

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Кафедра міжнародної економіки

ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«УНІВЕРСИТЕТ ТРАНСФОРМАЦІЇ МАЙБУТНЬОГО»

Всеукраїнська
науково-практична конференція

«ЕКОНОМІЧНА ОСВІТА: СУЧАСНА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ»

20 березня 2026 року



Львів-Торунь
Liha-Pres
2026

УДК 378:330(062.552)
Е 45

Організаційний комітет:

Світлана Гуткевич – голова оргкомітету, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри міжнародної економіки Національного університету харчових технологій.

Олег Шеремет – доктор економічних наук, професор, директор Навчально-наукового інституту економіки і управління Національного університету харчових технологій.

Костянтин Шапошников – доктор економічних наук, професор, віцепрезидент з наукової роботи та міжнародних зав'язків ЗВО «Університет трансформації майбутнього».

Юрій Прус – генеральний директор Advanced Finance Alliance.

Економічна освіта: сучасна модель розвитку: матеріали
Е 45 Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 20 березня 2026 р.). – Львів-Торунь : Liha-Pres, 2026. – 202 с.

ISBN 978-966-397-602-0

До збірника матеріалів конференції увійшли тези доповідей, що стали предметом обговорення учасників Всеукраїнської науково-практичної конференції «Економічна освіта: сучасна модель розвитку».

Матеріали конференції можуть становити інтерес для наукових працівників, викладачів, студентів вищих навчальних закладів, а також для всіх, хто цікавиться економічною наукою.

© Національний університет харчових технологій, 2026

© Заклад вищої освіти

ISBN 978-966-397-602-0

«Університет трансформації майбутнього», 2026

ЗМІСТ

НАПРЯМ 1. ЕКОНОМІКА

Гуткевич С.О.

ДО ПИТАННЯ РОЗВИТКУ НАУКИ ТА ОСВІТИ В УКРАЇНІ..... 7

Білик П.В.

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЕКОЛОГІЧНОГО
ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД.....10

Borodina Olena, Yarovyi Viktor

FOOD SECURITY, LAND POLICY, AND RURAL DEVELOPMENT
IN POST-WAR UKRAINE: TOWARDS A HUMAN
RIGHTS-BASED INTEGRATED APPROACH14

Бурковський М.Д.

АДАПТАЦІЯ ДО ГЛОБАЛЬНИХ ФАКТОРІВ
НЕСТАБІЛЬНОСТІ В СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ.....18

Коляденко А.В.

ГЛОБАЛЬНА ІНТЕГРОВАНІСТЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ ТРАНСПОРТНОЇ
ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ: ОСНОВНІ ПРІОРИТЕТИ.....22

Кулініч С.В.

СТІЙКІСТЬ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПРОДУКЦІЇ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....26

Кушнерук О.Й.

ПІДГОТОВКА ФАХІВЦІВ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ
В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ДОХОДІВ.....30

Ляшенко В.І., Землянкін А.І., Іванов С.В.

ЩОДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ВИПЕРЕДЖАЮЧОГО
НЕОІНДУСТРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ У ПОВОЄННИЙ
ПЕРІОД З ПОЗИЦІЙ РІЗНИХ ШКІЛ ЕКОНОМІЧНОЇ ТЕОРІЇ.....33

М'ячин В.Г., Ковальов О.О.

ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ІННОВАЦІЙНОГО
РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: НЕЧІТКО-ЛОГІЧНИЙ ПІДХІД39

Резник В.В.

ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ОСВІТНЬОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ
ДЛЯ ПІДГОТОВКИ КАДРІВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ45

Салімон О.М., Сидоренко Т.М.

ОСОБЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДИСТАНЦІЙНОГО НАЧАННЯ
В УНІВЕРСИТЕТАХ ПІД ЧАС ВІЙНИ.....52

Шірінян Л.В.

ІНОЗЕМНІ ПІДХОДИ ДО ФІНАНСУВАННЯ
ВИЩОЇ ОСВІТИ58

Янковий К.В., Підлісна О.А.

КОМБІНОВАНА МОДЕЛЬ ЕКСПЕРТНОГО ОЦІНЮВАННЯ
З ІНТЕГРАЦІЄЮ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ:
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ..... 62

НАПРЯМ 2. ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА ТА ТУРИЗМ

Ісаєва Ю.В.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТУРИЗМУ
В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ПІСЛЯКРИЗОВОГО ВІДНОВЛЕННЯ..... 67

Парубець О.В.

ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ФОРМУВАННЯ
ПЕРСОНАЛІЗОВАНОГО СЕРВІСУ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ..... 72

НАПРЯМ 3. ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

Гаєвський Д.А.

ВДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРУВАННЯ
МІСЦЕВИХ ПОДАТКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗРОСТАННЯ
ФІНАНСОВИХ СПРОМОЖНОСТЕЙ ГРОМАД..... 77

НАПРЯМ 4. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Галка В.М.

ЕВОЛЮЦІЯ ФІНАНСОВИХ МЕХАНАЗМІВ
ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В УКРАЇНІ:
ТЕНДЕНЦІЇ СТРУКТУРА ТА МІЖНАРОДНІ ОРІЄНТИРИ..... 82

Румянцева В.В.

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ЗБАЛАНСОВАНOSTІ ЗВЕДЕНОГО БЮДЖЕТУ
В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ 86

Тарасов В.В.

ВАЛЮТНА СТРУКТУРА ДЕРЖАВНОГО БОРГУ
ТА ПРИХОВАНА ЕРОЗІЯ СОЦІАЛЬНИХ СТАНДАРТІВ УКРАЇНИ
В УМОВАХ ВІЙНИ Й ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ 90

Федорчук Д.Р.

ІНСТИТУЦІЙНІ ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ РИНКУ
ЦИФРОВИХ ФІНАНСОВИХ АКТИВІВ 94

Шуман В.Ю., Карашенко В.С.

ГРАНТОВА КУЛЬТУРА ДОСЛІДНИКІВ В КОНТЕКСТІ
РОЗВИТКУ МЕХАНІЗМІВ ГРАНТОВОГО
ФІНАНСУВАННЯ НАУКОВОЇ СФЕРИ 98

НАПРЯМ 5. МЕНЕДЖМЕНТ

Бензарь А.С., Демидов М.О.

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ
ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК СТІЙКОГО РОЗВИТКУ
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ 103

Вакун О.В., Нішко М.М.

ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ
ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ФУНКЦІОНАЛЬНІСТЬ ТА РОЛЬ
У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ 107

Герасименко О.О.

ПРОФЕСІЙНА КВАЛІФІКАЦІЯ «МЕНЕДЖЕР ПРОЄКТІВ»
В СИСТЕМІ ПІДГОТОВКИ ЗДОБУВАЧІВ МАГІСТЕРСЬКОГО
СТУПЕНЯ ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ «МЕНЕДЖМЕНТ»: АКТУАЛЬНІСТЬ
ТА НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ РАМКИ ПРИСВОЄННЯ 111

Деордиця О.О.

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОЦЕСІВ РОЗРОБКИ
ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІД ВПЛИВОМ
ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ 116

Докус А.О.

СТАРТАП-ІНДУСТРІЯ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ
ГЛОБАЛЬНИХ ТРЕНДІВ ТА СВІТОВОГО ДОСВІДУ 120

Лагута Я.М.

УПРАВЛІННЯ БЛАГОДІЙНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ
В КОНТЕКСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ОСВІТИ 125

Міхо М.К.

РОЛЬ КОУЧИНГУ У ФОРМУВАННІ УПРАВЛІНСЬКИХ
КОМПЕТЕНЦІЙ МЕНЕДЖЕРІВ 129

Пілюков А.О.

ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ
ПІДПРИЄМСТВ З РОЗРОБКИ ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ 132

Устименко О.О.

БАГАТОКОНТУРНА МОДЕЛЬ ТРАНСФОРМАЦІЇ
СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНИХ
ІТ-АУТСОРСИНГОВИХ КОМПАНІЙ 140

Шепетько С.В.

КЛАСИФІКАЦІЯ ТА СУЧАСНІ СТАНДАРТИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ 145

Якобчук Н.М.

СОЦІАЛЬНІ ФАКТОРИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ
ПАСАЖИРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ 151

НАПРЯМ 6. МАРКЕТИНГ

Головецький Д.І.

КОНТУРНА МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВИХ
КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МАРКЕТОЛОГА В ЕКОНОМІЧНІЙ ОСВІТІ..... 155

Потієвський І.О.

ІНДЕКС ГОТОВНОСТІ СПОЖИВАЧІВ ДО ШІ-ПЕРСОНАЛІЗАЦІЇ..... 160

Strashynska Larysa

USING SEO MARKETING TOOLS TO ADAPT BUSINESSES
IN A COMPETITIVE ENVIRONMENT 166

НАПРЯМ 7. ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

Кириченко А.О.

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ДРАЙВЕР
ІННОВАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ..... 169

НАПРЯМ 8. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Гбур З.В.

МОБІЛЬНІ СИСТЕМИ ОЧИЩЕННЯ ВОДИ ДЛЯ УМОВ
НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ: ДОСВІД УКРАЇНИ ТА ЄС..... 172

Шевченко Л.П.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ПРОФЕСІЙНА ІДЕНТИЧНІСТЬ
МЕДИЧНИХ КАДРІВ: ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ 177

НАПРЯМ 9. МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Batorshyna Adilia

INTERNATIONAL INVESTMENT AND ECONOMIC EDUCATION:
STRATEGIC TRAINING OF SPECIALISTS FOR UKRAINE'S
POST-WAR RECONSTRUCTION 182

Prypik Yevhen, Velychko Valentyn

WHETHER CHINESE RURAL REVITALIZATION
THROUGH VILLAGE TOURISM EXPERIENCE RELEVANT
TO POST-WAR RECONSTRUCTION OF UKRAINIAN COUNTRYSIDE? 187

Труш О.В.

БЕЗПЕКА ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ УКРАЇНИ
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 193

Река В.І.

КЛЮЧОВІ ПАРАМЕТРИ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ
В БУДІВЕЛЬНИХ КОМПАНІЯХ 197

НАПРЯМ 1. ЕКОНОМІКА

Гуткевич С.О.

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри міжнародної економіки,
Національний університет харчових технологій*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-602-0-1>

ДО ПИТАННЯ РОЗВИТКУ НАУКИ ТА ОСВІТИ В УКРАЇНІ

Розвиток суспільства базується на результатах дослідницької роботи за всіма напрямками, які мають на меті забезпечення докорінних змін в організації виробництва. Економіка держави має бути забезпечена достатнім портфелем технічних, соціально-економічних розробок, прогресивних наукових підходів щодо її стимулювання. Єдиною ціллю науки є об'єктивність, що не враховує наявності симпатій чи антипатій.

Фундаментальна наука впливає на розвиток підприємництва та є джерелом, початком і рушійною силою науково-технічного прогресу. В сучасних умовах визначено пріоритетність фундаментальної науки, її сутність у прискоренні науково-технічного і соціального прогресу.

Науково-дослідницька робота впливає на розбудову економіки країни. Науковий потенціал країни забезпечує підвищення іміджу держави на міжнародному рівні. Створення надійної бази для здійснення наукових, прикладних досліджень, сприяє збільшенню вкладу науки у прискорення розвитку країн та добробуту населення.

Наукові знання інтегровані в усіх галузях економіки. Наука є носієм знань, які мають вплив на виховання самої людини. Наука надає можливість людству раціонально ставитись до довкілля, формувати і реалізовувати свої плани, створювати своє життя більш змістовним, комфортним, самореалізовуватись. Тобто, наука – це поєднання всіх складових – від наукової ідеї до її реалізації і практичного використання.

Національною доктриною розвитку науки та освіти в Україні визначені такі чинники, які впливають на її подальший розвиток. Це:

- єдність освіти і науки як умови модернізації освітньої системи;
- достатній обсяг є фінансування науки та підтримка вітчизняних
- наукових шкіл;
- фундаменталізм освіти, інтенсифікація наукових досліджень у вищих начальних закладах;
- формування змісту освіти на основі новітніх наукових досягнень;
- інноваційна освітня діяльність у навчальних закладах усіх типів, рівнів акредитації та форм власності;
- правовий захист освітніх інновацій та результатів науково-педагогічної діяльності як інтелектуальної власності;
- залучення до наукової діяльності здобувачів освіти, які хочуть займатися науковою діяльністю;
- поглиблення співпраці та кооперації навчальних закладів і наукових установ, широке залучення вчених НАН України та галузевих академій до навчально-виховного процесу та дослідної роботи в навчальних закладах;
- створення науково-інформаційного простору для здобувачів освіти і активного населення, використання можливостей нових комунікаційно-інформаційних засобів;
- створення, прийняття міжнародних програм, що сприяють інтеграції науки і освіти;
- випереджаючий розвиток науки.

Наукова діяльність є запорукою генерації ідей, виникнення і розвитку науки.

Аналіз показав, що не будь-які знання можна розглядати як наукові. Знання, які людина отримує лише на основі простого спостереження, не є науковими. Вони важливі в житті людини, але не розкривають сутності явищ, які дозволили б пояснити принципи виникнення процесу, явища та їх подальший розвиток, взаємозв'язок.

Метою науки і є пізнання законів природи і суспільства, відповідний вплив на природу й отримання корисних суспільству результатів. Саме матеріальні об'єкти природи визначають існування багатьох галузей знань.

Література:

1. Наукові дослідження: методологія і практика. Київ : Видавництво «Діса плюс», 2022. 196 с.

Білик П.В.

аспірант,

Волинський національний університет імені Лесі Українки

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-602-0-2>

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЕКОЛОГІЧНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД

В умовах переходу до сталого розвитку економіка України зазнає фундаментальних трансформацій, де екологічний вектор стає не просто елементом корпоративної соціальної відповідальності, а важливим фактором національної безпеки та конкурентоспроможності. Окрім того, для України ці процеси ускладнюються безпрецедентними викликами, спричиненими повномасштабною збройною агресією. Військові дії завдали колосальних збитків екосистемам, призвели до руйнування промислових ланцюгів та деградації значних територій. Водночас, саме екологічне підприємництво сприяє поєднанню економічного відновлення з принципами сталого розвитку та вимогами Європейського зеленого курсу.

Розвиток «зеленого» бізнесу в умовах воєнного стану вимагає переосмислення традиційних стратегій управління, впровадження інноваційних еко-технологій та пошуку нових інструментів державної підтримки. Необхідність розв'язання екологічних проблем на державному та регіональному рівнях стає пріоритетною справою суб'єктів господарювання. Фірми при розробці своїх бізнес-стратегій включають екологічні та економічні цілі, які пов'язані із зменшенням негативного впливу на довкілля та зростанням доходу. Також серед цілей виділяють диференціацію продукції у залежності від впливу на довкілля, скорочення відходів, позиціювання себе як «екологічного лідера» з подальшими перевагами на ринку, перехід до екологічно чистого виробництва.

Перед екологізацією підприємницької діяльності сьогодні стоять важливі завдання, насамперед мінімізація ризику

негативних наслідків таких чинників, як: брак ресурсів, що призводить до подорожчання інвестицій; потреби в капіталомісткій інфраструктурі, коли запаси води виснажуються або їхня якість знижується; порушення рівноваги в природних системах і потенційне незворотне руйнування; зміни клімату і втрата біорізноманіття [1].

Впровадження «зеленого» бізнесу в Україні сприятиме розв'язанню багатьох еколого-економічних проблем, що сьогодні стримують економічне зростання в країні. Становлення цього напрямку діяльності може дати низку економічних вигод, а саме: створення нових робочих місць; збільшення надходжень до бюджету за рахунок зростання кількості підприємств та обсягів виробництва; вихід на нові світові ринки збуту, де ще не сформувалися конкурентні відносини, надходження іноземного капіталу у вітчизняну економіку [2].

Передумовою одночасного вирішення екологічних і економічних проблем в Україні є розвиток та впровадження інновацій. Ефективна інвестиційна та інноваційна політика у природоохоронній галузі є стимулом для українського бізнесу щодо здійснення екологічно орієнтованих капіталовкладень і може активізувати розвиток екологічного ринку товарів і послуг. Необхідним є створення ефективної системи, заснованої на стратегічно вигідній взаємодії природокористувачів, місцевої влади, населення та екологоорієнтованого бізнесу [3].

Масштабне забруднення ґрунтів, акваторій та руйнування об'єктів критичної інфраструктури потребують активного залучення приватного капіталу в сфері рекультивації, переробки військових відходів та моніторингу довкілля. В умовах постійних загроз енергосистемі, підтримка та розвиток підприємств у сферах відновлюваної енергетики, біопалива та енергоефективності стає важливим для національної економіки.

Слід зазначити, що попри війну спостерігається зростання попиту на екологічно чисту продукцію та локальні бренди, що стимулює розвиток еко-фермерства та проєктів з вторинної переробки ресурсів. В умовах сталого відновлення ведення

бізнесу в екологічній сфері має такі переваги: можливість розширення товарного асортименту екологічних товарів та послуг; збільшення кількості споживачів, які піклуються про своє здоров'я; можливість зайняття відносно вільної ринкової ніші; отримання міжнародної сертифікації і вихід на міжнародний ринок; можливість залучення іноземних партнерів та інвесторів в екологічні проєкти. Отже, розвиток та впровадження екологічно чистого виробництва, як напрямку екологічного підприємництва, є запорукою підвищення конкурентоспроможності підприємств з одного боку та вирішення екологічних проблем – з іншого.

Серед стратегічних напрямів розвитку екологічного підприємництва в Україні нами виділено:

- формування корпоративної системи екологічного менеджменту та сертифікації за стандартами ISO 14001, Global GAP та ін;
- запровадження технологій ресурсоефективного та екологічно чистого виробництва;
- перехід до циркулярної економіки, використання біологічних промислових відходів як сировини для альтернативної енергетики;
- сприяння залученню іноземних інвестицій з метою розвитку органічного сільського господарства.

Таким чином, відповідні напрями розвитку екологічного підприємництва в Україні у воєнний період мають беззаперечні переваги для економічної стабільності країни і можуть розраховувати на суттєву підтримку європейського співтовариства та міжнародних організацій. Дослідження стратегічних орієнтирів екологічного підприємництва є важливим для формування моделі «зеленої» економіки, яка забезпечить довгострокову стійкість України в майбутньому.

Література:

1. Косович Б. Екологізація як напрям інноваційного розвитку підприємництва. *Підприємництво та інновації*. 2021. №17. С. 60–65. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/17.12>

2. Желібо Є. П., Гацька Л. П., Мурована Т. О. Перспективи розвитку екологічного підприємництва в Україні. *Ефективна економіка*. 2020. №3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.3.1>

3. Скороход І. С. Гринчук Л. В. Вплив європейської інтеграції на розвиток екологічного підприємництва в Україні. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ «Економічна думка». 2017. Том 27. №3. С. 100–104. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2017.03.100>

Borodina Olena

*Academician of NAS of Ukraine, Doctor of Economics, Professor,
Head of the Department of Economics and Policy
of Agrarian Transformations,
State Organization "Institute for Economics and Forecasting
of the NAS of Ukraine";
Institute of Rural and Agricultural Development,
Polish Academy of Sciences*

Yarovyi Viktor

*PhD, Leading Researcher,
State Organization "Institute for Economics and Forecasting
of the NAS of Ukraine";
Institute of Rural and Agricultural Development,
Polish Academy of Sciences*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-602-0-3>

FOOD SECURITY, LAND POLICY, AND RURAL DEVELOPMENT IN POST-WAR UKRAINE: TOWARDS A HUMAN RIGHTS-BASED INTEGRATED APPROACH

The consequences of war are nowhere more immediately visible than in food security. In Ukraine's rural areas, the full-scale invasion has disrupted agricultural supply chains, forced mass displacement of farming communities, contaminated or mined hundreds of thousands of hectares of productive land, and pushed millions of people into conditions of acute food insecurity. Yet reconstruction planning continues to treat food security, land policy, and rural development as separate administrative domains, addressed by separate ministries through separate instruments.

This fragmentation is not merely inefficient but fundamentally flawed. Access to food depends on access to land; land tenure depends on the stability of rural communities; community stability depends on the broader conditions of rural development. In post-war Ukraine, these dependencies are not background assumptions but the central policy problem. A framework that addresses one domain while ignoring the others will predictably fail.

The human rights-based approach (HRBA) offers a different starting point. Developed within the international human rights law tradition and mainstreamed through UN development practice, HRBA reframes development goals as legal obligations rather than policy preferences. The state bears direct accountability to rights-holders: the rural population whose rights to food, land, a clean environment, and participation in local decision-making are legally recognised entitlements, most recently reaffirmed in the UN Declaration on the Rights of Peasants and Other People Working in Rural Areas [1].

What remains underexplored, however, is how HRBA can be operationalised across multiple interdependent policy domains simultaneously. Rural development, food security, and land policy are typically studied and managed as separate fields. In post-war Ukraine, this separation is analytically and practically untenable. Displacement directly affects both food access and land tenure. Mine contamination shapes both agricultural production and spatial planning. Demographic collapse in rural areas creates feedback loops that cut across all three domains at once. The response, we argue, requires an explicitly integrated approach that treats these domains as constitutively linked rather than merely adjacent.

It is this reasoning that underlies the international research project *"Substantiation and measures for implementation of a human rights-based integrated approach to rural development, food security and land policy in post-war rebuilding of Ukraine"* (rUAR: *Rebuild Rural Ukraine*) [2], implemented over 2023–2026 by a team of researchers from three institutions: the Institute of Rural and Agricultural Development, Polish Academy of Sciences (Warsaw); the Institute for Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine (Kyiv); and the Institute of Land Management of the National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine (Kyiv).

The project's ambition is both analytical and applied. On the analytical side, it examines the current state of Ukrainian rural areas, maps threats to post-war development, and assesses land and food supply needs against critical demographic trends. The right to food and the sustainability of agri-food systems are treated as central analytical categories in this work [3]. Within this rights-based framework, the project also addresses a range of interconnected issues: access to land

and land market reform [4], food price dynamics and the affordability of food [5], the transformation of agricultural and rural development in the context of European integration [6], and other related aspects. On the applied side, it develops post-war development scenarios through spatial modelling and decision-support tools, and formulates policy recommendations for the institutional framework of rural reconstruction, grounded explicitly in the human rights-based integrated approach (HRBIA) rather than in conventional sectoral logic.

The principles that HRBIA brings to this work, namely accountability of state institutions toward rights-holders, non-discrimination, community participation, transparency, and alignment with the SDGs and the EU's Common Agricultural Policy reform, are not merely normative declarations. They function as analytical criteria: a given reconstruction policy can be evaluated against each of them, and the results of that evaluation are actionable.

This is also why the approach carries relevance beyond research. For economists and public policy specialists trained in sectoral disciplines, HRBIA offers a vocabulary for thinking about complex, multi-domain problems that standard curricula rarely provide. Post-war Ukraine will need professionals who can work at exactly these intersections.

Acknowledgments: This research has been conducted within the project "Substantiation and measures for implementation of a human rights-based integrated approach to rural development, food security and land policy in post-war rebuilding of Ukraine" (acronym "rUAR: Rebuild Rural Ukraine") financed under the "Long-term program of support of the Ukrainian research teams at the Polish Academy of Sciences carried out in collaboration with the U.S. National Academy of Sciences with the financial support of external partners". Outcomes of the research project reflect only the opinions of the authors and the Polish Academy of Sciences, the U.S. National Academy of Sciences and other partners supporting the program are not responsible for any use of the information contained therein.

References:

1. United Nations. (2018). Declaration on the Rights of Peasants and Other People Working in Rural Areas. A/RES/73/165. Available at: <https://digitallibrary.un.org/record/1650694>
2. IRWiR PAN. rUAR: Rebuild Rural Ukraine – project page. Available at: <https://www.irwirpan.waw.pl/931/badania/substantiation-and-measures-for-implementation-of-a-human-rights-based-integrated-approach-to-rural-development-food-security-and-land-policy-in-post-war-rebuilding-of-ukraine>
3. Borodina O. (2024). On the question of the methodology for studying human right to food in sustainable agri-food system. *Economy of Ukraine*, vol. 67 (4), pp. 36–56. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.04.036>
4. Ibatullin S., Sakal O., Krupin V. (2024). Agricultural Land Market in Ukraine: Challenges of Trade Liberalization and Future Land Policy Reforms. *Land*, vol. 13, p. 338. DOI: <https://doi.org/10.3390/land13030338>
5. Yarovyi V., Krupin V., Borodina O., Wojciechowska A. (2025). Food Prices and the Right to Food: Assessing Trends in Ukraine During Wartime. *European Research Studies Journal*, vol. XXVIII(3), pp. 61–72. DOI: <https://doi.org/10.35808/ersj/4033>
6. Kovalenko A., Tsybulska J., Sakal O., Krupin V., Bratinova M. (2025). Ukraine's Agricultural and Rural Development: Transformation of Strategic Planning within the Processes of European Integration. *European Research Studies Journal*, vol. XXVIII(1), pp. 739–760. DOI: <https://doi.org/10.35808/ersj/3933>

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-602-0-4>

АДАПТАЦІЯ ДО ГЛОБАЛЬНИХ ФАКТОРІВ НЕСТАБІЛЬНОСТІ В СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ

Сучасна міжнародна економіка перебуває в стані глибокої турбулентності, спричиненої комплексом геополітичних, фінансових, технологічних і соціальних факторів. До критичних факторів належать політична нестабільність, порушення глобальних ланцюгів постачання, валютні коливання, енергетичні кризи, а також цифрова трансформація, що змінює моделі конкуренції. Ці процеси створюють безпрецедентний рівень невизначеності для всіх типів підприємств – від малих до транснаціональних корпорацій. В таких умовах зростає потреба у формуванні ефективних механізмів адаптації, здатних забезпечити стійкість і конкурентоспроможність бізнесу на міжнародних ринках. Водночас наукова література демонструє фрагментарність підходів до визначення універсальних інструментів адаптації, що потребує теоретичного узагальнення.

Сучасне міжнародне економічне середовище характеризується високою турбулентністю (політичні кризи, санкції, пандемії, різкі валютні коливання, торговельні війни тощо). Ці фактори спричиняють швидкі зміни правил гри на глобальних ринках. Згідно з аналізом, основними проявами глобалізації є лібералізація торгівлі, мобільність капіталу, стрімкий розвиток цифрових технологій, поширення міжнародних стандартів та зростання політико-економічної нестабільності. Це відкриває нові можливості для підприємств, але одночасно створює потужні дестабілізаційні виклики. Наприклад, інтеграція у глобальні ланцюги доданої вартості і фінансова лібералізація вимагають від компаній високої адаптивності, а посилення конкуренції та екзогенні ризики (енергетичні шоки, зміна клімату, інфляція) – ефективних

механізмів реагування. В таких умовах підприємства вимушені шукати нові теоретичні моделі та управлінські підходи для гнучкої перебудови своїх стратегій та процесів.

Наукові дослідження показують, що малі та середні підприємства (МСП) зазвичай більш гнучкі та інноваційні завдяки простішій організаційній структурі, але водночас мають обмежені ресурси (кадри, технології, капітал). Тому МСП можуть швидко реагувати на зміни попиту та технологічні тренди, але часто потребують зовнішньої підтримки (фінансування, навчання) для впровадження інновацій. Натомість великі компанії мають більший ресурсний потенціал і можливість здійснювати масштабні інвестиції в R&D та інфраструктуру, однак вони менш «адаптивні» через бюрократію й інертність. Усі типи підприємств потребують розвитку динамічних управлінських здібностей (dynamic capabilities): здатності швидко перебудовувати портфель ресурсів і процесів відповідно до зовнішніх шоків [1].

Наукова література систематизує низку адаптаційних стратегій та інструментів:

- Цифрова трансформація та інновації. Одним із ключових механізмів є активне впровадження цифрових технологій (AI, Big Data, хмарні рішення, IoT). Це дозволяє автоматизувати операції, покращити моніторинг ринку та приймати рішення на основі даних в реальному часі. Застосування нових технологій сприяє ланцюговому оновленню бізнес-моделі, оптимізації ланцюга поставок та підвищенню якості обслуговування клієнтів. (Наприклад, відкрито показано, що за допомогою хмарних платформ, аналітики великих даних і штучного інтелекту підприємства можуть швидко перебудовувати процеси виробництва і сервісу, підвищуючи конкурентоспроможність).

- Диверсифікація (продуктів, ринків збуту, каналів поставок). Підприємства розширюють асортимент або відкривають нові ринки, щоб знизити залежність від одного сегмента та розподілити ризики. Це може бути створення нових товарів/послуг або вдосконалення існуючих у відповідь на зміну уподобань споживачів. Диверсифікація допомагає пом'якшити наслідки локальних криз чи попитних спадів: якщо один продукт

втрачає прибутковість, компанія може опиратися на інші джерела доходу [2].

- Цільова взаємодія з клієнтами та гнучкість маркетингу. У цифрову еру компанії активно використовують соцмережі, мобільні додатки та онлайн-платформи для постійної комунікації зі споживачами. Це дозволяє швидко збирати зворотний зв'язок, реагувати на зміни переваг ринку й посилювати лояльність клієнтів в умовах конкуренції. Таке орієнтування на клієнта (client-centric) часто підсилюється омніканальними підходами і цифровим маркетингом, що підвищує адаптивність бізнес-моделі.

- Гнучкі організаційні структури та людський капітал. Адаптація передбачає трансформацію управлінських практик: впровадження agile-принципів, створення крос-функціональних команд, розвиток лідерства, яке швидко приймає рішення. Важливим є підвищення кваліфікації персоналу: навчання роботі з новими технологіями та розвиток творчих навичок забезпечують внутрішню здатність компанії інновувати. «Адаптивні стратегії за своєю природою є конкурентними», – стверджує експерт.

- Управління ризиками та антикризові механізми. Бізнес-моделі доповнюють системи ризик-менеджменту і кризового планування. Це включає фінансовий хеджінг, накопичення резервів, гнучке перепланування ресурсів, швидке переключення постачальників і логістичних маршрутів. Підприємства розробляють «план Б» на випадок непередбачених зовнішніх подій, проводять стрес-тести для оцінки витривалості до шоків (пандемії, санкції тощо). На рівні стратегії застосовують інструменти інноваційного антикризового управління: наприклад, у кризу компанії часто змінюють структуру бізнес-процесів, автоматизують рутинні операції, оптимізують витрати та використання активів.

- Стратегічні альянси та інтеграція в глобальні мережі. Учасники ринку шукають партнерства (сукупетисні кооперації) з іншими підприємствами, технологічними стартапами чи державними інститутами. Це дозволяє швидше отримувати доступ до нових технологій, розширювати ринки збуту та

ділитися ризиками. Особливо актуальними стають державні програми підтримки, спільні проєкти та інтеграція у міжнародні стандарти (ISO, ESG, цифрові платформи) [3]. Такі партнерства підвищують стійкість підприємств: наприклад, уже зафіксовано, що компанії з високим ESG-рейтингом демонструють кращу «цілісність» ланцюга постачання під час глобальних криз [4].

Теоретично доведено, що адаптивність є базовою умовою виживання і зростання підприємства в міжнародному середовищі. Адаптаційні стратегії включають балансування зовнішніх викликів і внутрішнього потенціалу: необхідно поєднувати нові можливості (цифровізація, глобальні мережі) із власними резервами (інноваціями, людським капіталом). Комплексний підхід – одночасна диверсифікація, технологічні інновації, розвиток гнучких управлінських практик і системне управління ризиками – дозволяє підприємству бути резильєнтним. Учасники ринку, які змогли поєднати швидке реагування на зміни з довгостроковими стратегіями розвитку, мають кращі шанси зберегти конкурентні позиції. Таким чином, з огляду на сучасні наукові джерела, адаптація бізнесу під глобальні економічні шоки досягається через впровадження цифрових технологій, розвиток стратегічної гнучкості, інноваційне управління і врахування ESG-підходів у стратегії (підвищення соціальної і екологічної відповідальності).

Література:

1. Зінченко О. А. Адаптивні стратегії підприємств у цифровому середовищі. *Проблеми економіки*. 2021. № 3 (49). С. 110–116.
2. Фурсенко В. В. Адаптація підприємств до глобалізаційних викликів у контексті забезпечення сталого розвитку. *Бізнес і інформ.* 2025. № 5. С. 92–100.
3. Wulandari O. Digital economy resilience: business adaptation strategies in an era of market volatility. *International Journal of Law and Economics*. 2025. Vol. 3. No. 5. P. 396–404.
4. Філіппов В. В., Ки́фяк В. В., Танасьчук К. В. та ін. Adaptive management of the innovative development of enterprises in the conditions of the national economy digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2023. Vol. 45. No. 2.

Коляденко А.В.

*аспірант кафедри міжнародного менеджменту,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-602-0-5>

ГЛОБАЛЬНА ІНТЕГРОВАНІСТЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ: ОСНОВНІ ПРІОРИТЕТИ

Для України, яка завжди була транзитною країною, транспортна інфраструктура є однією з провідних складових економічної системи. Саме вона визначає здатність забезпечувати ефективні внутрішні перевезення, підтримувати міжнародну торгівлю, залучати іноземні інвестиції, а в нинішніх умовах – сприяти обороноздатності країни. Висока ефективність транспортної мережі стимулює зростання ВВП, розвиток виробництва, створення робочих місць, туризму тощо. Також слід відзначити, що після початку повномасштабного вторгнення Україна опинилась у принципово нових геополітичних умовах. На цьому тлі відбулося посилення ролі транспортних коридорів, зросла необхідність зміни логістичних маршрутів через обмеження в окремих регіонах; збільшилася необхідність адаптації транспортних мереж до безпекових ризиків.

Сильні і слабкі сторони транспортної інфраструктури України наведені нижче (табл. 1).

Варто відзначити, що найбільше вантажних і пасажирських перевезень в Україні здійснюється автомобільним і залізничним транспортом, тому це – критичні елементи національної транспортної системи. До початку масштабних атак і блокади портів Україна була важливим маршрутом експорту зерна та інших товарів через Чорне море, що посилювало її позиції в світовій торгівлі. Але зараз варто говорити і про слабкі сторони транспортної інфраструктури України – масштабні

пошкодження, інфраструктурну обмеженість, адміністративні бар'єри, слабку інтеграцію з ЄС та міжнародними стандартами.

Таблиця 1

**Сильні і слабкі сторони
транспортної інфраструктури України**

Сильні сторони	Слабкі сторони
Вигідне географічне положення, значний транзитний потенціал, участь в міжнародних транспортних коридорах	Пошкодження транспортної інфраструктури з лютого 2022 року
Розвинута залізнична і автомобільна інфраструктура	Інфраструктурна обмеженість і застарілість, адміністративні бар'єри
Вихід до Чорного моря, що посилює позиції України у світовій торгівлі	Слабка інтеграція з ЄС та міжнародними стандартами

Джерело: складено автором

Під час повномасштабного вторгнення значна частина інфраструктури постраждала або була зруйнована, атаки на неї продовжуються і зараз. Відповідно, виникає потреба у залученні колосальних ресурсів для вирішення цих складних завдань. За окремими аналітичними оцінками на транспортну інфраструктуру припадало 36,8 млрд. дол. США, або 23,4% усіх збитків [1, с. 4].

Очевидно, що з того часу масштаби руйнувань тільки зросли, як і потреба у ресурсах. За актуальних обсягів інвестицій розраховувати на швидку відбудову транспортної інфраструктури надзвичайно складно (табл. 2).

Ступінь «включеності» країни у світову торгівельну систему іманентний до обсягів міжнародного вантажообігу. Для України вантажообіг має важливе значення в контексті місця у міжнародних транспортних коридорах, забезпечення транзитних перевезень між Європою та Азією, інтеграції в глобальні ланцюги постачання. Тому в цьому контексті темпи відбудови та модернізації транспортної інфраструктури є критично важливими.

Таблиця 2

**Капітальні інвестиції в транспортну інфраструктуру
України, 2015–2024 рр.**

Рік	Загалом, млрд грн	Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність, млрд грн	% до загального обсягу
2015	273,1	18,7	6,8
2016	359,2	25,1	7
2017	448,5	37,9	8,5
2018	578,7	50,1	8,7
2019	623,9	43,8	7
2020	508,2	34,9	6,9
2021	673,9	43,9	6,5
2022	409,7	49,5	12,1
2023	627,3	53,5	8,5
2024	743,0	60,4	8,1

Джерело: складено автором за [2]

Нині в Україні спостерігається ситуація, коли зростання вантажообігу не супроводжується пропорційним зростанням інвестицій, що засвідчує використання раніше створеної інфраструктурної бази, обмежене фінансування модернізації при зростанні експлуатаційного навантаження та циклічність інвестиційних процесів.

За умов підтримки країн-партнерів, подолання корупції є шанс зростання транзитного потенціалу, стабілізації вантажопотоків, поглиблення економічної інтеграції з ЄС і підвищення конкурентоспроможності. Як зазначають фахівці, залучення міжнародної допомоги, стабільне фінансування сприятиме реалізації планів щодо інтеграції України в європейський транспортний простір та глобальної інтегрованості до 2050 р. євро [3]. Водночас, із війною та руйнуваннями з'явилася унікальна можливість модернізувати економіку України шляхом створення найсучаснішої транспортної інфраструктури та сприяти її подальшій глобальній інтегрованості.

Література:

1. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року. KSE. 2024. 39 с. URL: https://kse.ua/wpcontent/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf (дата звернення 16.03.2026 р.).
2. Державна служба статистики України. Транспорт України 2024. Статистичний збірник. 92 с.
3. Кропова А. Аналітична записка впровадження стандартів доріг TEN-T в Україні. ІЕД. 2025. 9 с.

СТІЙКІСТЬ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПРОДУКЦІЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасний розвиток аграрного сектору економіки характеризується високим рівнем конкуренції, нестабільністю зовнішнього середовища, глобальними економічними трансформаціями та посиленням вимог до якості продукції. У таких умовах важливим завданням сільськогосподарських підприємств стає забезпечення стійкості виробництва та підвищення конкурентоспроможності продукції на внутрішньому й зовнішньому ринках. Саме ці фактори визначають можливість ефективного функціонування аграрних підприємств, їх економічну безпеку та довгостроковий розвиток.

