталів чи зміни власності. На



відміну від разових контрактів чи вертикальних інтеграцій, альянси дозволяють зберігати організаційну автономію, одночасно формуючи синергетичний потенціал, необхідний для протидії макроекономічним шокам, дефіциту критичних матеріалів та технологічним розривам. Саме в умовах глобальної нестабільності альянс виступає інституційним буфером, що трансформує зовнішні загрози у керовані спільні проекти [2].

Актуальність дослідження зумовлена подвійним структурним викликом, що стоїть перед промисловістю з середини 2020-х років: парадигмальним переходом до Індустрії 4.0/5.0 та імперативом глибокої декарбонізації виробничих ланцюгів [3]. Цифрова трансформація вимагає масштабних інвестицій у кіберфізичні системи, промисловий інтернет речей (IIoT), машинне навчання та цифрові двійники активів, тоді як зелений перехід передбачає перебудову енергетичних моделей, впровадження технологій уловлювання вуглецю та реінжиніринг матеріальних потоків. Жодне підприємство, навіть транснаціонального масштабу, не здатне самотужки фінансувати, розробити, сертифікувати та масштабувати всі необхідні інновації в умовах жорстких бюджетних обмежень. Саме тому стратегічні альянси стають архітектурним каркасом нової промислової реальності, де конкурентна перевага формується не ізольованою компанією, а мережею взаємопов'язаних суб'єктів, здатною до швидкої реконфігурації під зовнішні імперативи [4].

Для українського бізнесу зазначена проблематика набуває критичної ваги в контексті післявоєнного відновлення та євроінтеграції. Руйнування виробничих потужностей, міграція інженерних кадрів, необхідність відповідності стандартам ЄС (зокрема, механізму СВІМ, вимогам до промислової безпеки, екологічного аудиту та due diligence у ланцюгах постачання) роблять ізольовану модернізацію неефективною. Стратегічні альянси з європейськими корпораціями, міжнародними фінансовими інституціями та науково-технологічними консорціумами стають основним каналом трансферу технологій, залучення грантових та кредитних ресурсів, а також інтеграції у відновлені регіональні ланцюги створення вартості. Україна розглядається партнерами як потенційний хаб для nearshoring-проектів, особливо в галузях машинобудування, хімічної промисловості, енергетики та оборонно-промислового комплексу, де попит на дуальні технології та стандартизоване виробництво стрімко зростає [5].

Мотивація бізнесу щодо створення промислових альянсів еволюціонувала від базового розподілу фінансових та операційних ризиків до комплексного доступу до унікальних R&D-компетенцій, патентних портфелів та експертизи в нішевих технологічних домених [4]. Сучасні підприємства прагнуть прискорити цикл виведення продуктів на ринок, мінімізувати капітальні витрати на фундаментальні дослідження та отримати доступ до кваліфікованих



інженерних кадрів і науково-дослідних інфраструктур партнерів. Важливим драйвером виступає синергія даних: обмін промисловими метриками в межах довірених середовищ дозволяє оптимізувати логістику, прогнозувати відмови обладнання, знижувати енергоспоживання та персоналізувати сервісне обслуговування. Для українських компаній мотивація до альянсів додатково посилюється необхідністю інтеграції в європейські інноваційні програми (Horizon Europe, IPCEI, Digital Europe), сертифікації за стандартами NATO/STANAG та виходу на міжнародні ринки через спільні тендери. Доступ до інституційної підтримки (EBRD, ЄІБ, програми Ukraine Facility) також умовами вимагає участі у консорціумах із верифікованою корпоративною управлінням та ESG-прозорістю [6].

Таким чином, альянс перестає бути інструментом економії масштабу і перетворюється на платформу спільного створення вартості, де наукові розробки трансформуються в комерційні рішення значно швидше завдяки прямій інтеграції академічних центрів, технологічних стартапів, виробничих гігантів та регуляторних агентів. Мотивація також посилюється необхідністю відповідності ESG-критеріям, оскільки інвестори та міжнародні покупці все частіше вимагають прозорого ланцюга постачання з верифікованим вуглецевим слідом.

Сучасні тенденції розвитку промислових альянсів формуються під впливом трьох взаємопов'язаних мегатрендів. Перший вектор – цифрова трансформація. Промислові підприємства все частіше об'єднуються навколо хмарних платформ, екосистем великих даних та рішень на основі штучного інтелекту. Прикладами є консорціуми виробників обладнання, програмних вендорів та телеком-операторів, що розробляють відкриті стандарти промислових хмар, забезпечуючи інтероперабельність обладнання різних брендів та безпечний обмін даними в режимі реального часу. Алгоритми машинного навчання, навчені на агрегованих даних кількох партнерів, демонструють вищу точність у прогнозуванні дефектів, оптимізації режимів різання та балансуванні навантаження на виробничі лінії. В українському контексті це проявляється у формуванні кластерів цифрової промисловості, інтеграції вітчизняних ІТ-рішень у європейські екосистеми та розвитку цифрових двійників критичної інфраструктури за підтримки державних та міжнародних програм.

Другий вектор – «зелений» перехід. Жорсткі кліматичні регуляторні вимоги, зокрема механізми СВAM у ЄС, національні стратегії декарбонізації та вимоги до розширеної відповідальності виробників, спонукають компанії формувати партнерства для розробки водневих технологій, модернізації теплоенергетичної інфраструктури та впровадження принципів циркулярної економіки. Такі альянси мають міжсекторальний характер, поєднуючи



металургію, хімічну промисловість, енергетику, утилізаторів та логістичні оператори в єдині декарбонізаційні консорціуми з чіткими дорожніми картами зниження Score 1-3 викидів [3]. Для України зелений перехід стає імперативом конкурентоспроможності: участь у європейських водневих хабах, модернізація ТЕЦ, впровадження циркулярних моделей та підготовка до СВМ-звітності вимагають партнерств із технологічними лідерами ЄС та фінансової інфраструктури сталих інвестицій.

Третій тренд – скорочення та регіоналізація ланцюгів створення вартості. Після серії глобальних шоків промисловість відходить від гіпероптимізованої моделі «just-in-time» на користь «just-in-case», формуючи регіональні стратегічні партнерства (nearshoring, friend-shoring). Це сприяє створенню компактних, стійких виробничих кластерів, де альянси будуються на основі географічної близькості, спільних технічних стандартів, взаємної диверсифікації поставок та синхронізації митно-логістичних процедур. Україна, завдяки митному союзу з ЄС, спрощеним процедурам транзиту та наявності кваліфікованої інженерної школи, позиціонується як стратегічний партнер для європейських корпорацій, що переносять виробничі потужності ближче до кінцевого ринку. Це створює унікальне вікно можливостей для формування прикордонних промислових альянсів у сфері металообробки, компоненти для ВДЕ, логістичної автоматизації та оборонних технологій.

Попри очевидні стратегічні переваги, створення альянсів у промисловому секторі має низку специфічних особливостей, що ускладнюють їх імплементацію та вимагають цілеспрямованого удосконалення управлінських механізмів. По-перше, промислові проекти характеризуються високою капіталомісткістю та тривалим циклом реалізації. Інвестиції в нові виробничі лінії, енергоефективне обладнання, системи автоматизації або цифрові інфраструктури окупаються протягом 5-12 років, що вимагає від партнерів розробки гнучких фінансових моделей, поетапного траншування коштів, прив'язки до досягнення технологічних віх (milestone-based funding) та наявності резервних механізмів хеджування валютних і процентних ризиків [4]. В українських реаліях цей виклик посилюється макроекономічною волатильністю, необхідністю залучення страхування воєнних ризиків (через MIGA, гарантійні програми ЄС) та адаптацією фінансових інструментів до умов відновлення.

По-друге, критичною проблемою залишається захист інтелектуальної власності та конфіденційних технологічних ноу-хау при обміні даними та спільній розробці. Інтеграція програмно-апаратних комплексів створює ризики несанкціонованого копіювання, зворотного інжинірингу або витoku критичних алгоритмів. Для мінімізації цих загроз промислові альянси впроваджують модульні архітектури співпраці, використовують технології розподілених



реєстрів для фіксації прав на ІВ та аудиту доступу, застосовують механізми «чистих кімнат» при спільних R&D-проектах та формують детальні угоди про розмежування прав на похідні технології, передбачаючи різні режими ліцензування залежно від ступеня участі кожного партнера. Для України особливо актуальним є удосконалення нормативно-правової бази щодо трансферу технологій, посилення інституційної спроможності Державної служби інтелектуальної власності та впровадження європейських стандартів due diligence для запобігання незаконному копіюванню та кіберзагрозам у спільних проектах.