Сільськогосподарські підприємства відіграють ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки та економічного розвитку. Водночас під впливом глобальних змін, нестабільних ринків та кліматичних викликів їх продукція має бути не лише конкурентоспроможною, а й стабільною. Забезпечення стійкості та конкурентних переваг потребує комплексного підходу, що враховує внутрішні та зовнішні фактори розвитку.

Конкурентоспроможність продукції сільськогосподарських підприємств розглядається як здатність товару задовольняти потреби споживачів краще, ніж аналогічна продукція конкурентів, за рахунок поєднання ціни, якості, технологічності та інших характеристик [1]. У сучасних умовах конкурентоспроможність аграрної продукції значною мірою залежить від рівня інноваційного розвитку підприємств, ефективності використання ресурсів, застосування сучасних технологій виробництва, а також маркетингових стратегій просування продукції на ринку.

Наукові дослідження свідчать, що конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств формується під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів. До них належать виробничий потенціал підприємства, ефективність організації виробництва, рівень технологічного розвитку, структура ринку, попит на продукцію, а також державна аграрна політика [1]. Важливу роль у формуванні конкурентних переваг відіграють також інституційні умови функціонування аграрного сектору, доступ до фінансових ресурсів та рівень розвитку інфраструктури аграрного ринку.

Особливого значення в сучасних умовах набуває поняття економічної стійкості підприємства. Економічна стійкість характеризує здатність підприємства зберігати стабільність функціонування, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати довгостроковий розвиток навіть за умов економічних криз, ринкових коливань і глобальних викликів [2]. У контексті аграрного виробництва стійкість пов'язана не лише з економічними, але й із природно-кліматичними факторами, які безпосередньо впливають на результати діяльності підприємств.

Важливим аспектом забезпечення стійкості аграрного виробництва є ефективне використання ресурсного потенціалу підприємств. До основних ресурсів належать земельні, трудові, матеріально-технічні та фінансові ресурси. Раціональне управління цими ресурсами дозволяє підвищити продуктивність виробництва, знизити витрати та забезпечити стабільність господарської діяльності [3]. Зокрема, оптимізація використання земельних ресурсів, модернізація техніко-технологічної бази та впровадження інноваційних технологій виробництва є важливими умовами підвищення конкурентоспроможності продукції.

Значну роль у забезпеченні конкурентоспроможності аграрної продукції відіграє якість продукції. У сучасних умовах споживачі дедалі більше звертають увагу на екологічність, безпечність та органічне походження продовольчих товарів. Це зумовлює необхідність впровадження систем управління якістю, дотримання міжнародних стандартів виробництва та сертифікації продукції. Саме якість продукції, своєчасність

поставок, імідж підприємства та ефективна взаємодія з партнерами є ключовими факторами формування конкурентних переваг підприємств на ринку [4].

Крім того, у сучасних умовах важливим чинником підвищення конкурентоспроможності є розвиток людського капіталу. Кваліфіковані працівники, ефективна система управління персоналом, впровадження сучасних методів менеджменту та використання інформаційних технологій сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємств і зміцненню їх ринкових позицій [5].

Не менш важливим фактором забезпечення стійкості аграрного виробництва є розвиток інновацій. Використання новітніх технологій у сільському господарстві, цифровізація виробничих процесів, застосування систем точного землеробства, автоматизація управління виробництвом дозволяють підвищити продуктивність праці, знизити витрати ресурсів та забезпечити стабільність виробничих процесів. У сучасних умовах інновації стають одним із ключових факторів формування довгострокових конкурентних переваг підприємств.

Слід також зазначити, що підвищення конкурентоспроможності продукції сільськогосподарських підприємств неможливе без ефективної державної підтримки аграрного сектору. Державна аграрна політика повинна бути спрямована на стимулювання інноваційного розвитку, підтримку малого та середнього аграрного бізнесу, розвиток інфраструктури аграрних ринків, а також забезпечення сприятливих умов для експорту аграрної продукції.

У сучасних умовах глобалізації та інтеграції України до світових економічних процесів особливої актуальності набуває питання підвищення міжнародної конкурентоспроможності аграрної продукції. Це передбачає адаптацію виробництва до міжнародних стандартів якості, підвищення ефективності логістичних систем, розвиток експортного потенціалу та диверсифікацію ринків збуту.

Отже, забезпечення стійкості та конкурентоспроможності продукції сільськогосподарських підприємств є складним багатофакторним процесом, що потребує комплексного підходу

до управління виробництвом. Важливими складовими цього процесу є ефективне використання ресурсного потенціалу, впровадження інноваційних технологій, розвиток людського капіталу, підвищення якості продукції та активна державна підтримка аграрного сектору. Реалізація цих заходів дозволить аграрним підприємствам зміцнити свої позиції на ринку, забезпечити стабільний розвиток та підвищити конкурентоспроможність аграрної продукції.

Література:

1. Стахів О.А., Адамчук Т.Л. Фактори конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства. *Економіка та суспільство*. 2017. №12. С. 360–365. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/60.pdf
2. Хахалев Д., Гагарінов О. Економічна стійкість підприємства як основа сталого розвитку в умовах глобальних змін. *Modeling the Development of Economic Systems*. 2024. №13. С. 145–150. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/34219>
3. Сітковська А. О. Ресурсне забезпечення аграрних підприємств як складова їх конкурентоспроможності. *Сталий розвиток економіки*. 2017. №1 (34), С. 67–72. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/307>
4. Łukiewska K. The importance of competitive potential in building the international competitiveness of food industry companies. *PLOS ONE*. 2024. URL: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0312512>
5. Aydoğan M. Internal Factors Affecting Competitiveness in Agribusinesses. *Erwerbsobstbau*. 2022. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9734959/>

Кушнерук О.Й.

аспірант,

Приватний вищий навчальний заклад

«Європейський університет»

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-602-0-7>

ПІДГОТОВКА ФАХІВЦІВ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ДОХОДІВ

На виконання Меморандуму про економічну та фінансову політику між Україною та МВФ від 24 березня 2023 року та з метою забезпечення макроекономічної та фінансової стабільності в період воєнного стану і після його припинення, удосконалення процесів податкового та митного адміністрування, адаптації національного податкового і митного законодавства України до законодавства ЄС розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2023 року № 1218-р схвалено Національну стратегію доходів до 2030 року.

Національна стратегія доходів до 2030 року є рамковим документом, який виконує роль дороговказу для втілення реформ у податковій та митній сферах [1].

Для забезпечення ефективного функціонування податкових інституцій, в Національній стратегії доходів України (НСДУ) заплановано комплекс стратегічних заходів, спрямованих на модернізацію системи професійної підготовки кадрів. Статус України як кандидата в ЄС вимагає не просто зміни законів, а зміни «ментальності» податкової служби. Фахівець 2026 року — це не «ревізор», а «консультант-аналітик». Реформування базується на принципах доброчесності, ефективності та розвитку.

Сучасний етап розвитку ДПС України характеризується переходом від кількісного набору персоналу до якісного кадрового менеджменту, що диктується вимогами Національної стратегії доходів та процесом вступу до ЄС.

Діяльність Департаменту персоналу ДПС України наразі зосереджена на таких ключових функціях:

- здійснення фахового добору кадрів та підвищення рівня професійної компетентності працівників;
- формування пропозицій до державного замовлення на підготовку спеціалістів у сфері податкової справи;
- координація внутрішнього контролю та моніторингу професійної діяльності [2].

Для підвищення довіри громадськості та створення позитивного іміджу ДПС запроваджено ряд заходів, щодо виконання Антикорупційної програми ДПС.

Згідно з НСДУ, підготовка держслужбовців здійснюється відповідно до індивідуальних програм професійного розвитку, постійно відбувається підвищення кваліфікації працівників та розвиток професіональних навичок [3, с. 5].

В органах ДПС на постійній основі здійснюється робота щодо проведення організаційно-роз'яснювальних заходів, а також надання працівникам консультативної допомоги, зокрема з питань:

1. Запобігання конфлікту інтересів та способи його врегулювання.
2. Фінансова доброчесність та правила декларування.
3. Зловживання службовим становищем.

Крім того, для працівників територіальних органів ДПС, які безпосередньо контактують з громадянами, запроваджено в обов'язковому порядку не менше одного разу на квартал проведення навчань з питань дотримання Правил етичної поведінки в органах Державної податкової служби.

Важливим інструментом стали безкоштовні онлайн-курси антикорупційного спрямування, що забезпечують дистанційність та безперервність освіти [4].

Реалізація концепції безперервної податкової освіти має розпочинатися з інтеграції елементів фіскальної грамотності та податкової культури у шкільні програми. Це дозволить сформувати у майбутніх платників податків розуміння суспільної значущості оподаткування та відповідального ставлення до фіскальних обов'язків. Податкова культура фахівця ДПС і

податкова культура платника – це різні речі, які мають працювати в синергії.

Для дієвої трансформації кадрового потенціалу пропонується впровадження системи KPI (ключових показників ефективності), що базуються на якості сервісного обслуговування. Зокрема, доцільним є запровадження обов'язкової сертифікації фахівців за стандартами ОЕСР, що забезпечить взаємне визнання професійних компетенцій у межах європейського адміністративного простору та мінімізує суб'єктивізм при прийнятті рішень.

Підготовка кадрів нового покоління – це не лише технічне навчання, а стратегічна інвестиція в податкову безпеку держави. Встановлено, що без професійного сервісу та високої податкової культури, яка закладається ще на рівні загальної освіти, неможливий перехід до моделі добровільного комплаєнсу. Запровадження сертифікації за міжнародними стандартами та зміна пріоритетів оцінювання персоналу (з фіскальних на сервісні) є запорукою розбудови доброчесної та прозорої податкової системи європейського зразка.

Література:

1. Національна стратегія доходів. Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/uk/national_income_strategy-716
2. Державна податкова служба України. Основні завдання і функції Департаменту персоналу. URL: <https://tax.gov.ua/pro-sts-ukraini/struktura/aparat/departament-personalu/zavdannya-i-funktsii/>
3. Національна стратегія доходів до 2030 року. Короткий виклад заходів та цілей реформ . Таблиця 1.1. Резюме заходів Національної стратегії доходів до 2030 року. Розділ НСДУ 4.2.4(b). URL: https://mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy_2030_.pdf
4. Звіт про виконання Антикорупційної програми ДПС на 2023 – 2025 роки за перше півріччя 2023 року. URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/zapobigannya-proyavam-korupts/rezultati-roboti/695362.html>

Ляшенко В.І.

*доктор економічних наук, професор, завідувач відділу,
Інститут економіки промисловості
Національної академії наук України*

Землянкін А.І.

*кандидат економічних наук,
провідний науковий співробітник,
Інститут економіки промисловості
Національної академії наук України*

Іванов С.В.

*член-кореспондент НАН України, старший науковий співробітник,
Придніпровський науковий центр Національної академії
наук України та Міністерства освіти і науки України*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-602-0-8>

ЩОДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ВИПЕРЕДЖАЮЧОГО НЕОІНДУСТРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД З ПОЗИЦІЙ РІЗНИХ ШКІЛ ЕКОНОМІЧНОЇ ТЕОРІЇ

У найближчі роки Україні та її регіонам буде потрібно вирішувати своєрідну модернізаційну трансформацію: поєднання наздоганяючого та випереджаючого розвитку на тлі впровадження технологій чергової 6-ї довгої хвилі М.Кондратьєва. В цих тезах зроблена спроба розглянути цей процес на прикладі Придніпров'я. Оцінка випереджаючого потенціалу такого потужного макрорегіону, як Придніпров'я (яке у нашому баченні охоплює серце України від Запоріжжя до Черкас), вимагає багатогранного теоретичного підходу. Кожна економічна школа підсвічує різні грані того, як цей регіон може здійснити «квантовий стрибок». Спробуємо зробити цей аналіз крізь призму провідних економічних вчень. Такий підхід дозволяє розглядати цей макрорегіон не лише як адміністративну територію, а як складну соціально-економічну систему, здатну до технологічного прориву у повоєнний період [1; 2].

У широкому розумінні випереджаючий потенціал неоіндустріального розвитку макрорегіону – це: сукупність ресурсних, технологічних, інституційних та інноваційних можливостей території, що забезпечують її здатність перейти до нових технологічних укладів швидше, ніж інші регіони. Такий підхід безпосередньо пов'язаний з теорією довгих хвиль Миколи Кондратьєва та концепцією технологічних революцій Карлотти Перес, які пояснюють зміну технологічних парадигм у світовій економіці. У повоєнний період ця оцінка набуває особливого значення, оскільки дозволяє визначити: регіони-драйвери економічної реконструкції; просторову структуру нової індустріальної економіки України та її регіонів; можливості інтеграції у виробничі ланцюги Європи.

Неокласична економічна школа та її представники (зокрема Роберт Солоу) розглядають економічне зростання як результат взаємодії: капіталу, праці, технологічного прогресу. З цієї позиції випереджаючий потенціал макрорегіону Придніпров'я визначається: інвестиціями у промисловість; накопиченням капіталу; підвищенням продуктивності праці. Для макрорегіону Придніпров'я ключовими факторами виступають: індустріальна база Дніпропетровщини та Запоріжжя; аграрно-промисловий потенціал центральних областей України.

Еволюційна економічна теорія (Й. Шумпетер, Р. Нельсон, С.Уинтер та інші) економічний розвиток розглядає як процес: технологічної еволюції, інноваційної конкуренції, накопичення знань. У цьому контексті випереджаючий потенціал Придніпров'я пов'язаний із: інженерними традиціями регіону; науковими школами; технологічними підприємствами. Для еволюціоністів економічний розвиток відбувається через «творче руйнування», коли нові технології замінюють старі. Для Придніпров'я це означає: трансформацію традиційної металургії; розвиток нових індустрій (defence tech, aerospace, robotics). Вони розглядають випереджаючий потенціал – як здатність регіону до «творчого руйнування». З цих позицій¹ Придніпров'я не повинно відновлювати старі технологічні траєкторії (наприклад, замінити мартенівські печі на виплавку сталі в електричних печах). Потенціал оцінюється як швидкість появи нових

«економічних генів» – інновацій, що заміщують старі галузі. Наявність критичної маси інноваторів, рівень витрат на R&D (НДДКР) та здатність локальних компаній до швидкої мутації (адаптації) в умовах 6-ї хвилі Кондратьєва. У межах концепції регіональних інноваційних систем Ф. Кука регіональний розвиток залежить від: взаємодії університетів, підприємств, державних інституцій. Таким чином, випереджаючий потенціал регіону формується через інноваційні екосистеми.

Представниками інституційної теорії (Т. Веблен, Д. Норт) потенціал випереджаючого розвитку оцінюється через якість «правил гри» та соціального капіталу. Вони вважають, що навіть найкращі технології не спрацюють без ефективних інститутів. Випереджаючий розвиток можливий лише тоді, коли інклюзивні інститути (захист прав інтелектуальної власності, прозорі індустриальні парки) випереджають загальнодержавний рівень. Складовими цього впливу вони вважають наступні: рівень довіри між бізнесом та владою в ОТГ, якість роботи регіональних агенцій розвитку, ефективність антикорупційних механізмів на місцях.

Нова економічна географія (П. Кругман) фокусується на ефектах агломерації та мережових зв'язках. Прибічниками цієї теорії Придніпров'я розглядається не як набір областей, а як єдиний промисловий мегаполіс. Макрорегіон Придніпров'я має значні наступні переваги: центральне розташування, розвинену логістично-транспортну систему, індустриальні агломерації. Випереджаючий потенціал якого – це сила «тяжіння», яку створює регіон для капіталу та талантів порівняно з іншими регіонами України та Європи. З їх точки зору складовими випереджаючого впливу є щільність транспортно-логістичних зв'язків (мультимодальні хаби), розвиток індустриальних поясів уздовж Дніпра та зниження транзакційних витрат усередині макрорегіону. Представники цієї школи наголошують на ролі: просторової концентрації виробництва, агломераційних ефектів, транспортних коридорів.

Теорія людського капіталу (Г. Беккер та його послідовники) розглядає інтелект та здоров'я населення як головний актив випереджаючого розвитку, потенціал якого – це не заводи, а

сукупна здатність населення засвоювати та генерувати складні знання. У якості складових розглядаються концентрація університетів, наявність центрів перекваліфікації ветеранів, рівень міграційного приросту (здатність регіону притягувати та залучати фахівців з інших регіонів, країн та частин світу).

Узагальнюючі структуру випереджаючого потенціалу Придніпровського макрорегіону можна скористатися наступною матрично-табличною формою подання вищевикладеного матеріалу (таблиця 1).

Таблиця 1

**Узагальнена модель складових випереджаючого
неоіндустріального потенціалу повоєнного
розвитку Придніпров'я**

Складова потенціалу	Суть для Придніпров'я (2026–2035)	Теоретичний базис
Технологічна складність	Перехід від видобутку руди до виробництва авіакосмічних компонентів та Mil-Tech III.	Еволюційна теорія
Енергетична автономність	Впровадження SMR та Smart Grids навколо промислових вузлів Дніпра та Запоріжжя.	Нова економ. географія
Екосистемна зрілість	Ефективність моделі «Підприємницького ліфта» в індустріальних парках.	Інституціоналізм
Глобальна інтегрованість	Включення підприємств Черкащини та Полтавщини у ланцюги доданої вартості ЄС.	Нова економ. географія
Когнітивна готовність	Наявність кадрового резерву, здатного працювати в умовах Industry 5.0.	Людський капітал

Джерело: складено авторами

На основі синтезу різних теоретичних підходів можна виділити шість ключових складових потенціалу. По-перше, індустріально-виробничий потенціал, який включає: металургію, машинобудування, оборонно-промисловий комплекс, агро-переробку. Це матеріальна база неоіндустріалізації. По-друге, науково-технологічний потенціал, який формується через:

наукові центри, інженерні школи, високо- та середньовисокотехнологічні підприємства. По-третє, інноваційний потенціал, який визначається: кількістю стартапів, обсягами R&D, технологічними кластерами. По-четверте, інфраструктурний потенціал, що включає: транспортні-логістичні коридори та центри, енергетичні системи різних типів. По-п'яте, інституційний потенціал, що складається з: індустриальних парків, інноваційних агенцій, регіональних програм розвитку. По-шосте, людський капітал, ключовими елементами якого є: інженерні кадри, науковці, кваліфіковані робітники. Характерно, що різні області макрорегіону виконують комплементарні функції (таблиця 2).

Таблиця 2

Просторова структура потенціалу макрорегіону

Область	Основна роль
Дніпропетровська	індустриальне та технологічне ядро
Запорізька	металургійний та машинобудівний центр
Полтавська	енергетично-аграрний хаб
Черкаська	агробіотехнологічний регіон
Кіровоградська	агротехнологічний центр

Джерело: складено авторами

Якщо цей потенціал випереджаючого неоіндустріального розвитку буде реалізовано, то Придніпров'я може перетворитися на Український неоіндустріальний локомотив, який: 1) забезпечить стабільне зростання ВВП країни на рівні +2–3% лише за рахунок внутрішньої синергії макрорегіону; 2) сформує «безпековий пояс» через розвиток власного ОПК високого рівня; 3) стане головним реципієнтом прямих іноземних інвестицій у Центральній-Східній Європі. А в перспективі можливо і локомотивом Балто-Чорноморського неоіндустріального поясу.

З позицій різних шкіл економічної теорії оцінка випереджаючого потенціалу неоіндустріального розвитку макрорегіону Придніпров'я дозволяє визначити здатність цього регіону стати одним із ключових драйверів післявоєнної економічної реконструкції України. Поєднання потужної індустриальної бази, науково-технологічного потенціалу,

інноваційних екосистем та людського капіталу створює унікальні передумови для формування нового високо-технологічного індустріального центру Східної Європи.

Література:

1. Ляшенко В.І., Котов Є.В. Україна XXI: неоіндустріальна держава або «крах проєкту». Київ. 2015. 196 с.
2. Інноваційне Придніпров'я: гра на випередження за заг. ред. В.І. Ляшенка / НАН України, Ін-т економіки пром-сті, Київ, Дніпро. 2021. 286 с.

М'ячин В.Г.

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри соціально-економічних дисциплін,
Дніпровський державний університет внутрішніх справ*

Ковальов О.О.

*аспірант кафедри соціально-економічних дисциплін,
Дніпровський державний університет внутрішніх справ*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-602-0-9>

ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: НЕЧІТКО-ЛОГІЧНИЙ ПІДХІД

У сучасних умовах інноваційний розвиток підприємств визначається не лише наявністю ідей чи технологій, але й здатністю акумулювати та стабільно відтворювати ресурси, необхідні для їх реалізації [1]. Це зумовлює необхідність формування інтегрального показника, який відображає ресурсний потенціал інноваційного розвитку та може бути використаний для порівняльної діагностики підприємств і прийняття управлінських рішень. Економічна природа такого потенціалу є багатокомпонентною і характеризується невизначеністю: за близьких значень фінансових коефіцієнтів підприємства можуть демонструвати різну спроможність фінансувати інновації, а оцінювання «достатності» ресурсів має нечіткий (лінгвістичний) характер. Тому доцільним є застосування апарату нечіткої логіки (fuzzy logic) для інтеграції ключових фінансових індикаторів у єдиний показник ресурсного потенціалу інноваційного розвитку [2].

У моделі вводиться одна вихідна змінна Y , що відображає інтегральну оцінку ресурсного потенціалу інноваційного розвитку підприємства (Resource Potential of Innovative Development). Змінна нормується в межах: $Y \in [0; 1]$.

Інтерпретація шкали Y є такою: наближення Y до 0 означає практично відсутню спроможність підприємства формувати достатній фінансово-ресурсний базис для інновацій (інновації

можливі лише епізодично або за зовнішньої підтримки), тоді як наближення Y до 1 відповідає високому ресурсному потенціалу, коли підприємство має достатню фінансову стійкість, ліквідність і прибутковість для фінансування інноваційних проєктів, модернізації та розвитку.

Для прикладної аналітики пропонується така лінгвістична градація результату: низький потенціал (0–0,33), середній (0,33–0,67), високий (0,67–1,00). Отже, вихідна змінна Y безпосередньо описує саме ресурсний потенціал інноваційного розвитку – здатність підприємства генерувати та підтримувати ресурсну базу (внутрішні й залучені фінансові ресурси) для реалізації інноваційної активності.

Для формування Y обрано три вхідні змінні, які (1) розраховуються за даними стандартної фінансової звітності; (2) відображають ключові характеристики ресурсного потенціалу інноваційного розвитку: стійкість джерел фінансування, поточну платоспроможність та здатність до внутрішнього накопичення ресурсів. Усі вхідні змінні подаються в нормованому вигляді $X_1, X_2, X_3 \in [0; 1]$, що забезпечує методичну узгодженість, спрощує нечітку обробку та підвищує порівнюваність результатів.

Перший компонент ресурсного потенціалу інноваційного розвитку характеризує частку власного капіталу в загальному обсязі активів. Вища автономія означає наявність стійких джерел фінансування та нижчу залежність від кредиторів, що є критично важливим для інновацій, які мають підвищений ризик і триваліші строки окупності.

$$K_{aut} = \text{Власний капітал} / \text{Валюта балансу}$$

Розрахунок за Формою №1 (Баланс) здійснюється за кодами рядків:

$$K_{aut} = \Phi 1(p.1495) / \Phi 1(p.1900),$$

де $\Phi 1(p.1495)$ – підсумок розділу «Власний капітал», $\Phi 1(p.1900)$ – «Валюта балансу». Оскільки $K_{aut} \in [0; 1]$, нормалізація не змінює шкалу, тому $X_1 = K_{aut}$.

Другий компонент відображає здатність підприємства підтримувати поточні платежі та мати резерв оборотних ресурсів для фінансування інноваційних витрат без порушення платоспроможності. Якщо показник є низьким, навіть перспективні інновації можуть спричинити дефіцит грошових коштів і зростання ризику неплатоспроможності.

$$K_{cur} = \text{Оборотні активи} / \text{Поточні зобов'язання}$$

Розрахунок за Формою №1 (Баланс):

$$K_{cur} = \Phi 1(p.1195) / \Phi 1(p.1695),$$

де $\Phi 1(p.1195)$ – підсумок «Оборотні активи», $\Phi 1(p.1695)$ – підсумок «Поточні зобов'язання». Оскільки K_{cur} може перевищувати 1 і мати значення 2–3 та вище, для уніфікації вводиться нормалізація до $[0; 1]$. Враховуючи, що зона достатності ліквідності для більшості підприємств відповідає $K_{cur} \approx 2,0\text{--}3,0$, нормалізований показник визначається так:

$$X_2 = \min(K_{cur} / 3; 1)$$

Отже, при $K_{cur} = 3$ маємо $X_2 = 1$, а при $K_{cur} < 1$ значення X_2 наближається до 0, що сигналізує про дефіцит операційної ресурсоспроможності для інноваційного розвитку.

Третій компонент характеризує здатність підприємства формувати внутрішній фінансовий ресурс для інновацій, тобто генерувати чистий прибуток у процесі реалізації. У моделі використано чисту рентабельність продажів (Net Profit Margin), яка відображає, скільки чистого прибутку припадає на 1 грн чистого доходу від реалізації.

$$ROS = \text{Чистий прибуток} / \text{Чистий дохід від реалізації}$$

Розрахунок за Формою №2 (Звіт про фінансові результати):

$$ROS = \Phi 2(p.2460) / \Phi 2(p.2000),$$

де $\Phi 2(p.2000)$ – «Чистий дохід від реалізації», $\Phi 2(p.2460)$ – «Чистий прибуток (збиток)». Оскільки ROS може бути від'ємним, застосовується нормалізація до інтервалу $[0; 1]$ на основі інтерпретованих меж: $ROS = -10\%$ (і нижче) означає відсутність

внутрішнього ресурсу для інновацій, а $ROS = +20\%$ (і вище) – високий потенціал внутрішнього фінансування. Тоді:

$$X_3 = clip((ROS + 0,10) / 0,30; 0; 1)$$

де $clip(\cdot)$ – операція обмеження в межах $[0;1]$. Таким чином, при $ROS = -0,10$ маємо $X_3 = 0$, а при $ROS = 0,20$ – $X_3 = 1$.

Таблиця 1

Вхідні змінні моделі та джерела даних фінансової звітності

Змінна	Зміст (ресурсний аспект)	Формула коефіцієнта	Джерело (форма/ рядки)	Нормалізація до $[0;1]$
X_1	Стійкість джерел фінансування (автономія)	$K_{aut} =$ Equity / Assets	Ф1: р.1495, р.1900	$X_1 = K_{aut}$
X_2	Операційна ресурсо- спроможність (ліквідність)	$K_{cur} =$ CA / CL	Ф1: р.1195, р.1695	$X_2 =$ $\min(K_{cur}/3;1)$
X_3	Внутрішнє ресурсо- утворення (прибутковість)	$ROS =$ NP / Revenue	Ф2: р.2460, р.2000	$X_3 = clip((ROS +$ $0,10)/0,30;0;1)$

Для кожної змінної X_1 , X_2 , X_3 і вихідної Y визначено по три лінгвістичні терми: Low (низький), Medium (середній), High (високий). Функції належності доцільно задавати трикутними або трапецієподібними залежностями на універсумі $[0; 1]$, що забезпечує простоту параметризації та можливість подальшого калібрування під галузеві особливості.

Як приклад, для будь-якої нормалізованої змінної $x \in [0;1]$ можуть використовуватися такі функції належності:

$$\mu_{Low}(x) = trap(x; 0; 0; 0,20; 0,40)$$

$$\mu_{Med}(x) = tri(x; 0,30; 0,50; 0,70)$$

$$\mu_{High}(x) = trap(x; 0,60; 0,80; 1; 1)$$

Семантика термів узгоджується зі змістом ресурсного потенціалу інноваційного розвитку: низькі значення X_1

означають залежність від зовнішнього фінансування, низькі X_2 – ризики неплатоспроможності при інноваційних витратах, низькі X_3 – відсутність внутрішнього джерела інвестицій в інновації. Високі значення одночасно відображають стійку, ліквідну та прибуткову ресурсну базу.

База нечітких правил формується за принципом монотонності: зростання X_1 , X_2 , X_3 не повинно знижувати Y . Типові правила мають вигляд:

- 1) IF X_1 is High AND X_2 is High AND X_3 is High THEN Y is High.
- 2) IF X_1 is High AND X_2 is Medium AND X_3 is High THEN Y is High.
- 3) IF X_1 is Medium AND X_2 is High AND X_3 is High THEN Y is High.
- 4) IF X_1 is Medium AND X_2 is Medium AND X_3 is Medium THEN Y is Medium.
- 5) IF X_1 is Low AND X_2 is Low THEN Y is Low.
- 6) IF X_3 is Low AND X_2 is Low THEN Y is Low.
- 7) IF X_1 is High AND X_2 is High AND X_3 is Low THEN Y is Medium (ресурс стійкий і ліквідний, але внутрішнє накопичення обмежене).
- 8) IF X_1 is Low AND X_2 is High AND X_3 is High THEN Y is Medium (є прибуток і ліквідність, однак слабка автономія обмежує інноваційні ризики).

Нечіткий висновок здійснюється за схемою Mamdani: для кон'юнкції (AND) застосовується оператор мінімуму, для диз'юнкції (OR) – максимуму. Вихідні нечіткі множини, активовані правилами, агрегуються, після чого виконується дефазифікація методом центра ваги (centroid).

Таким чином, запропонована нечітко-логічна модель забезпечує формалізоване оцінювання ресурсного потенціалу інноваційного розвитку підприємства шляхом інтеграції трьох базових вимірів фінансового ресурсоутворення (стійкість, ліквідність, прибутковість) у єдиний показник $Y \in [0; 1]$, придатний для аналітичних висновків і обґрунтування управлінських рішень щодо інноваційної стратегії.

Література:

1. Федулова С., Дубницький В., М'ячин В., Юдіна О., Холод О. Оцінка впливу водних ресурсів на економічне зростання країн. *Agricultural and Resource Economics*. 2021. Vol. 7. No. 4. Pp. 200–217. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.04.11>.
2. Паршина О. А., М'ячин В. Г., Куцинська М. В. Обґрунтування та побудова функцій належності в нечітко-логічній моделі оцінки фінансового стану підприємства та ризику настання його банкрутства. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2016. Т. 21. Вип. 6 (48). С. 86–91.

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-602-0-10>

ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ОСВІТНЬОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ КАДРІВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Харчова промисловість є важливою складовою економіки України, оскільки забезпечує населення продуктами харчування та формує значну частину переробної промисловості. Сучасні технологічні зміни у виробництві, цифровізація виробничих процесів і підвищення вимог до якості та безпечності харчової продукції зумовлюють необхідність підготовки висококваліфікованих фахівців. Розвиток освітньої системи у сфері підготовки кадрів регламентується державними нормативно-правовими документами, зокрема Законом України «Про освіту», у якому зазначено: «Метою освіти є всебічний розвиток людини як особистості та найвищої цінності суспільства, формування компетентностей, необхідних для успішної професійної діяльності» [4]. Це визначає необхідність модернізації освітніх програм та їх адаптації до потреб економіки.

Якість освітньої підготовки визначає рівень професійної компетентності працівників харчової промисловості. Кваліфікований працівник галузі – це фахівець, який володіє системними знаннями у сфері харчових технологій, здатний застосовувати сучасні методи організації виробничих процесів, працювати з технологічним обладнанням, забезпечувати контроль якості та безпечності харчової продукції відповідно до встановлених стандартів, а також використовувати сучасні інформаційні та цифрові інструменти у виробничій діяльності. Важливою характеристикою такого фахівця є здатність аналізувати виробничі процеси, адаптуватися до технологічних змін та впроваджувати інноваційні рішення, що сприяє

підвищенню ефективності діяльності підприємств харчової промисловості та забезпечує їх конкурентоспроможність.

У сучасних умовах воєнного стану харчова промисловість України стикається з численними викликами, що потребують швидкої адаптації виробництва та системи підготовки кадрів. Одним із пріоритетних завдань є забезпечення повноцінного харчування військовослужбовців. У зв'язку з цим необхідно враховувати локалізацію виробництва та можливості доставки харчової продукції, зокрема продуктів підвищеної калорійності, придатних для транспортування і тривалого зберігання. Підготовка фахівців, здатних розробляти та впроваджувати такі технологічні рішення, сприятиме формуванню висококваліфікованих спеціалістів галузі. Зростає необхідність локалізації виробництва, зменшення залежності від імпортової сировини та компонентів, що створює попит на фахівців, здатних оптимізувати виробничі процеси, впроваджувати нові рецептури та розробляти технологічні рішення для заміни імпортних матеріалів українськими аналогами. Зростає значення екологічної безпеки та сталого виробництва навіть у складних умовах. Підприємства застосовують безпечну сировину, енергоощадні технології та ефективно перероблення відходів, що забезпечує довіру споживачів і підтримує стійкий розвиток галузі. Виклики сучасних умов визначають нові пріоритети розвитку галузі та освітньої системи: локалізація виробництва, забезпечення продовольчої безпеки, цифровізація процесів, підвищення екологічної відповідальності та підготовка фахівців із практичними компетентностями для роботи у нестабільних умовах, що сприятиме ефективному функціонуванню підприємств і стабільному розвитку харчової промисловості України [11; 9].

Харчова промисловість України має значний потенціал розвитку як інноваційно орієнтована галузь. Сучасні підприємства харчової промисловості активно впроваджують інноваційні технології, з автоматизованими і цифровими системами виробництва, інтелектуальними технологіями управління процесами, системами контролю якості та безпеки продукції, аналітикою великих даних і хмарними платформами.

Це забезпечує модернізацію виробництва, підвищує ефективність діяльності підприємств і сприяє впровадженню екологічно орієнтованих рішень, зокрема застосуванню екологічного пакування, переробленню харчових відходів та впровадженню енергоощадних технологій. Освітні програми повинні поєднувати фундаментальні знання з практичною підготовкою, навичками цифрового управління та аналітичного мислення, що формує висококваліфікованих спеціалістів, здатних впроваджувати інноваційні рішення, підвищувати ефективність виробництва та підтримувати конкурентоспроможність харчової промисловості.

Аналіз сучасних тенденцій розвитку освіти показав, що до основних пріоритетів підготовки кадрів для харчової промисловості належать: розвиток ступеневої системи освіти, спеціалізація закладів освіти різних рівнів та посилення співпраці між закладами освіти, науковими установами, органами державної влади та підприємствами галузі. Система закладів освіти повинна розвиватися відповідно до принципу профільної спеціалізації. Актуальним є запровадження спеціалізованих навчальних дисциплін для підготовки студентів технологічних спеціальностей. Заклади професійної освіти забезпечують здобуття базових професійних умінь і мікрокваліфікацій, фахова передвища освіта спрямована на формування прикладних професійних навичок у конкретних сферах діяльності, а заклади вищої освіти забезпечують підготовку фахівців із управлінськими та науково-дослідними компетентностями [4; 5]. Основні тенденції сучасної освіти включають: глобалізацію освіти; інтернаціоналізацію освіти; демократизацію освіти; безперервність освіти; диференціацію та індивідуалізацію навчання; диверсифікацію освіти; інтеграцію освіти, науки і виробництва; розвиток автономії закладів освіти; підвищення якості освіти; інформатизацію та дистанційне навчання; оновлення змісту освіти; компетентнісний підхід у навчанні; гармонізацію освітніх стандартів; академічну мобільність; практичну спрямованість освіти; міжкультурну освіту; використання інноваційних педагогічних технологій; інклюзивну освіту; розширення доступу до вищої освіти;

посилення зв'язку освіти з потребами суспільства та економіки; формування умінь самостійно здобувати знання, критично оцінювати інформацію та ефективно застосовувати інноваційні технології; розвиток міждисциплінарної підготовки. На основі проведеного аналізу узагальнені пріоритети освітньої системи України у підготовці кадрів для харчової промисловості (рис. 1).



Рис. 1. Схема пріоритетів освітньої системи України у підготовці кадрів для харчової промисловості

Джерело: створено автором на основі [1; 2; 3; 11]

Оцінка пріоритетів розвитку освітньої системи України має стратегічне значення для інтеграції з міжнародними освітніми процесами та підготовки висококваліфікованих кадрів для

харчової промисловості. Сучасна освіта є відкритою та глобально інтегрованою, що активно взаємодіє з освітніми системами інших країн і розвиває міжнародне співробітництво, яке реалізується через спільні програми, проекти та академічну мобільність студентів і викладачів. Вона орієнтована на всебічний розвиток особистості, враховує інтереси, здібності та індивідуальні особливості здобувачів освіти, забезпечує рівний доступ для всіх соціальних груп і підтримує безперервне навчання протягом усього життя. Освітні заклади здобувають більшу автономію, поєднують навчання з науковою діяльністю та практичною підготовкою, активно впроваджують інформаційні технології, дистанційні форми навчання та інноваційні педагогічні методики. Система освіти постійно оновлює зміст програм відповідно до сучасних наукових досягнень і потреб суспільства, формує практичні компетентності та професійні навички, забезпечує міжкультурну взаємодію і міжнародну мобільність, гармонізує освітні стандарти та посилює зв'язок навчання з потребами економіки і соціального розвитку. Вона є інклюзивною, що розширює доступ до вищої освіти та активно стимулює розвиток творчих і професійних здібностей здобувачів, забезпечуючи комплексний підхід до підготовки конкурентоспроможних фахівців. Дуже важливим є формування умінь самостійно здобувати знання, критично оцінювати інформацію та ефективно застосовувати інноваційні технології у практичній діяльності. Зростає значення міждисциплінарної підготовки, яка поєднує знання з різних галузей і сприяє гнучкості та адаптивності фахівців до швидких змін у професійному середовищі. Формування професійних навичок для роботи в умовах нестабільності виробництва, включаючи гнучкість, мобільність, швидку перебудову виробничих процесів та формування резервів ресурсів є основною складовою підготовки висококваліфікованих спеціалістів. Ці тенденції розвитку освіти забезпечують підготовку кадрів, здатних відповідати вимогам сучасного ринку праці, підтримувати розвиток економіки та інтегруватися у глобальні професійні мережі.