Удосконалення механізму створення стратегічних альянсів у промисловості має ґрунтуватися на системному, етапному підході, що поєднує стратегічне планування, цифрову довіру, правову визначеність та адаптивне управління. На етапі ініціації доцільно впроваджувати багаторівневі скорингові моделі оцінки сумісності партнерів, що враховують не лише фінансову стійкість, а й технологічну зрілість (TRL), сумісність корпоративних культур, рівень кібербезпеки та готовність до відкритих інновацій [1]. На стадії структуризації альянсу необхідно стандартизувати процедури технологічного та правового due diligence, визначити чіткі алгоритми розподілу результатів інтелектуальної діяльності, створити спільні управляючі комітети з представників бізнесу, наукових установ та незалежних експертів, а також затвердити KPI, прив'язані до синергетичного ефекту, а не лише до фінансової звітності [4]. Операційна фаза має підтримуватися цифровими платформами моніторингу ефективності та смарт-контрактами, що дозволяють у реальному часі відстежувати виконання зобов'язань, рівень інтеграції процесів та відповідність ESG-критеріям. Важливим елементом удосконаленого механізму є проектування гнучких «вихідних» процедур, що забезпечують цивілізоване розформування, масштабування або трансформацію альянсу без втрати ключових компетенцій, порушення конфіденційності чи судових конфліктів [1].

Для українського контексту вдосконалення механізму має включати створення національного координаційного офісу з управління промисловими альянсами, який забезпечував би методологічну підтримку, акредитацію партнерів, моніторинг відповідності стандартам ЄС та фасилітацію доступу до міжнародних фінансових інструментів. Доцільно також розвивати інститути спільних лабораторій, технологічні хаби при університетах та державно-приватні платформи для тестування пілотних рішень перед масштабуванням у межах альянсів [5, 6].

У найближчому десятилітті конкурентна боротьба відбуватиметься не між окремими корпораціями, а між цілісними інноваційно-виробничими екосистемами, здатними швидко адаптуватися до технологічних змін, регуляторних вимог та викликів кліматичної нейтральності. Успішність таких



екосистем залежатиме від якості механізмів управління альянсами, в тому числі, прозорості взаємодії, захищеності інтелектуальних активів, гнучкості фінансування та глибини інтеграції науково-дослідного потенціалу в комерційні процеси. Для української промисловості розвиток альянсових моделей відкриває стратегічний шлях до прискореної модернізації, інтеграції у європейські інноваційні мережі, спільного фінансування відновлювальних проєктів та формування конкурентоспроможного виробничого хабу в Центральній та Східній Європі.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Gulati R., Higgins M. C. Strategic alliances in times of uncertainty: Dynamic capabilities and institutional buffering. *Strategic Management Journal*. 2022. Vol. 43, № 5. P. 1120-1145.
2. Kagermann H., Wahlster W., Helbig J. Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0/5.0: Final report of the Industrie 4.0/5.0 Working Group. Acatech, 2024 (updated ed.). 68 p.
3. Rennings K., Otto M. Green alliances and industrial decarbonization pathways: Evidence from European heavy industry. *Journal of Cleaner Production*. 2025. Vol. 385. Article 135678.
4. Belderbos R., Carree M., Lokshin B. Cooperative R&D and firm performance: The role of alliance diversity and knowledge absorption. *Research Policy*. 2022. Vol. 51, № 4. Article 104489.
5. Офіс з питань відновлення інфраструктури України. Національна дорожня карта індустриальної модернізації: механізми державно-приватного партнерства та міжнародної кооперації : аналіт. доп. Київ : УПІ, 2026. 72 с.
6. Європейська Комісія. Ukraine Facility & Industrial Cooperation Framework: Guidelines for cross-border strategic alliances. Brussels: EC, 2025. 56 p.

УДК 338.24:332.1

---

**Наталія ШАНДОВА,**

д.е.н., професор, завідувач кафедри

Економіки, підприємництва та економічної безпеки

**Олексій ГЕНС,**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький

**Владислав ПАРФЬОНОВ,**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький



## ВЗАЄМОДІЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА МЕХАНІЗМІВ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ РЕГІОНУ

У сучасних умовах глибокої трансформації національної економіки, зумовленої наслідками повномасштабної війни, відновлювальними процесами та євроінтеграційними імперативами, традиційне розмежування мікро- та мезоекономічних рівнів втрачає свою аналітичну доцільність. Економіка регіону більше не розглядається як пасивне середовище функціонування бізнесу, а виступає активним учасником синергетичних процесів, де безпека окремого підприємства стає детермінантою стабільності всієї територіальної економічної системи [1]. Взаємозалежність між рівнями господарювання проявляється у тому, що стратегічна стійкість вітчизняних підприємств безпосередньо впливає на інвестиційний імідж, фінансовий потенціал та соціальну рівновагу регіону, тоді як якість регіонального інституційного середовища визначає ефективність внутрішніх систем економічної безпеки бізнесу. Економічна безпека підприємств у сучасному розумінні виходить за межі суто охоронних функцій і трансформується у стратегічний інструмент забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Еволюція концепції економічної безпеки підприємства пройшла шлях від вузькотехнічного трактування як системи захисту матеріальних активів до комплексного стратегічного підходу, що охоплює фінансову, кадрову, інформаційну, інноваційну та репутаційну складові. Сучасна парадигма розглядає економічну безпеку як динамічну здатність суб'єкта господарювання адаптуватися до зовнішніх загроз, мінімізувати ризики втрати конкурентних переваг та забезпечувати стійке відтворення капіталу навіть у умовах високої невизначеності [2]. Такий підхід передбачає перехід від реактивної моделі реагування на інциденти до проактивного ризик-менеджменту, інтегрованого в корпоративне стратегічне планування. Паралельно трансформуються критерії оцінки конкурентоспроможності регіону: якщо раніше домінували показники обсягу промислового виробництва та рівня зайнятості, то сьогодні ключовими детермінантами виступають інвестиційна привабливість, інноваційний потенціал, якість інфраструктури, цифрова зрілість та рівень довіри бізнесу до інституцій влади.

Взаємозв'язок між цими категоріями найточніше описує модель «безпечне підприємство – сильний регіон», яка базується на принципах позитивного зворотного зв'язку та системної синергії. У межах цієї моделі підприємство з налагодженою системою економічної безпеки генерує стабільні грошові потоки, зберігає кваліфіковані кадри, інвестує у модернізацію та дотримується стандартів корпоративного управління. Це, у свою чергу,



підвищує фіскальну віддачу регіону, зміцнює його інноваційну екосистему та формує позитивний імідж для зовнішніх інвесторів. Регіон, забезпечуючи прозорі правила гри, розвинуту логістику, доступ до фінансування та ефективну систему правового захисту, створює середовище, у якому корпоративні системи безпеки функціонують з меншими транзакційними витратами. Таким чином, формується замкнений цикл взаємного підсилення, де безпека бізнесу стає фундаментом регіональної конкурентоспроможності, а конкурентоспроможність регіону виступає гарантією довгострокової безпеки підприємств.

Конкурентоспроможність регіону безпосередньо вибудовується через здатність підприємств захищати власні кадри, підтримувати стабільні податкові відрахування та гарантувати безпеку інноваційних розробок у межах територіальних об'єднань.

Збереження та розвиток кадрового потенціалу є однією з ключових соціальних складових економічної безпеки підприємства. У умовах міграційних процесів та демографічних викликів, загострених військовими діями, здатність бізнесу утримувати фахівців, забезпечувати гідні умови праці та інвестувати у їхню перепідготовку безпосередньо впливає на людський капітал регіону. Підприємства з розвинутою системою соціальної безпеки формують локальні центри компетентностей, які стають ядром для створення інноваційних команд та стартап-екосистем. Це зменшує відтік мозків, підвищує продуктивність праці на мезорівні та створює основу для переходу регіону до економіки знань [3].

Фінансова стійкість великих платників податків виступає запорукою наповнення місцевих бюджетів та реалізації суспільно значущих інфраструктурних проєктів. Система економічної безпеки, що включає моніторинг ліквідності, управління дебіторською заборгованістю та хеджування валютних ризиків, дозволяє підприємствам уникати кризових станів і зберігати стабільні податкові надходження. У регіональному вимірі це означає фінансування доріг, енергоінфраструктури, закладів освіти та медицини, що безпосередньо покращує якість життя та інвестиційний клімат. Наявність фінансово стійких підприємств зменшує залежність регіону від трансфертів з державного бюджету та підвищує його автономність [4].

Захист інтелектуальної власності та технологічних секретів у межах регіональних кластерів формує основу для інноваційної кооперації. Коли підприємства впевнені у надійності правових механізмів захисту патентів, ноу-хау та комерційної таємниці, вони активніше залучаються до спільних НДДКР, обміну даними та створення технологічних альянсів. Це стимулює формування кластерів високої доданої вартості, які стають магнітом для венчурного капіталу та міжнародних партнерств. Ефективна система кібербезпеки та інформаційного захисту на рівні окремих підприємств, помножена на



регіональні ініціативи з кібергігієни, зменшує системні ризики для всієї територіальної економіки та підвищує її рейтинг у міжнародних індексах цифрової готовності [5].

Конкурентні позиції регіону зміцнюються шляхом впровадження механізмів державно-приватного партнерства у сфері безпеки, активної ролі місцевої влади у створенні захищеного бізнес-середовища та стимулювання інноваційної діяльності підприємств для підвищення загального інвестиційного рейтингу території.

Державно-приватне партнерство (ДПП) у сфері безпеки стає критично важливим інструментом синхронізації інтересів бізнесу та територіальних громад. Спільне фінансування та управління інфраструктурними проектами (логістичні хаби, промислові парки, енергонезалежні мікрорайони) дозволяє розподілити ризики та забезпечити фізичну стійкість критичних об'єктів. Окремим напрямом є кіберзахист: створення регіональних центрів моніторингу кіберзагроз, спільне впровадження стандартів ISO/IEC 27001, обмін інформацією про інциденти між підприємствами та правоохоронними органами. ДПП у цій сфері трансформує безпеку з приватної витрати у суспільне благо, що безпосередньо підвищує інвестиційну привабливість регіону [6].

Роль регіональної влади у створенні безпечного бізнес-середовища реалізується через інституційні механізми детінізації економіки та протидії рейдерству. Впровадження цифрових реєстрів прав власності, прозорих процедур перевірок бізнесу, медіації господарських спорів та швидкого судового захисту активів знижує рівень неформальних ризиків. Регіональні адміністрації, співпрацюючи з промисловими асоціаціями, можуть формувати «білі списки» добросовісних інвесторів та впроваджувати механізми превентивного моніторингу корпоративних конфліктів. Така політика зменшує страхові премії, прискорює процедури кредитування та формує репутацію регіону як території з передбачуваними правилами гри, що є ключовим фактором конкурентоспроможності в умовах глобальної мобільності капіталу [7].

Стимулювання інноваційної активності підприємств виступає потужним інструментом підвищення загального рейтингу регіону. Регіональні програми грантової підтримки, податкові канікули для R&D-проектів, створення інноваційних хабів при університетах та технологічних парках дозволяють трансформувати корпоративні системи безпеки у драйвери технологічного оновлення. Коли підприємства інвестують у безпеку не лише як у захист, а й у інноваційний потенціал (наприклад, впровадження штучного інтелекту для прогнозування ризиків, блокчейну для відстеження ланцюгів постачання), регіон отримує мультиплікативний ефект: зростання продуктивності,



експортний потенціал та інтеграцію у глобальні технологічні мережі. Це безпосередньо впливає на позиції області в національних та міжнародних рейтингах конкурентоспроможності, залучення прямих іноземних інвестицій та формування іміджу центру відновлювальної економіки.

Реалізація зазначених механізмів зміцнення конкурентних позицій регіону вимагає врахування низки критичних викликів та бар'єрів взаємодії, що виникають в умовах сучасних воєнних ризиків, недосконалої координації між місцевою владою та службами безпеки підприємств, а також необхідності адаптації вітчизняних систем захисту до стандартів ЄС у межах євроінтеграційних процесів.

Вплив воєнних ризиків на безпековий контур підприємств та інвестиційний імідж областей залишається системним викликом. Фізичні руйнування інфраструктури, логістичні розриви, перебої в енергопостачанні та підвищені страхові тарифи ускладнюють функціонування навіть найбільш стійких корпоративних систем безпеки. Інвестиційний імідж регіонів формується під тиском геополітичної невизначеності, що змушує інвесторів закладати премію за ризик у вартість капіталу. Попри наявність державних програм воєнного ризику та гарантій, їхнє покриття часто не відповідає реальним потребам бізнесу, особливо в прифронтових та деокупованих територіях, що гальмує відновлення виробничих потужностей та сповільнює формування конкурентних кластерів.

Проблеми координації між органами місцевого самоврядування та службами безпеки підприємств ускладнюють обмін критично важливою інформацією. Відсутність єдиних цифрових платформ для моніторингу загроз, різні стандарти звітності, адміністративні бар'єри та недостатній рівень довіри між секторами призводять до дублювання функцій та неефективного використання ресурсів. Служби безпеки підприємств часто працюють у режимі інформаційних «силосів», не інтегруючись з регіональними центрами управління кризами. Це зменшує спроможність до швидкого реагування на каскадні ризики (наприклад, поєднання кібератаки з логістичним колапсом) та підриває синергетичний потенціал взаємодії.

Адаптація систем безпеки до стандартів ЄС у процесі євроінтеграції регіонів вимагає значних інституційних та фінансових зусиль. Впровадження регламентів щодо захисту даних (GDPR), корпоративної сталості (CSRD), кіберрезильєнтності та екологічної відповідальності збільшує навантаження на підприємства, особливо малого та середнього бізнесу. Регіональні адміністрації стикаються з необхідністю гармонізації законодавства, підготовки кадрів та створення інфраструктури верифікації, що в умовах обмежених бюджетів викликає дисбаланс між вимогами ЄС та реальними можливостями територій. Без цільової підтримки, технічної



допомоги та поетапного переходу існує ризик формування «двошвидкісної» економіки, де лише великі корпорації здатні інтегруватися в європейські ланцюги створення вартості, тоді як локальний бізнес втрачає конкурентні позиції.

Таким чином, економічна безпека бізнесу виходить за межі корпоративного рівня, виступаючи каталізатором регіональної стабільності через збереження людського капіталу, формування фіскальної бази та розвиток інноваційних кластерів. Модель «безпечне підприємство – сильний регіон» демонструє, що інтеграція корпоративного ризик-менеджменту з регіональними стратегіями розвитку створює позитивні ефекти масштабу та синергії. Для реалізації цього потенціалу необхідні цілеспрямовані механізми: розвиток ДПП у сфері кібер- та інфраструктурної безпеки, інституційне забезпечення детінізації та антирейдерського захисту, стимулювання інноваційної активності через регіональні програми підтримки R&D. Подолання воєнних ризиків, узгодження координації між секторами та поетапна адаптація до стандартів ЄС вимагають створення єдиної цифрової архітектури управління ризиками, розвитку інфраструктури довіри та інституційного капіталу регіонів. Лише через синергію корпоративної стійкості та регіональної стратегічної політики Україна зможе сформувати економіку, здатну витримувати зовнішні шоки та посідати гідне місце в європейському економічному просторі.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Білопольський Ю. В. Економічна безпека підприємства: теоретико-методологічні засади та практики впровадження. Київ: Центр учбової літератури, 2023. 312 с.
2. Мельник Л. Г. Стратегічне управління економічною безпекою бізнесу в умовах невизначеності. Економіка України. 2024. № 4. С. 45–58.
3. Державна служба статистики України. Людський капітал та зайнятість в умовах воєнного стану: аналітична довідка [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.03.2026).
4. Національний банк України. Фінансова стабільність регіонів: огляд та рекомендації. Київ: НБУ, 2025. 184 с.
5. Європейська комісія. Cybersecurity and Industrial Clusters: Best Practices for EU Member States and Candidate Countries. Brussels: EC, 2024. 142 p.
6. Міністерство економіки України. Державно-приватне партнерство у сфері безпеки та інфраструктури: методичні рекомендації. Київ: Мінекономіки, 2025. 96 с.