Удосконалення системи підготовки кадрів для харчової промисловості пов'язане з розвитком науково-дослідної інфраструктури закладів вищої освіти та наукових установ. Наявність сучасної лабораторної бази й спеціалізованих дослідницьких центрів забезпечує проведення наукових досліджень у сфері харчових технологій, а також створює можливості для незалежної оцінки якості харчової продукції. Реалізація таких досліджень сприяє посиленню контролю за дотриманням виробничих стандартів і підвищує рівень довіри споживачів до продукції підприємств галузі. Участь закладів освіти у перевірці якості харчових продуктів формує додаткові механізми громадського контролю за діяльністю виробників і учасників ринку.

Науково-дослідна діяльність у сфері харчових технологій також сприяє формуванню висококваліфікованих фахівців управлінського та наукового профілю. Залучення спеціалістів до науково-педагогічної роботи, участь у дослідницьких проєктах, професійних об'єднаннях та експертних структурах забезпечує розвиток аналітичного мислення та управлінських навичок, необхідних для ефективного функціонування галузі. Розширення дослідницької інфраструктури сприяє вдосконаленню експериментальної складової наукових досліджень і створює передумови для удосконалення державної політики у сфері харчової промисловості, зокрема у питаннях забезпечення продовольчої безпеки та інноваційного розвитку галузі [2; 3].

Таким чином, реалізація визначених пріоритетів розвитку освітньої системи сприятиме підготовці кваліфікованих кадрів та підвищенню ефективності функціонування підприємств харчової промисловості.

Література:

1. Гуткевич С. О. Економіка та управління підприємствами харчової промисловості : монографія. Київ : НУХТ. 2018. 312 с.
2. Гуткевич С. О. Інвестиційна діяльність підприємств: теорія та практика : монографія. Київ : НУХТ. 2016. 256 с.
3. Гуткевич С. О. Міжнародні освітні системи : методичні рекомендації до практичних занять. Київ : НУХТ. 2025. 12 с.
URL: <https://elibrary.nuft.edu.ua/library/DocDownloadForm?docid=417206>

4. Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 № 1556-VII.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
5. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
6. Іванов С. В., Гуткевич С. О., Оніщенко І. Г., Дичковський С. І. Міжнародні освітні системи : підручник. Одеса : Квітень. 2014. 235 с.
7. Москаленко В. О. Інтегральний показник оцінки формування кадрового потенціалу на підприємствах харчової промисловості України. *Депозитарій Національного університету харчових технологій*. 2023.
URL: <https://nrat.ukrintei.ua/searchdoc/0409U005468/>
8. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 роки. Київ : Міністерство освіти і науки України. 2020. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/rizne/2020/09/25/rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-02-10-2020.pdf>
9. Фіненко О. Ю. Інновації в системі підготовки кадрів для харчової промисловості в Україні. Соціально - трудові відносини: теорія та практика. 2014. № 2. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=stvttp_2014_2_59
10. OECD. Education at a Glance 2023: OECD Indicators. Paris : OECD Publishing. 2023. 320 p.
11. UNESCO. Education for Sustainable Development Goals: Learning Objectives. Paris : UNESCO Publishing. 2017. 112 p.

Салімон О.М.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу,
Державний торговельно-економічний університет*

Сидоренко Т.М.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу,
Державний торговельно-економічний університет*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-602-0-11>

ОСОБЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДИСТАНЦІЙНОГО НАЧАННЯ В УНІВЕРСИТЕТАХ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Масштабне вторгнення в Україну та запровадження воєнного стану спричинили дестабілізацію в багатьох сферах. Однією з найбільш вразливих стала освіта, яка не встигла повноцінно стабілізуватися після випробувань глобальною пандемією. Навчальні заклади, змушені пристосовуватися до постійних загроз, зіткнулися з критичним завданням: гарантувати безпеку, надійність та доступність навчання в найскладніших умовах.

На період воєнного стану перед освітою постали нові виклики, які потребують негайного вирішення задля збереження людського капіталу та збільшення внеску університетів у подальший розвиток країни. В умовах війни освітній процес потребує тісної координації та співпраці між місцевими громадами, державними органами, міжнародними інституціями та незалежними експертами. Головними пріоритетами сьогодні є:

- Впровадження заходів, що гарантують створення безпечного освітнього середовища для всіх учасників навчального процесу.

- Підвищення компетенцій викладачів щодо роботи зі студентами, які мають значні прогалини у знаннях або психологічні травми, що перешкоджають їхній адаптації.

Організаційні аспекти стають ключовими, оскільки планування навчальних програм має забезпечити безперебійність дистанційного навчання. Важливо розробити ефективну методологічну базу, спрямовану на отримання не лише теоретичного, а й практичного досвіду. Застосування новітніх технологій, зокрема штучного інтелекту (ШІ), допомагає викладачам зробити процес навчання більш гнучким, доступним і цікавим для студентів, що є критично важливим для підтримки конкурентоспроможності вітчизняної освіти.

Незважаючи на досвід роботи в умовах АТО та пандемії COVID-19, повномасштабна війна призвела до катастрофічних наслідків. Більшість університетів стикнулися з проблемою розпорошеності персоналу та студентів на великих відстанях або їх перебуванням на тимчасово окупованих територіях. Це змусило заклади вищої освіти (ЗВО) остаточно перейти на дистанційну або змішану форми навчання. Через постійні ракетні обстріли потерпають не лише прифронтові, а й тиллові міста. Інфраструктура університетів зазнала значних руйнувань.

Прямі збитки від руйнувань закладів освіти становлять \$7,3 млрд. Загалом внаслідок бойових дій було пошкоджено або зруйновано близько 4 тис. освітніх закладів. До закладів належать заклади дошкільної освіти (дитячі садочки), середньої (школи), позашкільної, передвищої (коледжі і технікуми), вищої (інститути, університети, академії), спеціальної, спеціалізованої, професійно-технічної освіти, а також заклади освіти дорослих, у тому числі післядипломної освіти. Основні втрати у сфері освіти стосуються закладів середньої та дошкільної освіти. Попри те, що активній бойовій дії здійснювалися у 11 областях, заклади освіти були пошкоджені у 22 регіонах. Найбільші збитки від руйнувань та пошкоджень закладів освіти – у Донецькій, Харківській, Херсонській, Миколаївській, Дніпропетровській та Запорізькій областях. Відсутні втрати від зазначених пошкоджень та руйнувань закладів освіти у Волинській, Івано-Франківській та Чернівецькій областях (табл. 1) [2].

Міністерство освіти і науки України регулярно оновлює відомості про пошкодження закладів освіти на інтерактивній мапі. Згідно з наведеними даними, від початку

повномасштабного вторгнення на кінець 2025 року 3 793 заклади освіти зазнали шкоди від бомбардувань та обстрілів, а 418 із них – знищені вщент (табл. 2). В таких умовах професійне навчання та психологічна підтримка студентів залишаються пріоритетним завданням для виживання всієї системи вищої школи.

Таблиця 1

Оцінка прямих втрат освіти і науки на кінець 2024 року

Види втрат	Первісна кількість, од.	Зруйновано, од.	Пошкоджено, од.	Оцінка втрат, \$ млрд
Заклади середньої освіти	13991	229	1810	3,7
Заклади дошкільної освіти	13875	110	1111	1,2
Заклади профтехосвіти	694	17	187	1,0
Заклади вищої освіти	386	3	97	0,5
Заклади фахової передвищої освіти	248	12	150	0,3
Заклади позашкільної освіти	1351	21	158	0,4
Заклади спеціалізованої освіти	310	0	23	0,0
Заклади спеціальної освіти	273	3	41	0,1
Заклади освіти дорослих, у т.ч. післядипломної освіти	н.д.	1	3	0,0
Всього	X	398	3579	7,3

Джерело: Мінрозвитку; розрахунки KSE

Таблиця 2

**Зруйновані та пошкоджені заклади освіти в регіонах
України з початку повномасштабного вторгнення росії**

Область	Пош- коджено	Зруйно- вано	Область	Пош- коджено	Зруй- новано
Вінницька	4	0	Мико- лаївська	246	33
Волинська	0	0	Одеська	81	0
Дніпро- петровська	283	10	Полтавська	17	0
Донецька	770	160	Рівненська	2	0
Житомирська	126	1	Сумська	130	8
Закарпат- ська	0	0	Терно- пільська	1	0
Запорізька	212	18	Харківська	579	53
Івано- Франківська	0	0	Херсонська	296	57
Київська	198	13	Хмель- ницька	5	0
Кіровоград- ська	9	0	Черкаська	11	0
Луганська	182	23	Чернівецька	0	0
Львівська	8	0	Чернігівська	144	8

З наведених даних видно, що найбільше пошкоджених та зруйнованих навчальних закладів зафіксовано в Донецькій області. Також значних втрат зазнали Харківська, Чернігівська, Херсонська, Дніпропетровська та Запорізька області.

Такі масштаби руйнувань спричиняють масовий відтік українських студентів за кордон. Іноземні університети пропонують надзвичайно лояльні умови навчання, стимулюючи талановиту молодь залишатися в країнах ЄС. В умовах тривалої війни критично важливою стає реалізація програм подвійних дипломів та створення мережі «відкритих українських університетів». Це дозволить студентам завершити навчання, зберігаючи зв'язок із вітчизняною системою освіти. У цьому контексті дистанційне навчання є не просто альтернативою, а стратегічним інструментом збереження нації.

До сучасного дистанційного навчання висуваються дедалі вищі вимоги, що диктуються стрімким прогресом технічних можливостей. Використання інноваційних технологій та ШІ стає необхідною умовою для забезпечення високої якості освітнього продукту та ефективного просування українських ЗВО на міжнародному ринку.

Окремим важливим питанням залишається дотримання принципів академічної доброчесності в умовах воєнного стану. Питання чесності всіх учасників навчального процесу є фундаментальним для соціально-економічного розвитку України, особливо в часи післяпандемійної адаптації та воєнних викликів. Забезпечення безпечного та прозорого освітнього середовища є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності української вищої школи.

Академічна доброчесність починається з етичної поведінки викладачів і студентів, яка, у свою чергу, включає дотримання шести основних цінностей: чесність, довіра, справедливість, повага, відповідальність і мужність. За звичайних обставин їх досить важко відстежити, а під психологічним тиском війни дотримання таких принципів стає ще складнішим викликом. Наразі у стані високої тривоги перебувають усі учасники освітнього процесу, багато з яких втратили роботу, житло або змушені були залишити рідні домівки, що призводить до депресивних станів та вразливості [3]. Проте викладачі мають продовжувати освітню діяльність, залучаючи студентів до навчання, оскільки це є запорукою життєстійкості суспільства.

Практичний аспект навчання – це не менш важлива складова. Студенти повинні мати можливість постійно вдосконалювати свої навички. Це особливо актуально для майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи (кухарів, офіціантів, менеджерів), чия робота базується на безпосередньому спілкуванні з гостями та принципах клієнтоорієнтованості.

Базовими засадами, на основі яких створюються сучасні системи дистанційної освіти, є доступність та застосування інноваційних форм подачі інформації для максимального сприйняття. Використання мультимедійних засобів (відео, графіки, анімації, звуку) дозволяє створити динамічне навчальне

середовище [4]. Сьогодні існують потужні платформи, як-от Moodle, що забезпечують комплексне керування навчальним процесом Online. Також для проведення занять активно використовуються інструменти MS Teams, Zoom та Google Meet.

Подальший розвиток дистанційної освіти неможливий без впровадження інноваційних технологій, зокрема штучного інтелекту (ШІ). Це дозволяє вирішити одну з головних проблем Online-навчання — верифікацію знань та контроль за дотриманням академічної доброчесності. Використання ШІ для прокторингу (контролю під час іспитів) та персоналізації завдань допомагає гарантувати, що роботу виконав саме студент.

Отже, з розвитком технологій дистанційне навчання стає все більш затребуваним і зручним. Воно має безліч переваг для формування безпечного освітнього середовища, а сучасна система освіти має всі можливості для його вдосконалення та ефективного просування освітніх послуг на глобальному ринку.

Література:

1. Про затвердження Положення про дистанційне навчання: Наказ Міністерства освіти і науки України №446 від 25.04.2013 р. Редакція від 16.10.2020, 0703-13.
2. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України станом на листопад 2024 року. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024-UA.pdf
3. Інформація про тимчасово переміщені заклади вищої освіти, що належать до сфери управління Міністерства освіти і науки України: Роз'яснення МОН України від 17 травня 2022. URL: <https://mon.gov.ua/ua/ministerstvo/pro-ministerstvo/najposhirenishi-zapitannya-vidpovidi-ta-aktualni-kontakti-mon-pid-chas-voyennogo-stanu/najposhirenishi-zapitannya-vidpovidi/fahova-peredvisha-visha-osvita>
4. Кузан Г. Діджиталізація освітнього процесу і дистанційного навчання в Україні: виклики, проблеми, перспективи. *Молодь і ринок*. 2022. № 9–10(207–208). С. 107–111.

Шірінян Л.В.

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри фінансів,
Національний університет харчових технологій*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-602-0-12>

ІНОЗЕМНІ ПІДХОДИ ДО ФІНАНСУВАННЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Вища освіта відіграє ключову роль у розвитку національної економіки, оскільки формує людський капітал і підвищує загальний рівень продуктивності праці. У більшості економічно розвинених держав диплом про вищу освіту безпосередньо пов'язаний із кращими можливостями працевлаштування та вищими доходами. Саме тому зростає попит на освітні послуги, що, своєю чергою, створює додаткове навантаження на державні бюджети. У результаті багато країн змушені або частково відмовлятися від повного фінансування цієї сфери, або свідомо залучати альтернативні джерела коштів [1, с. 26]. Додатковим фактором стало прагнення урядів скорочувати видатки в умовах економічних труднощів, що також сприяє зростанню ролі приватного фінансування.

Сучасна практика показує, що у світі сформувалося кілька підходів до фінансування вищої освіти, які зазвичай поєднують державні та недержавні ресурси. Університети дедалі активніше залучають позабюджетні кошти, що не лише забезпечує їхній розвиток, а й слугує індикатором престижу: чим вищий рейтинг закладу, тим більше можливостей він має для отримання додаткових ресурсів. Водночас існують і приватні університети, які функціонують переважно за рахунок оплати навчання або підтримки зацікавлених організацій.

Фінансування вищої освіти охоплює всі витрати, пов'язані з організацією освітнього процесу, і здійснюється як державним, так і приватним секторами. У зв'язку з цим постає питання управління: хто має визначати напрями розвитку університетів. Більшість експертів вважають, що стратегічна роль повинна

залишатися за державою, хоча самі заклади мають отримати достатню автономію у використанні залучених коштів.

У світовій практиці виділяють чотири основні джерела фінансування: бюджетні кошти, плата за навчання, приватні інвестиції та співпраця університетів із бізнесом. На основі цього сформувалися три базові моделі фінансування.

Перша – централізована (бюрократична), за якої фінансування здійснюється виключно державою. У цьому випадку держава повністю контролює діяльність університетів: визначає структуру, обсяги прийому студентів, напрями підготовки та досліджень. Перевагою такого підходу є можливість регулювання ринку праці та забезпечення якості освіти. Водночас він обмежує автономію закладів, робить їх залежними від політичних рішень і ускладнює оперативне управління через бюрократичні процедури.

Друга модель – колегіальна – передбачає домінування державного фінансування, але дозволяє університетам залучати додаткові кошти з різних джерел: через оплату навчання, гранти, дослідницькі проєкти. У цьому випадку заклади отримують більшу фінансову самостійність і можуть визначати власні пріоритети розвитку. Проте ефективність цієї моделі значною мірою залежить від якості управління, а також існує ризик недостатньої прозорості у розподілі ресурсів.

Третя – ринкова модель – базується на активній взаємодії держави, бізнесу та суспільства. Держава виконує регуляторну функцію, встановлюючи загальні вимоги, тоді як університети орієнтуються на потреби ринку. Це стимулює підвищення якості освітніх послуг і ефективне використання ресурсів. Однак існує ризик недофінансування стратегічно важливих, але економічно менш привабливих напрямів підготовки.

Упродовж останніх років спостерігається розширення мережі університетів і зростання ролі приватного сектору. У більшості країн сформувалася змішана модель фінансування, у якій беруть участь держава, студенти, їхні сім'ї та благодійні організації. При цьому в різних країнах співвідношення цих джерел суттєво відрізняється.

Організація економічного співробітництва та розвитку виокремлює кілька типових схем: від майже повністю безкоштовної освіти до систем із високою платою за навчання, яка компенсується різними формами підтримки студентів. У деяких країнах стимулюючі механізми розвинені слабо, що підвищує фінансове навантаження на домогосподарства [1, с. 31].

Значну роль у задоволенні попиту на освіту відіграють приватні університети. У багатьох регіонах світу, зокрема в Азії та Латинській Америці, створено сприятливі умови для їх розвитку. Держави застосовують різноманітні інструменти підтримки: надання субсидій, пільгових кредитів, грантів студентам, податкових пільг для благодійників, а також фінансування наукових досліджень. Водночас у більшості розвинених країн пряме бюджетне фінансування приватних університетів обмежене [2].

Національні системи фінансування мають свої особливості. Наприклад, у Великій Британії кошти розподіляються у вигляді грантів залежно від кількості студентів і специфіки навчання. У Франції застосовується контрактна система між державою та університетами. У Німеччині значна роль належить регіональним органам влади, що забезпечує різноманітність підходів. У США фінансування є багаторівневим і включає федеральні, регіональні та місцеві ресурси, а також значну частку власних доходів університетів [3, с. 27].

У світовій практиці дедалі більшого значення набувають приватні джерела фінансування. У деяких країнах їхня частка перевищує половину загальних витрат на освіту, тоді як у більшості європейських держав вона залишається відносно низькою. Це свідчить про різні підходи до ролі держави у фінансуванні освіти.

Одним із ефективних інструментів залучення коштів є фандрайзинг, зокрема через створення ендавмент-фондів. Такі фонди формуються за рахунок благодійних внесків і забезпечують стабільний дохід завдяки інвестуванню капіталу [4, с. 64]. Отримані кошти спрямовуються на підтримку студентів, розвиток досліджень, матеріальне стимулювання викладачів та інші потреби університетів. Найбільш поширені ці механізми у

США [5, с. 563], тоді як в Україні вони лише починають розвиватися.

Ще одним інструментом є так звані перформанс-контракти – угоди між державою та університетами, які визначають обсяги фінансування залежно від досягнення конкретних результатів. Такий підхід стимулює підвищення ефективності діяльності закладів освіти [6, с. 373].

Отже, сучасні системи фінансування вищої освіти характеризуються різноманітністю моделей і механізмів, однак домінуючою тенденцією є поєднання державних і приватних ресурсів. Університети змушені активно диверсифікувати джерела доходів, що сприяє їх фінансовій стійкості та розвитку. Водночас роль держави залишається визначальною у формуванні стратегічних пріоритетів і забезпеченні доступності освіти.

Література:

1. Удосконалення фінансування системи освіти України як передумова успішного реформування : монографія / за ред. С. Л. Лондара; ДНУ «Інститут освітньої аналітики». Київ, 2021. 274 с.
2. Johnstone D. B. Financing higher education: Worldwide perspectives and policy options. *THF Working Paper*. 2015. No. 6/2015. 24 p.
3. Константюк Н., Винник Т. Державні фінанси та розвиток вищої освіти в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 4 (59). С. 22–32.
4. Дмитришин М. В. Ендавмент вищого навчального закладу. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2015. № 1 (11). С. 64–73.
5. Гернего Ю. О. Ендавмент-фінансування освітньої складової інноваційної економіки в Україні. *Економіка та суспільство*. 2017. № 8. С. 563–567.
6. Павлова Т. В. Досвід фінансування системи освіти у зарубіжних країнах. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. № 40. С. 373–380.

Янковий К.В.
спеціаліст,
ТОВ «Енерго-Сила Груп»

Підлісна О.А.
кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки і підприємництва,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-602-0-13>

КОМБІНОВАНА МОДЕЛЬ ЕКСПЕРТНОГО ОЦІНЮВАННЯ З ІНТЕГРАЦІЄЮ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

В умовах динамічного розвитку технологій та економіки ухвалення рішень вимагає комплексного аналізу факторів. Швидка зміна ринкових умов, особливо в сферах вибору напряму і виду послуг, забезпечення обладнанням чи впровадження випуску нової продукції – стимулює формування динамічних баз даних з одночасним відслідковуванням їх актуальності.

У методологічному бюлетені Мінфіну [1] із посиланням на міжнародні системи звітів зазначено, що принципи відповідального бізнесу та управління ризиками зазнають суттєвого впливу штучного інтелекту (AI), що створює потребу у формуванні «цілісної моделі корпоративної та регуляторної відповідальності, у межах якої AI розглядається не лише як технологічний продукт, а як соціально, економічно та правово значуща інфраструктура, здатна створювати як позитивні ефекти, так і системні ризики».

Таким чином, традиційні методи експертного оцінювання повинні доповнюватися інструментами AI, але при цьому досі не визначено вагомість обох складових у кінцевому результаті, висновку, інтегральній складовій. Пошук балансу між людською інтуїцією і AI сформує інноваційну конкурентоспроможність учасників ринку і довгострокову легітимність бізнесу.

Традиційні методи експертного оцінювання, засновані виключно на інтуїції і досвіді фахівців (людей), обмежені суб'єктивністю і сталими шаблонами, упередженістю та обмеженою швидкістю обробки інформації [2, с. 116]. Значні зусилля науковців і практиків витрачені на формування рейтингових оцінок учасників експертиз [3]. Для отримання повноцінного висновку експертного аналізу залучають виробників, науковців, професійні спільноти, споживачів, креативні групи, профспілки, громадські організації. Це все повинно стимулювати формування довіри до експертного висновку.

Застосування AI виглядає як оптимальний інструмент для оптимізації моделі експертного оцінювання.

Для подолання визначених недоліків пропонується напівавтоматизована комбінована система, де AI виступає як один з експертів поряд з людьми.

Мета даного дослідження – обґрунтувати концепцію комбінованої системи, виділити місце і роль AI та описати принципи її реалізації.

На основі принципів організації роботи та самонавчання AI передбачено, що AI як експерт забезпечить об'єктивність ринкової статистики, нівелює емоційні фактори, пришвидшить обробку великих даних, здійснюватиме безперервне навчання та інтеграцію з математичними моделями [4, с. 54]. Дослідження базується на аналізі властивостей експертів, методів оцінювання та принципів моделювання, з акцентом на гібридний підхід.

Систематизація досвіду застосування методів експертного аналізу показала, що здатності експертів поділяються на професійні (компетентність, фаховість, досвід) та людські якості (зібраність, креативність, екстравертність). Професійна компетентність включає знання історії проблеми та методології оцінювання (кваліметричну компетентність) [4, с. 54]. Людські якості сприяють відповідальності, ретельності, готовності до змін. За класифікацією авторів [2], ідеальний експерт повинен мати плідну фахову діяльність в обраній сфері, зацікавленість у результатах та здатність аргументувати позицію, виділяти істотне, використовувати додаткову інформацію та брати

участь у дискусіях [2, с. 116]. Більш повна класифікація Райхмана та Азгальдова передбачає наявність таких рис, як компетентність, зацікавленість, діловитість та об'єктивність [2, с. 54]. Зацікавленість залежить від завантаженості, можливості використання результатів та індивідуальних особливостей [2, с. 34]. Таким чином, застосування традиційних методів експертного оцінювання передбачає підготовку експертів через виявлення психофізіологічних рис, підвищення фахової компетенції, виключення конфліктів інтересів через інструменти теорії гри. Ідеальний експерт повинен бути креативним, евристичним, інтуїтивним, предикаторним, незалежним та усебічно освіченим. Дослідження показало, що результативність та ефективність застосування методів експертного оцінювання суттєво залежить від початкового етапу підбору команди експертів. Відсутність єдиного підходу до формування рейтингових списків експертів у різних галузях світового господарства є причиною розбіжностей між прогнозами і фактичними станами економіки і бізнесу.

Інтеграція AI компенсує людські недоліки: AI забезпечує стабільну об'єктивність та симулює креативність через нейронні мережі.

В ході дослідження формування комплексної системи експертного оцінювання особлива увага приділена методу парних порівнянь. З урахуванням принципів машинного навчання, авторам дослідження здається, що саме така варіація методів експертного оцінювання максимально розкриє переваги вбудови AI у експертні моделі.

Метод парних порівнянь є поширеним для отримання інформації: експерту пропонуються пари альтернатив для визначення переваги чи класифікації. В умовах транзитивності дає ранжування чи класифікацію, що полегшує оцінку позитивної ймовірності настання отриманих прогнозів. Одночасно цей метод має обмеження у складності задач для вирішення: порушується послідовність етапів, що призводить до руйнування транзитивності та формування хибної толерантності.

Ефективність методів експертного оцінювання підвищується формальними інструментами для зниження

суб'єктивності та ранжування за ймовірністю. Обробка включає узагальнену оцінку та виявлення крайніх варіантів з дисперсійним, кореляційним аналізом та таксономією [2, с. 54].

Комбінування з AI повинно перетворити якісну інформацію на кількісну, нівелювати невизначеності (неповнота знань, реакція середовища, неточне розуміння цілей).

За результатами дослідження узагальнено, що модель комбінованої системи експертного оцінювання з інтеграцією AI повинна базуватися на принципах: розподіл інформації на чітку та нечітку, приведення якісної інформації до числового вигляду, зберігання зовнішніх джерел інформації, зняття невизначеності, вибор об'єкта з найбільшою вагою, ранжування ознак, зручність інтерфейсу.

В ході роботи запропоновано схему реалізації комбінованої моделі експертного оцінювання з інтеграцією AI: введення параметрів (експерти, ознаки, об'єкти); ініціалізація; визначення рівня інформації; введення оцінок; розрахунки з перетворенням варіативної (неточної) інформації; визначення векторів переваг та ваг; генерація звіту. Таким чином, AI виконуватиме притаманні йому функції і оптимізує розрахунки через історичні дані.

За результатами виконаного дослідження визначено, що комбінована модель експертного оцінювання з інтеграцією AI знімає питання ролі і місця AI в системі, визначає AI як окремого експерта з притаманними йому компетенціями. Підходи машинного навчання сприятимуть самоосвіті AI з урахуванням тенденцій світового розвитку. Можливі суб'єктивності як людини так і AI взаємо перевіряються і компенсуються. Така модель формалізує експертні оцінки, доповнює варіативні рішення в умовах неповної інформації. Запропоноване рішення стимулює розширення застосування методів експертного оцінювання на сучасному рівні комбінування і діджиталізації. Синергія людських експертиз та AI підвищить ефективність управління.

Література:

1. Методологічний бюлетень. Мінфін АМІ, 2026, вересень.
URL: <https://surl.li/avsrqp> (дата звернення: 05.03.2026)
2. Хвастунов Р.М. Експертні оцінки та їх застосування в енергетиці. 1981.
3. Підлісна О.А., Тюленєва Ю.В. Оцінка ризиків: проблема вибору методик. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2005. Вип 209. С. 967–974
4. Райхман Е.П. та Азгальдов Г.Г. Експертні методи в оцінці якості товарів. 1974.

НАПРЯМ 2. ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА ТА ТУРИЗМ

Ісаєва Ю.В.

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

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-602-0-14>

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТУРИЗМУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ПІСЛЯКРИЗОВОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Сучасний розвиток світової економіки характеризується активним впровадженням цифрових технологій у різні сфери діяльності, зокрема у туристичну галузь. Туризм є однією з найбільш динамічних галузей світової економіки, яка суттєво реагує на глобальні соціально-економічні зміни та інноваційні процеси. Умови глобалізації сприяють розширенню міжнародних туристичних зв'язків, підвищенню мобільності населення та формуванню нових форматів туристичних послуг [1].

Водночас розвиток інформаційно-комунікаційних технологій суттєво змінює механізми функціонування туристичного ринку та моделі взаємодії між туристами і туристичними підприємствами. Важливу роль у цьому процесі відіграє діяльність World Tourism Organization, яка визначає цифровізацію одним із ключових напрямів розвитку світової туристичної індустрії. У сучасних умовах цифрові технології, такі як онлайн-бронювання, мобільні додатки, штучний інтелект, Big Data та віртуальна реальність, активно інтегруються у туристичну діяльність. Їх використання дозволяє підвищити ефективність управління туристичними підприємствами, покращити якість обслуговування клієнтів та створити нові туристичні продукти [2].

Особливої актуальності питання цифрової трансформації туризму набуло після глобальних кризових явищ, зокрема

пандемії COVID-19, яка суттєво вплинула на функціонування туристичної галузі. У цих умовах цифрові інструменти стали важливим механізмом підтримки туристичного бізнесу та відновлення туристичних потоків. Аналітичні дослідження World Travel & Tourism Council свідчать, що впровадження цифрових технологій сприяє підвищенню конкурентоспроможності туристичних підприємств і формуванню інноваційних моделей туристичного бізнесу.

Крім того, цифровізація туристичної галузі сприяє розвитку концепції «розумного туризму», що передбачає інтеграцію сучасних технологій у систему управління туристичними DESTINATIONAMI [3]. Це забезпечує ефективне використання туристичних ресурсів, оптимізацію туристичних потоків та підвищення рівня задоволеності туристів [4]. В умовах глобалізації та післякризового відновлення цифрова трансформація виступає одним із ключових чинників сталого розвитку туристичної індустрії. Саме тому дослідження процесів цифровізації туризму є актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору.

Метою роботи є дослідження особливостей цифрової трансформації туризму в умовах глобалізації та визначення перспектив його розвитку.

Глобалізація суттєво вплинула на структуру та масштаби туристичних потоків. За визначенням Всесвітньої туристичної організації, туризм є соціально-економічним явищем, що охоплює діяльність осіб, які подорожують та перебувають поза межами звичного середовища не більше одного року з метою відпочинку, бізнесу чи інших цілей [5].

В умовах глобалізації туристична індустрія активно інтегрує інноваційні технології у процеси управління, маркетингу та обслуговування туристів.

Представлена таблиця (див. табл. 1) узагальнює основні напрями цифрової трансформації туристичної галузі в умовах глобалізації та післякризового відновлення.

Використання цифрових технологій, онлайн-платформ та інноваційних інформаційних систем сприяє модернізації туристичних послуг, підвищенню ефективності управління

туристичними підприємствами та розвитку туристичних дестинацій. У сучасних умовах цифровізація виступає важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності туристичної індустрії та забезпечення її сталого розвитку [6].

Таблиця 1

Узагальнена таблиця впливу цифрової трансформації на розвиток туризму

Напрямок цифрової трансформації	Характеристика процесу	Значення для розвитку туризму	Джерело
Впровадження цифрових технологій у туристичний бізнес	Використання інформаційно-комунікаційних технологій, онлайн-сервісів, мобільних додатків	Підвищення ефективності управління туристичними підприємствами та якості обслуговування туристів	[7]
Цифровізація туристичних послуг	Використання платформ бронювання, електронних квитків, мобільних сервісів	Спрощення процесу планування подорожей та підвищення доступності туристичних послуг	[8]
Розвиток цифрових платформ і туристичних сервісів	Використання національних та міжнародних туристичних платформ, інформаційних систем	Розширення туристичного ринку та формування нових бізнес-моделей у туризмі	[6]
Формування «smart-туризму»	Інтеграція технологій Big Data, штучного інтелекту, цифрових систем управління дестинаціями	Підвищення ефективності управління туристичними потоками та розвитку туристичних територій	[5]
Цифрова трансформація як фактор післякризового відновлення туризму	Використання інноваційних цифрових інструментів для підтримки туристичного бізнесу та відновлення туристичних потоків	Підвищення конкурентоспроможності туристичної галузі та формування нових стратегій розвитку	[9]

У результаті проведеного дослідження встановлено, що цифрова трансформація є одним із ключових факторів розвитку сучасної туристичної галузі. Використання інформаційно-комунікаційних технологій сприяє підвищенню ефективності діяльності туристичних підприємств та розширенню їх можливостей на міжнародному ринку. Значну роль у розвитку цифровізації туризму відіграють міжнародні організації, зокрема World Tourism Organization, які формують глобальні стратегії розвитку туристичної індустрії.

Встановлено, що впровадження онлайн-сервісів, мобільних додатків, систем електронного бронювання та цифрових платформ значно спрощує процес планування подорожей і підвищує доступність туристичних послуг. Важливим напрямом розвитку туризму є також використання технологій штучного інтелекту, великих даних та віртуальної реальності, які сприяють формуванню нових форматів туристичного досвіду. Цифрові технології забезпечують персоналізацію туристичних послуг та підвищують рівень задоволеності туристів.

Післякризове відновлення туристичної галузі значною мірою залежить від рівня впровадження цифрових інновацій та розвитку цифрової інфраструктури. Аналітичні дослідження World Travel & Tourism Council підтверджують, що цифровізація сприяє підвищенню конкурентоспроможності туристичних підприємств та забезпечує їх адаптацію до сучасних викликів. Крім того, цифрова трансформація сприяє формуванню концепції «розумного туризму», що передбачає інтеграцію сучасних технологій у систему управління туристичними дестинаціями.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що цифрова трансформація є важливим інструментом модернізації туристичної галузі та забезпечення її сталого розвитку. Подальший розвиток туризму потребує активного впровадження інноваційних технологій, розвитку цифрових сервісів та формування ефективних стратегій управління туристичною діяльністю. Це сприятиме підвищенню якості туристичних послуг, розширенню туристичних потоків та зміцненню позицій туристичної індустрії на світовому ринку.

Література:

1. Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти). Київ: Альтерпрес. 2002. 436 с.
2. Мальська М.П. Пандяк І.Г. Готельний бізнес: теорія та практика: підручник. Вид. 3-ге, перероб. та допов. Київ: Центр учбової літератури. 2017. 472 с.
3. Buhalis, D. Technology in Tourism-From Information Communication Technologies to eTourism and Smart Tourism towards Ambient Intelligence Tourism: A Perspective Article. *Tourism Review*. 2020. Pp. 267–272.
4. Gretzel U., Dieke P., King B. & Sharpley R. Smart Tourism Development. *Tourism in Development: Reflective Essays*. 2021. Pp. 159–168.
5. World Tourism Organization. Tourism Highlights. 2023. URL: https://voyagesafriq.com/wp-content/uploads/2023/09/Tourism_Highlights_2023.pdf
6. Горчак Р. Цифровізація внутрішнього туризму в Україні: стан, ініціативи та аналітика. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2025. №2 (16). С. 139–145.
7. Валінкевич, Н., Шестакова, А. (2024). Цифрова трансформація як конкурентна перевага в індустрії туризму та гостинності. *Економіка та суспільство*. №68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-37>
8. Нікітенко К.С. Цифровізація як нова парадигма управління розвитком туризму. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка: Науковий журнал*. Вип. 20. 2024. С. 314–320.
9. Кирилюк, І., Барвінок, Н. Цифрова трансформація туризму як фактор геоекономічної стійкості України в умовах відновлення. *Економічні горизонти*. 2025. №4 (33). С. 168–182.

Парубець О.В.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри готельно-ресторанної справи і туризму,
Київський державний фаховий коледж туризму
та готельного господарства
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4586-7997>*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-602-0-15>

ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛІЗОВАНОГО СЕРВІСУ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

Індустрія гостинності активно використовує цифрові інструменти для індивідуалізації взаємодії з гостями. Готельні підприємства інтегрують алгоритми обробки даних у процеси бронювання, комунікації та обслуговування. Такі рішення змінюють структуру сервісної взаємодії між гостем і підприємством. Водночас цифрові системи формують нову модель управління клієнтським досвідом. Підприємства отримують можливість враховувати індивідуальні параметри поведінки гостей. Дані попередніх бронювань, цифрові сліди користувачів і історія взаємодій створюють основу для персоналізованих пропозицій. Цифрові технології змінюють логіку прийняття сервісних рішень у готельному бізнесі [1, с. 431].

У структурі цифрових інструментів персоналізації центральне місце займають технології штучного інтелекту. Алгоритми машинного навчання аналізують поведінку гостей у системах бронювання та онлайн-сервісах. Системи обробляють великі масиви інформації про запити клієнтів. На основі цих даних готельні підприємства формують індивідуальні пропозиції проживання. Алгоритми визначають частоту подорожей, тип номерів і характер додаткових послуг. Внаслідок цього персонал отримує точні рекомендації щодо сервісної взаємодії.

Застосовуючи чат-боти, готелі підтримують безперервну комунікацію з клієнтами. Віртуальні помічники відповідають на запити гостей у цифрових каналах обслуговування. Система аналізує текст повідомлення та визначає тип запиту. Після

обробки інформації чат-бот формує релевантну відповідь. Гість отримує оперативну інформацію щодо бронювання, послуг або інфраструктури готелю. Персонал у цей час виконує завдання, пов'язані з безпосереднім обслуговуванням. Під час цифрової взаємодії алгоритми обробляють попередню історію комунікації клієнта. Система враховує частоту звернень, тематику повідомлень і поведінкові параметри користувача. На основі цього формується індивідуальна комунікаційна модель. Кожен клієнт отримує відповіді відповідно до власних потреб. Унаслідок такого підходу змінюється структура клієнтської підтримки в готельному секторі.

Окрему функцію виконують системи розпізнавання мовлення та поведінкових моделей. Голосові асистенти інтегруються у цифрову інфраструктуру номерів. Гість керує освітленням, температурою або сервісними функціями голосовими командами. Інтелектуальна система фіксує параметри використання обладнання. Дані накопичуються у внутрішніх сервісних базах. Надалі алгоритми використовують ці параметри для формування індивідуального середовища проживання.