7. Офіс з питань євроінтеграції. Адаптація корпоративних стандартів безпеки до вимог ЄС: дорожня карта для регіонів України. Київ: Урядовий портал, 2026. 78 с.

**УДК 332.1:338.24**

**Наталія ШАНДОВА,**

*д.е.н., професор, завідувач кафедри*

*Економіки, підприємництва та економічної безпеки*

**Сергій ГОДУНОВ,**

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

*Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький*

## **СТРАТЕГІЧНА СПРОМОЖНІСТЬ ЯК ІМПЕРАТИВ ДОВГОСТРОКОВОГО ВІДНОВЛЕННЯ ПОСТКОНФЛІКТНИХ ТЕРИТОРІЙ**

Сучасні підходи до відновлення регіонів, що постраждали від війни, часто обмежуються реалізацією точкових програм фінансової підтримки чи відбудови інфраструктури. Однак світовий досвід свідчить, що навіть значні ресурсні вливання не гарантують сталого економічного зростання, якщо відсутня системна здатність території інтегрувати ці інструменти у довгострокову траєкторію розвитку. Ключова проблема полягає у відсутності цілісного економічного розуміння стратегічної спроможності постконфліктного регіону. Це поняття має виходити за межі простого накопичення ресурсів і відображати інтегровану здатність системи забезпечувати стабілізацію, трансформацію та повернення конкурентних позицій в умовах невизначеності. Вирішення цього завдання вимагає переходу від фрагментарного аналізу до концепції, що поєднує ресурсні, інституційні, управлінські та безпекові компоненти в єдину модель.

Аналіз наукових джерел показує, що хоча питання регіонального розвитку та економічної стійкості досліджуються досить активно, більшість праць зосереджені на окремих детермінантах, таких як продуктивність чи економічна безпека. Існуючі моделі часто не враховують специфіку постконфліктної трансформації, де логіка економічної динаміки суттєво відрізняється від мирного часу. Зокрема, резильєнтність описує реакцію на шоки, але рідко охоплює довгострокову трансформацію, а інституційні концепції фокусуються на управлінні, не формуючи узагальненої моделі спроможності. Це створює прогалину в теоретичному обґрунтуванні інструментів, які б дозволяли оцінювати реальний потенціал регіону до відновлення не як статичний стан, а як динамічний процес.



У цьому контексті стратегічну спроможність доцільно трактувати як інтегровану економічну здатність соціально-економічної системи забезпечувати розширене відтворення шляхом ефективної мобілізації ресурсів та координації управлінських рішень [1]. На відміну від ресурсного потенціалу, який відображає лише наявність активів, стратегічна спроможність характеризує здатність їх структурованого поєднання відповідно до пріоритетів розвитку. Також її слід розмежовувати з конкурентоспроможністю, яка фіксує результативний стан, тоді як спроможність відображає процесуальну здатність підтримувати цей стан у довгостроковій перспективі. Економічна природа цього феномену проявляється через узгодженість трьох ключових вимірів: ресурсного, інституційного та управлінського, до яких додаються соціально-економічний та безпековий аспекти [2].

Структурна модель стратегічної спроможності базується на п'яти взаємопов'язаних складових. Ресурсна складова формує матеріальну базу, включаючи виробничий потенціал та інфраструктуру, проте в постконфліктних умовах важливою є не лише їх наявність, а й здатність до диверсифікації. Інституційна складова визначає якість правил гри, прозорість середовища та рівень довіри, що є критичним для залучення інвестицій. Управлінська складова відображає здатність влади та місцевих акторів формувати стратегічне бачення та координувати трансформаційні процеси. Соціально-економічна складова характеризує людський капітал та підприємницьку активність, які генерують внутрішню динаміку. Безпекова складова забезпечує захищеність системи від внутрішніх і зовнішніх загроз, мінімізуючи ризики повторної дестабілізації. Жодна з цих складових не є самодостатньою: надлишок ресурсів за слабких інституцій не забезпечує розвитку, а ефективне управління без ресурсної бази є обмеженим. Саме синергія компонентів формує системну характеристику регіону.

Важливою особливістю є динамічний характер стратегічної спроможності, який змінюється залежно від фази постконфліктного розвитку. На етапі стабілізації домінують безпекова та інституційна складові, що створюють умови для базової активності та повернення населення. У фазі відновлення та трансформації зростає роль управлінської й ресурсної складових, коли регіон мобілізує допомогу для довгострокових програм. У довгостроковій перспективі провідну роль відіграє соціально-економічна складова як джерело внутрішнього зростання, тоді безпекові та інституційні компоненти переходять у підтримувальний режим. Така фазова мінливість підтверджує, що стратегічна спроможність є процесом постійного відтворення, а не фіксованим набором характеристик.

Для практичного застосування концепції необхідне відповідне оцінювання, яке б ґрунтувалося на системі принципів, враховуючих фазовість



відновлення та чутливість до управлінських рішень. Ключовими принципами виступають інтегрованість аналізу всіх складових, динамічна релевантність показників залежно від етапу розвитку, адаптаційна спрямованість на трансформацію, стійкість до повторних шоків та управлінська зумовленість. Система показників має поєднувати індикатори поточного стану з параметрами динаміки відновлення та структурної трансформації. Зокрема, для ресурсної складової важливими є темп відновлення інвестицій та диверсифікація діяльності. Інституційна спроможність вимірюється через стійкість регуляторного середовища та довіру агентів. Управлінська ефективність відображається у швидкості реакції на кризові зміни та координації. Соціально-економічний розвиток відстежується через відновлення підприємництва та міграційний баланс, а безпека — через енергетичну автономність та фінансову стійкість бюджетів.

Такий підхід дозволяє інтерпретувати стратегічну спроможність не як статичну діагностику, а як інструмент аналізу здатності до довгострокового зростання в умовах нестабільності. Інтегральна оцінка має враховувати комплементарність складових, оскільки їх взаємодія формує додатковий ефект. Це створює методичне підґрунтя для обґрунтування стратегічних рішень у сфері регіональної політики, дозволяючи поєднати короткострокові заходи стабілізації з цілями структурної модернізації.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що формування стратегічної спроможності є системоутворюючою основою відновлення постконфліктних регіонів. Запропонована концепція долає фрагментарність існуючих підходів через поєднання взаємопов'язаних складових у єдиній структурній моделі. Врахування фазовості трансформації дозволяє розглядати розвиток регіону як послідовність змін у співвідношенні стабілізаційних та трансформаційних компонентів. Подальші дослідження мають бути спрямовані на емпіричну апробацію цього підходу та розроблення інструментарію для практичного застосування в системі стратегічного планування, що дозволить забезпечити не лише компенсацію втрат, а й створення нових джерел економічного зростання.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Шандова Н., Генс О., Годунов С. Економічні механізми відновлення та підвищення конкурентоспроможності постконфліктних регіонів. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. Т. 344, № 4. С. 197-202. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-26>
2. Sutton J., Mendez P., Arku G. Regional economic resilience and post-crisis growth paths: hysteresis and homeorhesis. *Journal of Economic Geography*. 2025. Р. 1–18. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbaf034>



УДК 331.101.262

**Тетяна ШРАМ**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування*

**Анна ЛИТВИНЕНКО**

*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,  
Херсонський національний технічний університет*

## **ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК КЛЮЧОВИЙ РЕСУРС ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ: ПРОБЛЕМИ СУТНОСТІ ТА ВАРТІСНОГО ВИМІРУ**

У сучасній економічній парадигмі людський капітал трансформувався з допоміжного фактора виробництва у головний стратегічний ресурс. Фундатори теорії, зокрема Т. Шульц та Г. Беккер, визначили людський капітал як сукупність знань, навичок і мотивацій особистості, що мають економічну цінність [1, с. 90]. Проте сьогодні сутність людського капіталу слід розглядати ширше - як динамічну систему, що включає не лише професійні компетенції, а й психофізичний стан, ціннісні орієнтації та соціальні зв'язки.