Цифрова персоналізація обслуговування базується також на технологіях Big Data. Готельні підприємства накопичують інформацію з різних джерел клієнтської активності. Дані надходять із систем онлайн-бронювання, мобільних застосунків та цифрових платформ подорожей. Додаткову інформацію формують соціальні мережі та онлайн-відгуки. Після обробки інформаційні системи створюють деталізований профіль гостя [5, с. 413].

Аналітичні платформи визначають закономірності клієнтської поведінки. Алгоритми аналізують час бронювання, тривалість проживання та рівень витрат. У процесі аналізу система фіксує повторювані моделі споживання послуг. Наприклад, клієнт регулярно бронює номер підвищеного комфорту під час ділових поїздок. Аналітична система враховує цей параметр у подальших пропозиціях проживання. Підприємство формує індивідуальні пакети послуг відповідно до зафіксованих моделей поведінки. Окрім цього, алгоритми

обробляють інформацію про оцінки та відгуки гостей. Цифрові платформи бронювання містять великі обсяги текстових коментарів. Аналітичні інструменти виконують семантичний аналіз таких повідомлень. Система визначає емоційне забарвлення тексту та повторювані теми коментарів. Отримані результати допомагають коригувати сервісні пропозиції підприємства.

Дані клієнтської поведінки також використовуються для управління маркетинговими кампаніями. Алгоритми формують персоналізовані пропозиції проживання та відпочинку. Кожен клієнт отримує інформацію, яка відповідає його попереднім уподобанням. Електронні листи або повідомлення мобільних застосунків містять індивідуальні пропозиції. Такий підхід змінює структуру комунікації між підприємством і гостем.

Інший сегмент цифрової персоналізації пов'язаний із мобільними застосунками готельних підприємств. Ці інструменти забезпечують інтеграцію сервісних функцій у єдину цифрову систему. Гість використовує застосунок для бронювання номерів, оплати послуг та управління проживанням. Інтерфейс програми адаптується до параметрів конкретного користувача. Система враховує історію бронювань та індивідуальні запити клієнта. Після встановлення застосунку гість отримує персоналізований цифровий кабінет. У ньому відображаються параметри майбутнього або поточного проживання. Система автоматично пропонує додаткові послуги відповідно до профілю клієнта. Наприклад, застосунок пропонує бронювання трансферу або ресторану готелю. Рекомендації формуються алгоритмами аналізу попередніх дій користувача [2, с. 336–227].

Мобільні застосунки забезпечують цифрову інтеграцію сервісних процесів готелю. Через програму гість проходить процедуру онлайн-реєстрації. Система надсилає електронний ключ для доступу до номера. Клієнт відкриває двері за допомогою смартфона. У результаті змінюється організація роботи рецепції. Частина сервісних функцій переходить у цифровий формат. Через мобільні платформи гості взаємодіють з іншими службами готелю. Застосунок приймає замовлення на

прибирання номера або доставку їжі. Клієнт обирає час виконання послуги у цифровому інтерфейсі. Інформаційна система передає запит відповідному підрозділу готелю. Сервісна служба отримує точні параметри замовлення. Це знижує кількість комунікаційних помилок у процесі обслуговування. Паралельно мобільні платформи виконують функцію збору клієнтських даних. Застосунок фіксує дії користувача у цифровому середовищі. Алгоритми аналізують тривалість використання сервісів та частоту замовлень [4, с. 1696]. На основі отриманих параметрів формується поведінковий профіль гостя. У подальшому цей профіль використовується аналітичними системами готелю.

Цифрові платформи обслуговування формують нову архітектуру сервісних процесів. Готельні підприємства інтегрують різні канали взаємодії у єдину систему. Сюди входять мобільні застосунки, веб-платформи та системи онлайн-бронювання. Інформаційні потоки синхронізуються у центральній базі даних підприємства. Персонал отримує доступ до повної інформації про клієнта [3].

Таким чином, за рахунок цифрової інтеграції готелі формують персоналізоване середовище взаємодії. Кожен етап контакту з гостем супроводжується аналізом його поведінки. Алгоритми системи коригують сервісні пропозиції відповідно до отриманих даних. У результаті персоналізований сервіс стає постійним елементом клієнтського досвіду. Цифрові технології змінюють механізми управління сервісом у готельному бізнесі.

Література:

1. Anwar F. A., Deliana D., Suyamto. Digital Transformation in the Hospitality Industry: Improving Efficiency and Guest Experience. *International Journal of Management Science and Information Technology*. 2024. Vol. 4. No 2. Pp. 428–437. DOI: <https://doi.org/10.35870/ijmsit.v4i2.3201>
2. Mavitha K., Kushe Shekhar S. Mapping the landscape of digital transformation and digital technologies in the hotel industry: a comprehensive bibliometric analysis. *Digital Transformation and Society*. 2025. Vol. 4. No 3. Pp. 329–347. DOI: <https://doi.org/10.1108/DTS-09-2024-0178>

3. Montaudon-Tomas C., Pinto-López I., Yáñez-Moneda A. Digitization trends in hospitality and tourism. *Smart Tourism*. 2021. Vol. 2. No 2. 11 p. DOI: <https://doi.org/10.54517/st.v2i2.1709>
4. Sirivadhanawaravachara A. The impact of artificial intelligence in the global hospitality industry by 2030. *World Journal of Advanced Research and Reviews*. 2025. Vol. 25. No 1. Pp. 1691–1701. DOI: <https://doi.org/10.30574/wjarr.2025.25.1.0205>
5. Yang W., Nie F. Research on the Impact of Digital Technology on Customer Experience and Loyalty in the Hotel Industry. Proceedings of the 2025 2nd International Conference on Digital Society and Artificial Intelligence. 2025. Pp. 410–415. DOI: <https://doi.org/10.1145/3748825.3748889>

НАПРЯМ 3. ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

Гаєвський Д.А.

*магістр фінансів, експерт,
ГО «Український інститут політики»;
заступник директора зі зв'язків із громадськістю,
ТОВ «Магонова і партнери»*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-602-0-16>

ВДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРУВАННЯ МІСЦЕВИХ ПОДАТКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗРОСТАННЯ ФІНАНСОВИХ СПРОМОЖНОСТЕЙ ГРОМАД

Реформа децентралізації, розпочата у 2014–2015 рр., визнана однією із найуспішніших за всі роки незалежності України. Реформа дозволила оптимізувати управлінський апарат на рівні районів та громад, збільшити наповнюваність бюджетів громад та розширити доступність публічних послуг на місцях. Запровадження правового режиму воєнного стану у 2022 р. дещо сповільнило впровадження положень реформи, проте децентралізація залишається пріоритетом державної регіональної політики, а її положення мають бути закріплені у Конституції України.

При цьому потенціал реформи не вичерпаний, зокрема у частині бюджетної та фіскальної децентралізації для забезпечення фінансової самодостатності громад. Зокрема, вдосконалення системи адміністрування місцевих податків (плата за землю, податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки), що включає в себе посилення взаємодії між контролюючими органами та органами місцевого самоврядування (далі – ОМС) та розширення фіскальних повноважень ОМС, здатно збільшити дохідну частину бюджетів громад на мільярди гривень щороку.

Попри те, що з 2018 року частка власних доходів у загальній структурі доходів бюджетів громад зростає, місцеві податки все ще залишаються другорядним інструментом наповнення останніх (із часткою до 9% у загальній структурі доходів громад з урахуванням трансфертів).

Таблиця 1

**Частка власних доходів у структурі місцевих бюджетів
і частка місцевих податків у структурі місцевих бюджетів
у 2018–2025 рр.**

Рік	Частка власних доходів у структурі місцевих бюджетів України, %	Частка місцевих податків у структурі місцевих бюджетів України (з урахуванням трансфертів), %
2018	46,8%	5,5%
2019	54%	6,7%
2020	66,5%	7,8%
2021	74,1%	5,5%
2022	75,2%	6,6%
2023	72,8%	6,7%
2024	72,3%	8,3%
2025	74,7%	7,5%

Джерело: розраховано автором на основі відкритих даних Міністерства фінансів України

Ключові проблеми у процедурі адміністрування місцевих податків перебувають передовсім у площині обліку об'єктів оподаткування та можливостей стягнення податкового боргу.

Зважаючи на те, що Державний реєстр речових прав на нерухоме майно наповнений на рівні 30–50% [1, с. 164], бюджети громад щороку недоотримують близько половини надходжень від вказаного податку. За 2025 р. обсяг сплаченого до бюджетів громад податку на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, склав 12,7 млрд грн, у таку ж суму можна оцінити обсяг втрат бюджетів громад від неналежного обліку нерухомості.

Подібна ситуація фіксується і у розрізі плати за землю. Розбіжності між базами даних ДПС, Державної служби статистики України, Державної служби України з питань геодезії, картографії та кадастру свідчать, що «в тіні» перебувають мільйони гектарів

сільськогосподарської землі, що унеможлиблює нарахування плати за землю і призводить до недоотримання надходжень до бюджетів громад (за 2025 р. громади отримали 45,6 млрд грн плати за землю). Зокрема, Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру обліковує 33,1 млн га сільськогосподарської землі, зазначаючи, що наразі кадастр наповнений лише на 74% (при цьому, за даними Держгеокадастру, оновлення нормативно-грошової оцінки землі проведено лише у 43% населених пунктів України).

Негативну динаміку демонструють показники податкового боргу за місцевими податками, які невинно збільшуються наростаючим підсумком. На 01.01.2022 р. обсяг податкового боргу за місцевими податками складав 12,9 млрд грн [2, с. 4], збільшившись до 27,1 млрд грн на 01.03.2026 р. [2, с. 9]. Це свідчить про обмежену ефективність ДПС зі стягнення податкового боргу через об'єктивні та суб'єктивні причини – від операційної перенавантаженості працівників ДПС до бюрократизованості процесів стягнення боргу і ведення позовної та претензійної роботи загалом.

З метою вдосконалення адміністрування місцевих податків шляхом збільшення податкових повноважень ОМС впродовж останніх років було напрацьовано декілька законопроектів. Так, Проект Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо приведення у відповідність положень податкового законодавства у зв'язку із реформуванням адміністративно-територіального устрою» був запропонований у 2020 р. Міністерством розвитку громад та територій України. У 2021 р. у зв'язку із внесенням змін до Податкового кодексу України у Проект Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень» були запропоновані зміни, які передбачали передання функцій адміністрування місцевих податків від ДПС на ОМС. Обидві ініціативи так і не були втілені у життя, однак факт їх розробки і публічного обговорення свідчить про усвідомлення представниками законодавчої та виконавчої влади проблем, які існують у галузі адміністрування місцевих податків

і мають своїм наслідком недоотримання бюджетами громад мільярдів гривень щороку.

Зі своєї сторони представники ОМС демонструють інтерес до тематики розширення податкових повноважень ОМС. Відповідно до даних Асоціації малих міст України, понад 68% громад України готові взяти участь у розробці змін податкової системи, які передбачають підвищення ролі ОМС у процесі адміністрування місцевих податків, а понад 42% громад зацікавлені у взятті на себе функцій адміністрування місцевих податків [3]. У лютому 2026 р. Всеукраїнська асоціація громад підтримала положення розробленого Міністерством фінансів України законопроекту «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законів України щодо надання додаткових повноважень органам місцевого самоврядування в частині адміністрування місцевих податків та зборів», що передбачають:

- 1) проведення інвентаризації нерухомості та землі щодо їх наявності в державних реєстрах;
- 2) проведення звірки даних щодо нерухомості та землі з їх власниками;
- 3) наповнення державних реєстрів інформацією про об'єкти нерухомості та земельні ділянки, їх власників та/або користувачів;
- 4) користування ОМС інформаційно-комунікаційними системами ДПС з правом перегляду інформації про об'єкти та суб'єктів оподаткування місцевими податками, зареєстрованими на території відповідних громад, та стан їх розрахунків з місцевими бюджетами [4].

Вдосконалення системи адміністрування місцевих податків є важливим напрямом посилення фінансової спроможності громад. Розв'язання проблем обліку об'єктів оподаткування, покращення інформаційної взаємодії між державними реєстрами, контролюючими органами та ОМС, а також розширення податкових повноважень ОМС у частині адміністрування місцевих податків здатні суттєво збільшити надходження до бюджетів громад. Зростання дохідної бази громад створить додаткові можливості для модернізації інфраструктури, підвищення якості та доступності публічних

послуг, а також реалізації інвестиційних проєктів розвитку територій.

Література:

1. Швабій К., Богдан Т., Джус М., Кошук Т., Новицька Н., Пасічний М., Онищук І., Остріщенко Ю. Діагностика системи місцевого оподаткування: аналітичний звіт. Програма «U-LEAD з Європою». 2023. С. 164. URL: <https://decentralization.ua/uploads/attachment/document/1322/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82.pdf> (дата звернення: 15.03.2026)
2. Лист ДПС №423/ЗПІ/99-00-24-02-03-09 від 20.03.2026 р. Про розгляд запиту. URL: <http://bit.ly/3Pmu4Ix> (дата звернення: 20.03.2026)
3. Понад 65% громад готові взяти участь у розробці реформи адміністрування місцевих податків – результати опитування. Портал «Децентралізація»: веб-сайт. URL: <https://www.decentralization.ua/news/16195.amp?page=3> (дата звернення: 15.03.2026)
4. Правління ВАГ підтримало розширення повноважень громад у адмініструванні місцевих податків. Всеукраїнська асоціація громад: веб-сайт. URL: <https://communities.org.ua/novyny/pravlinnya-vag-pidtrymalo-rozshyrennya-povnovazhen-gromad-u-administruvanni-misczevyh-podatktiv/> (дата звернення: 15.03.2026)

НАПРЯМ 4. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Галка В.М.

*аспірант кафедри фінансів,
Державний торговельно-економічний університет*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-602-0-17>

ЕВОЛЮЦІЯ ФІНАНСОВИХ МЕХАНАЗМІВ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В УКРАЇНІ: ТЕНДЕНЦІЇ, СТРУКТУРА ТА МІЖНАРОДНІ ОРІЄНТИРИ

Розвиток фінансових механізмів державно-приватного партнерства (ДПП) в Україні демонструє складну еволюцію, що формується на стику світових тенденцій, внутрішніх інституційних обмежень та змін у структурі інвестиційних потоків. На основі аналізу динаміки РРІ/РРР-проектів за 2001–2024 рр. можна виокремити три ключові періоди розвитку, кожен з яких характеризується власними моделями та інституційними особливостями [1; 2].

Перший етап формування портфеля (2001–2006 рр.) пов'язаний переважно з процесами приватизації енергетичних активів. Фінансування визначалося майже повною залежністю від власного капіталу інвесторів, а використання боргових механізмів було не значним. За своєю природою ці угоди швидше належали до форм приватної участі у приватизаційних процесах пов'язаних з відчуженням державної власності, аніж до класичного проектного фінансування. Угоди цього періоду відіграли роль відправної точки для появи ДПП у подальші роки, хоча й не створили повноцінної інституційної основи для формування ринку [2].

Другий період (2011–2021 рр.) характеризується суттєвим зростанням інвестицій у відновлювану енергетику та появою перших проектів, структурованих за міжнародними стандартами

проектного фінансування. Саме в цей час формується нова модель фінансування, де борговий компонент відіграє значну роль, а провідними учасниками стають міжнародні фінансові організації (EBRD, IFC, NEFCO, BSTDB, FMO тощо). Класичні для глобальних ринків механізми – РРА, тарифні гарантії та експортно-кредитне страхування починають застосовуватися системно[1; 2].

Період ВДЕ-проектів демонструє унікальну для України практику фінансування частини проектів виключно за рахунок власного капіталу великих корпоративних груп. Такий підхід є нетиповим у міжнародній практиці, де проекти ВДЕ майже завжди реалізуються з високим рівнем зовнішнього кредитування (60–80%). Поясненням цього виступають специфічні особливості українського інституційного середовища та структура корпоративного капіталу.

Третя хвиля (після 2017 року) пов'язана зі становленням сучасних транспортних концесій, насамперед у портовій сфері. Реалізація концесій у Херсонському та Ольвійському портах відбувалася з активним залученням міжнародних фінансових інституцій та на основі стандартних Brownfield-моделей, що відповідає міжнародним підходам до розвитку інфраструктури в країнах з підвищеним ризиковим профілем [1; 3].

Загальний обсяг інвестицій у PPP/PPI-проекти в Україні за 2001–2024 рр. становить понад 8 млрд дол. США. Структура фінансування демонструє істотне домінування власного капіталу (понад 75%), що є типовим для ринків із високим рівнем політичних та регуляторних ризиків. Водночас у пізніших проектах спостерігається чітке зростання ролі боргового фінансування, зокрема багатостороннього [1; 4].

Окрему увагу заслуговує еволюція механізмів формування доходів. Українські пройшли шлях від тарифної моделі (характерної для ранніх приватизаційних угод) до контрактно-гарантованої (VDE, порти) та частково ринкової. Домінування тарифного доходу поступово зменшувалося, а після 2017 року ключовими стали РРА/WPA, які забезпечують низький рівень ризику попиту та високу передбачуваність грошових потоків [2].

Функціонування ринку ДПП в Україні протягом двох десятиліть значною мірою залежало від активності міжнародних фінансових інституцій. Їхня участь була визначальною як у формуванні боргових пакетів, так і у підвищенні стандартів прозорості та корпоративного управління. Їх присутність в значній мірі визначала можливість залучати додаткові фінансові ресурси [6].

Сучасні тенденції демонструють, що майбутнє розвитку ДПП в Україні пов'язане з подальшим зміцненням інституційної архітектури, гармонізацією стандартів з OECD/UNCITRAL/EPEC та розширенням використання проектного фінансування, особливо в секторі реконструкції і відбудови країни. Модернізація нормативного середовища та залучення міжнародних партнерів залишатимуться ключовими чинниками відновлення та масштабування інфраструктурних проектів [1; 3; 5].

Таким чином, розвиток фінансових механізмів державно-приватного партнерства в Україні має еволюційний, нерівномірний характер і формується під впливом як глобальних тенденцій, так і внутрішніх інституційних обмежень. Аналіз динаміки PPP/PPI-проектів дозволяє виокремити три основні етапи: початковий, пов'язаний із приватизаційними процесами та домінуванням власного капіталу; інвестиційно-інноваційний, що характеризується активним розвитком відновлюваної енергетики та впровадженням міжнародних стандартів проектного фінансування; а також сучасний етап, орієнтований на розвиток концесійних моделей у транспортній інфраструктурі. Загалом структура фінансування демонструє значне переважання власного капіталу, що відображає високий рівень ризиків, однак у новіших проектах посилюється роль боргового фінансування, зокрема за участю міжнародних фінансових організацій.

Водночас українська модель має специфічні риси, зокрема використання самофінансування у проектах, де в міжнародній практиці переважає кредитування. Еволюція механізмів формування доходів свідчить про поступовий перехід до більш стабільних контрактно-гарантованих моделей, що знижують

ризиків та підвищують передбачуваність грошових потоків. Ключову роль у становленні ринку відіграють міжнародні фінансові інституції, які забезпечують не лише доступ до ресурсів, а й підвищення стандартів управління та прозорості.

Подальший розвиток державно-приватного партнерства в Україні пов'язаний із зміцненням інституційної бази, гармонізацією з міжнародними стандартами та активним використанням проектного фінансування, особливо в контексті післявоєнної відбудови та реалізації масштабних інфраструктурних проєктів.

Література:

1. World Bank. Private Participation in Infrastructure (PPI) Database. URL: <https://ppi.worldbank.org/en/ppidata>
2. World Bank. Public-Private Partnerships Reference Guide, Version 3. 2017. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/016241468178196331/public-private-partnerships-reference-guide-version-3>
3. European Investment Bank/EPEC. EPEC Guide to Public-Private Partnerships. 2021. URL: <https://www.eib.org/en/publications/epec-guide-to-public-private-partnerships>
4. World Bank. Benchmarking Infrastructure Development: PPP Regulatory Landscape. 2024. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/2d7bbd7d-93a8-5e8a-8f12-31b9b5e4a6d9>
5. OECD. Principles for the Public Governance of Public-Private Partnerships (Recommendation of the Council). URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/oecd-legal-0410>
6. Casady, C.B. A time-differencing QCA of PPP market maturity. *Public Management Review*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2177328>

Румянцева В.В.
*аспірант кафедри фінансів,
Державний торговельно-економічний університет*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-602-0-18>

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗБАЛАНСОВАНOSTІ ЗВЕДЕНОГО БЮДЖЕТУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ

Збалансованість зведеного бюджету є ключовою передумовою фінансово-економічної стійкості держави, ефективного виконання покладених на неї функцій, а також сприяє досягненню сталого економічного розвитку, забезпечуючи макроекономічну рівновагу.

В умовах економічних перетворень збалансованість зведеного бюджету значною мірою залежить як від внутрішніх, так і від зовнішніх чинників. Особливого значення у забезпеченні збалансованості зведеного бюджету на сьогодні набувають такі зовнішні чинники: рівень зовнішнього боргу, обсяги зовнішньої фінансової допомоги, позиція країни на міжнародній арені, а також внутрішні чинники: військово-політична ситуація в країні, результативність та адаптивність бюджетної політики [1].

В контексті забезпечення збалансованості зведеного бюджету необхідною умовою є досягнення оптимального співвідношення доходів та видатків державного та місцевих бюджетів, оптимального значення внутрішнього та зовнішнього боргу, дефіциту бюджету. Для більшості країн світу саме дефіцит, а не профіцит бюджету у межах до 3% ВВП є рушієм до соціально-економічного розвитку.

Аналіз ключових макроекономічних показників свідчить про суттєві стрімкі трансформації економічної ситуації в Україні. Співвідношення дефіциту державного бюджету до ВВП протягом досліджуваного періоду має стійку висхідну динаміку. У 2019 році цей показник перебував в межах допустимого рівня (до 3% ВВП), тоді як його зростання у 2020 році було зумовлене наслідками пандемії Covid-19. Лише за два роки від початку

повномасштабного вторгнення дефіцит бюджету зріс до 20,39% до ВВП, що є критичним для забезпечення соціально-економічного розвитку [2]. Вплив бюджетного дефіциту на розвиток країни має дві сторони: якщо дефіцит виникає через капітальні вкладення у технології чи інфраструктуру для прикладу, він прискорює розвиток, проте значний хронічний дефіцит, спрямований на поточне споживання, створює серйозні ризики сповільнення соціально-економічного розвитку.

Встановлено пряму кореляцію між бюджетним дефіцитом та обсягом державного боргу: зростання дефіциту стимулює нарощення боргу, що в свою чергу потребує додаткових видатків на його обслуговування, тобто збільшення дефіциту.

В умовах воєнного стану Україна значною мірою покладається на зовнішнє пільгове фінансування, що призвело до зростання частки зовнішнього боргу з 45% на кінець 2021 року до 72,5% станом на кінець 2025 року. В довгостроковій перспективі надмірний зовнішній борг може призвести до залучення нових кредитів виключно для виплати відсотків за попередніми кредитами, вимивання ресурсів національної економіки через зменшення внутрішнього споживання та витіснення інвестицій, а також деструктивного впливу на кредитний рейтинг (здатність країни запозичувати гроші у майбутньому). На тлі загального збільшення обсягу державного й гарантованого боргу України та зростання частки зовнішнього боргу в його структурі (відповідно, валютних ризиків і ризику рефінансування), варто відзначити позитивні результати активної роботи уряду України в умовах війни щодо залучення довгострокового пільгового фінансування, збільшення частки грантів, зменшення середньої вартості обслуговування державного боргу та здійснення операцій з реструктуризації частки зовнішнього боргу [2; 3]. На сучасному етапі пріоритетним завданням боргової політики країни є оптимізація структури державного боргу через імплементацію дієвих інструментів боргового регулювання. Крім того, необхідні нові підходи для забезпечення фінансування критично важливих сфер: охорони здоров'я, освітніх та соціальних проєктів,

відбудови інфраструктури, пошкодженої внаслідок збройної агресії, та забезпечення роботи енергетичного сектору.

Заходи, спрямовані на підвищення рівня збалансованості і прозорості бюджету, досягнення оптимального співвідношення доходів та видатків державного та місцевих бюджетів, забезпечення якісного їх виконання, удосконалення міжбюджетних відносин, здійснення дієвого державного фінансового контролю, є необхідними для забезпечення виконання завдань соціально-економічного розвитку держави та адміністративно-територіальних одиниць в умовах економічних перетворень [4].

Відповідно, в умовах кризових явищ та економічних рецесій доцільним є безперервна адаптація інституційного середовища системи формування та виконання бюджетів усіх рівнів до соціально-економічних трансформацій, посилення державного контролю щодо пріоритетного розподілу видатків відповідно до державних цілей, пошук альтернативних та додаткових джерел бюджетних надходжень із поступовим скороченням обсягів залучення міжнародної фінансової допомоги. У контексті забезпечення збалансованості зведеного бюджету доцільно зосередити увагу на використанні програмно-цільового методу як інструменту регулювання, а також контролю й оцінки результативності виконання бюджетних програм.

У процесі дослідження збалансованості бюджету на місцевому рівні варто враховувати поняття горизонтального фіскального дисбалансу, що проявляється у нерівномірному розподілі фінансових ресурсів у доходах адміністративно-територіальних громад, які виконують однакові функції та мають подібні повноваження. Як результат, виникає ситуація, коли одні територіальні одиниці володіють достатніми фінансовими ресурсами для забезпечення своїх повноважень, тоді як інші громади того ж рівня мають обмежені доходи та потребують дотаційної підтримки. Подолання горизонтальних дисбалансів здійснюється за допомогою механізмів фінансового вирівнювання, що сприяє досягненню бюджетної збалансованості та стимулює розвиток територій.

Література:

1. Бюджетно-податкова політика у системі регулювання економіки: монографія / І.Я. Чугунов, Т.В. Канєва, М.Д. Пасічний та ін.; за заг. ред. І.Я. Чугунова. Київ : Глобус-Пресс. 2018. 354 с.
2. Офіційний сайт Міністерства фінансів України.
URL: <https://www.mof.gov.ua>
3. Трансформація структури держборгу України в умовах війни: ризики та шляхи їх зниження. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/transformatsiya-struktury-derzhborhu-ukrayiny-v-umovakh-viyny-ryzyku-ta>
4. Чугунов І. Я. Бюджетна стратегія суспільного розвитку. Київ: Київ. нац. торг.- екон. ун-т. 2021. 532 с.

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-602-0-19>

ВАЛЮТНА СТРУКТУРА ДЕРЖАВНОГО БОРГУ ТА ПРИХОВАНА ЕРОЗІЯ СОЦІАЛЬНИХ СТАНДАРТІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ Й ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Соціальна держава відтворюється не лише через номінальні обсяги видатків, але й через здатність бюджету підтримувати реальну купівельну спроможність соціальних стандартів та людський капітал у моменти шоків. В українських умовах боргова політика дедалі виразніше стає «архітектором» цієї спроможності, позаяк валютна й зовнішня структура зобов'язань підсилює залежність соціальної сфери від курсової та інфляційної динаміки, умов доступу до зовнішнього фінансування. Відтак зміни боргового профілю здатні трансформувати соціальну політику навіть за формального збереження захищених статей і нормативної жорсткості соціальних зобов'язань.

Щоб емпірично зафіксувати напрям і масштаб цих зрушень, доцільно подати стислий зріз ключових індикаторів (табл. 1).

Таблиця 1

Ключові індикатори боргової та бюджетної трансформації соціальної сфери України (середні річні значення), %

Показник	2012– 2013	2014– 2016	2017– 2021	2022– 2024
Державний борг до ВВП, % (борг/ВВП)	38,70	74,76	56,42	80,13
Частка боргу у валюті, % (валютна частка боргу)	44,97	56,48	58,05	66,75
Частка видатків на оборону у видатках держбюджету, % (оборона у видатках)	3,65	7,86	9,13	47,61
Частка видатків на освіту у видатках держбюджету, % (освіта у видатках)	7,77	5,71	4,56	1,78

Джерело: розраховано автором за річними даними Міністерства фінансів України та Національного банку України [1; 2]

Дані табл. 1 концентрують увагу на чотирьох вузлових зрушеннях. По-перше, коефіцієнт «Борг/ВВП» зріс із 38,70% до 80,13%, тому борг перетворився на системне обмеження для фіскального простору. По-друге, валютна частка боргу піднялася з 44,97% до 66,75%, відтак девальваційні епізоди автоматично підвищують конкуренцію за ресурси з точки зору їх розподілу між видатками. По-третє, видаткова композиція радикально змістилася на користь оборони (з 3,65% до 47,61%), що пояснює структурний характер витіснення соціальних функцій у режимі воєнного стану. По-четверте, освітня функція, як ядро соціально-інвестиційної моделі бюджету, стиснулася з 7,77% до 1,78%; оскільки інвестиційні соціальні статті є більш дискреційними, саме вони першими поглинають «невидиму» фіскальну адаптацію в умовах валютно-боргового тиску, тоді як трансферний контур довше зберігає інерцію через нормативну жорсткість зобов'язань.

Ключовий механізм прихованої «соціальної ерозії» виникає на перетині валютного боргу, інфляційного перенесення та практики неповної індексації соціальних стандартів. Номінальна захищеність видатків не гарантує реальної результативності, оскільки зростання цін і девальвація збільшують розрив між номінальним фінансуванням і фактичною купівельною спроможністю домогосподарств, а також «з'їдають» реальну вартість бюджетних послуг через подорожчання енергії, імпортованих компонентів медикаментів, обладнання та матеріалів. За високої валютної частки боргу девальвація має подвійний фіскальний ефект: по-перше, механічно підвищує гривневий еквівалент обслуговування боргу за незмінних валютних платежів; по-друге, через інфляційний канал підсилює потребу в індексації соціальних виплат і заробітних плат у бюджетному секторі. Відтак формується «подвійний удар» по фіскальному простору: збільшується обсяг зобов'язань, що не підлягають швидкому скороченню (видатки на обслуговування боргу), і одночасно зростає соціальна ціна збереження реальних стандартів.

Практика неповної індексації (або її запізнення) стає ключовим інструментом «неявної» бюджетної адаптації,

оскільки дозволяє знижувати реальні соціальні зобов'язання без формального перегляду нормативно захищених статей. Позаяк політично й інституційно складніше скорочувати трансферти «у номіналі», корекція часто відбувається через параметри індексації, критерії доступу до програм, нормування обсягів послуг або перенесення частини витрат на домогосподарства. У цій конструкції саме соціально-інвестиційні видатки (освіта, частково охорона здоров'я, соціальна інфраструктура, реабілітація) виступають найбільш еластичним блоком.

Зростання зовнішньої компоненти боргу додає інституційний вимір – умовність і процедурні межі соціальної політики. Навіть за пільгового фінансування борг формує «довгий коридор» майбутніх зобов'язань і правил, які опосередковано задають межі для відновлення соціально-інвестиційних функцій після нормалізації безпекових видатків. Додатковий ризик полягає в тому, що зовнішні програми підтримки, фокусуючись на макрофінансовій стабільності, можуть стимулювати консолідаційні траєкторії, у межах яких освіта, профілактична медицина та інші «повільні» соціальні інвестиції програють конкуренцію короткостроковим потребам ліквідності.

Логіка збалансування має поєднати «валютне хеджування соціальної держави» із захистом соціально-інвестиційного ядра. Боргова політика потребує зниження валютної концентрації ризиків, подовження строків і розвитку внутрішнього ринку гривневих інструментів, позаяк саме це зменшує кореляцію між девальвацією, інфляцією та видатками на обслуговування боргу. Паралельно бюджетна політика має інституціоналізувати мінімальний соціально-інвестиційний коридор.

Перспективи подальших досліджень доцільно зосередити на кількісній ідентифікації впливу валютної частки та зовнішньої залежності боргу на рішення щодо індексації й структуру соціально-інвестиційних видатків у річній динаміці України з урахуванням воєнного режиму та нормативної жорсткості соціальних зобов'язань.

Література:

1. Державний борг та гарантований державою борг. Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/derzhavnij-borg-ta-garantovanij-derzhavju-borg>.
2. Статистика зовнішнього сектору. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external>.

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-602-0-20>

ІНСТИТУЦІЙНІ ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ РИНКУ ЦИФРОВИХ ФІНАНСОВИХ АКТИВІВ

Актуалізація цифрових фінансових інструментів у системі функціонування ринку капіталу зумовлює необхідність поглибленого дослідження інституційних та нормативно-правових засад їх регулювання. Для держав із трансформаційною економікою, зокрема України, це питання набуває особливої ваги в умовах підвищеної економічної волатильності, необхідності зміцнення фінансового сектору, активізації інвестиційних потоків та забезпечення макрофінансової стабільності.

Інституційна архітектура регулювання цифрових фінансових активів на ринку капіталу формує комплексну систему інститутів, норм, правил і організаційних механізмів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування фінансового ринку [1, с. 45]. Така система має багаторівневий характер і включає міжнародний, національний та саморегулятивний рівні регулювання, що функціонують у межах ієрархічної взаємодії. Її ключовим завданням є формування стабільного регуляторного середовища, адаптація фінансових інструментів до умов технологічних трансформацій та мінімізація системних ризиків [2, с. 22].

На наднаціональному рівні регулювання важливу роль відіграють міжнародні фінансові інституції, зокрема Міжнародна організація комісій з цінних паперів (IOSCO), Група з розробки фінансових заходів боротьби з відмиванням коштів (FATF), Банк міжнародних розрахунків (BIS) та Європейський банківський орган (EBA) [3–5]. Їх діяльність спрямована на формування концептуальних підходів до класифікації цифрових активів, визначення стандартів кіберстійкості, прозорості фінансових операцій та управління ризиками. В умовах транскордонного

характеру обігу цифрових активів міжнародні стандарти виконують функцію уніфікації регуляторних практик, сприяючи інтеграції національних фінансових систем у глобальний цифровий фінансовий простір.

Українська система регулювання цифрових фінансових інструментів перебуває на етапі інституційного формування та поступової гармонізації з європейським законодавством. Важливим кроком у цьому напрямі стало прийняття Закону України «Про платіжні послуги» (2022 р.), який імплементує положення Директиви PSD2 та закріплює принципи відкритого банкінгу, спрямовані на підвищення конкуренції, інноваційності та доступності фінансових послуг. Водночас стратегічні орієнтири цифрової трансформації фінансового сектору визначено у Стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 року, яка передбачає розвиток фінтех-екосистеми, розширення доступу до цифрових платіжних сервісів та посилення кіберзахисту фінансової інфраструктури [2, с. 24].

Важливу роль у розвитку інституційного середовища цифрових фінансів відіграє Національний банк України, зокрема через впровадження регуляторних технологій (RegTech). Затвердження «Зеленої книги з розвитку регуляторних технологій на фінансовому ринку України» спрямоване на оптимізацію процедур комплаєнсу, удосконалення систем управління ризиками, підвищення прозорості звітності та посилення механізмів фінансового моніторингу.

Суттєвим чинником розвитку цифрового сегмента фінансового ринку є також реалізація Плану Міністерства цифрової трансформації України на 2025–2026 роки, який передбачає запровадження Європейського цифрового гаманця (EUDI Wallet) у застосунку «Дія» та легалізацію ринку віртуальних активів. Реалізація зазначених ініціатив сприятиме інтеграції України до єдиного цифрового ринку Європейського Союзу, підвищенню прозорості операцій із криптоактивами та розвитку інвестиційної інфраструктури цифрової економіки.

Водночас регуляторна система цифрових фінансових активів в Україні залишається певною мірою фрагментарною. Відсутність комплексного законодавчого акту щодо цифрових

фінансів ускладнює формування єдиної таксономії цифрових активів, процедур ліцензування відповідних послуг, механізмів захисту прав інвесторів та системного фінансового моніторингу. Регуляторні функції у цій сфері розподілені між Національним банком України, Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку та Міністерством цифрової трансформації, що формує синергетичну, проте інституційно розподілену модель регулювання.

Компаративний аналіз світових підходів до регулювання цифрових фінансових інструментів дозволяє виокремити декілька моделей регуляторної політики, зокрема централізовану, фрагментовану, інтегровану, гібридну та перехідну. Для країн із трансформаційною економікою, включаючи Україну, характерною є саме перехідна модель, що поєднує елементи традиційного фінансового законодавства із поступовою імплементацією міжнародних стандартів регулювання.

У цьому контексті ключовим напрямом розвитку інституційного середовища цифрових фінансів в Україні є подальша гармонізація національного законодавства з правом Європейського Союзу, зокрема шляхом імплементації положень регламентів MiCA та DORA, удосконалення процедур ліцензування, посилення механізмів фінансового моніторингу відповідно до стандартів FATF та розвитку системи регуляторних технологій. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню інституційної довіри до цифрових фінансових платформ, посиленню інвестиційної привабливості фінансового ринку та інтеграції України у європейський фінансовий простір.

Таким чином, інституційні передумови розвитку ринку цифрових фінансових активів формуються під впливом багаторівневої системи регулювання, яка інтегрує міжнародні стандарти, національні нормативно-правові механізми та інструменти саморегулювання. Для України як держави з трансформаційною економікою характерною є перехідна модель регулювання цифрових фінансових інструментів, що поступово трансформується відповідно до міжнародних та європейських регуляторних підходів.

Подальше формування інституційного середовища цифрових фінансів потребує послідовної гармонізації національного законодавства з нормативно-правовими практиками Європейського Союзу, удосконалення процедур ліцензування діяльності у сфері віртуальних активів, зміцнення системи фінансового моніторингу та активного впровадження сучасних регуляторних технологій. Реалізація зазначених напрямів сприятиме формуванню ефективної інституційної моделі регулювання цифрових фінансових активів, підвищенню інвестиційної привабливості національного ринку капіталу та поглибленню інтеграції України у глобальний цифровий фінансовий простір.

Література:

1. Власенко М. О. Проблема визначення поняття фінансового інструменту. *Науковий вісник НГУ*. 2011. Вип. 21. С. 43–47.
2. Морозова Л.С., Савченко Н.Г. Digitalization of the financial system of Ukraine. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. №19. С. 21–24 URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4704>
3. International Organization of Securities Commissions. Principles for Financial Market Infrastructures Basel: IOSCO. 2012. URL: <https://www.iosco.org/library/pubdocs/pdf/IOSCOPD377.pdf>
4. European Commission. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: A Digital Finance Strategy for the EU (COM(2020) 591 final), 24 September 2020. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52020DC0591>
5. Financial Action Task Force. Updated Guidance for a Risk-Based Approach to Virtual Assets and Virtual Asset Service Providers. Paris: FATF. 2021. URL: <https://www.fatf-gafi.org/en/publications/Fatfrecommendations/Guidance-rba-virtual-assets.html>

Шуман В.Ю.

аспірант,

*Державна навчально-наукова установа
«Академія фінансового управління»*

Каращенко В.С.

аспірант,

*Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-602-0-21>

ГРАНТОВА КУЛЬТУРА ДОСЛІДНИКІВ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ МЕХАНІЗМІВ ГРАНТОВОГО ФІНАНСУВАННЯ НАУКОВОЇ СФЕРИ

У сучасних умовах розвитку науково-освітнього простору України грантове фінансування стає одним із ключових інструментів підтримки наукових досліджень, розвитку інновацій та інтеграції національної науки до міжнародного наукового простору. Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах повоєнного відновлення, коли потреба у відбудові наукової інфраструктури, збереженні наукового потенціалу та стимулюванні дослідницької активності вимагає ефективного використання конкурсних механізмів фінансування [4; 8]. Водночас результативність грантових програм значною мірою залежить не лише від обсягів фінансових ресурсів чи інституційної архітектури системи фінансування науки, але й від рівня сформованості грантової культури дослідників.

Під грантовою культурою доцільно розуміти сукупність знань, навичок, компетенцій і практик, що забезпечують здатність науковців ефективно приймати участь у конкурсах на отримання грантового фінансування, формувати конкурентоспроможні дослідницькі пропозиції, налагоджувати міжнародні наукові партнерства та забезпечувати належне управління дослідницькими проєктами [6]. Формування такої культури є важливою передумовою ефективного функціонування грантових

механізмів фінансування науки, оскільки якість поданих заявок, рівень конкуренції між проєктами та здатність наукових колективів реалізовувати складні дослідницькі завдання значною мірою визначаються професійною підготовкою заявників.

В Україні розвиток грантової моделі фінансування науки тісно пов'язаний із діяльністю Національного фонду досліджень України, який забезпечує конкурсну підтримку наукових і науково-технічних проєктів. Практика проведення конкурсів свідчить про стабільно високий інтерес наукової спільноти до участі у грантових програмах. Зокрема, в межах останнього конкурсу НФДУ було подано близько 450 заявок, з яких майже 320 відповідали встановленим формальним вимогам. За результатами експертного відбору фінансування отримали 137 проєктів, у межах яких здійснюють наукову діяльність понад 700 українських учених [9]. Водночас аналіз конкурсних процедур засвідчує, що значна частина заявок не проходить попередній технічний відбір або отримує низькі оцінки під час наукової експертизи, що може вказувати на недостатній рівень підготовки дослідників до участі у грантових конкурсах та обмежений досвід формування якісних дослідницьких пропозицій.

Важливим індикатором рівня розвитку грантової культури є також участь українських науковців у міжнародних дослідницьких програмах. Однією з найбільших програм фінансування досліджень та інновацій у Європі є програма Європейського Союзу Horizon Europe. За період 2021–2024 років українські наукові організації подали понад 1700 заявок на участь у конкурсах цієї програми, у результаті чого було профінансовано близько 180 проєктів на загальну суму майже 48 млн євро. Рівень успішності українських заявок становив приблизно 15–16%, що є співставним із середнім показником успішності в межах програми [3]. Ці результати свідчать про поступове зростання інтеграції українських науковців у європейський дослідницький простір, однак одночасно демонструють значний потенціал для розширення участі у

міжнародних грантових програмах, яким має сприяти формування грантової культури.

Високий рівень конкуренції характерний і для інших міжнародних грантових інструментів, зокрема програм Європейської дослідницької ради (ERC). Наприклад, на конкурс ERC Consolidator Grants 2026 року було подано понад 3000 заявок, тоді як загальний бюджет конкурсу становив 673 млн євро [1; 2]. За таких умов фінансування отримує лише обмежена частина поданих проєктів, що вимагає від заявників високого рівня підготовки, чіткої аргументації наукової новизни дослідження та відповідності міжнародним стандартам наукової якості.

Дослідження [7] також свідчать про наявність інформаційних та інституційних бар'єрів у залученні українських науковців до міжнародних програм фінансування досліджень. Зокрема, за результатами опитувань наукової спільноти встановлено, що лише близько 37% опитаних дослідників були обізнані про міжнародні програми підтримки наукових досліджень, тоді як лише 11 % респондентів подавали заявки на участь у таких конкурсах. Водночас серед тих науковців, які брали участь у конкурсному відборі, рівень успішності заявок становив близько 31%, що свідчить про наявність значного потенціалу для розширення участі українських дослідників у міжнародних грантових програмах. Такі результати вказують на те, що одним із ключових бар'єрів розвитку грантової діяльності є недостатній рівень поінформованості дослідників щодо існуючих можливостей фінансування та обмежений досвід підготовки грантових пропозицій.

У цьому контексті формування грантової культури має розглядатися як важливий елемент модернізації системи економічної та наукової освіти [5]. Підготовка дослідників до участі у грантових конкурсах передбачає розвиток компетенцій у сфері стратегічного планування досліджень, управління науковими проєктами, академічної комунікації та міжнародної наукової кооперації. Важливу роль у цьому процесі можуть відігравати спеціалізовані підрозділи підтримки досліджень у закладах вищої освіти та наукових установах (grant offices), які

забезпечують інформаційну, консультаційну та організаційну підтримку дослідників.

Таким чином, ефективність механізмів грантового фінансування наукової сфери значною мірою визначається рівнем сформованості грантової культури дослідників. Розвиток відповідних компетенцій, підвищення обізнаності щодо можливостей грантового фінансування та розширення участі українських учених у національних і міжнародних конкурсах сприятиме підвищенню конкурентоспроможності національної науки, більш ефективному використанню ресурсів грантових програм та інтеграції української наукової системи у глобальний дослідницький простір.

Література:

1. European Commission. Horizon Europe: ERC Work Programme 2026. URL: https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/docs/2021-2027/horizon/wp-call/2026/wp_horizon-erc-2026_en.pdf (дата звернення: 18.03.2026)
2. Horizon Europe Office in Ukraine. EUR 673 million is allocated to finance ERC Consolidator Grants 2026: preliminary selection results. URL: <https://horizon-europe.org.ua/en/news/info/eur-673-million-is-allocated-to-finance-erc-consolidator-grants-2026-preliminary-selection-results/> (дата звернення: 18.03.2026)
3. Horizon Europe Office in Ukraine. HEO-UA statistics. URL: <https://ukrainet.eu/2024/08/01/heo-ua-statistics/> (дата звернення: 18.03.2026)
4. Petrukha N., Petrukha S., Shuman V. Financing the education and research sector in times of war. *Revista Eduweb*. 2024. №18 (4). Pp. 288–296. DOI: <https://doi.org/10.46502/issn.1856-7576/2024.18.04.19/>
5. Petrukha S., Petrukha N., Gasanov S., Shuman V., Karashchenko V. Institutional and national dimensions of grant funding for the educational and scientific sector in times of war. *Revista on Line De Política e Gestão Educacional*. 2025. №29 (2). Pp. 23. DOI: <https://doi.org/10.22633/rpge.v29iesp2.20659>
6. Petrukha S., Petrukha N., Shuman V., Karashchenko V. Science funding mechanisms in times of uncertainty: historiography and pragmatism. *RFI Scientific Papers*. 2025. №3. Pp. 128–159. DOI: <https://doi.org/10.33763/npndfi2025.03.128>
7. Science at Risk Emergency Office. Academia in Ukraine: Navigating the Protracted War. Monitoring Report 2025. URL: <https://science-at-risk.org/>

risk.org/wp-content/uploads/2025/11/report_ukraine_2025_v7_web.pdf
(дата звернення: 18.03.2026)

8. Буряченко А. Є., Жибер Т. В., Петруха С. В. Реалізація наукових досліджень у вищій освіті: особливості та перспективи. *Освітня аналітика України*. 2024. №5 (31). С. 127–138. DOI: <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2024-5-127-138>.

9. Національний фонд досліджень України. Результати конкурсного відбору. URL: <https://nrfu.org.ua/grantees/selected-proposals/>
(дата звернення: 18.03.2026).

НАПРЯМ 5. МЕНЕДЖМЕНТ

Бензарь А.С.

доцент,

Західнодонбаський інститут Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна академія управління персоналом»

Демидов М.О.

студент,

Західнодонбаський інститут Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна академія управління персоналом»

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-602-0-22>

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах нестабільного ринкового середовища, посилення конкуренції та динамічних змін споживчого попиту, роль людського капіталу стає визначальною для забезпечення життєздатності промислових підприємств. Особливо гостро це питання стосується харчової галузі, де від якості управління трудовими ресурсами залежить не лише прибутковість, а й конкурентоспроможність продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Актуальність теми зумовлена необхідністю трансформації традиційних методів кадрового менеджменту у цілісні механізми управління саме ефективністю використання персоналу, що включає оптимізацію витрат, розвиток трудового потенціалу та адаптацію до зовнішніх ризиків.

На основі теоретичного узагальнення праць вітчизняних науковців (Ганзи І.В., Наборки Р.М., Савіної Г.Г. тощо), під «управлінням ефективністю використання персоналу» пропонується розуміти комплексний процес, що поєднує

планування, організацію та стимулювання праці з одночасною оцінкою результативності за кадровими, соціальними, економічними та фінансовими індикаторами.

У межах дослідження було оцінено стан використання трудових ресурсів на провідних підприємствах галузі Дніпропетровської області. Аналіз продемонстрував значну полярність результатів.

ПрАТ «Дніпровський олійноекстракційний завод» демонструє позитивну динаміку: зростання чистого доходу на 25,78% у 2024 р. та підвищення продуктивності праці на 2,79%. Підприємство активно інвестує у соціальні заходи та навчання працівників.

ТОВ «Олійний дім», навпаки, опинилося у кризовому стані: у 2024 р. чисельність персоналу скоротилася на 99,18% порівняно з попереднім роком, що супроводжувалося фактичним припиненням виробничої діяльності та від'ємною рентабельністю управління.

Для подолання кризових явищ та стабілізації розвитку промислових підприємств розроблено вдосконалений механізм управління ефективністю використання персоналу. Цей механізм базується на системному підході та являє собою комплексну систему взаємопов'язаних компонентів, що враховують динаміку ринкового середовища. Його функціонування орієнтоване на створення умов для розвитку трудового потенціалу працівників та отримання економічного ефекту в довгостроковій перспективі [5; 6].

Ключовими компонентами цього механізму є такі складові:

1. Соціальна складова: мотивація та безпека.

Цей компонент зосереджений на людиноцентристському підході до управління. Так, гнучкі системи мотивації передбачають поєднання матеріальних стимулів (заробітна плата, премії) із нематеріальними чинниками, такими як соціальні гарантії та можливості для професійного зростання. Ефективна мотивація безпосередньо впливає на стабільність кадрового складу та залученість працівників до досягнення цілей підприємства.

Забезпечення безпечних умов праці є критично важливим для промислового сектору. Це включає модернізацію робочих місць для зменшення кількості небезпечних факторів та впровадження заходів із запобігання виробничому травматизму. Створення комфортного соціально-психологічного клімату в колективі сприяє підвищенню інтенсивності та якості праці [3].

2. Технологічна та інноваційна складова: модернізація та компетенції.

Впровадження новітніх технологій вимагає відповідної адаптації кадрового потенціалу. Автоматизація робочих місць спрямована на підвищення продуктивності праці та зниження витрат на виробництво продукції. Це дозволяє оптимізувати робочий час і скоротити терміни виконання завдань.

Підготовка кадрів передбачає організацію систематичного навчання та підвищення кваліфікації співробітників для роботи з сучасним устаткуванням. Розвиток нових знань та професійних навичок є інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільної економіки [7].

3. Економіко-інформаційна складова: моніторинг та прозорість.

Забезпечує фінансове обґрунтування та аналітичну підтримку управлінських рішень. Моніторинг витрат на персонал включає детальний аналіз фонду оплати праці, витрат на соціальні заходи та професійний розвиток. Раціональне управління фінансовими ресурсами дозволяє порівнювати видатки на персонал із реальними результатами діяльності підприємства.

Прозорість обміну даними базується на створенні якісної інформаційної бази, доступної для керівництва та працівників. Забезпечення доступу до необхідної інформації про результати праці та стратегічні цілі сприяє оперативності прийняття управлінських рішень та зменшенню конфліктності [6].

Впровадження такого механізму дозволяє промисловим підприємствам не лише виявляти приховані резерви продуктивності, але й здійснювати системний аналіз чинників впливу, формуючи сприятливі умови для довгострокового розвитку [1; 4].

Отже, управління ефективністю використання персоналу є фундаментом фінансової стабільності промислових підприємств. Практичне впровадження запропонованого механізму на підприємствах харчової промисловості дозволить не лише підвищити продуктивність праці (як це підтверджено на прикладі «Дніпровського олійноекстракційного заводу»), а й нейтралізувати негативний вплив зовнішніх економічних чинників. Стратегічне значення має перехід від простого обліку кадрів до активного формування та реалізації їхнього трудового потенціалу через системну оцінку та інноваційні методи стимулювання.

Література:

1. Ганза І.В. Теоретико-методичні аспекти впливу управління персоналом на ефективність системи управління підприємством. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2011. Вип. 1 (19). С. 98–103.
2. Зіновська С.І. Методичний інструментарій оцінки результативності механізму управління ефективністю використання персоналу підприємств харчової промисловості. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2018. №2. С. 56–63.
3. Калина А.В. Організаційно-економічний механізм стимулювання праці як чинник гідної праці. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2015. №2. С. 144–147.
4. Наборка Р.М. Управлінські аспекти ефективного використання персоналу підприємства. *Моделювання регіональної економіки*. 2013. №2 (22). С. 129–134.
5. Омеко А.В. Зовнішні та внутрішні чинники впливу на рівень ефективності управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68.
6. Савіна Г.Г., Скібіна Т.І. Фактори зовнішнього та внутрішнього впливу на рівень ефективності управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2016. №12.
7. Шаповал О.А. Місце оцінювання в системі управління персоналом підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 10. С. 550–553.

Вакун О.В.

*доктор наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри управління та адміністрування,
Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту
Західноукраїнського національного університету*

Нішко М.М.

*магістр,
Західноукраїнський національний університет*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-602-0-23>

ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ФУНКЦІОНАЛЬНІСТЬ ТА РОЛЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ

В умовах цифрової трансформації охорони здоров'я інформаційні системи управління стають ключовим інструментом підвищення ефективності роботи медичних закладів. Вони забезпечують не лише автоматизацію рутинних процесів, але й створюють підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, оптимізації використання ресурсів та підвищення якості медичних послуг. Згідно з дослідженнями, близько 80% систем охорони здоров'я планують збільшити інвестиції у цифрову охорону здоров'я найближчими роками [1], що підкреслює актуальність розвитку медичних інформаційних систем (МІС).

Інформаційні системи управління закладами охорони здоров'я (ЗОЗ) являють собою комплекс програмно-апаратних засобів, призначених для автоматизації діяльності медичних установ та забезпечення інформаційної взаємодії між усіма учасниками лікувального процесу [2]. Їх функціональність пропонуємо структурувати за такими основними напрямками:

1. Управління медичними даними пацієнтів. Центральним елементом будь-якої МІС є електронна медична картка (ЕМК) пацієнта. Вона забезпечує ведення єдиної історії хвороби, включаючи дані про візити, діагнози, призначення, результати лабораторних досліджень, виписки та іншу медичну

документацію [2]. ЕМК дозволяє уникнути дублювання інформації, забезпечує її цілісність та доступність для авторизованих медичних працівників. У розвинених системах, таких як польська Internetowe Konto Pacjenta чи литовська E.sveikata, пацієнти також отримують доступ до своїх даних через веб-портали та мобільні додатки [3].

2. Автоматизація адміністративних та фінансових процесів. Сучасні МІС включають модулі для:

- електронного документообігу (створення, погодження та зберігання внутрішніх документів, звітів, договорів);
- управління персоналом (облік робочого часу, графіки роботи, розрахунок навантаження на лікарів);
- фінансового та бухгалтерського обліку (формування рахунків, контроль оплат, ведення бюджету);
- матеріально-технічного забезпечення (облік лікарських засобів, витратних матеріалів, медичного обладнання, контроль термінів придатності).

3. Підтримка лікувально-діагностичного процесу. Інформаційні системи забезпечують лікарів інструментами для прийняття клінічних рішень:

- інтеграція з клінічними протоколами та рекомендаціями, нагадування про необхідні обстеження);
- системи підтримки призначень з перевіркою на сумісність ліків та можливі алергічні реакції);
- доступ до результатів лабораторних та інструментальних досліджень у режимі реального часу);
- інтеграція з системами штучного інтелекту для аналізу медичних зображень (рентгенівських знімків, КТ-сканів).

4. Забезпечення інформаційної взаємодії. Основою функцією сучасних МІС є забезпечення обміну даними між різними закладами та рівнями системи охорони здоров'я:

- інтеграція з центральними базами даних (наприклад, центральна база даних eHealth в Україні);
- направлення пацієнтів до інших закладів та отримання результатів консультацій;
- виписка електронних рецептів та лікарняних;

- інтеграція з телемедичними платформами для проведення дистанційних консультацій.

5. Аналітика та підтримка управлінських рішень. Інформаційні системи накопичують значні масиви даних, які можуть використовуватися для:

- формування статистичної звітності для державних органів;

- моніторингу ключових показників ефективності діяльності закладу;

- аналізу навантаження на персонал та обладнання для оптимізації ресурсів;

- прогнозування потреби в лікарських засобах та матеріалах.

Прикладом успішної реалізації таких систем є польська System Informacji Medycznej, яка збирає дані про госпіталізації, електронні рецепти та візити до лікарів, що дозволяє Національному фонду охорони здоров'я планувати бюджет і прогнозувати навантаження на лікарні. В Естонії аналогічні системи застосовуються для моніторингу епідемій та планування ресурсів, зокрема кількості ліжок у лікарнях [3].

Інформаційні системи управління закладами охорони здоров'я є фундаментом цифрової трансформації галузі. Їх функціональність охоплює всі аспекти діяльності медичних установ: від ведення медичних записів та підтримки клінічних рішень до фінансового планування та стратегічної аналітики. Ефективне впровадження таких систем дозволяє підвищити якість медичної допомоги, оптимізувати використання ресурсів, забезпечити наступність лікування та створити підґрунтя для розвитку пацієнтоорієнтованої медицини. Водночас успішність впровадження МІС залежить від наявності відповідної правової бази, стандартизації даних, інтеграції з національними системами та належної підготовки персоналу до роботи з новими технологіями.

Література:

1. Адрощук Г. Цифрова трансформація в охороні здоров'я: аналіз технологічних трендів. *Юридична газета*. 2023. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/informatsiynе-pravo-telekomunikatsiyi/cifrova-transformatsiya-v-ohoroni-zdorovya-analiz-tehnologichnih-trendiv.html>
2. Костенюк, Н., & Пенкова, А. Особливості розвитку інструментів цифрової трансформації системи охорони здоров'я в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. Вип. 3 (84). С. 121–125.
3. Кравчик В. Цифрова трансформація охорони здоров'я у ЦСЄ. 2025. URL: <https://prismua.org/03456789-2/>

Герасименко О.О.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту інноваційної
та інвестиційної діяльності,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-602-0-24>

**ПРОФЕСІЙНА КВАЛІФІКАЦІЯ «МЕНЕДЖЕР ПРОЄКТІВ»
В СИСТЕМІ ПІДГОТОВКИ ЗДОБУВАЧІВ МАГІСТЕРСЬКОГО
СТУПЕНЯ ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ «МЕНЕДЖМЕНТ»:
АКТУАЛЬНІСТЬ ТА НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ
РАМКИ ПРИСВОЄННЯ**

В нинішній соціоекономічній реальності значна частка організацій, підприємств, фірм, компаній різних сфер економічної діяльності організують виконання робіт у формі проєктів. І це вимагає застосування та реалізації проєктно-орієнтованої логіки, зумовленої необхідністю гнучкості, швидкого прийняття рішень, управління змінами та цифровою трансформацією. Саме така логіка є квінтесенцією професійних компетентностей професіоналів з управління проєктами. Проєктний менеджмент стає однією з ключових та пріоритетних функціональних підсистем менеджменту.

Можливість управління проєктами і процесами зазначена серед професійних навичок, які за аналітичними прогнозами Національного агентства кваліфікацій наразі є запитуваними, будуть найважливішими для працівників майбутнього та залишатимуться актуальними в майбутньому [1]. За аналітичними оцінками та прогностичними висновками Всесвітнього економічного форуму серед навичок, які будуть затребувані на ринку праці в найближчі п'ять років – аналітичне мислення, креативне мислення, системне мислення, технологічна грамотність, управління ресурсами [2]. Це навички, що вкрай важливі для процесів управління проєктами.

Актуальність інтеграції професійної кваліфікації «Менеджер проєктів» в систему підготовки професіоналів-менеджерів

підтверджується також тим, що 7 рівень Національної рамки кваліфікацій прямо передбачає здатність до управління складною професійною діяльністю чи проєктами, ухвалення рішень у непередбачуваних умовах та організації професійного розвитку осіб і груп [3].

Переконливим аргументом присвоєння кваліфікації «Менеджер проєктів» є динаміка попиту на глобальному та українському ринках праці. Так, за даними міжнародної професійної організації з проєктного менеджменту PMI (Project Management Institute) у 2025 році сфера проєктної діяльності у світі налічувала 39,6 млн працівників, прогноз до 2035 року передбачає зростання попиту на 64% та імовірність потенційного дефіциту висококваліфікованих фахівців і професіоналів в цій сфері до 30 мільйонів осіб [4].

Інституційні рамки присвоєння професійних кваліфікацій закладами вищої освіти регламентуються порядком, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України № 1223 від 25.10.2024 року [5], що формує офіційні формалізовані передумови для інтегрування академічної та професійної складових підготовки майбутніх професіоналів-менеджерів.

Професійна кваліфікація за нормативно-правовими канонами трактується як визнана кваліфікаційним центром, суб'єктом освітньої діяльності, іншим уповноваженим суб'єктом та засвідчена відповідним документом стандартизована сукупність здобутих особою компетентностей (результатів навчання), що дозволяють виконувати певний вид роботи або здійснювати професійну діяльність [6].

Підкреслимо, що сучасний ринок праці все більше орієнтується не лише на диплом як підтвердження освітнього рівня, а на професійно верифікований набір компетентностей. Кваліфікація «менеджер проєктів» формалізує, що випускник здатний планувати та структурувати проєктні роботи; управляти термінами, бюджетом, ризиками та ресурсами; координувати командну роботу та комунікації зі стейкхолдерами; забезпечувати досягнення результату відповідно до вимог замовника.

Таким чином, присвоєння професійної кваліфікації зменшує ризики компетентнісних розривів між «освітньою підготовкою» та «професійною придатністю», що є критично важливим для швидкого працевлаштування молодих фахівців.

Базовою передумовою для присвоєння професійної кваліфікації в рамках освітньої програми є аргументоване звернення стейкхолдерів до Національного агентства кваліфікацій із відповідним клопотанням. Важливий аспект – рекомендації від роботодавців як підтвердження затребуваності фахівців та професіоналів за профілем професійної кваліфікації [7].

Інформація кадрових порталів засвідчує, що попит на менеджерів проєктів є стабільно високим. Так, на міжнародній онлайн-платформі Glassdoor, яка поєднує інформацію про роботодавців, зарплатну аналітику та ринкові вакансії, є сотні активних вакансій для Project manager (PM) в Україні (більше 400 оголошень по країні та близько 300 вакансій у Києві) – з різними спеціалізаціями [8]. За даними української онлайн-платформи для пошуку роботи в IT-сфері jobs.dou.ua, яка є частиною екосистеми DOU (Developers.Org.UA) – однієї з найбільших професійних IT-спільнот в Україні, за позицією Project manager регулярно з'являються сотні пропозицій. У грудні 2025 року – близько 300 вакансій для Project manager [9]. Як і в довоєнні роки, так і в період повномасштабної російської військової агресії попит на менеджерів проєктів (Project manager) залишається вагомим, особливо в IT-секторі та міжнародних компаніях, які працюють в Україні або шукають українських менеджерів. У березні 2026 року позиція Project manager увійшла до трійки посад-лідерів в IT-галузі української економіки з показником 302 вакансії [9], що свідчить про зростання попиту на фахівців, незважаючи на загальну нестабільність економіки.

Присвоєння професійної кваліфікації створює низку переваг для потенційних роботодавців, підтверджуючи що випускник має не лише теоретичні знання, а й сформовані прикладні компетентності управління проєктами, що забезпечує скорочення часу входження у посаду та роль; зменшення витрат на навчання та супровід; зниження ризиків помилок у

плануванні, комунікаціях і звітності; підвищення вірогідності успішного завершення проєктних завдань.

Сильні сторони для випускника, який здобуває професійну кваліфікацію, полягають у розширенні діапазону вакансій та покращенні стартових можливостей працевлаштування.

Присвоєння професійної кваліфікації набуває стратегічного значення також і для освітніх програм підготовки здобувачів та закладів вищої освіти, оскільки демонструє унікальність та прикладну цінність освітньої програми; покращує репутацію ЗВО як постачальника фахівців та професіоналів для економіки; стимулює розвиток дуальної освіти, стажувань, проєктного навчання.

Серед шляхів уникнення вірогідних проблем щодо ускладнення інтеграції випускників ЗВО у професійне середовище – узгодження освітніх стандартів з професійними кваліфікаціями через активну співпрацю з Національним агентством кваліфікацій; зовнішній моніторинг якості присвоєння професійних кваліфікацій; посилення ролів роботодавців у визначенні змісту освітніх програм; імплементація зарубіжного досвіду з адаптацією вітчизняної системи до європейських стандартів [10].

Отже, інтеграція професійної кваліфікації «Менеджер проєктів» в освітні програми магістерського ступеня є актуальним напрямом модернізації вищої освіти, що сприяє посиленню практичної складової підготовки випускників за спеціальністю «Менеджмент» шляхом урахування потреб роботодавців та налагодження й підтримки тісного зв'язку з національною системою кваліфікацій. Професійна кваліфікація, що здобувається випускниками освітніх програм відповідно до встановлених вимог, набуває ролі інституційного інструментарію узгодження результатів навчання із запитами роботодавців та розширення можливостей випускників на початку їх професійної кар'єри.

Література:

1. Національне агентство кваліфікацій. Людський капітал 2030. Глобальні навички майбутнього. URL: <https://nqa.gov.ua/news/ludskij-kapital-2030-globalni-navicki-majbutnogo/> (дата звернення: 10.03.2026).
2. World Economic Forum. *Future of jobs report*. 2025. URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf (дата звернення: 12.03.2026).
3. Національна рамка кваліфікацій. Верховна Рада України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-п#Text> (дата звернення: 10.03.2026).
4. Global Project Management Talent Gap. URL: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/global-project-management-talent-gap> (дата звернення: 12.03.2026).
5. Деякі питання присвоєння професійних кваліфікацій закладами вищої освіти в разі відсутності професійного стандарту. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1223-2024-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.03.2026).
6. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2145-19> (дата звернення: 10.03.2026).
7. Присвоєння професійних кваліфікацій закладами вищої освіти. *Часопис економічних реформ*. 2025. №1. С. 157.
8. Glassdoor. URL: https://www.glassdoor.com/Job/ukraine-project-manager-jobs-SRCH_IL.0%2C7_IN244_K08%2C23.htm (дата звернення: 16.03.2026).
9. DOU. URL: <https://jobs.dou.ua/vacancies/?category=Project+Manager&utm> (дата звернення: 16.03.2026).
10. Проблематика присвоєння професійних кваліфікацій закладами вищої освіти. *Часопис економічних реформ*. 2024. №4. С. 122–123.

Деордиця О.О.

аспірант,

Державний вищий навчальний заклад

«Приазовський державний технічний університет»

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-602-0-25>

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОЦЕСІВ РОЗРОБКИ ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІД ВПЛИВОМ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Динаміка розвитку сучасних інформаційних технологій обумовлює необхідність переосмислення класичних підходів до інженерії програмного забезпечення. У цьому контексті штучний інтелект виступає не лише як технологічний інструмент, але і як системоутворюючий фактор, що визначає нову логіку побудови, функціонування та еволюції програмних систем. Трансформація процесів розробки ПЗ під впливом ШІ має комплексний характер і охоплює як технічні, так і організаційно-методологічні аспекти, що дозволяє говорити про формування нової інженерної парадигми – AI-driven software engineering [2, с. 238].

На рівні теоретико-методологічних засад відбувається зміщення від алгоритмічної детермінованості до стохастично-адаптивних моделей, у яких поведінка системи визначається не лише закладеними правилами, але й навчанням на даних. Це зумовлює появу гібридних систем, у яких традиційні програмні компоненти інтегруються з моделями машинного навчання, що мають ймовірнісну природу. Відповідно, змінюються підходи до верифікації, тестування та забезпечення якості, оскільки класичні формальні методи не завжди є релевантними для оцінювання поведінки таких систем.

Етап інженерії вимог зазнає трансформації у напрямі впровадження когнітивних технологій, які забезпечують автоматизовану інтерпретацію природної мови та формалізацію знань. Застосування методів обробки природної мови (NLP) дає змогу здійснювати не лише синтаксичний, але й глибинний семантичний аналіз вимог, виявляти приховані залежності,

суперечності та неповноту специфікацій. Важливим доповненням є реалізація механізмів трасування вимог, що забезпечують автоматизоване встановлення зв'язків між вимогами, архітектурними рішеннями та їх реалізацією в програмному коді. Це, своєю чергою, сприяє підвищенню узгодженості, прозорості та керованості складних програмних проєктів [4, с. 148–149].

У сфері архітектурного проєктування спостерігається перехід до концепції *self-adaptive systems*, де архітектура здатна змінюватися під впливом зовнішніх факторів. Інтелектуальні системи аналізують телеметричні дані, історію експлуатації та контекст використання системи, що дозволяє здійснювати динамічну реконфігурацію компонентів. Крім того, застосування ШІ сприяє автоматизації вибору архітектурних патернів, оцінюванню технічного боргу та прогнозуванню довгострокових наслідків прийнятих рішень.

Процес програмування зазнає найбільш виражених трансформацій. Генеративні моделі забезпечують синтез програмного коду, документації та тестів на основі високорівневих описів задач. Це призводить до переходу від ручного кодування до концепції «програмування намірами» (*intent-based programming*), де ключову роль відіграє формалізація задачі, а не її реалізація на низькому рівні. У результаті змінюється когнітивна структура діяльності розробника, що поступово переходить від виконавця до архітектора та куратора інтелектуальних систем [3].

Важливим напрямом трансформації є автоматизація управління знаннями у процесі розробки. Інтелектуальні системи здатні акумулювати, структурувати та повторно використовувати знання, отримані в ході реалізації попередніх проєктів. Це сприяє формуванню ефекту «організаційної пам'яті», що підвищує ефективність прийняття рішень та зменшує залежність від індивідуального досвіду окремих розробників [1, с. 198].

Тестування та забезпечення якості ПЗ переходять до моделі інтелектуального контролю якості. Використання ШІ дозволяє реалізувати адаптивні стратегії тестування, що базуються на аналізі ризиків, поведінкових патернів користувачів та структурних характеристик коду. Генерація тестів здійснюється

з урахуванням контексту використання системи, що підвищує їхню релевантність. Крім того, застосування методів машинного навчання для аналізу журналів подій дозволяє здійснювати ранню діагностику дефектів.

У межах DevOps-практик інтеграція ШІ формує концепцію AIOps, яка передбачає автоматизацію процесів моніторингу, аналізу інцидентів та управління інфраструктурою. Інтелектуальні системи здатні здійснювати кореляцію подій, виявляти причинно-наслідкові зв'язки між інцидентами та пропонувати оптимальні сценарії реагування. Це дозволяє підвищити стійкість систем та зменшити час простою [3].

Разом з тим, трансформація процесів розробки супроводжується низкою складних викликів. Одним із ключових є проблема верифікації та довіри до результатів, згенерованих ШІ. Стохастичний характер моделей ускладнює забезпечення детермінованості та відтворюваності результатів. Крім того, актуалізуються питання безпеки, оскільки згенерований код може містити приховані вразливості або небажані залежності.

Суттєвим є також етичний та правовий аспект використання ШІ у розробці ПЗ. Питання авторського права на згенерований код, відповідальності за помилки та прозорості алгоритмів набувають особливої актуальності. У цьому контексті виникає потреба у розробці нормативно-правових рамок, що регулюють використання ШІ в інженерній діяльності.

Соціотехнічна трансформація проявляється у зміні структури компетенцій фахівців. Виникає потреба у формуванні міждисциплінарних знань, що поєднують інженерію програмного забезпечення, аналіз даних та теорію машинного навчання. Крім того, важливим стає розвиток критичного мислення та здатності до інтерпретації результатів, отриманих за допомогою ШІ [2, с. 241].

Перспективним напрямом подальших досліджень є розробка формальних моделей інтеграції ШІ у життєвий цикл ПЗ, а також створення стандартів оцінювання якості інтелектуалізованих систем розробки. Особливої уваги потребує проблема пояснюваності (explainability) моделей, що є критично важливою для забезпечення довіри до систем, які використовуються у розробці ПЗ.

Отже, трансформація процесів розробки програмного забезпечення під впливом технологій штучного інтелекту має системний характер і охоплює всі етапи життєвого циклу ПЗ. Відбувається перехід від детермінованих підходів до адаптивних, дано-орієнтованих моделей, у яких ключову роль відіграють механізми машинного навчання та автоматизованого прийняття рішень.

Інтеграція когнітивних і генеративних технологій сприяє підвищенню ефективності розробки, оптимізації процесів проєктування, програмування та тестування, а також зміні ролі інженера, який дедалі більше виконує функції контролю, аналізу та валідації результатів, згенерованих ШІ.

Водночас актуалізуються проблеми забезпечення якості, безпеки, інтерпретованості та відтворюваності результатів, що зумовлює необхідність розробки нових методів верифікації та нормативних підходів до використання ШІ.

Таким чином, подальший розвиток інженерії програмного забезпечення пов'язаний із формуванням парадигми AI-driven software engineering, що передбачає інтеграцію людського та штучного інтелекту в межах єдиного інженерного процесу.

Література:

1. Ковалишин О., Чухрай Л., Заплатинський Н. Вплив використання генеративного штучного інтелекту на продуктивність розробників програмних продуктів. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Сер.: Агроінженерні дослідження*. 2025. №28. С. 196–201. DOI: <https://doi.org/10.31734/agroengineering2024.28.196>
2. Кравчук О. Штучний інтелект у програмуванні: як ШІ змінює підхід до розробки та автоматизації коду. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. №6. Т. 2. С. 238–242. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5732-2024-345-6-36>
3. Alenezi M., Akour M. AI-Driven Innovations in Software Engineering: A Review of Current Practices and Future Directions. *Applied Sciences*. 2025. №15(3). P. 1344. DOI: <https://doi.org/10.3390/app15031344>
4. Cheng H., Husen J. H., Lu Y. et al. Generative AI for Requirements Engineering: A Systematic Literature Review. *Software: Practice and Experience*. 2026. Vol. 56. No. 2. Pp. 141–170. DOI: <https://doi.org/10.1002/spe.70029>

Докус А.О.

*кандидат географічних наук,
науковий співробітник відділу інтеграції науки, освіти та бізнесу,
Державна установа «Інститут ринку
і економіко-екологічних досліджень НАН України»*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-602-0-26>

СТАРТАП-ІНДУСТРІЯ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ТРЕНДІВ ТА СВІТОВОГО ДОСВІДУ

Стартапи виступають стратегічним інструментом інтенсифікації інноваційної діяльності, забезпечуючи синергію в системі «освіта-наука-виробництво». Попри наявні бар'єри, механізми взаємодії між освітніми, науковими та бізнес-структурами в межах стартап-екосистеми України мають значний потенціал для комерціалізації знань та технологічного оновлення економіки. Водночас динамічний розвиток національного інноваційного середовища неможливий без врахування загальносвітового контексту.

У сучасних умовах глобальної конкуренції оцінка ефективності та визначення стратегічних пріоритетів вітчизняної стартап-індустрії дедалі більше ґрунтуються на використанні міжнародно визнаних аналітичних інструментів та стандартів. Саме зіставлення національних показників із глобальними трендами дозволяє об'єктивно оцінити місце України в світовій системі координат та адаптувати кращий світовий досвід до вітчизняних реалій.

До одного з найбільш авторитетних аналітичних інструментів відноситься Global Startup Ecosystem Report 2025 (GSER 2025), підготовлений міжнародною дослідницькою організацією Startup Genome. Звіт використовується урядами, інвесторами, науковими установами та регіональними адміністраціями як базовий інституційний орієнтир для формування інноваційної політики та стратегій розвитку стартап-середовища.

Аналітична цінність GSER 2025 визначається його масштабом та глибиною методології. Дослідження охоплює понад 300 стартап-екосистем у більш ніж 50 країнах світу та базується на аналізі мільйонів інноваційних компаній, ЗВО, венчурних фондів і корпоративних структур [1]. Методологічна база звіту ґрунтується на кількісних показниках, до яких належать: обсяг венчурного фінансування, кількість «єдинорогів», динаміка екосистемної вартості та рівні глобальної інтегрованості.