Ключовою ознакою людського капіталу є його здатність до самозростання: на відміну від фізичного капіталу, який зношується в процесі експлуатації, людський капітал при інтенсивному використанні може накопичуватися та вдосконалюватися (ефект «learning by doing»). Проблемним аспектом визначення залишається розмежування між «робочою силою» та «капіталом». Якщо робоча сила - це лише здатність до праці, то людський капітал - це вже інвестований ресурс, який потребує постійних витрат на підтримання та оновлення.

На рівні підприємства людський капітал є фундаментом інноваційної сприйнятливості [2, с. 101]. У цифрову епоху конкуренція ведеться не за доступ до сировини, а за швидкість генерування ідей. Високий рівень людського капіталу дозволяє компаніям мінімізувати трансакційні витрати, покращувати якість управлінських рішень та створювати унікальні продукти з високою доданою вартістю.

Для України в цілому роль людського капіталу є критичною в контексті національної безпеки та повоєнного відновлення. Масштабна депопуляція, міграційні процеси та руйнування освітньої інфраструктури створюють ризик «інтелектуальної пустелі». Формування економіки знань в Україні можливе лише за умови збереження людського ядра, що здатне працювати з високими



технологіями та забезпечувати обороноздатність країни [3, с. 151]. Людський капітал сьогодні - це не просто економічна категорія, а фактор виживання суб'єкта господарювання та держави в глобальному конкурентному середовищі.

Для ефективного управління необхідно чітко диференціювати складові людського капіталу. До базового рівня належить капітал здоров'я (фізична витривалість, ментальна стійкість), що є передумовою будь-якої діяльності. Другий рівень - освітній капітал (фундаментальні та спеціальні знання), який в сучасних умовах доповнюється концепцією «lifelong learning» (навчання впродовж життя). Третій рівень - професійний капітал або «кваліфікація», що формується безпосередньо на робочому місці. Важливе місце посідає інтелектуальний капітал (здатність до творчості, винахідництва) та соціальний капітал (довіра, культура спілкування, ділова репутація). Окремо варто виділити психологічний капітал - стійкість до стресів та адаптивність, що стало визначальним фактором для українських підприємств у період воєнного стану [1, с. 92].

Найбільш дискусійним питанням залишається методологія оцінки людського капіталу. На відміну від матеріальних активів, людський капітал не має чіткої інвентарної вартості. Основні проблеми включають:

- труднощі ідентифікації: неможливо точно виокремити, яка частка прибутку отримана завдяки обладнанню, а яка - завдяки таланту працівника;
- суб'єктивність вартісного виміру: існуючі методи (витратний - за сумою інвестицій в освіту та медицину, капіталізаційний - за дисконтованим доходом майбутніх періодів) мають значні похибки. Витрати не завжди гарантують якість капіталу, а майбутні доходи важко прогнозувати через ринкову нестабільність;
- відчуженість активу: людський капітал неможливо продати окремо від носія. Для підприємства це створює ризики «неповоротних інвестицій»: компанія витрачає кошти на навчання спеціаліста, який може перейти до конкурента;
- моральне старіння: у високотехнологічних галузях (ІТ, біотехнології) знання знецінюються швидше, ніж амортизується обладнання. Стандарти бухгалтерського обліку поки що не дозволяють адекватно відобразити людський капітал у балансі підприємства як актив.

Подолання проблем оцінки та розвитку людського капіталу потребує системного підходу. По-перше, на рівні підприємств необхідно впроваджувати системи HR-аналітики, що оцінюють не лише витрати на персонал, а й рентабельність інвестицій у навчання (ROI). По-друге, на державному рівні пріоритетом має стати відновлення людського потенціалу через реформування сфери охорони здоров'я та переорієнтацію освіти на потреби реального сектору



економіки [4, с. 171]. Для України критично важливо створити умови для репатріації «мізків» та стимулювати внутрішні інвестиції в людський капітал через податкові пільги для бізнесу, що фінансує науку та освіту. Лише визнання людини найвищою цінністю та основним капіталом дозволить країні здійснити технологічний прорив та забезпечити сталий розвиток.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Красностанова Н., Смолкін М., Камінський Д. Управління розвитком людського капіталу як складової потенціалу регіону в умовах повоєнного відновлення. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. 2025. Вип. 4(80). С. 89-95.

2. Бенько Н. М. Взаємозв'язок структури людського капіталу та інвестицій у людський капітал. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 96-104.

3. Коритько Т. Ю. Особливості розвитку ринку праці при формуванні кадрової стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. № 3 (81). С. 150-160.

4. Белінська Я., Шараєнко О. Особливості оцінки людського капіталу. *Нарощування фінансово-економічного потенціалу суб'єктів економічних відносин як основа поступального розвитку територіально-господарських систем* : монографія. Т. : ФОП Паляниця В.А., 2021. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/35265>

УДК: 331.101.3:331.102.12

**Вікторія ШУКЛИНА**

*к.е.н., доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму*

**Дарина НОВИЦЬКА**

*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,*

*Херсонський національний технічний університет,*

*м. Хмельницький*

## **ЗОВНІШНЯ МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ЯК УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

В сучасних умовах господарювання зростає значення людського фактора як визначальної складової результативності діяльності підприємства, а отже особливої уваги потребує забезпечення належного рівня мотивації персоналу. Саме зовнішня мотивація виступає ключовим чинником формування



високопрофесійного і відповідального трудового колективу, здатного забезпечити сталий розвиток як стратегічний інструмент побудови екосистеми, де продуктивність працівника синхронізована з довгостроковими цілями.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що питання мотивації персоналу є предметом наукового інтересу як вітчизняних, так і зарубіжних учених, серед яких значний внесок зробили А. Колот, С. Цимбалюк, В. Врум, А. Маслоу та інші дослідники. У наукових працях розглядаються як теоретичні підходи до визначення сутності мотивації, так і практичні аспекти формування сталих систем мотивації на підприємствах, однак проблема підвищення їх результативності залишається актуальною і потребує подальшого вивчення.

Мотивація персоналу є однією з ключових умов сталого функціонування підприємства, оскільки забезпечує активізацію трудової діяльності, формування їх ініціативності, орієнтацію на досягнення сталих результатів праці, реалізацію своїх здібностей та досягнення високих цілей [1]. Результативне управління персоналом неможливе без належного мотиваційного забезпечення процесів формування поведінки працівників, їх зацікавленості, яке виступає важливим чинником формування сталих конкурентних переваг підприємств, створення згуртованого, відповідального та високопрофесійного трудового колективу.

Зовнішня мотивація персоналу реалізується через систему стимулів, які виступають зовнішніми факторами впливу на поведінку працівника та забезпечують його спонукання до трудової діяльності. Стимули розглядаються як певні винагороди або блага, які працівник може отримати за умови виконання визначених завдань і функціональних обов'язків, що створює зацікавленість у досягненні необхідних результатів праці. Саме через систему стимулів здійснюється вплив на поведінку працівника, формуються відповідні мотиви та забезпечується спрямованість його діяльності на досягнення цілей підприємства. Стимули є складовою мотиваційного механізму поряд із потребами, інтересами та мотивами і виступають важливим інструментом активізації діяльності персоналу. Особливе місце в системі зовнішньої мотивації займають матеріальні стимули, які безпосередньо пов'язані із задоволенням потреб працівника та мають вирішальний вплив на його трудову активність [2]. До таких стимулів належать заробітна плата, премії, доплати та інші форми матеріальної винагороди, що формують компенсаційний пакет працівника і виступають основним засобом стимулювання праці. Матеріальна винагорода розглядається як один із ключових елементів мотиваційної системи, що забезпечує узгодження інтересів працівника і підприємства та стимулює до підвищення результативності трудової діяльності. Аналіз наукових джерел приводить до розуміння того, що існує пряма залежність між розміром заробітної плати, рівнем задоволеності працею та трудовою активністю працівників, що свідчить про визначальну роль матеріальних стимулів у



формуванні результативної поведінки персоналу. Саме мотивація є визначальним чинником сталого використання людського капіталу [3]. Це зумовлює необхідність формування ефективної системи мотивації персоналу, яка забезпечує підвищення трудової активності, якості виконання роботи та загальної результативності діяльності підприємства.

Законодавче забезпечення зовнішньої мотивації праці персоналу ґрунтується на нормах трудового законодавства за Кодексами законів про працю України, які визначають сутність, умови та порядок оплати праці як ключового управлінського інструменту стимулювання трудової діяльності [4]. Заробітна плата обчислюється, як правило, у грошовому виразі, відображає безпосередній зв'язок між результатами праці та матеріальною винагородою, дозволяє її розглядати основним інструментом зовнішньої мотивації, спрямований на підвищення трудової активності працівників. Організація системи оплати праці передбачає використання різних форм і механізмів стимулювання з урахуванням складності виконуваних робіт і кваліфікації працівників. Тарифна система включає тарифні сітки, ставки, посадові оклади та інші елементи, які забезпечують диференціацію заробітної плати залежно від трудового внеску працівника. Водночас передбачена можливість встановлення систем оплати праці на рівні підприємства через колективні договори або відповідні нормативні акти індивідуалізації процесів стимулювання персоналу з урахуванням специфіки цілей діяльності та відповідних результатів. Замість разових премій за надмірні зусилля (які ведуть до вигорання), впроваджуються бонуси за стабільні KPI протягом тривалого часу з метою запобігання переваги швидких показників, що шкодить якості продукту. Працівники мотивуються участю в ESG-ініціативах (екологічні проекти, волонтерство) [5]. Це створює зовнішній стимул, який трансформується у відчуття причетності до глобально важливих справ, що подовжує термін роботи співробітника. Система стимулів враховує потреби різних соціальних груп, забезпечує високий рівень утримання персоналу, знижуючи плинність кадрів (що є ключовим показником сталого управління). Важливим елементом зовнішньої мотивації є також забезпечення регулярності та своєчасності виплати заробітної плати, що закріплено на законодавчому рівні. Така регламентація забезпечує стабільність отримання доходів працівниками, виступає важливим фактором підтримання їх трудової активності та зацікавленості у результатах праці та сталості успіху підприємства [6].

Отже, зовнішня мотивація праці персоналу традиційно базується на застосуванні матеріальних стимулів та інших форм винагороди, що ініціюються ззовні в т.ч. пряма винагорода, статус і визнання, умови праці, як ключового управлінського інструменту впливу на результативність трудової поведінки персоналу та формування їх зацікавленості у досягненні високих цілей праці,



що має перейти від короткострокових бонусів до системи стабільних стимулів за вимогами сталості фінансових та людських ресурсів у майбутньому. В управлінському аспекті це проявляється через: мотивацію на тривалість, соціальну відповідальність, інклюзивність та добробут, що реалізуються на пріоритеті принципів справедливості, гнучкості та довгостроковості.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Пустовіт О., Басюк Ю. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2021. №3(76). С. 47-63. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2021-3-47-63>

2. Гнаткевич М. Як покращити мотивацію: для чого ви це робите. Зовнішня мотивація: коли вами рухають інші. URL: <https://hnatkevych.com/blog/2025/yak-pokrashhyty-motyvacziyu/> (дата звернення: 12.02.2026 р.)

3. Мотивація команди: як мотивувати співробітників для кращих результатів. Surwise. 2025. URL: <https://surwise.pro/ua/rishennia-motyvatyia-komandy> (дата звернення: 27.02.2026 р.)

4. Кодекс законів про працю України. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/322-08#Text> (дата звернення: 12.02.2026 р.)

5. Медяник Ю. Принципи управління сталим розвитком підприємства як стратегічний орієнтир підвищення його конкурентоспроможності. Управління економікою та фінансами. 2025. №4(3). С. 111-125. DOI: [10.46299/j.isjmef.20250403.12](https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20250403.12)

6. Семикіна М. Мотиваційні механізми розвитку економіки на етапі євроінтеграції: монографія. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 281 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/578b73e9-2f7c-4afd-ba68-1d80db13e876/content> (дата звернення: 12.02.2026 р.)

УДК 005.941:005.32:330.14

**Вікторія ШУКЛІНА**

*к. е. н., доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,  
Херсонський національний технічний університет  
м. Хмельницький*

**Анна ОСАДЧА**

*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,  
Херсонський національний технічний університет  
м. Хмельницький*



## МОТИВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ВНУТРІШНЬОГО РЕЛЯЦІЙНОГО КАПІТАЛУ ТА ESG-РЕЙТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасна парадигма сталого розвитку бізнесу в умовах глобальної невизначеності ґрунтується на визнанні стратегічної пріоритетності соціальних зв'язків та репутаційних активів як фундаментальних драйверів капіталізації. Динамічна ESG-трансформація та цифровізація бізнес-середовища вимагають перегляду традиційних контрольних-адміністративних підходів на користь людиноцентрованого менеджменту, де внутрішній реляційний капітал набуває статусу ключового нематеріального активу. У контексті цих змін класичні методи моніторингу поступаються місцем здатності організації проектувати гнучкі, детерміновані високою довірою та психологічною безпекою партнерські відносини, що формують стійку екосистему корпоративної взаємодії.

Дослідженню природи реляційного капіталу як фундаментальної основи для розбудови високопродуктивної мережевої взаємодії присвятили свої праці провідні зарубіжні науковці, зокрема Я.Е. Вальне, Л. Едвінссон, Я. Йохансон, М. Мелоун, а також вітчизняні Л.Г. Ліпич, О.А. Хілуха, М.А. Кушнір. У межах їхніх наукових пошуків цей актив ідентифікується як багатогранний ресурс: від класичних підходів щодо накопичення активів до складних ієрархічних моделей інтелектуального капіталу. У таких структурах система внутрішніх зв'язків та імператив довіри виступають ключовими детермінантами формування ринкової вартості та реляційної синергії підприємства. Попри вагомий напрацювання, прикладні аспекти імплементації мотиваційних механізмів, здатних стимулювати персонал до активної розбудови внутрішніх відносин, наразі потребують подальшого уточнення.

У сучасних господарських реаліях забезпечення стратегічної конкурентоспроможності потребує формування ESG-орієнтованого середовища, яке не лише детермінує фінансові успіхи, а й гарантує сталу еволюцію капіталу відносин. Реалізація стійких реляційних активів як соціальної складової (S) сталого розвитку вимагає відповідності характеру взаємин обраній концепції людиноцентрованого менеджменту. Перехід до новітньої парадигми змушує бізнес-суб'єктів орієнтуватися не лише на традиційні мультиплікатори, а й на ESG-індикатори вартості нематеріальних активів, де домінуючу роль відіграє архітектура внутрішньої організаційної взаємодії. Саме тому центральне місце у системі менеджменту персоналу посідає внутрішній реляційний капітал – інтегрована екосистема інтелектуальних активів, що охоплює знання, процедурні стандарти та методики, які формують фундамент психологічної безпеки. Його природа полягає у генеруванні специфічних ресурсів внутрішніми стейкхолдерами на засадах партнерства та реляційної синергії. Ефективне управління даним



активом дозволяє конвертувати лояльність фахівців у стратегічний результат, оскільки конструктивна архітектура взаємин безпосередньо корелює із якістю інтелектуального продукту та ESG-показниками залученості персоналу [1].

Водночас процес капіталізації внутрішніх відносин часто стикається з комунікативною деструкцією, що зумовлена ієрархічною негнучкістю та психологічною роз'єднаністю персоналу. Дефіцит цифрової емпатії та довіри виступають критичними бар'єрами, які руйнують цілісність інформаційного середовища та нівелюють ESG-стійкість підприємства. Як наслідок, неповний обмін знаннями провокує виникнення конфліктних зон, що блокує реляційну синергію та суттєво знижує продуктивність професійної взаємодії в колективі.

Поява таких розривів криється у нехтуванні індивідуальною адаптацією та психологічними імперативами комунікації. В умовах інтенсивного когнітивного перевантаження стратегічна мета взаємодії нівелюється через суб'єктивність інтерпретацій. Як наслідок, замість акумуляції знань відбувається деструктивна трансформація реляційного капіталу у джерело організаційної напруги. Через дисфункцію каналів зв'язку інтелектуальний потенціал залишається нереалізованим, а персонал втрачає до 20% робочого часу на подолання штучних бар'єрів, що негативно позначається на соціальному кліматі [2]. Нівелювання окреслених бар'єрів потребує не лише інструментальних рішень, а й глибокого розуміння значущості конструктивної архітектури взаємин. Саме на цьому етапі актуалізується необхідність впровадження мотиваційних механізмів, здатних стимулювати персонал до подолання психологічних дистанцій. Мотивація має бути спрямована на ініціативне залучення працівників до розбудови довірливого середовища, де міжособистісна взаємодія трансформується у ресурс соціальної згуртованості. Такий підхід дозволяє перетворити формальні комунікації на дієвий інструмент зміцнення інтелектуального потенціалу організації.