Попри зниження глобальної вартості інноваційних екосистем на 31%, середньорічний темп зростання з 2019 р. залишається на рівні 11%, що у чотири рази вище за темпи зростання світової економіки. Це свідчить не про деградацію, а про структурне очищення ринку та перехід до більш стійкої моделі розвитку. Домінуючим драйвером 2025 р. став штучний інтелект: 40% світового венчурного капіталу спрямовується в AI-сектор, а фінансування AI & Big Data зросло на 33% протягом року [1].

Незважаючи на виклики, українська стартап-екосистема демонструє виняткову резильєнтність. За даними GSER 2025, Україна посіла 42-ге місце в категорії Emerging Ecosystems (екосистеми, що формуються) із найвищим темпом зростання серед країн групи 41–50 – 26,22% [1]. Повномасштабне вторгнення парадоксально прискорило певні процеси: з'явилися стартапи, що відповідають нагальним національним потребам (Drill, Anima), а компанії такі як Reface переорієнтували ресурси на інформаційну боротьбу. Виник новий сектор DefenceTech, представлений Swarmer, Bavovna.AI та Osavul, де час виходу на ринок скоротився до 3–6 місяців.

Аналіз міжнародного досвіду виявив три моделі регуляторної підтримки стартапів, що є релевантними для України. Естонська модель цифрової бюрократії (реєстрація за 1 день через e-Residency, нульовий податок на нерозподілений прибуток) забезпечує мінімальні транзакційні витрати для заснування. Французька модель La French Tech (статус JEI – звільнення від соціальних внесків на 8 років, 30% R&D Tax Credit) стимулює саме науково-місткі стартапи. Американська модель

Delaware C-Corp (про-інвесторське корпоративне право, QSBS-пільги – звільнення від податку на перші \$10 млн від продажу акцій) оптимізована під залучення венчурного капіталу.

Порівняльний аналіз засвідчує, що ключовим дефіцитом українського регуляторного середовища є відсутність законодавчо закріпленого визначення стартапу з відповідними преференціями, складність валютного контролю при залученні іноземних інвестицій, тривалість і вартість патентування (12–24 місяці, 15–50 тис. грн); обмежений доступ режиму Дія.Сіті для non-IT компаній у секторах BioTech та CleanTech.

Для інтегральної оцінки конкурентоспроможності української стартап-екосистеми та порівняння її з провідними світовими хабами автором було запропоновано Індекс сприятливості для стартапів. Цей індекс дозволяє кількісно оцінити привабливість юрисдикцій на основі ключових регуляторних, фіскальних та інфраструктурних параметрів.

Для оцінки використовується метод побудови середньозваженого індексу. Методологія, використана для розробки Індeksu сприятливості для стартапів, є адитивною (накопичувальною) і забезпечує кількісну оцінку привабливості юрисдикцій для ведення стартап-бізнесу.

Оцінка проводиться за шістьма ключовими критеріями, які охоплюють найбільш критичні аспекти стартап-екосистеми: реєстрація, податки, пільги для стартапів, залучення капіталу, інтелектуальна власність, трудове законодавство.

Кожен із шести критеріїв оцінюється за 10-бальною шкалою (від 0 до 10, де 10 – найсприятливіший показник). Усім 6 критеріям надано однакову вагу, що становить $1/6$ ($\approx 16,67\%$) від загального індексу.

Фінальне значення Індeksu для кожної юрисдикції (табл. 1) розраховується як середньоарифметичне значення оцінок за всіма критеріями

$$I = \sum_{i=1}^n w_i \cdot c_i \quad (1)$$

де I – Інтегральний Індекс сприятливості для стартапів;
 w_i – ваговий коефіцієнт i -го критерію (сума всіх ваг $\sum w_i = 100\%$ або 1);

c_i – бальна оцінка i -го критерію (0–10 балів);
 n – кількість обраних параметрів оцінки.

Таблиця 1

**Інтегральний Індекс сприятливості для стартапів
(порівняння України, ЄС та США)**

№ з/п	Критерій	Вага	Україна	Естонія	Франція	УК	США
1.	Простота реєстрації та ведення бізнесу	15 %	8	10	9	8	10
2.	Податковий режим	20 %	7	9	7	7	9
3.	Доступ до венчурного капіталу	20 %	4	6	10	4	6
4.	Рівень захисту інтелектуальної власності	15 %	5	8	9	5	8
5.	Гнучкість трудового законодавства	15 %	6	9	8	6	9
6.	Регуляторна простота та адміністрування	15 %	6	9	8	6	9
Σ	Разом (Інтегральний показник)	100 %	6	8,5	8,5	6	8,5

Отримані результати свідчать, що Україна набирає 6,0 балів, поступаючись провідним юрисдикціям (8,5 бали) насамперед за критерієм доступу до венчурного капіталу (4 бали з 10). Це підтверджує системну проблему фінансової фрагментації екосистеми.

Таким чином, стартап-індустрія України демонструє значний потенціал зростання, що підтверджується глобальними рейтинговими показниками та інноваційною активністю навіть в умовах воєнного часу. Проте реалізація цього потенціалу потребує системної гармонізації регуляторного середовища з

міжнародними стандартами, розвитку венчурної інфраструктури та цілеспрямованої підтримки університетських стартапів як ключового каналу комерціалізації наукових знань.

Література:

1. Startup Genome. Global Startup Ecosystem Report 2025 (GSER 2025). San Francisco : Startup Genome LLC. 2025. URL: <https://startupgenome.com/reports/gser2025> (дата звернення: 10.03.2026).

Лагута Я.М.

*кандидат економічних наук, доцент,
Державний університет «Житомирська політехніка»;
директор благодійної організації,
«Благодійний фонд «Люмос Україна»*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-602-0-27>

УПРАВЛІННЯ БЛАГОДІЙНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ В КОНТЕКСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ОСВІТИ

Сучасний розвиток економіки України характеризується суттєвим зростанням ролі благодійних організацій як важливого елементу громадянського суспільства та соціально-економічної системи. В умовах воєнних дій, економічної нестабільності та трансформаційних процесів благодійний сектор виконує функції підтримки населення, розвитку громад та забезпечення гуманітарної допомоги. За результатами сучасних досліджень, рівень залученості населення України до благодійної діяльності є надзвичайно високим, близько 86% громадян долучені до благодійності, а частка донаторів зросла до 73% [1]. Це свідчить про формування потужного благодійного сектору та зростання його значення в економіці.

За оцінками аналітичних джерел, станом на початок 2026 року кількість благодійних організацій в Україні перевищує 30 тисяч, демонструючи стійку тенденцію до зростання порівняно з попередніми роками [2]. Благодійні організації характеризуються як неприбуткові структури, що залучають ресурси у формі пожертв, грантів і гуманітарної допомоги для реалізації соціальних програм [3]. Управління благодійними організаціями має специфічні особливості: по-перше, це орієнтація на соціальний результат, а не прибуток; по-друге, залежність від зовнішніх джерел фінансування; по-третє, необхідність забезпечення прозорості та підзвітності; по-четверте, висока роль довіри суспільства та репутації організації.

Ефективність діяльності благодійних організацій значною мірою залежить від якості управління ресурсами, здатності до

швидкої адаптації та впровадження інноваційних підходів. Важливим інструментом є проектний підхід, оскільки більшість благодійних ініціатив реалізується у формі програм і проектів, що потребують чіткого планування, моніторингу та оцінки результатів. Крім того, сучасні благодійні організації активно інтегрують цифрові технології, розвивають партнерства з бізнесом та міжнародними інституціями, що сприяє підвищенню ефективності їх діяльності. Зокрема, нові моделі фандрейзингу та цифрових платформ значно розширюють можливості залучення ресурсів.

У цьому контексті особливої актуальності набуває підготовка фахівців у сфері менеджменту, здатних ефективно управляти благодійними організаціями. Дослідження показують, що ефективність діяльності благодійних і громадських організацій значною мірою залежить від рівня професійної підготовки управлінського персоналу, зокрема у сферах стратегічного планування, проектного менеджменту та фандрейзингу. Так, у навчально-методичних матеріалах з менеджменту неприбуткових організацій підкреслюється, що результативність діяльності НДО безпосередньо пов'язана з компетентністю керівників у плануванні, управлінні ресурсами та реалізації проектів [4]. Сучасні аналітичні дослідження в Україні також свідчать про зростаючу потребу у системному навчанні управлінців громадського сектору. Зокрема, здійснюється картування освітніх програм і тренінгів для неурядових організацій (НУО), що підтверджує формування окремого напрямку професійної підготовки управлінських кадрів для неприбуткового сектору. Громадські та благодійні організації як національного, так і місцевого рівня декларують високу зацікавленість у навчаннях з посилення організаційної спроможності. Основну цінність таких програм вони вбачають у можливості здобути нові знання та навички (65%). Водночас, важливими мотивами участі залишаються: перспективи налагодження професійних контактів (49%) та отримання зовнішнього погляду на діяльність власної організації (32%) [5].

Мотиви участі у навчаннях відрізняються у різних категорій працівників таких організацій. Чим менш управлінськими є ролі

респондентів, тим більше вони цінують можливість розвивати знання та навички. Також, для фахівців операційного рівня більш актуальні такі мотиви, як: можливість вирватись з рутини та «зарядитись» натхненням, тоді як управлінцям - важливіше побачити організацію зі сторони. Важливо відзначити, що частина організацій, здебільшого досвідчених та великих, проводить навчання власними силами, наприклад, у форматі онбордингу, внутрішніх міні-сесій, або передачі знань після зовнішніх курсів. Перевагами такого підходу є: контекстуальність, коли зміст відповідає стратегії, процесам й рівню команди та ефективне використання наявної експертизи команди.

В цілому, варто зазначити, що ринок навчань з організаційного розвитку для НУО є донорозалежним, оскільки більшість освітніх можливостей надається саме в межах донорських програм. Частка бізнес-шкіл (18%) та державних програм (16%) залишається відносно незначною, що свідчить про їх нішевий характер. За оцінками якості найвищу якість демонструють бізнес-школи (80% позитивних оцінок) завдяки практичній орієнтації, сильному викладацькому складу та можливостям нетворкінгу; донорські програми загалом задовольняють базові потреби, приблизно 70–74% позитивних оцінок, але мають проблеми з релевантністю та повторюваністю змісту; відкриті навчання поступаються за корисністю через недостатню адаптацію до потреб різних НУО [5]. Основними проблемами на сьогодні є: недостатня відповідність навчань реальним потребам організацій; дублювання навчальних модулів у різних донорів; обмежений вплив НУО на зміст програм; фінансові бар'єри для доступу до якісних програм бізнес-шкіл.

Щодо ефективності, суттєвої різниці між платними та безкоштовними навчаннями не зафіксовано. Водночас платні програми часто мають вищий результат за рахунок мотивації учасників, які інвестують власні ресурси [5].

Попри загалом позитивну оцінку навчань, існує потреба у підвищенні їх релевантності, уникненні дублювання змісту та забезпеченні більшої участі таких організацій у формуванні

освітніх програм. Водночас результати аналізу свідчать, що ефективність навчання визначається не лише якістю контенту, а й рівнем мотивації учасників, що актуалізує необхідність розвитку відповідальних підходів до навчання та інвестування у професійний розвиток.

Таким чином, удосконалення системи підготовки кадрів для благодійного сектору має базуватися на принципах адаптивності, практичної спрямованості та партнерської взаємодії між донорами, освітніми провайдерами та самими НУО. Це сприятиме підвищенню ефективності функціонування благодійного сектору та його внеску у відновлення і розвиток економіки України.

Література:

1. Дослідження сфери благодійності в Україні 2024 / Zagoriy Foundation. URL: <https://zagoriy.foundation/researches/doslidzhennya-sferi-blagodijnosti-v-ukrayini-2024-u-cifrax-insajtax-ta-visnovkax/> (дата звернення: 14.03.2026).
2. Кількість громадських організацій в Україні за час повномасштабної війни перевищила сто тисяч : дослідження. URL: <https://www.ukr.net/news/details/society/114240274.html> (дата звернення: 14.03.2026).
3. Про благодійну діяльність та благодійні організації : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17> (дата звернення: 15.03.2026).
4. Азарова Т. В., Абрамов Л. К. Менеджмент неприбуткової організації. Частина 2. Кіровоград : ЦПТІ, ІСКМ. 2003. 140 с. URL: <https://iscm.org.ua/wp-content/uploads/2010/08/Menedzhment-neprybutkovoyi-organizatsiyi.-CHastyna-2-2003.pdf> (дата звернення: 15.03.2026).
5. Навчальні програми для НУО в Україні: оцінка та ефективність. URL: <https://philanthropyinukraine.org/knowledge-hub/research/navchalni-programy-dlia-nuo-v-ukraini-otsinka-ta-efektyvnist> (дата звернення: 16.03.2026).

РОЛЬ КОУЧИНГУ У ФОРМУВАННІ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ МЕНЕДЖЕРІВ

У сучасних умовах глобалізації, трансформації та стрімких змін традиційні директивні методи управління втрачають свою ефективність. Сучасний менеджер має бути не просто «контролером» процесів, а лідером, який здатний розкривати потенціал команди. У цьому контексті коучинг стає ключовим інструментом формування управлінських компетенцій, оскільки він дозволяє перейти від моделі «надання вказівок» до моделі «стимулювання відповідальності».

Згідно з дослідженнями Гавкалової Н. та Лоли Ю., коучинг трансформує управлінську компетенцію з директивного наставництва у фасилітацію, де керівник виступає не джерелом готових рішень, а каталізатором мислення підлеглого [1]. В такому випадку коучинг замінює інструктування на активне слухання та систему сильних запитань. Менеджер вчиться не давати готові рішення, а стимулювати мислення співробітника, що формує компетенцію «розвиток інших».

Дуже популярною та актуальною при цих змінах залишається модель GROW Ентоні Г., яка дозволяє менеджеру розвинути компетенцію стратегічного планування через структурований аналіз реальності та генерацію альтернатив, що підвищує автономність команди. Дослідник також наголошує, що коуч має не просто ставити SMART-цілі, а розвивати у підлеглого внутрішній локус контролю [2].

Важливим фактором у розвитку управлінських компетенцій відіграє розвиток емоційного інтелекту, бо коучингова взаємодія вимагає високої саморефлексії. Менеджер починає краще розуміти свої тригери та емоційні стани підлеглих, що є критичним для компетенції «управління конфліктами» та

«командне лідерство». Наявність сильного рівня емоційного інтелекту у менеджера не тільки розширить його самопізнання, а й допоможе йому опанувати навичку делегування не лише завдань, а й відповідальності. Це звільняє ресурс для стратегічного планування та формує компетенцію «орієнтація на результат».

Мета-аналіз Тібума М. та колег підтверджує, що коучинговий підхід безпосередньо корелює з підвищенням компетенції «управління результативністю» забезпечуючи не лише професійне зростання, а й психологічну стійкість персоналу. Також ці дослідження доводять, що коучинг значно впливає на п'ять категорій: навички, продуктивність, добробут, копінг (стресостійкість) та орієнтацію на мету [3].

Також у сучасних умовах впровадження коучингу в систему HR-менеджменту дозволяє керівнику опанувати компетенцію «ідентифікації та розвитку талантів», що є критичним для формування кадрового резерву підприємства. Тобто, менеджер, який володіє коучингом, краще ідентифікує потенціал працівників. Не можна пропустити те, що коучинг допомагає керівнику вийти за межі операційної рутини. Завдяки технікам масштабування та аналізу альтернатив (наприклад, «рамка рішення»), формується компетенція «системне та стратегічне мислення».

За Ладишевським Р., компетенція коучингу дозволяє менеджеру долати розрив між стратегічним плануванням та операційним виконанням, інтегруючи індивідуальні прагнення співробітників у загальну стратегію організації. Він стверджує, що коуч – це головний драйвер впровадження стратегії, бо він пов'язує особисті цілі працівника з цілями компанії [4].

Проведений аналіз свідчить, що коучинг не є просто додатковим методом формування «м'яких» навичок, а виступає фундаментальним каталізатором трансформації управлінської діяльності. Його роль у формуванні компетенцій менеджерів проявляється через зміну парадигми мислення, де прослідковується перехід від пошуку винних до пошуку рішень (модель GROW), посилення суб'єктності працівників через делегування відповідальності, що звільняє ресурс менеджера для

стратегічних завдань та підвищення організаційної гнучкості, де коучинговий підхід дозволяє швидше адаптувати менеджерів та їх команди до змін за рахунок постійного навчання в процесі роботи.

Отже, впровадження коучингових технологій у практику менеджменту є необхідною умовою для формування лідерів нового покоління, здатних забезпечувати сталий розвиток організації в умовах трансформацій та різких змін. Ефективність коучингу підтверджується не лише якісними змінами в корпоративній культурі, яку формують менеджери, а й показниками продуктивності та залученості персоналу.

Література:

1. Гавкалова Н. Л., Лола Ю. Ю. Коучинг як інструмент розвитку управлінського потенціалу керівників. *Економіка розвитку*. 2016. №4(80). С. 60–66. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/22934> (дата звернення: 15.03.2026).
2. Grant A. M. Is it time to REGROW the GROW model? Issues related to teaching coaching in organizations. *The Coaching Psychologist*. 2011. Vol. 7, No. 2. Pp. 118–126. URL: https://www.researchgate.net/publication/232468757_Is_it_time_to_REGROW_the_GROW_model_Issues_related_to_teaching_coaching_to_professionals (дата звернення: 15.03.2026).
3. Ladyshevsky R. K. The Manager as Coach as a Driver of Strategy Implementation. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. 2010. Vol. 8, No. 2. Pp. 1–15. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1104381.pdf> (дата звернення: 15.03.2026).
4. Theeboom M., Beersma B., van Vianen A. Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*. 2014. Vol. 9, Iss. 1. Pp. 1–18. DOI: <https://doi.org/10.1080/17439760.2013.837499> (дата звернення: 15.03.2026).

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-602-0-29>

ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ПІДПРИЄМСТВ З РОЗРОБКИ ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Аналітична рамка поєднує «класичні» показники проєктного трикутника – дотримання строків і бюджету, якість постачання та задоволеність замовника – з операційними метриками інженерної спроможності, насамперед із чотирма DORA-показниками, що вимірюють швидкість і стабільність доставки змін: частоту деплоїв, Lead Time для змін, частку невдалих змін і час відновлення сервісу (MTTR). Саме ця комбінація дозволяє не плутати дисципліну планування з реальною пропускну здатністю розробницького конвеєра та знизити ризик «вимірювати одне, а керувати іншим» [1; 2; 3]. Означені метрики усталені у міжнародній практиці та мають чіткі визначення у відкритих джерелах DORA і Google Cloud, тому добре підходять для порівняння між компаніями й у часі.

Емпіричну основу становить вибірка з 70 компаній – FinTech, e-commerce, IoT, HealthTech, GameDev і сервісні провайдери – із різними моделями організації розробки; саме на цій вибірці ми фіксуємо фактичні значення KPI та розподіл методологій. Структура сукупності детально подана у Додатку А. Ключовий для інтерпретації факт – широка присутність гібридних конфігурацій: частка Agile у сукупному використанні сягає 55% (із них 35% – «чисте» застосування й ще 20% – у гібриді), Waterfall утримує 25% (15% «чистого» і 10% гібридного застосування), Lean – 15%, інші підходи – 5%. Цей контекст важливий, адже знімає типовий бінаризм між Agile та Waterfall: на практиці багато команд живуть у режимі процесного синтезу, а не методологічної ідеології.

Порівняння результативності за методологіями показує стійку перевагу інкрементальних потоків у динамічних

середовищах. Agile-команди дотримуються строків у 85% випадків проти 70% у Waterfall; бюджет тримається відповідно 80% проти 65%; задоволеність замовника становить 85% проти 60%; середня кількість дефектів на реліз – 8 проти 15. Гібридні конфігурації демонструють близькі до Agile значення (терміни – 78%, бюджет – 77%, задоволеність – 78%, дефекти – 10), тоді як Lean у досліджуваних вибірковій сукупності вирізняється найнижчою дефектністю (6), але й меншою представленістю, тож висновки щодо нього потребують обережності. Різниця між Agile і Waterfall (Табл. 1) особливо відчутна в якості та сприйнятті: зниження дефектності на реліз майже на половину (з 15 до 8, скорочення приблизно на 47%) супроводжується приростом задоволеності на 25 п.п. (із 60% до 85%), що добре корелює з логікою коротких ітерацій, автоматизованих перевірок і щільного зворотного зв'язку. У планово-виконавчій дисципліні перевага Agile над Waterfall становить по 15 п.п. і за строками, і за бюджетом; у відносних вимірах це близько 21-23% покращення проти базових значень Waterfall, тобто різниця відчутна не лише статистично, а й управлінськи.

Таблиця 1

**Компаративний аналіз Agile-Waterfall
за ключовими показниками**

Показник	Δ (Agile – Waterfall). п.п.
Дотримання термінів, п.п.	+15
Дотримання бюджету, п.п.	+15
Задоволеність замовника, п.п.	+25
Дефекти на реліз (менше - краще)	-7

Джерело: побудовано на основі аналізу результатів опитування

Аналітична рамка відображає практичний баланс між швидкістю постачання, керованістю та масштабом. У блоці А (Результати поставки) і Agile, і гібридна методологія мають високу оцінку за строками та бюджетом (A1-A2) і демонструють високу якість після релізу (A3). Причиною є короткі ітерації, регулярні релізи та телеметрія конвеєра, що дають змогу швидко виявляти відхилення й виправляти їх до накопичення ризику. У Waterfall ці показники середні: за стабільних вимог підхід добре

прогнозується, але пізній зворотний зв'язок і довгі цикли узгоджень підвищують імовірність переробок та перевитрат у змінному середовищі.

У блоці В (Гарантія та контроль) виразно видно перевагу гібридної методології: над-висока придатність до комплаєнсу (B1) і над-висока аудійованість (B2) – наслідок формалізованих артефактів, «воріт» якості та відслідковування рішень упродовж усього життєвого циклу. Waterfall зберігає високі позиції завдяки передбачуваній документації й етапності, але поступається гібриду в гнучкості та вартості змін. Agile отримує середні оцінки в цьому блоці не через брак дисципліни, а через те, що відповідність і аудійованість тут потребують цілеспрямованого вбудовування (Agile Compliance, Evidence-by-Design, Policy-as-Code); без цих практик формальна доказовість буде скромнішою.

Блок С (Масштаб і організаційна топологія) підкреслює, що гібридна методологія краще тримає великі програми та портфелі (C1: «високий») завдяки керованій синхронізації команд і залежностей, не втрачаючи при цьому здатності працювати з розподіленими командами (C2: «високий»). Agile на масштабі отримує «середню» оцінку (поки не запроваджені каркаси координації й архітектурні ролі), зате з розподіленням працює «високо» завдяки вбудованим асинхронним практикам (ритми, Definition of Done, прозора черга робіт). Waterfall у великій топології та розподіленості переважно «середній»: різночасові віхи й ланцюжки погоджень створюють затримки та накладні витрати.

Запропонований інструмент оцінювання ефективності (Табл. 2) інструмент варто як своєрідну рамку управлінських рішень: якщо домінує потреба у швидкому навчанні продукту – базовий вибір на користь Agile з обов'язковою телеметрією й автоматизацією якості; якщо ключем є доказовість і регуляторні вимоги – гібридна модель із чіткими «воротами» та відслідковуваністю рішень; якщо середовище стабільне й зміни рідкі – каскадна модель залишається прийнятною. Водночас оцінки не «зашиті»: Agile піднімає B1-B2 через формалізацію контролів у Definition of Done, каталоги артефактів і журналізацію змін; Hybrid утримує A1-A3, коли «ворота» не

перетворюються на бюрократичні затори й підкріплені CI-CD; Waterfall покращує блок А, якщо роботу інкременталізують і вкладають автоматизоване тестування та інженерну перевірку раніше в циклі.

Для зв'язки аналітичного інструменту з практикою управління, кожен вимір має свій «датчик»: А1-А3 – це насамперед DORA-метрики, відхилення по строках, бюджету та пост-релізна дефектність; В1-В2 – покриття політиками, наявність Audit-Trail і відслідковуваності вимог до коду; С1-С2 – стабільність між-командних інтерфейсів, керованість залежностей і продуктивність комунікації в різних часових поясах. Регулярний (квартальна) контроль і моніторинг цих датчиків і швидкі операційні корекції дозволяють «переводити» запропоноване аналітичне рішення з діагностичного інструменту в робочу систему керування портфелем проєктів з розробки ПЗ.

Таблиця 2

**Рамка оцінювання ефективності управління:
операційні виміри**

Вимір (операційне визначення)	Agile	Гібрид	Waterfall
А1. Дотримання термінів (відхилення від спринт/реліз-плану)	висока	висока	середня
А2. Дотримання бюджету (факт/план по витратах)	висока	висока	середня
А3. Якість продукту (частка дефектів після релізу)	висока	висока	середня
В1. Придатність до комплаєнсу (PCI DSS, ISO/IEC 27001 тощо)	середня	надвисока	висока
В2. Аудйованість (відслідковування вимог/дизайну, Audit-Trail)	середня	надвисока	висока
С1. Масштабованість програм/портфелів	середня	висока	середня
С2. Підтримка розподілених команд	висока	висока	середня

Джерело: побудовано на основі аналізу результатів опитування

Разом із тим дані не підказують простого рецепту «одна методологія на всі випадки». Коли накладаємо отримані показники на виміри гарантії та контролю, масштабування й контекст, постає інша картина: гібридні процеси впевнено

лідують у придатності до комплаєнсу та аудійованості завдяки фазним «воротам», формалізованим артефактам і відстежуваності змін. Waterfall зберігає сильні позиції в перевірюваності, але втрачає швидкість навчання; «чистий» Agile без додаткових практик «Agile Compliance» зазвичай має середню формальну доказовість. Ця логіка системно виписана в матриці оцінювання, де за вимірами A-F для Agile – Hybrid – Waterfall подано операційні оцінки: від фактичного дотримання плану та дефектності до комплаєнсу, аудійованості, масштабування портфелів і підтримки розподілених команд. У розрізі масштабу й координації гібрид виграє там, де потрібно синхронізувати декілька команд і тяжкі інтеграції, а Agile працює не гірше при наявності каркасів на кшталт SAFe, LeSS. Натомість Waterfall швидко «обтяжується» тривалими циклами узгоджень у розподіленому режимі.

Що саме стоїть за перевагою інкрементальних потоків у строках, бюджеті та якості, показує розгортання DORA-метрик у аналітичній рамці. У гнучких потоках «джерелом правди» стає телеметрія CI-CD: частота деплоїв і Lead Time для змін безпосередньо фіксують пропускну здатність, тоді як частка невдалих змін і MTTR – операційну надійність. Це важливо, бо часті релізи мають сенс тільки разом із низькою часткою невдалих змін і швидким відновленням, саме так DORA задає баланс «швидкість – стабільність». Для регульованих модулів, де пріоритет – доказовість відповідності, доцільний контроль за віхами і формалізовані KPI на етапах вимог і архітектури; у нашому дизайні ці режими співіснують в одному «панелі результативності» портфеля.

Співставлення локальних висновків із публічними джерелами показує їхню узгодженість. За підсумками дослідження PMI [4] гібридні підходи розглядаються як повноцінна і часто оптимальна опція, особливо коли «чистий» Agile не підходить контексту; акцент робиться на свободі комбінування практик під конкретне середовище, а не на суворому дотриманні єдиної методології. Це, власне, і є «зерном» наших емпіричних спостережень: найкраще працює те, що узгоджене з ризик-профілем, регуляторними вимогами та

зрілістю інженерної дисципліни. Одночасно звіт State of Agile фіксує, що зрілість інституційних умов і масштаби організації сильно впливають на відчутні вигоди від гнучких практик: малим організаціям легше конвертувати Agile у чисту продуктивність, великі зіштовхуються з бар'єрами масштабування і потребують системної «надбудови» над командами. Це резонує з нашим висновком про перевагу гібридів там, де є важкі інтеграції, комплаєнс і багато-командні програми.

Окремий управлінський вимір – інструментальна архітектура. Фрагментація інструментарію не лише ускладнює дисципліну практик, а й б'є по вимірюваності: зростають трансакційні витрати збору, нормалізації та узгодження даних, важче зв'язати інженерні показники із бізнес-ефектами. За даними GitLab Global DevSecOps Report 2024 [5], 64% респондентів у цілому хочуть консолідувати інструментарій, а серед тих, хто вже працює зі штучним інтелектом у розробці, частка прихильників консолідації ще вища (74%). Крім того, наявний розрив у сприйнятті «скільки інструментів достатньо» між управлінцями й індивідуальними виконавцями. Ці спостереження підсилюють наш практичний висновок: без телеметрії конвеєра і цілісного комплексу даних вимірювання DORA й класичних KPI легко роз'їжджаються, а відтак керованість портфеля падає.

Синтезуючи вищезазначене, доречно висвітлити причинно-наслідкову логіку. Там, де інженерна автоматизація – CI-CD, IaC, автотести, огляди коду, практики SRE – уже «вшита» в рутину, ми спостерігаємо коротші Lead Time, стабільніші релізи й нижчу пост-релізну дефектність, тобто саме найболючіші операційні вузли потрапляють у зону дії DORA-метрик і починають системно покращуватися. Це пояснює, чому Agile-потoki в нашій вибірці мають помітно кращі показники і за строками, і за бюджетом, і за дефектністю, а гібриди майже не відстають: у них інкрементальність поєднується з формальною перевірюваністю, тож «віддача» від автоматизації не втрачається на етапах приймання та контролю. Водночас там, де переважає Waterfall, успіх тримається на стабільності вимог і обмеженій частоті змін;

варто лише зростати волатильності середовища – і довгі цикли узгоджень швидко нівелюють перевагу передбачуваності.

Поза суто технічними деталями важливо означити обмеження. По-перше, частина показників у вибірці є самооцінками респондентів; хоч вони й валідовані перехресними запитаннями, ефект бажаності повністю не зникає. По-друге, Lean у нашій сукупності має невеликий обсяг спостережень, тож його переваги в дефектності поки не слід узагальнювати без додаткових зрізів. По-третє, галузевий мікс, у якому помітна частка регульованих доменів (FinTech, HealthTech), природно піднімає «рейтинги» гібридних процесів у вимірах гарантії та контролю – це не вада вибірки, але контекст, у якому її треба читати. Саме тому ми й будуємо «єдину панель результативності», де класичні KPI поєднані з DORA-метриками та артефактами відповідності: така панель однаково придатна як для «чистих» гнучких потоків, так і для регульованих модулів із контролем за віхами.

Підсумковий управлінський висновок тягне за собою чіткі кроки. Результативність у розробці ПЗ визначається не назвою підходу, а відповідністю процесу контексту і якістю операційної реалізації. Аналіз вказує, що в умовах високої динаміки Agile і добре спроектовані гібриди стабільно забезпечують кращий баланс «строки-бюджет-якість», тоді як Waterfall зберігає релевантність у стабільних середовищах із дорогими пізніми змінами. Для портфеля це означає: вибір моделі робити «під ризик-профіль» і регуляторні вимоги; інвестувати в передумови спроможності – телеметрію, автоматизацію, інженерну дисципліну; знімати фрагментацію інструментарію, аби дані DORA і класичні KPI збиралися без втрат і дозволяли керувати вузькими місцями. Таке налаштування дає не лише кращі «сухі» метрики – це прискорює Time-to-Value, знижує операційні ризики і створює прозору логіку для масштабованого зростання незалежно від «школи» управління, до якої відносить себе команда.

Література:

1. DORA Research. 2023. URL: <https://dora.dev/research/2023/>
2. Google. State of DevOps Report. 2023.
URL: https://services.google.com/fh/files/misc/2023_final_report_sodr.pdf
3. DORA Research. 2024. URL: <https://dora.dev/research/2024/dora-report>
4. PMI. Essential 2024 Insights for Project Professionals.
URL: <https://www.pmi.org/blog/2024-Insights-for-Project-Professionals>
5. GitLab Global DevSecOps Survey. 2024.
URL: <https://about.gitlab.com/developer-survey/>

Устименко О.О.

*аспірант кафедри менеджменту,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-2012-4951>*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-602-0-30>

БАГАТОКОНТУРНА МОДЕЛЬ ТРАНСФОРМАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНИХ ІТ-АУТСОРСИНГОВИХ КОМПАНІЙ

У сучасних умовах глобальної турбулентності, цифровізації, прискорення технологічних змін, посилення вимог клієнтів, міжнародні ІТ-аутсорсингові компанії вже не можуть спиратися лише на класичне стратегічне планування.

Для таких компаній стратегічний менеджмент набуває всіх ознак безперервного адаптивного процесу, у якому вирішальне значення мають динамічні здатності організації, а саме в здатності відчувати зміни середовища, захоплювати нові можливості та трансформувати ресурсно-компетентнісну базу відповідно до нових викликів [1; 2; 3].

У попередніх дослідженнях автора [4] вже було обґрунтовано, що динамічні здатності виступають своєрідним «мета-ресурсом», який забезпечує гнучкість, адаптивність і стратегічне оновлення міжнародних ІТ-аутсорсингових компаній

Разом з тим, подальші дослідження свідчать про те, що трансформацію стратегічного менеджменту доцільно розглядати не як лінійний процес, а як багатоконтурну систему, у якій різні стратегічні напрями взаємодіють та мають неоднаковий статус і різну силу впливу.

Саме тому метою цих тез є демонстрація підходу щодо виділення первинних і вторинних стратегічних контурів у багатоконтурній моделі трансформації стратегічного менеджменту міжнародних ІТ-аутсорсингових компаній. Теоретичною основою такого підходу виступають:

По-перше, концепція динамічних здатностей D. Teece, G. Pisano, A. Shuen, у межах якої, стратегічний розвиток фірми пов'язується зі здатністю інтегрувати, будувати та переналаштовувати внутрішні й зовнішні компетенції [1], а також мікрофундаційна логіка [5] sensing, seizing, transforming .

По-друге, важливим є саме «конфігураційний підхід» до архітектури dynamic capabilities, розроблений R. Wilden та співавторами, який дозволяє розглядати стратегічні зміни як результат взаємодії кількох взаємопов'язаних блоків, а не одного ізольованого чинника [6].

По-третє, для міжнародного бізнесу важливою є еволюційна перспектива, представлена в роботі Т. В. Данько, яка акцентує увагу на змінності логіки міжнародного бізнесу, розширенні простору стратегічних рішень та зростанні ролі адаптивних управлінських механізмів [7].

Крім того, у спільних тезах О. О. Устименка та Т. В. Данько було підкреслено необхідність переосмислення стратегічного менеджменту міжнародної ІТ-аутсорсингової компанії з урахуванням глобальної динаміки ринку та нових вимог до гнучкості управління [8].

Емпіричною базою для розвитку багатоконтурної моделі слугує кейс-аналіз компанії Accenture, виконаний на основі щорічних Звітів компанії за період 2015–2025 р.

Аналіз показав, що трансформація стратегічного менеджменту компанії відбувається не хаотично, а через стійку конфігурацію взаємопов'язаних динамічних здатностей та відповідних стратегічних контурів.

У кейсі Accenture були виділені такі змістовні групи, як digital core / cloud, AI & data, talent & learning, M&A, platforms / solutions, sustainability та reinvention narrative, які разом формують цілісну архітектуру стратегічного оновлення компанії. Наявність стійких груп свідчить про те, що трансформується саме стратегічний менеджмент, тобто змінюється стратегічна логіка, перебудовуються центри стратегічного тяжіння, виникають нові контури управління.

Функція віднесення маркера до групи «не є довільною», а будується за трьома критеріями – семантичне значення, функціональна роль у трансформації, рівень інституціоналізації.

При цьому аналіз підтвердив, що одна й та сама тематична група може бути пов'язана одночасно з кількома контурами, але не з однаковою силою. Саме це й зумовлює потребу у поділі контурів на первинні та вторинні.

Контури, це функціонально-структурний рівень пояснення, тобто через які підсистеми стратегічної трансформації працюють виявлені індуктивно групи.

У виконаному емпіричному дослідженні Accenture доведено наявність 9 контурів та що індуктивні групи від А до Г які були зіставлено з контурами 1–9, і було доведено, що деякі групи перетинають декілька контурів.

Первинний стратегічний контур доцільно визначати як той контур, у межах якого певна група маркерів виконує свою головну стратегічну функцію та має найбільшу функціонально-семантичну належність.

Вторинні контури відображають регулярні, але підпорядковані зв'язки цієї групи з іншими вимірами трансформації. Такий підхід дозволяє, з одного боку, уникнути редукції складних стратегічних явищ до одного виміру, а з іншого – не допустити розмивання меж між контурами.

У матеріалах автора такого поділу вже сформульована через чотири критерії первинності: семантичну домінанту, функціональну домінанту, наративну центральність і мінімальну втрату змісту при альтернативному віднесенні.

Натомість вторинність контура фіксується за наявності регулярного текстового перетину, спільної реалізації в бізнес-моделі та відношення передумови/наслідку за збереження іншої головної функції групи.

На прикладі Accenture це означає, що група AI & Data має первинний контур інтелектуалізації, оскільки її домінантний зміст пов'язаний із data-driven decision-making, generative AI, responsible AI та embedded AI, але водночас має вторинні зв'язки з технологічним ядром, платформізацією та reinvention.

Таким чином, виділення первинний та вторинний контури не є довільним аналітичним рішенням, а спирається на систематизовану процедуру ієрархізації стратегічних зв'язків. [9–11]. Запропонований підхід має кілька важливих наслідків.

По-перше, він дозволяє перейти від лінійного бачення трансформації стратегічного менеджменту до конфігураційної точки зору, тобто взаємодії груп з первинними та вторинними контурами.