Подолання зазначених перешкод вимагає впровадження комбінованих моделей мотивації, що синтезують матеріальні стимули з особистісно орієнтованими підходами. У сучасних реаліях класична ієрархія потреб трансформується: фахівці прагнуть синхронної реалізації запитів на психологічну безпеку, визнання експертизи та самоактуалізацію. Відтак, результативна стратегія має базуватися на розбудові культури залученості, де ментальна підтримка та емоційне благополуччя стають ключовими драйверами командної продуктивності та реляційної стійкості організації. Особливої ваги у цьому контексті набуває системне визнання професійної експертизи, що стимулює розвиток інтелектуального потенціалу та активізує мережі наставництва для інтенсивного обміну знаннями. Впровадження гнучких людиноцентрованих моделей, орієнтованих на розвиток емоційного інтелекту та соціальну згуртованість, дозволяє нівелювати ієрархічні бар'єри та



сформувати стійку мережу професійних контактів. Завдяки стимулюванню групової динаміки та використанню відкритих платформ для ідей відбувається трансформація формальних відносин у потужний реляційний актив. Це забезпечує синергію когнітивних зусиль та формує внутрішній імунітет організації до кризових явищ, де мотивація стає сполучним елементом між індивідуальними компетенціями та стратегічним успіхом компанії [3].

Отже, внутрішній реляційний капітал постає динамічною інтелектуальною системою, життєздатність якої критично залежить від нівелювання комунікативних розривів. Оскільки ідентифіковані бар'єри та нехтування психологічними аспектами взаємодії призводять до суттєвих втрат інтелектуального ресурсу, стає очевидним, що традиційний адміністративний контроль не здатний забезпечити ефективну акумуляцію цього активу. Саме тому пріоритетним є перехід до комбінованих моделей мотивації, які через системне визнання професійної експертизи та розвиток емоційного інтелекту дозволяють конвертувати якість внутрішніх взаємин у вимірюваний стратегічний актив та фактор ESG-стійкості. Таким чином, модернізація мотиваційних механізмів забезпечує реляційну синергію командних зусиль, що гарантує високу конкурентоспроможність та адаптивність підприємства в умовах сучасних трансформацій.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Ліпич Л.Г. Внутрішній реляційний капітал: сутність, методи діагностики та імпакт-фактори на сучасних підприємствах. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2025. №17. <https://doi.org/10.5281/zenodo>
2. Орел А. Прикладні аспекти комунікативних бар'єрів у сучасному суспільстві. Економіка та суспільство. 2022. №45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-100>
3. Тимошенко В. Оцінювання моделей мотивації персоналу та їхній вплив на продуктивність командної взаємодії: збірник наукових праць Державного податкового університету. 2025. №1. С. 72-78. <https://doi.org/10.32782/2617-5940.1.2025.11>



УДК 336.71:004.5:364-787.9(477)

**Наталія ЯКОВЛЄВА-МЕЛЬНИК**

*старший викладач кафедри економіки, підприємництва  
та управління підприємствами*

**Данійл КАРАВАЄВ**

*здобувач вищої освіти першого освітнього рівня  
Дніпровський національний університет ім. Олеся Гончара, м.Дніпро*

## **ЦИФРОВА ФІНАНСОВА ІНКЛЮЗІЯ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ**

Повномасштабне вторгнення в Україну спричинило безпрецедентні соціально-економічні наслідки, які докорінно змінили ландшафт внутрішнього ринку праці та систему соціального захисту. За офіційними даними зростання кількості людей з інвалідністю з 2022 року зросла більше ніж на 20%. Актуальним питанням є впровадження принципово нових підходів до фінансової підтримки вразливих груп населення, оскільки традиційні канали допомоги в умовах воєнного стану виявилися обмеженими через фізичне руйнування інфраструктури та міграційні процеси [1].

В Україні вже сформовано унікальну цифрову інфраструктуру, яка може стати основою фінансової реінтеграції. Портал «Дія», розроблений відповідно до міжнародних стандартів веб-доступності WCAG 2.1, забезпечує дистанційне оформлення державної допомоги та статусів без фізичного відвідування установ [2]. У свою чергу, вітчизняний необанк monobank швидко впровадив механізми швидкої видачі карток «e-Support» та збору благодійних коштів через інструмент «Банк», охопивши понад 10 мільйонів клієнтів [3]. Ці приклади підтверджують, що в сучасних умовах цифровий канал стає не просто альтернативою, а основним інструментом доступності фінансових операцій для вразливих категорій населення.

Незважаючи на прогрес, існують системні бар'єри, які перешкоджають розвитку цифрової фінансової інклюзії в нашій державі. По-перше, технологічний бар'єр – значна частина літніх людей не мають стабільних навичок використання мобільних додатків. По-друге, інтерфейсний бар'єр – більшість банківських платформ досі не повністю адаптовані для людей з порушеннями зору, слуху чи рухових функцій відповідно до стандарту WCAG 2.1 [4]. По-третє, інституційним бар'єром є відсутність законодавчого забезпечення в Україні щодо цифрової доступності фінансових послуг, хоча проект закону № 121140 вже визначає вектор подальшого розвитку [5].



Усунення цих перешкод має чіткий фінансово-економічний вимір. Згідно з дослідженнями Accenture, компанії, які систематично впроваджують принципи інклюзивного управління, демонструють на 28% вищий дохід та на 30% вищий чистий прибуток порівняно з конкурентами [6]. В контексті повоєнної відбудови це означає, що фінансові установи, які інвестують у доступні інтерфейси, автоматично підвищують для себе рейтинг ESG (екологічний, соціальний та управлінський) та інвестиційну привабливість.

Для побудови ефективної системи фінансової підтримки цифрової інклюзії в рамках програм реконструкції пропонується впровадити такі заходи:

1. Нормативно-правове регулювання: встановити стандарти WCAG 2.1 як обов'язкову умову діяльності фінансових установ, особливо під час розподілу бюджетних коштів.

2. Управління персоналом: запровадити посаду спеціаліста з доступності в банках для координації інклюзивних рішень у сферах ІТ, маркетингу та обслуговування клієнтів.

3. Освітній напрямок: забезпечити державне фінансування програм цифрової грамотності для вразливих верств населення щодо безпечного використання банківських продуктів.

4. Стимулювання інновацій: запровадити механізми державно-приватного партнерства (пільгове рефінансування або податкові преференції) в обмін на підтверджену інклюзивність послуг.

5. Методологія моніторингу: інтегрувати показники цифрової доступності в національну систему оцінки реконструкції як показник успішної соціальної реінтеграції громадян.

Таким чином, цифрова фінансова інклюзія – це не просто елемент соціальної політики, а стратегічна умова повоєнної відбудови та сталого розвитку України. Перехід до інклюзивної моделі управління дозволяє трансформувати соціальні зобов'язання держави у значні економічні дивіденди: прискорення обігу капіталу цифровими каналами, підвищення інвестиційної привабливості фінансового сектору та покращення якості життя громадян. Це є основою сталого розвитку та успішної реінтеграції суспільства в мирний час.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Соціальний захист осіб з інвалідністю в умовах воєнного стану: оперативні дані за 2022–2024 рр. Міністерство соціальної політики України: офіц. вебсайт. URL: <https://www.msp.gov.ua> (дата звернення: 02.03.2026).

2. Єдиний державний вебпортал електронних послуг «Дія»: офіц. сайт. URL: <https://diia.gov.ua/>

3. Monobank: офіц. сайт. URL: <https://www.monobank.ua/>



4. Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.1 : W3C Recommendation. URL: <https://www.w3.org/TR/WCAG21/> (дата звернення: 02.03.2026).

5. Про цифрову доступність : проєкт Закону України від 21 жовт. 2024 р. № 12140. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/45053> (дата звернення: 02.04.2026).