По-друге, цей підхід створює підґрунтя для емпіричного аналізу стратегічного менеджменту через текстові маркери корпоративної звітності.

По-третє, він дає змогу точніше інтерпретувати роль динамічних здатностей. Не як одного загального та гарантованого чинника успіху ринкового, а як системи взаємопов'язаних механізмів, що по-різному проявляються в окремих стратегічних контурах та в різних компаніях.

Відтак, багатоконтурна модель краще відображає реальну складність трансформації стратегічного менеджменту міжнародних ІТ-аутсорсингових компаній.

Отже, багатоконтурна модель трансформації стратегічного менеджменту міжнародних ІТ-аутсорсингових компаній дозволяє більш адекватно пояснити сучасні стратегічні зміни, ніж традиційні лінійні підходи.

Література:

1. Teece D. J., Pisano G. The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction. *Industrial and Corporate Change*. 1994. Вип. 3. С. 537–556.
2. Устименко О. О. Структура конкуренції на міжнародному ринку іт аутсорсингу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2024. Вип. 8. № 88.
3. Устименко О.О. Роль динамічних здатностей у трансформації стратегічного менеджменту міжнародних ІТ-аутсорсингових компаній. *Knowledge, Education, Law, Management*. 2025. Вип. 3. № 71. С. 103–117.
4. Устименко О. О. Визначення та концептуальна модель динамічних здатностей ІТ аутсорсингових компаній. *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. 2025. Вип. 3. № 95. С. 170–181.

5. Molina-Azorín J. F. Microfoundations of Strategic Management: Toward Micro–Macro Research in the Resource-Based Theory. *Business Research Quarterly*. 2014. Вип. 17. № 2. С. 102–114.
6. Wilden R., Devinney T. M., Dowling G. R. The Architecture of Dynamic Capability Research: Identifying the Building Blocks of a Configurational Approach. *Academy of Management Annals*. 2016. Вип. 10. № 1. С. 997–1076.
7. Данько Т. В. Еволюція наукових засад міжнародного бізнесу. *Проблеми економіки*. 2019. Вип. 3. № 41. С. 109–115.
8. Данько Т.В., Устименко О.О Стратегічний менеджмент міжнародної ІТ аутсорсингової компанії. Теоретичні та практичні дослідження молодих вчених: зб. тез доп. 17-ї Міжнар. наук.-практ. конф. магістрантів та аспірантів НТУ «ХПІ», 2023. м.Харків:
9. Helfat C. E., Winter S. G. Untangling Dynamic and Operational Capabilities: Strategy for the (N)Ever-Changing World. *Strategic Management Journal*. 2011. Вип. 32. № 11. С. 1243–1250.
10. Sunyer A., Gibb J. Dynamic capabilities as patterns of organizational change: An empirical study on transforming a firm's resource base. *Journal of Organizational Change Management*. 2015. Вип. 28. С. 213–231.
11. Fonti F., Maoret M. The direct and indirect effects of core and peripheral social capital on organizational performance. *Strategic Management Journal*. 2015. Вип. 37. С. n/a.

Шепетько С.В.

здобувач вищої освіти,

Навчально-науковий інститут менеджменту та психології

Державного закладу вищої освіти

«Університет менеджменту освіти»

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-602-0-31>

КЛАСИФІКАЦІЯ ТА СУЧАСНІ СТАНДАРТИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

Сучасний бізнес-план є універсальним і діючим інструментом у діяльності будь якого підприємства або іншого суб'єкта господарювання, який характеризує структуру майбутнього бізнесу, дає відповіді на значну кількість питань щодо реалізації планів розвитку та допомагає визначити сильні та слабкі сторони даного підприємства. Професійно складений бізнес-план дозволяє сформулювати та обґрунтувати місію та цілі майбутньої компанії, а також залучити необхідні ресурси для реалізації задумів та планів.

Бізнес-план потрібен власнику або директору підприємства, акціонерам, інвесторам або банківський працівникам та зазвичай розробляється для відкриття нового бізнесу (підприємства), але може розроблятись для реорганізації чи оздоровлення діючого підприємства або створення нового підрозділу, а також для виробництва нового продукту чи надання нового виду послуг. Тому структура та зміст кожного бізнес-плану може відрізнятись залежно від його цілей та завдань, а також від характеристики споживача, для якого розробляється даний документ (акціонер, інвестор, кредитор тощо). Наприклад, для інноваційних підприємств, які створюють новий продукт або нову послугу, критично важливим є проведення маркетингового дослідження з метою вивчення потенційного ринку збуту та створення образу майбутнього споживача цього продукту або послуги.

Отже, структура та зміст бізнес-плану може змінюватись у залежності від: галузі майбутнього бізнесу, розмірів потенційного ринку, виду та розміру новоствореного

підприємства, характеристики продукту або послуги, конкурентного середовища, обраної стратегії розвитку бізнесу та перспективи розвитку галузі [5]. У світовому економічному середовищі існують різноманітні стандарти розробки бізнес-планів, які умовно можна розділити на три основні групи: міжнародні стандарти бізнес-планування, вітчизняні стандарти та корпоративні стандарти.

Сучасні стандарти створення бізнес-планів – це типові рекомендації та вимоги до змісту та структури даного документу, які погоджені провідними міжнародними організаціями, світовими банками, консалтинговими компаніями чи вітчизняними органами державної влади, та рекомендовані для використання міжнародними та вітчизняними суб'єктами господарювання. У світовому економічному середовищі найбільш популярними є наступні стандарти бізнес-планування: UNIDO, ЄБРР, KPMG, TESIS, BFM Group тощо [1; 2].

Стандарт UNIDO (Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку) був розроблений у 1978 році і стан найбільш популярним світовим стандартом бізнес-планування. Цей стандарт є універсальним інструментом для фінансових аналітиків, інвесторів та кредиторів, оскільки дозволяє розробнику зібрати та викласти у зручному для потенційних інвесторів форматі всю необхідну інформацію щодо запланованого бізнесу, зокрема: детальний опис продукту (послуги), цільової аудиторії, об'єму потенційного ринку, характеристики конкурентного середовища та маркетингової стратегії [3]. В стандарті UNIDO значна увага приділяється опису виробничому процесу, управлінню персоналом та фінансовому аналізу. В фінансовій частині міститься детальна характеристика кількісних показників доходів і витрат за проектом, що дозволяє спрогнозувати чистий прибуток майбутнього бізнесу, його грошовий потік та здійснити аналіз ефективності (рентабельності) даного проекту. До недоліків даного стандарту відноситься недостатній аналіз ризиків, неврахування особливостей вітчизняної нормативно-правової бази та податкової системи, а також відсутність рекомендацій щодо цінової політики майбутнього бізнес-проекту.

Стандарт Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР), який розроблений цим банком для спрощення процесу фінансування інвестиційних проєктів в країнах Центральної Європи та Азії. Європейський банк реконструкції й розвитку є одним із найбільших міжнародних інвесторів у цих регіонах, який залучає іноземні інвестиції та використовує власні кошти для створення нових і підтримки існуючих підприємств. До переваг стандарту відноситься детальний опис ринку, конкурентного середовища, обсягів реалізації продукції та прогнозовані фінансові результати та аналіз прибутковості (рентабельності) цього проєкту, що дозволяє потенційним інвесторам оцінити ризики від кредитування даного бізнес-проєкту [4]. Однак, місія та мета бізнес-плану, на нашу думку, висвітлена недостатньо чітко.

Стандарт KPMG (англ. Klynveld Peat Marwick Goerdeler) розроблений всесвітньовідомою аудиторською компанією, яка належить до «великої четвірки» аудиторських компаній світу, що надають консультаційні послуги з податкових та фінансових питань, а також надають сприяння у реалізації конкретних інвестиційних проєктів. Перевагою даного стандарту є комплексний аналіз ринку та розрахунок проєктної собівартості виробництва продукції (надання послуг), що дозволяє управляти майбутніми витратами та вживати заходів щодо зниження собівартості виробництва та підвищення рентабельності (прибутковості) бізнес-проєкту. Недоліком даного стандарту є недостатній опис технологічних аспектів, виробничого плану, а також відсутність аналізу виробничих потужностей та матеріально-технічної бази для реалізації бізнес-плану.

Стандарт TACIS (Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States, Технічна допомога Співдружності незалежних держав), розроблений у 1991 році у Європейському Союзі з метою надання інвестиційної підтримки новоствореним державам Східної Європи і Центральної Азії. Цей стандарт націлений на залучення потенційних інвесторів для реалізації інноваційних проєктів, в якому значна увага приділяється аналізу виробничої спроможності та кадровому потенціалу. Детальний опис потенційного ринку і прогнозований рівень попиту на

інноваційний продукт (послугу), дозволяє розрахувати необхідний обсяг інвестицій та фінансові показники реалізації проєкту: рентабельність та період окупності проєкту. Недоліком даного стандарту є недостатня увага матеріально-технічним аспектам реалізації бізнес-проєкту, зокрема відсутність детального опису виробничих потужностей та графіку їх впровадження, а також не конкретизується яка частка інвестицій фінансується за рахунок особистих коштів, а яка за рахунок зовнішніх запозичень.

Стандарт BFM GROUP є найбільш деталізованим серед усіх попередньо розглянутих бізнес-планів, який забезпечує чітке бачення місії та мети проєкту, дослідження ринку та конкурентного середовища, формування маркетингової стратегії, а також ґрунтовний аналіз фінансових показників та характеристики потенційних ризиків реалізації проєкту. Основними перевагами даного стандарту є ґрунтовний аналіз ринкового та конкурентного середовища; чіткі вимоги до структури документа, які заборонено порушувати; врахування особливостей ліцензування та зовнішньоекономічної діяльності підприємства, як необхідність сплати митних квот і тарифів, передбачення можливості юридичний суперечок із міжнародними партнерами; деталізована фінансова модель, яка дозволяє прогнозувати майбутні витрати, прибуток, грошові потоки, визначити точку беззбитковості та рентабельність проєкту; аналіз потенційних ризиків, що допомагає визначити потенційні загрози та вживати заходів для їх усунення або мінімізації. Особливість структури стандарту бізнес-планування BFM полягає в тому, що половина його розділів присвячена фінансовому плануванню та аналізу прибутковості майбутнього бізнесу. У зв'язку із цим, стандарт бізнес-планування BFM є логічним і зрозумілим для міжнародних кредиторів та інвесторів, за його допомогою було проінвестовано тисячі успішних бізнес-проєктів у цілому світі, завдяки чому цей стандарт набув світової популярності та визнання.

Українські стандарти бізнес-планування узагальнюють світовий досвід і найкращі здобутки міжнародного економічного середовища та передбачають детальний опис ринкового та

конкурентного середовища, маркетингову стратегію, фінансове планування та аналіз ризиків. У 2006 році Міністерство економічного розвитку і торгівлі України затвердило єдиний підхід для підготовки бізнес-планів вітчизняних підприємств [5]. У 2010 році Державне агентство України з інвестицій та розвитку розробило Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів [6]. У 2022 році Уряд України затвердив структуру і зміст бізнес-планів, які подаються на отримання державних грантів для розвитку малого та середнього бізнесу [7].

У сучасному світовому бізнес-середовищі бізнес-планування стало дієвим інструментом відкриття новоствореного бізнесу або розвитку діючого підприємства. Це є своєрідна «дорожня картка», яка допомагає ініціатору бізнесу структурувати свої ідеї та задуми, а ймовірним інвесторам та кредиторам спрогнозувати рентабельність та оцінити потенційні ризики фінансування конкретного бізнес-проекту. У світі не існує єдиного стандарту бізнес-планування, оскільки структура та зміст даного документа залежить від багатьох факторів, як перспективи розвитку галузі, розмір ринку, конкурентного середовища, особливостей продукту/послуги, розміру інвестицій тощо. Кожний стандарт бізнес-планування має свою структуру, вимоги до змісту, рівень деталізації та акцентування уваги на певних показниках. У залежності від призначення бізнес-плану, його структура та зміст повинні надавати повне уявлення про місію та мету бізнес-плану, а також надавати потенційним інвесторам та кредиторам інформацію про перспективи їх участі у даному бізнес-проекті.

Література:

1. Кваша О.С. Світові моделі мотивації праці на підприємствах: уроки для України. *Проблеми економіки*. 2014. № 1. С. 112. URL: <http://global-national.in.ua/archive/1-2014/16.pdf> (дата звернення: 17.03.2026).
2. Кваша О.С., Фоміна В.В. Бізнес-планування у діяльності організації: європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові процедури. *Економіка і суспільство*. С. 268–275. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/45.pdf (дата звернення: 17.03.2026).

3. Макаренко С. М., Олійник Н. М. Бізнес-планування: навчальний посібник. 2017. 274 с.

4. Масловська М.В., Перевозчикова Н. О. Особливості процесу бізнес-планування в сучасних умовах розвитку України. *Ефективна економіка*. 2013. №11. С. 1–3.

5. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств: затверджені Наказом Міністерства економіки України від 06.09.2006. №290. URL: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0290665-06> (дата звернення: 17.03.2026).

6. Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів: затверджені Наказом Державного агентства України з інвестицій та розвитку від 31.08.2010. № 73. URL: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1041.39798.0> (дата звернення: 17.03.2026).

7. Порядок надання мікрогрантів на створення або розвиток власного бізнесу: затверджені Постановою КМУ № 738 від 21.06.2022 року. URL: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1041.39798.0> (дата звернення: 17.03.2026).

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-602-0-32>

СОЦІАЛЬНІ ФАКТОРИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ПАСАЖИРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ

У сучасних умовах розвитку економіки та суспільства підприємства пасажирського транспорту відіграють ключову роль у забезпеченні мобільності населення та створенні ефективної транспортної інфраструктури. Водночас їхня успішність залежить не лише від економічних і технічних чинників, але й від соціальних аспектів діяльності. Саме останні значно впливають на якість послуг, рівень задоволеності пасажирів, продуктивність праці персоналу та загальну конкурентоспроможність компаній. Саме для вирішення цих завдань розроблено документ під назвою «Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року» [3].

У контексті трансформації транспортної системи України та зростаючого попиту населення на якісні й безпечні перевезення особливого значення набуває підвищення ефективності діяльності підприємств пасажирського транспорту. У цьому процесі ключову роль відіграють соціальні чинники, які впливають на продуктивність праці персоналу, рівень обслуговування пасажирів і конкурентоспроможність транспортних компаній.

Соціальні чинники, які стосуються діяльності підприємств пасажирського транспорту, охоплюють широкий спектр питань. Це і розвиток людського капіталу, і належний рівень соціального забезпечення працівників, і комфортні умови праці, професійне навчання кадрів, а також ефективна комунікація між підприємством та його споживачами [1]. Варто зазначити, що людський фактор відіграє критично важливу роль для

забезпечення стабільної та результативної роботи цих підприємств.

Одним із головних соціальних аспектів підвищення ефективності підприємств є створення відповідних умов праці для персоналу. Робота водіїв, диспетчерів, технічного обслуговування та інших фахівців галузі характеризується високим рівнем відповідальності та значними психологічними навантаженнями. Тому гарантування безпеки праці, дотримання режимів відпочинку та роботи, а також формування комфортного соціально-психологічного клімату в колективі сприяють зростанню продуктивності та зниженню ризику професійного вигорання.

Система мотивації персоналу також є важливим елементом соціального розвитку транспортних підприємств. Ефективний підхід до мотивації включає поєднання матеріальних стимулів із нематеріальними: програми професійного розвитку, підвищення кваліфікації, визнання досягнень і можливості для кар'єрного росту. Висока мотивація працівників безпосередньо відображається на якості обслуговування пасажирів і продуктивності виконання обов'язків. Ще одним вагомим чинником є постійний професійний розвиток персоналу транспортних компаній.

У контексті впровадження сучасних технологій та оновлення транспортної інфраструктури зростає потреба у регулярному навчанні співробітників. Курси професійної підготовки, тренінги та освітні програми дозволяють ефективніше використовувати нові технології й удосконалювати процес надання послуг.

Світові тенденції розвитку громадського транспорту говорять про необхідність зробити весь транспорт енергозощадливим, відмовитись від використання двигунів внутрішнього згоряння на користь використання електродвигунів. Громадський транспорт має стати дружнім до навколишнього середовища та безпечним для споживачів транспортних послуг [2].

Одним із важливих соціальних аспектів є активний розвиток комунікації між транспортними підприємствами та споживачами їхніх послуг. Використання цифрових платформ, мобільних

додатків і систем зворотного зв'язку дозволяє швидко отримувати відгуки про якість обслуговування, враховувати потреби пасажирів і вдосконалювати надані послуги. Такий підхід сприяє зміцненню довіри громадян до транспортних компаній і допомагає запроваджувати більш клієнтоорієнтовану модель управління.

Також важливою складовою успішної діяльності є високий рівень задоволеності пасажирів. Якісне обслуговування, ввічливість персоналу, комфортність та безпечність перевезень, доступність послуг формують позитивний імідж компанії та сприяють зростанню довіри серед населення. Це, своєю чергою, веде до збільшення попиту на послуги підприємства та підвищення його економічної ефективності.

Вагоме значення у підвищенні ефективності функціонування підприємств пасажирського транспорту має соціальна відповідальність бізнесу. Впровадження соціальних програм, спрямованих на підтримку працівників, покращення умов перевезення для маломобільних груп населення, створення безбар'єрного середовища та підвищення доступності транспортних послуг, сприяє формуванню позитивного соціального впливу й зміцненню репутації таких підприємств.

Для підвищення ефективності роботи підприємств пасажирського транспорту варто впровадити низку заходів. Зокрема, це вдосконалення системи соціального захисту працівників, реалізація програм психологічної підтримки персоналу, розвиток системи безперервного професійного навчання, застосування цифрових технологій для покращення комунікації з пасажирями, а також створення інклюзивного та безбар'єрного транспортного середовища.

Таким чином, соціальні аспекти є невід'ємною частиною системи управління ефективністю діяльності підприємств пасажирського транспорту. Забезпечення комфортних умов праці, ефективна система мотивації співробітників, підвищення їхньої професійної компетенції, орієнтація на потреби пасажирів і реалізація принципів соціальної відповідальності сприяють не тільки покращенню функціонування транспортних компаній, але й забезпечують якісніше транспортне обслуговування

населення. Врахування соціальних аспектів у системі управління підприємствами пасажирського транспорту є ключовою умовою для підвищення ефективності їх роботи. Застосування соціально орієнтованого підходу сприятиме не лише підвищенню якості транспортних послуг, але й забезпечить стійкий розвиток транспортної інфраструктури та поліпшення рівня мобільності населення.

Література:

1. Колосінський Є. Ю. Міський громадський транспорт як головний фактор економічного та соціального розвитку міста. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2014. Т. 19. Вип. 3 (3). С. 94–97.
2. Приймак В. Розвиток громадського транспорту України в контексті національної транспортної стратегії. *Економіка та суспільство*. 2024. №68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-25>.
3. Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року. Кабінет Міністрів України. Постанова від 27.12.2024 №1550. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-2024-%D0%BF>

НАПРЯМ 6. МАРКЕТИНГ

Головецький Д.І.

*аспірант кафедри менеджменту організацій,
Національний університет «Львівська політехніка»*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-602-0-33>

КОНТУРНА МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МАРКЕТОЛОГА В ЕКОНОМІЧНІЙ ОСВІТІ

Сучасний ринок праці дедалі частіше очікує від маркетолога не лише комунікаційних умінь, а й здатності працювати з даними, перевіряти гіпотези, вимірювати результативність дій і підтримувати керованість процесів у цифровому середовищі. Цей запит напряму пов'язаний із переходом до компетентнісної моделі підготовки, де центром стають результати навчання та їх перевірка на практиці [3, с. 3]. У стандарті вищої освіти зі спеціальності 075 «Маркетинг» прямо підкреслено потребу застосування сучасних інформаційних систем і програмних продуктів під час формування управлінських рішень у маркетинговій діяльності [1, с. 4]. Водночас у професійному середовищі фіксується розрив між тим, що реально робить маркетолог у цифрових процесах, і тим, як ці процеси «розкладені» в навчальних дисциплінах: знання часто залишаються фрагментованими, без зв'язку між даними, висновками та управлінським рішенням [5, с. 493–494].

У науковій та методичній площині компетентнісний підхід розглядається як логічна відповідь на суперечність між вимогами роботодавців і фактичними результатами підготовки випускників, а також як спосіб підвищити практичну придатність освітніх програм [6, с. 156–158]. Окремо наголошується, що цифрова компетентність бакалавра маркетингу має включати не

лише «володіння інструментами», а й розуміння їх ролі в організації та веденні бізнесу, уміння аналізувати дані та коригувати маркетингові рішення [4, с. 128–129]. Саме тому доцільно переходити від переліку окремих цифрових засобів до контурної моделі компетентностей, яка відображає реальну логіку роботи маркетингу в цифровому середовищі.

Пропонується контурна модель формування цифрових компетентностей маркетолога в економічній освіті, що складається з чотирьох взаємопов'язаних контурів: (1) дані та клієнтська ідентифікація; (2) аналітика й вимірювання результативності; (3) реалізація комунікацій і керування перевітками; (4) управління, етика та безпека. Модель може бути використана як «каркас» для перегляду навчального плану: щоб прибрати дублювання тем, закрити прогалини та зробити практичні результати навчання відчутними й перевірюваними.

Перший контур – це дані та клієнтська ідентифікація. Його завдання сформував базову керованість: як збираються дані про контакт/лід/покупця, що вважається подією взаємодії, як уникати втрати та викривлення інформації. На рівні навчальних результатів це означає здатність описати структуру даних для маркетингової воронки, налаштувати правила внесення інформації та сформував вимоги до системи управління взаєминами з клієнтами (CRM) як організаційної практики, а не «програми» [1, с. 4]. Практичним підсумком контуру може бути короткий регламент ведення даних і схема «мінімально достатньої» картки клієнта для заданого бізнес-сценарію.

Другий контур – це аналітика й вимірювання результативності. Суть цього блоку не в тому, щоб запам'ятати назви метрик, а щоб навчитися ставити управлінські питання й відповідати на них через дані. У цьому контурі студенти мають засвоїти логіку: показник, джерело даних, правило інтерпретації, рішення. Такий підхід узгоджується з компетентнісною природою стандартів, де результати навчання формулюються у практичних діях і перевіряються через виконання завдань [2, с. 7]. Доцільно, щоб підсумком контуру був аналітичний звіт або інформаційна панель із висновками та рекомендаціями, де

обов'язково пояснено, чому саме такі показники обрані та які управлінські дії з них випливають.

Третій контур – це реалізація комунікацій і керування перевірками. Тут фокус зміщується на побудову логіки взаємодії з цільовими групами: сегментування, позиціонування, зміст повідомлень, вибір каналів і узгодження дій з цілями. Важливо навчати студентів не «налаштуванню кнопок», а проектуванню комунікацій як процесу з контролем результату. У роботах, присвячених підготовці майбутніх маркетологів, підкреслюється, що активні методи навчання та сильний практичний складник дають відчутний ефект для формування професійних умінь і мотивації до професійної діяльності [6, с. 157]. Тому доречною формою підсумкового завдання є комплексний план кампанії (або план комунікацій) з коротким описом гіпотези, критеріїв успіху та способу вимірювання результату.

Четвертий контур – це управління, етика та безпека. Він відповідає за стійкість цифрових процесів: розмежування доступів до даних, правила інтеграції інформаційних систем, відповідальність за дані, ризики витоків і репутаційні наслідки, а також академічну доброчесність у роботі з інформацією. У методичних матеріалах щодо стандартів наголошується на важливості систем внутрішнього забезпечення якості та запобігання академічному плагіату в освітньому процесі [2, с. 14]. Для освітньої програми це означає, що цифрові компетентності мають формуватися одночасно з культурою відповідального використання інформації та доказовості висновків. Практичним результатом може бути «карта ризиків» цифрових процесів для типового бізнес-кейсу з мінімальними правилами доступів і контролю.

Впровадження контурної моделі доцільно робити послідовно. На першому кроці навчальні дисципліни та теми співвідносяться з контурами, щоб виявити прогалини й дублювання. На другому формується наскрізний навчальний сценарій, який проходить через кілька дисциплін: від побудови даних до аналітики, далі до реалізації комунікацій і, нарешті, до правил управління та безпеки. На третьому вводиться портфоліо навчальних результатів (регламент даних; аналітичний звіт;

план комунікацій; карта ризиків), що дозволяє оцінювати компетентності не декларативно, а через конкретні результати. Така логіка узгоджується з тим, що цифрова компетентність бакалавра маркетингу має оцінюватися через структурні компоненти та вимірювані результати навчання [4, с. 129–130].

Контурна модель дозволяє зробити підготовку маркетолога в економічній освіті більш цілісною: дані, аналітика, реалізація комунікацій і управління процесами не розглядаються окремо, а формують спільну логіку професійних дій. Практична цінність підходу – в можливості швидко «перезібрати» навчальний план під запит ринку праці та стандартів, посиливши перевірюваність результатів навчання через портфоліо результатів і наскрізні практичні завдання [1, с. 5; 5, с. 492–493].

Література:

1. Стандарт вищої освіти України: перший (бакалаврський) рівень, галузь знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальність 075 «Маркетинг» : затв. наказом Міністерства освіти і науки України від 05.12.2018 № 1343. Київ : МОН України. 2018. 14 с. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u284/075_marketing_2.pdf (дата звернення: 10.03.2026).
2. Окландер М. Нові стандарти вищої освіти: стандарт вищої освіти за спеціальністю 075 «Маркетинг» для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти. Маркетинг і цифрові технології. 2018. Т. 2, №4. С. 4–18. URL: https://mdt-opu.com.ua/files/download/2018/mdt-2.4.2018_4-18.pdf (дата звернення: 10.03.2026).
3. Європейський фонд освіти. Національна рамка кваліфікацій – Україна. Турин : ЄФО. 2021. 24 с. URL: https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/2021-11/ukraine_ua.pdf (дата звернення: 11.03.2026).
4. Сидорук Є. О. Цифрова компетентність бакалавра маркетингу: сутність поняття та структурні компоненти. *Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Педагогічні науки»*. 2025. Вип. 32(61). С. 128–144. DOI: 10.58442/3041-1831-2025-32(61)-128-144. URL: <https://ojs.uem.edu.ua/index.php/vpop/article/download/818/1774> (дата звернення: 11.03.2026).
5. Іваненко Л. М., Боєнко О. Ю. Розробка моделі професійної підготовки фахівців-маркетологів на основі компетентнісного підходу. *Бізнес Інформ*. 2020. №5. С. 492–502. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-5_0-pages-492_502.pdf (дата звернення: 12.03.2026).

6. Шимко О. В., Веретін Л. С. Компетентнісний підхід до підготовки маркетологів: теоретико-методологічний та практичний аспект. *Вісник Міжнародного економіко-гуманітарного університету імені академіка Степана Дем'янчука. Серія: Педагогіка та психологія*. 2025. С. 156–162. DOI: 10.32782/3041-2021/2025-1-24. URL: <https://journals.megu.rovno.ua/index.php/ped-psyh/article/download/46/45> (дата звернення: 13.03.2026).

Потієвський І.О.

аспірант,

Державний університет «Київський авіаційний інститут»

Науковий керівник: Смерічевський С.Ф.

доктор економічних наук, професор,

Державний університет «Київський авіаційний інститут»

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-602-0-34>

ІНДЕКС ГОТОВНОСТІ СПОЖИВАЧІВ ДО ШІ-ПЕРСОНАЛІЗАЦІЇ

Розвиток технологій штучного інтелекту створює нові можливості для персоналізації маркетингових комунікацій на рівні окремого індивіда, проте загострює проблему вимірювання реальної ефективності таких комунікацій. Традиційні метрики фіксують факт транзакції після рекламного контакту, але не встановлюють причинно-наслідковий зв'язок, що призводить до систематичного завищення результативності кампаній за рахунок органічного попиту. Відповіддю на цей методологічний виклик є каузальний підхід, зокрема гібридна дворівнева модель управління персоналізацією [1]. Модель інтегрує сегментацію за моделюванням приросту на основі індивідуального ефекту втручання (ІЕВ) на стратегічному рівні з адаптивною персоналізацією та дозволяє відокремити реальний інкрементальний вплив маркетингових інвестицій від органічного попиту, враховуючи часову динаміку чутливості споживача через метрику швидкості поведінкової адаптації з двома критичними точками, а саме, часом до відгуку (Tresponse) та часом до насичення (Tsaturation).

Проте практична імплементація моделі виявляє суттєву методологічну прогалину. Сегментація за моделюванням приросту класифікує споживачів за ймовірністю зміни поведінки внаслідок маркетингового впливу, виділяючи сегмент «Тих, що вагаються» як цільову аудиторію для персоналізації [2]. Однак позитивний ІЕВ не гарантує, що споживач психологічно та когнітивно готовий до взаємодії з алгоритмічно

персоналізованим контентом. Споживач може бути об'єктивно чутливим до стимулу, але водночас відчувати недовіру до алгоритмів, мати низький поріг толерантності до використання персональних даних або не мати достатнього досвіду взаємодії з рекомендаційними системами.

Саме тому виникає потреба у перед-кампанійному діагностичному інструменті, який працює до запуску обох рівнів гібридної моделі. Це формує тришарову архітектуру, – індекс ШІ-персоналізації (діагностика готовності), сегментація за моделюванням приросту (каузальний відбір) та адаптивна персоналізація (тактична взаємодія на рівні індивіда). Метою даної роботи є обґрунтування структури та компонентів Індексу готовності до ШІ-персоналізації як перед-кампанійного діагностичного інструменту в рамках гібридної моделі.

Проте аналіз існуючого інструментарію засвідчує, що в академічній літературі сформовано лише кілька інструментів вимірювання суміжних конструктів, і жоден з них не охоплює специфіку готовності споживача до ШІ-персоналізації комплексно.

Індекс технологічної готовності (ІТГ), запропонований Парасураманом [3], вимірює загальну схильність індивіда до прийняття нових технологій через чотири виміри, – оптимізм, інноваційність, дискомфорт та невпевненість. Проте ІТГ не диференціює між типами технологій і не враховує специфіку алгоритмічних рекомендацій, де ключовим бар'єром є не технічна складність, а готовність делегувати рішення алгоритму.

Модель інформаційної приватності (МІП), розроблена Смітом, Мілбергом та Берком [4], фокусується на чотирьох вимірах сприйняття приватності, – збір, несанкціонований вторинний доступ, помилки та неналежне використання даних. Цей інструмент ізолює приватність від поведінкової реакції і не враховує механізм зважування вигоди та ризику приватності, такий собі компроміс між очікуваною цінністю персоналізації та ризиком розкриття даних, описаний Діневим та Гартом [5].

Таким чином, існуючі інструменти вимірюють окремі компоненти готовності, але не інтегрують їх із поведінковою

пластичністю споживача та досвідом цифрової взаємодії в єдиний показник, прив'язаний до результативності персоналізованих кампаній. Це обґрунтовує необхідність розробки композитного індексу ШІ-персоналізації.

Індекс готовності до ШІ-персоналізації є композитним показником, що інтегрує чотири концептуально обґрунтовані компоненти.

Алгоритмічна довіра (АД) – вимірює готовність споживача делегувати процес вибору алгоритму. Фокусується на сприйнятті алгоритму як компетентного агента. Теоретичним підґрунтям виступає феномен «алгоритмічного відторгнення» – систематична відмова від алгоритмічних рекомендацій навіть за їхньої об'єктивної переваги, описаний Дітворстом, Сіммонсом та Мессі [6]. Водночас Логг, Мінсон та Мур [7] виявили протилежний ефект «алгоритмічного прийняття», що свідчить про високу варіативність цього виміру.

Толерантність до використання даних (ТД) – визначає індивідуальний поріг, після якого збір та використання персональних даних переходить із зони комфорту в зону когнітивного дискомфорту. Базується на концепції зважування вигоди та ризику приватності [5], споживач постійно зважує очікувану вигоду від персоналізації проти сприйнятого ризику розкриття даних. Ключова відмінність від МІП [4] полягає у тому, що ТД вимірює не декларативну стурбованість, а реальну поведінкову межу. Цей поріг корелює з парадоксом персоналізації в маркетингу [8], різким падінням довіри при досягненні алгоритмом критичної межі правдоподібності.

Поведінкова пластичність (ПП) – характеризує схильність споживача змінювати поведінку під впливом зовнішніх стимулів. Є предиктором швидкості адаптації (Твідгуку з гібридної моделі [1]). Теоретичне підґрунтя формують принципи соціального впливу та модель дифузії інновацій.

Досвід цифрової взаємодії (ДЦВ) – відображає глибину та тривалість досвіду споживача у взаємодії з персоналізованими цифровими системами. Виконує модераторну функцію, досвідчений користувач може мати нижчу алгоритмічну довіру саме тому, що краще розуміє обмеження алгоритмів.

Структура індексу ШІ-персоналізації

Компонент	Що вимірює	Приклад питання анкети
АД	Готовність делегувати вибір алгоритму	<i>«Я довіряю рекомендаціям алгоритму, навіть якщо не розумію їх логіку»</i>
ТД	Поведінковий поріг комфорту використання даних	<i>«Мене не турбує, що сервіс аналізує мою історію покупок для покращення рекомендацій»</i>
ПП	Схильність змінювати поведінку під впливом стимулів	<i>«Я часто купую товари, які мені рекомендують онлайн-сервіси»</i>
ДЦВ	Глибина досвіду з персоналізованими системами	<i>«Як давно ви користуєтесь сервісами з персоналізованими рекомендаціями?»</i>

$$I_{ШІП} = w_1 \cdot АД + w_2 \cdot ТД + w_3 \cdot ПП + w_4 \cdot ДЦВ$$

де w_i – вагові коефіцієнти, що визначаються емпірично через експлораторний факторний аналіз. Кожен компонент вимірюється за 7-бальною шкалою Лікерта.

Процедура вимірювання Індексу ШІ-персоналізації має свою методологію і передбачає анкетування за структурованим опитувальником, що містить 4–6 питань на кожен компонент (загалом 16–24 пункти). Відповіді фіксуються за 7-бальною шкалою Лікерта. Для компоненту ДЦВ додатково використовуються шкали частоти та тривалості використання персоналізованих сервісів.

Інтеграція Індексу ШІ-персоналізації з гібридною моделлю [1] реалізується через механізм подвійної фільтрації. На першому етапі Індекс ШІ-персоналізації діагностує загальну готовність споживача, сегментуючи аудиторію на зони «високої готовності», «помірної готовності» та «зони ризику». На другому етапі сегментація за моделюванням приросту визначає каузальний потенціал впливу. Критично важливим є те, що споживач з низьким значенням Індексу ШІ-персоналізації потрапляє у «зону ризику» навіть за умови позитивного ІЕВ, оскільки персоналізоване втручання може спровокувати

негативну реакцію, фактично переводячи його з категорії «Тих, що вагаються» до категорії «Негативно чутливих».

Емпірична валідація передбачає пілотне тестування на вибірці 150–200 респондентів для оцінки надійності шкал (альфа Кронбаха $\geq 0,7$) та проведення експлораторного факторного аналізу. Після чого буде проведено конфірматорний факторний аналіз на розширеній вибірці та зіставлення значень Індексу ШІ-персоналізації з результатами польових експериментів для встановлення предиктивної валідності.

Окремим напрямом є апробація індексу в українському контексті. В умовах війни та вимушеної міграції відбувається суттєва трансформація споживчих патернів, що актуалізує питання готовності українських споживачів до ШІ-персоналізації в умовах підвищеної невизначеності.

Таким чином, Індекс ШІ-персоналізації як перед-кампанійний діагностичний інструмент доповнює гібридну модель [1] третім – діагностичним шаром, що дозволяє мінімізувати ризики негативної реакції та підвищити каузальну обґрунтованість маркетингових інвестицій у персоналізацію.

Література:

1. Potiiievskiy I. O. A Hybrid Model for Managing AI-Driven Personalisation. X Int. Sci.-Pract. Conf. «Dynamics of development of science and education». Sofia. 2026.
2. Gubela R. M., Lessmann S., Jaroszewicz S. Uplift modeling with value-driven evaluation metrics. *Decision Support Systems*. 2021. Vol. 149. Article 113566.
3. Parasuraman A. Technology Readiness Index (TRI): A Multiple-Item Scale to Measure Readiness to Embrace New Technologies. *Journal of Service Research*. 2000. Vol. 2(4). Pp. 307–320.
4. Smith H. J., Milberg S. J., Burke S. J. Information Privacy: Measuring Individuals' Concerns About Organizational Practices. *MIS Quarterly*. 1996. Vol. 20 (2). Pp. 167–196.
5. Dinev T., Hart P. An Extended Privacy Calculus Model for E-Commerce Transactions. *Information Systems Research*. 2006. Vol. 17 (1). Pp. 61–80.
6. Dietvorst B. J., Simmons J. P., Massey C. Algorithm Aversion: People Erroneously Avoid Algorithms After Seeing Them Err. *Journal of Experimental Psychology: General*. 2015. Vol. 144 (1). Pp. 114–126.

7. Logg J. M., Minson J. A., Moore D. A. Algorithm Appreciation: People Prefer Algorithmic to Human Judgment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2019. Vol. 151. Pp. 90–103.
8. Aguirre E., Mahr D., Grewal D., de Ruyter K., Wetzels M. Unraveling the Personalization Paradox. *Journal of Retailing*. 2015. Vol. 91 (1). Pp. 34–49.

Strashynska Larysa

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Marketing,
National University of Food Technologies*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-602-0-35>

USING SEO MARKETING TOOLS TO ADAPT BUSINESSES IN A COMPETITIVE ENVIRONMENT

Today, the business environment of any food market enterprise, especially in wartime, is highly competitive, flexible and reactive. After all, only that enterprise can survive in extremely difficult conditions that will find the levers of effective functioning that will ensure its sustainable development in the future in view of ensuring a high level of consumer awareness and brand loyalty.