6. The Disability Inclusion Imperative : 2023 Disability Equality Index Report / Accenture, Disability:IN. 2024. 28 p. URL: <https://disabilityin-new-jersey.org/wp-content/uploads/2024/04/Feb2024-ACCENTURE-BUSINESS-CASE-2023-Disability-IN-Inclusion-Report.pdf> (дата звернення: 02.03.2026).

**УДК 334.012.64:005.21:355.01**

**Оксана ЯКУШЕВА,**

*к.е.н., доцент*

*Черкаський державний технологічний університет*

*м. Черкаси, Україна*

**Андрій ПІДКУЙКО,**

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

*Херсонський національний технічний університет*

*м. Хмельницький, Україна*

## **ПОВЕДІНКОВІ МОДЕЛІ МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОЇ КРИЗИ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ**

Функціонування малих і середніх підприємств (МСП) в умовах воєнного стану супроводжується глибокими трансформаційними процесами, що охоплюють усі аспекти їх діяльності. Повномасштабна війна спричинила системний шок для бізнес-середовища, що проявився у порушенні логістичних ланцюгів, руйнуванні інфраструктури, втраті ринків збуту та постачальників, а також значному зниженні платоспроможності населення. У цих умовах значна частина підприємств була змушена припинити діяльність або суттєво скоротити обсяги виробництва, що ускладнило загальне функціонування економіки [1].

Основними проблемами розвитку МСП у воєнний період є фінансові втрати, нестача оборотного капіталу, зростання витрат на сировину та логістику, а також різке падіння попиту на продукцію і послуги. Дослідження показують, що більшість підприємств зазнали значних фінансових збитків уже в перші місяці війни, і лише незначна частка змогла уникнути втрат [2]. Окрім економічних труднощів, суттєвий вплив мають інституційні чинники, зокрема непередбачуваність державної політики, регуляторні бар'єри та обмежений доступ до фінансових ресурсів [3; 4; 5].



Важливу роль відіграють також операційні виклики, серед яких особливої актуальності набули перебої з енергопостачанням, руйнування виробничих потужностей та необхідність оперативної перебудови логістичних процесів. Підприємства змушені швидко адаптувати свої бізнес-процеси, змінювати постачальників, формувати нові канали збуту та переорієнтовуватися на інші ринки. Попри складні умови, МСП демонструють високий рівень адаптивності, що виступає ключовим чинником їх стійкості. Основними напрямками адаптації є релокація бізнесу у безпечніші регіони, цифровізація діяльності, використання дистанційних форм зайнятості, а також диверсифікація продуктів відповідно до нових потреб ринку. Окремі підприємства змогли навіть розширити свою діяльність за рахунок виходу на зовнішні ринки та переорієнтації на експорт [1; 6].

МСП відіграють важливу роль у забезпеченні економічної стабільності держави, оскільки формують значну частку зайнятості, підтримують функціонування локальних ринків і сприяють соціальній стабільності. В Україні цей сектор становить переважну більшість суб'єктів господарювання та є базою для розвитку національної економіки [6; 7]. У кризових умовах саме МСП виступають найбільш гнучкими економічними агентами, здатними швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Наведений аналіз функціонування малих і середніх підприємств в умовах воєнної кризи свідчить про суттєву диференціацію їх реакцій на зовнішні виклики. Незважаючи на спільність проблем, пов'язаних із порушенням логістичних ланцюгів, фінансовими втратами та інституційною невизначеністю, підприємства демонструють різні підходи до адаптації, відновлення та розвитку. Зокрема, частина підприємств обмежується короткостроковими реакціями, спрямованими на виживання, інші активно трансформують бізнес-моделі, впроваджують інновації або інтегрують соціальні функції у свою діяльність. Це говорить про наявність різних типів поведінки МСП, які відрізняються за рівнем управлінської зрілості, здатністю до адаптації та стратегічною орієнтацією.

Еволюцію моделей поведінки МСП наведено на рис. 1.



Рис.1. Еволюція моделей поведінки МСП в умовах воєнної кризи  
Джерело: власна розробка авторів

З урахуванням зазначених вище відмінностей доцільно виокремити такі моделі поведінки малих і середніх підприємств в умовах воєнної кризи (див. рис. 1). *Реактивна модель* характеризується ситуативним управлінням, орієнтованим на негайне реагування на загрози. Основною метою є збереження діяльності підприємства за рахунок мінімізації витрат, скорочення операцій та використання короткострокових рішень. *Адаптивна модель* передбачає пристосування підприємства до змін зовнішнього середовища шляхом перебудови бізнес-процесів, диверсифікації діяльності та пошуку нових ринків збуту. Управління в цій моделі має більш системний характер, хоча залишається переважно реактивним. *Проактивна модель* ґрунтується на випереджальному управлінні, коли підприємство не лише реагує на зміни, а й формує власну траєкторію розвитку. Вона передбачає впровадження інновацій,



стратегічне планування та активне використання нових можливостей у кризовому середовищі. *Резильєнтна модель* відображає здатність підприємства забезпечувати стійкість та безперервність діяльності за умов тривалих кризових впливів. Вона базується на системному управлінні ризиками, формуванні резервів, гнучкості організаційної структури та здатності до швидкого відновлення. *Соціально-орієнтована модель* характеризується інтеграцією економічних і соціальних цілей діяльності підприємства. У межах цієї моделі бізнес бере активну участь у підтримці працівників, громад та держави, що підсилює його довгострокову стійкість і репутаційний капітал.

Запропонована система поведінкових моделей малих і середніх підприємств відображає еволюційний характер змін управлінських підходів у відповідь на виклики воєнної кризи. Кожна наступна модель характеризується вищим рівнем організаційної зрілості, здатності до адаптації та інтеграції інструментів забезпечення стійкості. Перехід між моделями обумовлений розвитком ключових управлінських характеристик, зокрема гнучкості, ініціативності, інституційності та соціальної відповідальності. Зокрема, трансформація від реактивної до адаптивної моделі пов'язана із зростанням гнучкості та переходом від ситуативного реагування до більш структурованого антикризового управління, що передбачає перебудову бізнес-процесів, оптимізацію ресурсів і пошук нових ринкових можливостей. Подальший перехід до проактивної моделі обумовлений розвитком ініціативності, яка проявляється у здатності підприємства не лише адаптуватися до змін, а й формувати власну траєкторію розвитку, впроваджувати інновації та реалізовувати стратегічні рішення в умовах невизначеності. Формування резильєнтної моделі відбувається на основі інституційності, що виражається у впровадженні системних механізмів управління, розвитку внутрішніх регламентів, інтеграції інструментів ризик-менеджменту та забезпеченні безперервності діяльності підприємства. Виникнення соціально-орієнтованої моделі характеризується посиленням соціальної відповідальності, що передбачає врахування інтересів широкого кола стейкхолдерів, участь у підтримці працівників і громад, а також інтеграцію соціальних і етичних аспектів у систему управлінських рішень, що сприяє підвищенню довгострокової стійкості підприємства.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Дюк А. А., Чаланов В. В. Малий та середній бізнес в Україні: стан, тенденції та виклики під час дії воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-95>



2. Куклінова Т. Функціонування малих підприємств під час воєногостану. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки.* 2023. № 2. С. 172–174. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-27>
3. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability.* 2023. Т. 7, № 3. С. 7. URL: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>
4. Новицька О. В. Інструменти стимулювання малого та середнього бізнесу в контексті регіонального розвитку. *Вісник ЧДТУ: збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки.* 2015. № 39. Ч. II. С. 143–149.
5. Новицька О. Особливості підтримки малого та середнього бізнесу в системі сучасного регіонального менеджменту. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки.* 2014. № 37(2). С. 162 – 169.
6. Лойко В. В., Александров Б. В. Підтримка та розвиток малого та середнього бізнесу в Україні в умовах війни. *European scientific journal of Economic and Financial innovation.* 2023. № 1(11). С. 228–237. URL: <http://doi.org/10.32750/2023-0119>
7. Якушева О. В., Підкуйко А. Оцінка інноваційного потенціалу малого та середнього бізнесу Львівської області. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки.* – 2025. – Т. 26. – №. 2 (75). – С. 129-140. DOI: [https://doi.org/10.24025/2306-4420.75\(2\).2025.338598](https://doi.org/10.24025/2306-4420.75(2).2025.338598)