In this aspect, the role of the use of innovative digital marketing technologies is growing, which allows the enterprise to achieve a high level of brand awareness, form a loyal target audience, maintain feedback with consumers and ensure active sales of goods.

Therefore, it is important to develop and integrate modern Internet marketing trends into the competitive environment, in particular, adapting enterprise websites to mobile requests, implementing long-term content marketing strategies, using affiliate marketing, implementing virtual reality technologies and using artificial intelligence, developing SEO (Search Engine Optimization) and implementing voice search, which will help bring domestic brands to new levels.

As for the functioning of enterprises that implement modern technologies and have fairly developed websites, in the future their activities should be associated with using the value of the new Internet space in order to adapt the enterprise in a changing competitive environment.

The most acceptable SEO tools in terms of the prospects for their further use for enterprises can be suggested as the following, which are summarized in Table 1.

Table 1

**The most appropriate SEO marketing tools for adapting
a business in a competitive environment**

Purpose	Description
1	2
Competitor analysis	<i>Ahrefs</i> allows you to conduct SEO analysis of the site online. <i>SEMrush</i> automatically generates analytical reports. A service for analyzing competitor traffic. <i>SimilarWeb</i> provides analysis of monthly traffic and traffic sources, analytics of the ratio of paid traffic to organic and comparison of sites as needed
Website technical analysis	<i>Google Search Console</i> is the most popular tool that allows you to analyze search queries, external and internal links, view your site on mobile devices, find errors on the site and scan web pages. <i>SEO Site Checkup</i> is designed for online checking of the site for <i>SEO</i> optimization, speed and degree of site protection and usability on a mobile device. For a complete <i>SEO</i> analysis of the site, <i>Sitechecker.pro</i> is used, which allows for a technical <i>SEO</i> audit of the site, <i>SEO</i> audit of specific pages of the site, analysis of competitor sites, monitoring of site positions and backlinks to the site. An important tool is <i>Xml-sitemaps</i>, which helps to create an xml site map
Determining and checking site positions	<i>Rankinity</i> allows you to check keyword positions, analyze site visibility, analyze competition, and search for site positions across all countries and cities
Working with texts	<i>Copywritely.com</i> and <i>Copyscape</i> provide content optimization and search for duplicate sites on the Internet
Working with keywords	<i>Google Trends</i> shows the dynamics of search query popularity. <i>Key Collector</i> is a multifunctional program for working with <i>SEO</i> and semantic core. <i>Keyword Tool</i> is a keyword planner that selects keywords and analyzes competitors
Working with links	<i>Chesk Trust</i> checks the site for the presence of links in link exchanges, checks the quality of links and link building. <i>Linkchecher</i> checks backlinks, determines the availability for indexing, checks the indexing of placed links in Google and messages in e-mail or <i>Telegram</i>, if a problem is detected

Continuation of table 1

1	2
Conducting web analytics	<i>Google Analytics</i> allows you to analyze site traffic across different channels, analyze site conversions and sales statistics, investigate user actions on the site, study mobile data, determine how much time visitors spend on pages, how often they visit different pages, etc. Plerdy allows you to focus on other important tasks by automating SEO analysis
Website loading speed analysis	<i>Page Speed Insights</i> is a service that analyzes the speed of page loading on computers and mobile devices, and also provides recommendations for improving speed. The <i>Gtmetrix</i> service is designed to analyze the speed of loading a site. The <i>Pingdom Tools</i> service checks the speed of page loading from different regions, provides recommendations for improving loading speed, monitors site availability (<i>Uptime Monitoring</i>), transactions and servers. The <i>WebPageTest</i> service was created to improve site performance. It allows you to conduct a detailed check of page loading speed from different regions and browsers, allows you to create scripts that allow you to automate multi-stage text, and visually compares several pages with each other by testing them in parallel

SEO optimization of websites is rapidly developing and changing over time. While the fundamentals of SEO remain unchanged, search engine optimization tools and tactics are changing. They are significantly different from those that existed a few years ago. Yes, classic site optimization today does not give the desired results. The most relevant is the maximum coverage of the number of search elements, interactive content, video content of the site, voice search, etc.

Also important are the presence of backlinks, in which the main thing is quality, not quantity, relinking, technical SEO and user experience. SEO is always a long-term strategy. To get results tomorrow, a company must already apply the latest tools and technologies today, using search engine optimization tactics that have become advanced in the world.

НАПРЯМ 7. ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

Кириченко А.О.

*аспірант,
Державний університет
інформаційно-комунікаційних технологій*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-602-0-36>

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ДРАЙВЕР ІННОВАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах цифрової економіки розвиток підприємств усе більше залежить від ступеня впровадження інноваційних технологій. Одним із ключових напрямків є використання штучного інтелекту (ШІ) у маркетинговій діяльності, що дозволяє суттєво підвищити ефективність управлінських рішень, оптимізувати витрати та персоналізувати взаємодію зі споживачами [1, с. 42].

Штучний інтелект у маркетингу застосовується у кількох основних аспектах:

- аналітика даних – для виявлення закономірностей поведінки;
- персоналізація контенту – формування унікальних пропозицій відповідно до потреб клієнтів;
- автоматизація комунікацій – використання чат-ботів і віртуальних асистентів для обслуговування клієнтів;
- прогнозування попиту – побудова моделей прогнозу продажів на основі машинного навчання [2].

За даними дослідження Statista (2024), глобальні витрати бізнесу на впровадження технологій штучного інтелекту в маркетинг перевищили 35 млрд дол. США, а до 2030 року ця сума може зрости утричі [3]. Це свідчить про стійку тенденцію переходу до data-driven управління маркетингом.



**Рис. 1. Динаміка зростання обсягів інвестиційних ресурсів
у технології штучного інтелекту (2020–2024 рр.),
млрд. дол. США**

Як видно з рисунку 1, темпи інвестицій у технології ШІ щорічно збільшуються, що зумовлено не лише технологічним прогресом, а й зміною управлінської парадигми у сфері маркетингу. Підприємства переходять від інтуїтивних рішень до моделі прогностного аналітичного управління.

Особливої актуальності ШІ набуває для українських компаній, що орієнтуються на вихід на міжнародні ринки. Використання аналітики на основі ШІ дає змогу ефективніше сегментувати ринок, формувати конкурентні переваги та адаптувати маркетингові стратегії до глобальних трендів [4, с. 29].

Крім того, інтелектуальні технології дозволяють підприємствам скорочувати маркетингові витрати, автоматизуючи процеси аналізу ефективності рекламних кампаній. Наприклад, застосування алгоритмів predictive analytics сприяє збільшенню показників рентабельності інвестицій у рекламу (ROAS) на 20–30% [5].

Разом з тим, використання ШІ у маркетингу пов'язане з етичними викликами – питаннями конфіденційності даних, прозорості алгоритмів і довіри споживачів. Тому в даних часах

особливо важливою є розробка політик цифрової етики та регуляторних норм у сфері управління даними.

Підсумовуючи, штучний інтелект виступає ключовим елементом інноваційної трансформації маркетингу. Його впровадження дозволяє забезпечити більш гнучке, аналітичне та персоналізоване керування взаємодією зі споживачами, підвищуючи конкурентоспроможність підприємств на національному й міжнародному рівнях.

Література:

1. Головань С. А. Цифровий маркетинг у системі інноваційного розвитку підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2023. №3. С. 40–45.
2. Davenport, T., & Ronanki, R. Artificial Intelligence for the Real World. *Harvard Business Review*. 2024. Vol. 102 (2). Pp. 56–65.
3. Statista. Artificial Intelligence (AI) in Marketing. *Global Market Report 2024*. Hamburg: Statista Research Department. 2024. 15 p.
4. Колодій Л. В. Використання технологій штучного інтелекту у стратегічному маркетингу підприємств. *Економічний простір*. 2023. №186. С. 27–32.
5. Chui, M., & Manyika, J. *The State of AI in 2024*. McKinsey & Company. 2024. 38 p.

НАПРЯМ 8. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Гбур З.В.

*доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри права та публічного управління,
Сумський державний педагогічний університет
імені А.С.Макаренка*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-602-0-37>

МОБІЛЬНІ СИСТЕМИ ОЧИЩЕННЯ ВОДИ ДЛЯ УМОВ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ: ДОСВІД УКРАЇНИ ТА ЄС

Забезпечення населення якісною питною водою в умовах надзвичайних ситуацій становить одну з важливих проблем сучасної екологічної безпеки та сталого розвитку, тому що нестача безпечної води безпосередньо впливає на здоров'я населення та соціально-економічну стабільність. Це зумовлює необхідність комплексного аналізу стану водних ресурсів і водопостачальної інфраструктури для своєчасного реагування на кризові ситуації. Водночас вивчення національного та міжнародного досвіду у сфері водопостачання дає змогу ідентифікувати ефективні підходи та технологічні рішення, з огляду на що системне узагальнення практик і досліджень сприятиме підвищенню стійкості водопостачальних систем у критичних умовах.

Нині близько 8,5 млн громадян України перебувають у ситуації обмеженого доступу до безпечної та якісної питної води. Наведений факт зумовлює загрозу для громадського здоров'я, а також спричиняє екологічні ризики, що охоплюють деградацію водних ресурсів, забруднення довкілля та порушення екосистемної рівноваги [1]. У зв'язку з цим постає необхідність системного аналізу чинників, які призвели до поглиблення

водної кризи, та визначення шляхів забезпечення стійкого водопостачання, особливо в умовах надзвичайних ситуацій.

Після початку повномасштабного вторгнення водогосподарська інфраструктура України зазнала масштабних пошкоджень, що значно ускладнило доступ населення до водних ресурсів. Унаслідок воєнних дій пошкоджено насосні станції, об'єкти водопостачання та водовідведення, а також розподільні мережі, які забезпечували безперебійне постачання води до житлових і промислових об'єктів. Руйнування інженерних систем призвело до численних аварій, перебоїв у подачі води та зниження якості послуг, що надаються місцевим громадам. У контексті таких викликів дедалі більшої актуальності набуває впровадження мобільних систем очищення води, здатних забезпечити автономне функціонування в умовах руйнування централізованих мереж. Відтак, міжнародні та національні організації, що здійснюють діяльність у сфері відновлення систем водопостачання, активно співпрацюють з метою підвищення ефективності реагування на наслідки надзвичайних ситуацій. Їхня взаємодія охоплює координацію технічних і гуманітарних заходів, розроблення уніфікованих стандартів водної безпеки та впровадження інноваційних рішень для очищення і постачання води у зонах кризового стану. Важливо, що в рамках такої співпраці забезпечується обмін практичним досвідом, який дає змогу інтегрувати європейські підходи у вітчизняну систему управління водними ресурсами.

Одним із важливих інструментів цієї координації є спеціалізований кластер WASH Cluster Ukraine [1], який функціонує як платформа взаємодії між державними установами, міжнародними організаціями та гуманітарними партнерами. У рамках цього кластеру відбувається узгодження стратегічних рішень, створення спільної бази даних про стан водопостачання в постраждалих регіонах, а також формування цілісного підходу до планування відновлювальних робіт. Разом з тим, участь України у міжнародних програмах WASH відкриває можливості для впровадження нових технологічних рішень у сфері мобільного очищення води.

Для кращого розуміння масштабу проблеми водопостачання та обґрунтування потреби у координації та впровадженні мобільних систем очищення води, на рис. 1 наведено динаміку частки скидів забруднених та недостатньо очищених стічних вод у загальному обсязі скидів в Україні.

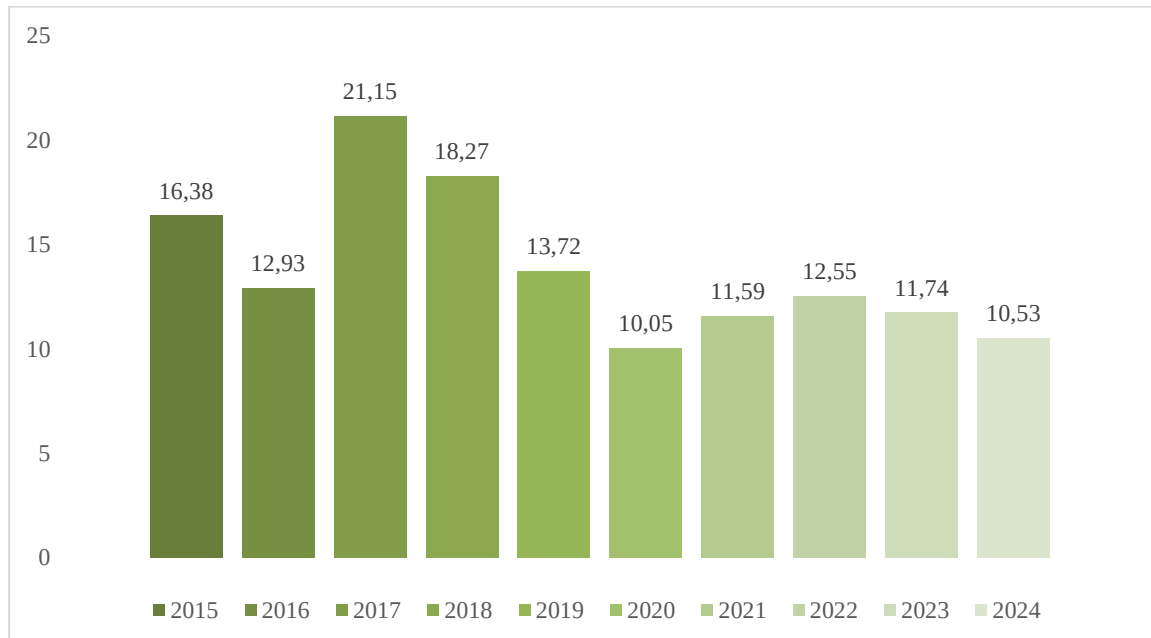


Рис. 1. Частка скидів забруднених (забруднених без очищення та недостатньо очищених) стічних вод у водні об'єкти в загальному обсязі скидів в Україні, %

Джерело: складено автором на основі [2]

Аналіз даних рис. 1 свідчить, що частка забруднених стічних вод в Україні за 2015–2024 роки коливалася від 3% до 21,15%, демонструючи нерівномірність модернізації очисних споруд та неординарність екологічного контролю.

Таким чином, враховуючи значну частку забруднених стічних вод та нестійкість традиційної водопостачальної інфраструктури, особливо в умовах повномасштабної війни, виникає нагальна потреба у застосуванні мобільних систем очищення води, здатних забезпечувати оперативне та безпечне водопостачання у критичних регіонах. Завдяки своїй мобільності та автономності ці системи дозволяють організувати безперервне водопостачання навіть у зонах активних бойових дій або під час надзвичайних ситуацій техногенного чи

природного характеру. Слід зауважити, що мобільні системи очищення води є незамінним елементом у кризових умовах, коли доступ до централізованого водопостачання обмежений або припинений. Їх використання дає змогу оперативно забезпечити постраждалі території безпечною водою, що є критичним чинником для збереження життя і здоров'я населення. У надзвичайних ситуаціях, спричинених руйнуванням інфраструктури, стихійними лихами чи військовими діями, ці системи можуть бути швидко доставлені до місця події, розгорнуті протягом короткого часу та введені в експлуатацію без потреби у складному монтажі.

Водночас важливою перевагою мобільних установок є їхня здатність забезпечувати стабільну якість очищеної води відповідно до міжнародних стандартів. Це особливо актуально для сучасної України, яка інтегрує європейські технічні норми та стандарти водної безпеки.

Як приклад практичного застосування мобільних технологій очищення води можна навести діяльність української компанії Ecosoft, яка має понад тридцятирічний досвід у виробництві та реалізації фільтраційних систем. Продукція підприємства експортується до 60 країн світу, а її відповідність міжнародним вимогам підтверджується сертифікатами NSF (США), EN (ЄС), ACS (Франція), EAC (Євразійський економічний союз) та стандартами ISO (9001, 14001, 45001). Представлена сертифікація свідчить про високу якість продукції та її здатність функціонувати в умовах підвищених навантажень, зокрема під час надзвичайних ситуацій [3].

Узагальнення проведеного дослідження дає змогу констатувати, що мобільні системи очищення води становлять важливий елемент сучасної інфраструктури водозабезпечення, особливо в умовах надзвичайних ситуацій, спричинених воєнними діями чи техногенними катастрофами. З урахуванням масштабних руйнувань водогосподарських об'єктів в Україні, їх застосування є одним із важливих напрямів забезпечення безперебійного доступу населення до безпечної питної води. Порівняльний аналіз українського та європейського досвіду засвідчив ефективність інтеграції мобільних водоочисних

технологій у системи цивільного захисту та управління ризиками, що дає змогу підвищити стійкість водопостачання в кризових регіонах. Досвід країн ЄС доводить, що впровадження мобільних установок, зокрема, таких як BASOQUELL, та рішень компаній Envirogen і Ecosoft, відповідає екологічним стандартам та принципам сталого управління водними ресурсами. У цьому контексті актуальним є перенесення європейських підходів до регулювання водної безпеки в українські реалії з урахуванням положень Водної рамкової директиви ЄС, що передбачає досягнення збалансованого екологічного стану водних об'єктів. Водночас розвиток європейського ринку мобільних систем очищення води демонструє стаке зростання, спричинене посиленням екологічних вимог, технологічними інноваціями та розширенням інвестицій у сферу екологічно безпечних рішень. У підсумку зазначимо, що адаптація перевірених європейських технологій до українських умов може стати основою для формування інтегрованої системи екстреного водопостачання, спрямованої на підвищення рівня національної водної безпеки, мінімізацію екологічних ризиків та забезпечення гуманітарної стабільності в умовах воєнних і післявоєнних викликів.

Література:

1. Introduction to the WASH Cluster. URL: <https://response.reliefweb.int/ukraine/water-sanitation-and-hygiene>
2. Частка скидів забруднених (забруднених без очищення та недостатньо очищених) стічних вод у водні об'єкти в загальному обсязі скидів, відсотків / Цілі сталого розвитку. Державна служба статистики України. 2025. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>
3. Мобільні установки підготовки води для забезпечення питного водопостачання в умовах воєнного стану та надзвичайних ситуацій. ОАЗИС С300. URL: https://cdn.prod.website-files.com/605102305a586b6fafbbdc0a/648094aed647777427300_05.2023.pdf

Шевченко Л.П.
*здобувачка наукового ступеня PhD,
Державний університет
інформаційно-комунікаційних технологій*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-602-0-38>

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ПРОФЕСІЙНА ІДЕНТИЧНІСТЬ МЕДИЧНИХ КАДРІВ: ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ

Кадрові процеси у сфері охорони здоров'я посідають визначальне місце у забезпеченні ефективності функціонування системи публічного управління та її здатності виконувати соціально значущі функції. Водночас динамічні зміни в організації професійної діяльності, управлінських підходах і нормативному регулюванні зумовлюють необхідність переосмислення внутрішніх засад професійного становлення фахівців. У цьому контексті проблема узгодженості індивідуальних професійних орієнтацій із вимогами та очікуваннями публічних інституцій є важливою. З огляду на це актуалізується потреба в дослідженні відповідних процесів, що визначає значущість обраної тематики.

Формування професійної ідентичності фахівця, зокрема медичного працівника, зумовлюється сукупною дією різнорівневих механізмів, які доцільно систематизувати у дві взаємопов'язані групи: внутрішні та зовнішні. Насамперед маються на увазі особистісні детермінанти, що охоплюють ціннісні орієнтації, нормативні уявлення, етичні установки, життєві цілі та світоглядні позиції індивіда. Саме ці чинники визначають спосіб самосприйняття фахівця, його ставлення до професійної ролі та готовність до її усвідомленого прийняття. Водночас зовнішній вимір формування професійної ідентичності представлений соціальними очікуваннями, інституційними нормами та суспільними уявленнями щодо статусу й престижності медичної професії, затребуваності відповідних спеціалістів на ринку праці, а також перспектив професійного зростання в структурі системи охорони здоров'я [2, с. 203–204].

Відтак, професійна ідентичність медичного працівника, будучи похідною від загальної особистісної ідентичності, постає як динамічна система, що зароджується в процесі професійної освіти та поступово трансформується під впливом практичної діяльності й управлінського середовища.

У цьому контексті доцільно звернути увагу на управлінський вимір зазначеного процесу, тому що система публічного управління задає нормативні рамки професійної соціалізації медичних кадрів. Тому з позицій науки державного управління формування професійної ідентичності медичних працівників варто розглядати як результат взаємодії освітньої політики, кадрових стратегій у сфері охорони здоров'я та механізмів інституційної підтримки професійних стандартів. За таких умов ідентичність медика набуває ознак публічно значущої категорії, що безпосередньо впливає на якість управлінських рішень, рівень відповідальності та орієнтацію на суспільний інтерес.

Варто зауважити, що вирішення окреслених вище проблем потребує переосмислення ролі держави у формуванні цілісної політики управління людськими ресурсами в охороні здоров'я. У структурі наведеної методики безперервний професійний розвиток має інтегруватися в систему стратегічного управління персоналом як обов'язковий елемент професійної кар'єри медичного працівника. Крім того, забезпечення безперервного професійного розвитку медичних працівників обґрунтовано потребує узгодженої взаємодії органів публічної влади, закладів освіти, професійних об'єднань та самих фахівців галузі. У цьому контексті саме постійне оновлення професійних компетентностей, впровадження інноваційних освітніх технологій та посилення міжпрофесійної кооперації створюють основу для забезпечення високої якості медичної допомоги, що відповідає сучасним стандартам та очікуванням суспільства [1, с. 224].

Водночас доцільно наголосити, що безперервний професійний розвиток у системі публічного управління слугує інституційним механізмом формування професійної ідентичності медичних працівників. У цьому аспекті освітня діяльність набуває управлінського змісту, тому що сприяє інтеграції індивідуальних професійних цінностей із цілями

державної політики у сфері охорони здоров'я та формує відчуття причетності фахівців до реалізації публічних інтересів. Прикметно, що нормативне закріплення системи безперервного професійного розвитку як інструменту публічного управління знайшло відображення у Положенні про систему безперервного професійного розвитку працівників сфери охорони здоров'я, затвердженому Постановою Кабінету Міністрів України від 14.07.2021 №725 [3] (далі Положення). Наведений вище документ визначає правові та організаційні засади функціонування відповідної системи й окреслює її роль у забезпеченні якості кадрового потенціалу галузі.

З огляду на зміст Положення, його дія поширюється на широке коло фахівців, зокрема осіб із фармацевтичною освітою рівнів фахового молодшого бакалавра, молодшого бакалавра та бакалавра, професіоналів і фахівців у галузі охорони здоров'я, а також на працівників із вищою немедичною освітою, які здійснюють професійну діяльність у системі охорони здоров'я, починаючи з 1 січня 2024 року. Доречно зауважити, що Положення [3] також визначає основні принципи реалізації безперервного професійного розвитку для працівників, зайнятих у закладах охорони здоров'я та освіти, а також для осіб, які провадять діяльність за професіями, віднесеними до розділів «Керівники» (за наявності освіти у галузі знань 22 «Охорона здоров'я»), «Професіонали» і «Фахівці» Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників (випуск 78 «Охорона здоров'я»), затвердженого наказом МОЗ України від 29 березня 2002 р. № 117 [4]. Представлена деталізація нормативного регулювання сприяє впорядкуванню кадрової політики та підвищує передбачуваність управлінських рішень. Крім того, відповідно до положень чинного Положення [3], працівники сфери охорони здоров'я зобов'язані здійснювати безперервний професійний розвиток після завершення відповідних етапів фахової підготовки. Мається на увазі, зокрема, здобуття вищої освіти за спеціальностями 221 «Стоматологія», 222 «Медицина», 224 «Технології медичної діагностики та лікування», 225 «Медична психологія», 228 «Педіатрія» галузі знань 22 «Охорона здоров'я» з подальшим отриманням

сертифіката лікаря-спеціаліста; здобуття вищої освіти за спеціальностями 223 «Медсестринство», 227 «Терапія та реабілітація», 229 «Громадське здоров'я»; завершення підготовки за спеціальністю 226 «Фармація, промислова фармація» з набуттям сертифіката фармацевта або провізора-спеціаліста. Крім того, нормативно закріплено обов'язок безперервного професійного розвитку після проходження післядипломної спеціалізації та отримання сертифіката спеціаліста за номенклатурою спеціальностей, затвердженою МОЗ України, а також після здобуття фахової передвищої освіти за відповідними спеціальностями галузі знань «Охорона здоров'я».

Показово, що Положення [3] передбачає запровадження бальної системи обліку результатів проходження заходів безперервного професійного розвитку. Нарахування балів здійснюється у випадках, визначених нормативним актом, а самі результати є обов'язковими для врахування під час атестації з метою присвоєння або підтвердження кваліфікаційної категорії чи професійної кваліфікації працівника сфери охорони здоров'я. Водночас доречно акцентувати увагу на тому, що покладення функції визначення порядку атестації, кількості балів за проходження заходів безперервного професійного розвитку, у тому числі за участь у заходах, організованих за межами України, на Міністерство охорони здоров'я України [3], свідчить про централізований характер управління професійним розвитком кадрів.

З-поміж сучасних інструментів публічного управління особливе місце посідає електронна система безперервного професійного розвитку, яка забезпечує автоматизацію ключових процесів підвищення кваліфікації медичних працівників. У структурі цієї системи зберігаються відомості про провайдерів освітніх послуг, зміст і параметри заходів безперервного професійного розвитку, результати навчання у вигляді нарахованих балів, а також формується персональне електронне освітнє портфоліо кожного фахівця. Основне призначення системи полягає у забезпеченні прозорості, доступності та впорядкованості процесів професійного розвитку [3]. Своєю

чергою, функціональні можливості електронної системи передбачають реєстрацію та облік освітніх заходів, автоматизоване нарахування і збереження балів, подання звітної інформації в онлайн-режимі, укладення електронних договорів, а також використання всіх сервісів через персональний електронний кабінет. Представлена модель організації професійного розвитку мінімізує адміністративні бар'єри та посилює орієнтацію на самостійну відповідальність медичного працівника за результати власного навчання. Водночас слід підкреслити, що цифровізація процедур безперервного професійного розвитку має соціально-управлінське значення, адже сприяє формуванню нового типу професійної самосвідомості, у рамках якого медичний працівник розглядає власний розвиток як безперервний процес, інтегрований у систему публічного управління та підзвітний суспільству.

Література:

1. Борисюк І. Ю., Заградська О. Л., Нікітіна Н. О. Безперервний професійний розвиток медичних працівників: сучасні підходи. The 2nd International scientific and practical conference "Innovations of modern science and education" (October 29-31, 2025) Perfect Publishing, Vancouver, Canada. 2025. С. 215–225.
2. Краєва О. А. Психологічні особливості стану професійної ідентичності медичних працівників під час трансформаційних змін суспільства. *Актуальні проблеми психології*. 2019. №2. С. 199–210.
3. Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку працівників сфери охорони здоров'я: Постанова КМУ; Положення від 14.07.2021 №725. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/725-2021-BF#Text>
4. Про впровадження випуску Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 78 «Охорона здоров'я»: МОЗ України; Наказ від 29.03.2002. №117. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0117282-02#n5>

НАПРЯМ 9. МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Batorshyna Adilia

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of International Finance,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-602-0-39>

INTERNATIONAL INVESTMENT AND ECONOMIC EDUCATION: STRATEGIC TRAINING OF SPECIALISTS FOR UKRAINE'S POST-WAR RECONSTRUCTION

Ukraine's post-war recovery constitutes a large-scale and multidimensional socio-economic transformation that requires not only unprecedented volumes of international financial assistance but also the establishment of effective institutional coordination mechanisms. According to joint assessments conducted by leading international organizations, the total cost of reconstruction already exceeds \$500 billion and continues to grow, encompassing critical sectors such as infrastructure, energy systems, agriculture, industrial production, housing, and social services [1]. This highlights the decisive role of foreign direct investment and international financial support as key drivers of economic revitalization and structural modernization.

At the same time, contemporary academic research emphasizes that post-war recovery cannot be reduced solely to physical reconstruction. It also involves the restoration and development of human capital, which directly determines a country's investment attractiveness and long-term growth potential. War-related losses have led to a significant reduction in labor resources, disruption of educational processes, and weakening of institutional capacity, making human capital development a strategic priority for Ukraine [2; 3]. Investments in education, digital skills, innovation capacity, and professional training not only contribute to economic

productivity but also serve as important signals of stability, resilience, and reliability for international investors [4].

Moreover, the war has fundamentally transformed Ukraine's investment climate. While traditional risks -such as political instability and security threats – have intensified, new opportunities have emerged, particularly in impact investing. This approach combines financial returns with measurable social and environmental outcomes and is increasingly relevant for post-conflict economies. Ukraine is becoming a potential platform for implementing sustainable development models, including renewable energy projects, expanding digital infrastructure, green transition initiatives, and inclusive economic policies aligned with European integration.

Despite significant international support, attracting foreign investment remains challenging. The most critical barriers include ongoing security risks, regulatory instability, corruption, weak rule of law, and large-scale infrastructure destruction. These factors increase uncertainty, raise transaction costs, and reduce investor confidence, especially among private sector actors. In addition, large-scale migration and demographic decline have led to labor shortages, further complicating recovery efforts and underscoring the need for comprehensive workforce regeneration strategies.

In this context, economic education plays a crucial role in ensuring the effectiveness and sustainability of Ukraine's reconstruction process. Modern scientific approaches underline that human capital is a key driver of economic growth and a fundamental determinant of investment attractiveness. Therefore, transforming economic education systems must become a strategic priority [4].

Equally important is the transition toward practice-oriented and interdisciplinary learning models. The use of real-world case studies, simulations, project-based learning, and collaboration with international institutions enhances students' practical skills and analytical capabilities. Furthermore, the development of digital learning environments and the integration of innovative educational technologies facilitate knowledge exchange, increase accessibility, and strengthen the overall resilience of the education system.

Another important dimension of educational transformation is the incorporation of sustainability principles and impact investing

concepts into academic programs. Specialists must be equipped not only to assess financial returns but also to evaluate the broader socio-economic and environmental impacts of investment projects. This reflects global trends in responsible investment and aligns Ukraine's development strategy with international standards and policy frameworks.

The war has also significantly affected Ukraine's education system, causing infrastructure damage, disruptions to learning processes, reduced access to quality education, and declining academic performance indicators. As a result, restoring and modernizing the education sector is essential for ensuring long-term economic growth and competitiveness [2; 5]. Increased investment in education, research, and innovation systems is necessary to rebuild intellectual potential and support sustainable development.

Ukraine's reconstruction requires the formation of a new generation of highly qualified professionals capable of operating effectively within the global economic system. These specialists must possess interdisciplinary competencies, including economic analysis, financial modeling, legal expertise, project management, and strategic planning. Scientific studies emphasize that without qualified personnel, even large-scale financial investments cannot ensure sustainable economic growth and effective resource allocation [3].

An important direction in this process is the development of international educational programs and academic mobility initiatives. Participation in programs such as Erasmus+ and other international cooperation initiatives facilitates knowledge transfer, strengthens institutional partnerships, and promotes the adoption of global best practices. Research shows that international collaboration significantly enhances the quality and impact of scientific research, thereby contributing to economic development and innovation capacity.

In addition, the concept of lifelong learning and continuous professional development is becoming increasingly important. Rapid changes in the global economy require constant updating of knowledge and skills. Flexible education systems, including retraining programs and professional development courses, enable individuals

across age groups to remain competitive in the labor market and actively participate in the reconstruction process [5].

In conclusion, international investment is a fundamental driver of Ukraine's post-war recovery and its integration into the global economic system. However, its effectiveness depends not only on financial resources but also on the availability of highly skilled human capital and robust institutional frameworks. Scientific evidence confirms that investments in education, professional training, and innovation systems play a decisive role in shaping a favorable investment climate and ensuring sustainable economic growth [2; 4].

Thus, the transformation of economic education and the strategic training of specialists in international investment should be considered key priorities of national policy. By combining financial resources with advanced educational systems and international cooperation, Ukraine has the opportunity not only to rebuild its economy but also to create a modern, competitive, and sustainable development model aligned with global standards and long-term national interests.

References:

1. World Bank. (2026). Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released Press release, February 23, 2026. Available at: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>.
2. Blyzniuk V. V., Huk L. P., Levin R. Ya. (2025) "Educational component of Ukraine's human capital from the perspective of post-war reconstruction". *Scientific journal "Ukrainian Socium"*, no. 1 (92), pp. 86–109. DOI: <https://doi.org/10.15407/socium2025.01.086>.
3. Luhova Viktoriia, Borys Makov. (2024). "Human capital use in post-war reconstruction of Ukraine". *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, vol. 9, no. 4, pp. 46–50. Available at: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/ujae_2024_r04_a7.pdf.
4. Larina Tetiana, Kozak Kateryna, Chevtayev Andriy, Lagodiienko Nataliia, Demchenko Oleksandr. (2025). "Impact of state investment policy in the sphere of human capital on increasing the investment attractiveness of Ukraine in the conditions of post-war development". *The journal "Actual problems of innovative economy and law"*, no. 3, pp. 102–106. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-3-22>

5. Tetiana Posnova, Ganna Belinska, Volodymyr Ziatkoskyi. (2024). "Educational component of human capital restoration and development in Ukraine". *Scientific and practical journal "Educational Analytics of Ukraine"*, no. 2 (28), pp. 97–110. Available at: https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2024/08/7_Posnova_Belinska_Zyatk%D0%BESkyi_228_2024_97-110.pdf.

Prypik Yevhen

*PhD in Economics, Senior Research Fellow,
China-Ukraine Educational Alliance "One Belt, One Road"*

Velychko Valentyn

*PhD, Associate Professor, Correspondent Member,
China-Ukraine Educational Alliance "One Belt, One Road"*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-602-0-40>

WHETHER CHINESE RURAL REVITALIZATION THROUGH VILLAGE TOURISM EXPERIENCE RELEVANT TO POST-WAR RECONSTRUCTION OF UKRAINIAN COUNTRYSIDE?

Since 2010s, the Chinese government implemented policies that placed greater emphasis on rural areas than urban areas with a view to reversing the slow economic growth and low productivity of rural services. In 2017, the government put forward the overall requirements for rural development of "prosperous industry, livable ecology, civilized rural style, effective governance, and affluent life". These five aspects, which resemble a structure, form an organic unit that complements each other.

In order to reduce poverty and promote the sustainable development of rural areas, the Rural Revitalization Strategy was first adopted. This strategy is regarded as one of China's most important national development strategies. Among the strategy benchmarks were the agriculture modernization and village revitalization. It was for the first time when the agriculture and village development tasks were put on the same strategic level.

In 2018, the "Opinions on the Implementation of the Rural Revitalization Strategy" (hereinafter referred to as the "Opinions") was officially released, and rural tourism was included in the Central Document No. 1 as an important area for realizing the rural revitalization strategy.

The table below outlines other important events in the development of rural revitalization policies.

Table 1

**The key points of regional policy on the development
of rural tourism**

October- November 2005	The fifth Plenary Session of the 16th central committee of the CPC proposed to promote the construction of a new socialist countryside in accordance with the requirements of 'production development, affluent life, civilized rural customs, clean and tidy villages, and democratic management.'
2012	the 18th Congress of the CPC proposed the overall layout of socialist construction: It referred to 'five-in-one,' a catch-phrase that defines five key development priorities for 'comprehensive promotion,' namely: Economic, political, cultural, societal and ecological.' It also re-emphasized the 'four modernizations': To strengthen the fields of agriculture, industry, defense and technology.
2017	The 19th Congress of the CPC formally introduced the rural revitalization strategy, explicitly incorporating agricultural green development as a core component. This policy direction was further operationalized through the Ministry of agriculture and rural Affairs's; 'Notice on the implementation of the five major actions for green agricultural development' (2017), which provided specific implementation guidelines.
2018	Government Work Report: 'National rural revitalization strategic plan.'
March 5, 2019	In 2019 Government work report, Premier of the State Council proposed that China should advance poverty alleviation and rural revitalization in line with the task of building a moderately prosperous society in all respects. He stated that, by adhering to the priority development of agriculture and rural areas, strengthening the overall co-ordination of poverty alleviation and rural revitalization, and ensuring that the poverty alleviation goals are achieved as scheduled and farmers lives reach a comprehensive moderately prosperous level, in 2020, the goal of building a well-off society in an all-round way will be realized.
2021	Rural revitalization promotion Law
2021	Establish the national rural revitalization Bureau on the basis of the former state Council poverty alleviation and development Group Office.
2022	The 20th national Congress of the CPC proposes a strong agricultural country and high-standard farmland [1, p. 25].

The implementation of the rural revitalization strategy constitutes a major deployment strategy made by the government on the "agriculture-rural areas-peasants" work. As a distinct industrial manifestation, rural tourism is in alignment with the overarching standards of the rural revitalization strategy, encompassing economic, societal, cultural, ecological, and other pivotal domains.

In the period between 2010 and 2020, the urbanization rate exceeded 50%. Significant urban centers, including Beijing, Shanghai, Guangzhou and Shenzhen, exhibited rates that surpassed 90%. Consequently, there has been a discernible disconnection between urban residents and the natural world, a fundamental element of wellbeing.

A statistical analysis of the available data indicates that the per capita disposable income of urban households has increased at a rapid rate, representing a significant multiple increase. The Engel coefficient also underwent a substantial decline, dropping from less than 30%, which is indicative of a sharp decrease [2; 3]. With rising incomes and leisure time, the urban people spending on sightseeing, travel, leisure, and vacations has been increasing. This, coupled with improvements in urban and rural roads, and transportation, has created favorable conditions for the development of rural tourism.

The beautiful natural environment, quaint village workshops, natural agricultural and sideline products, primitive labor practices, authentic folk customs, long-standing farming culture, and ancient village architecture have created a unique landscape of "ancient, original, authentic, and rustic" in rural areas. These areas offer integrating diverse functions, including ecological conservation, tourism and leisure, farming experiences, education and entertainment. The traditional agricultural production function of rural areas surrounding major Chinese cities has gradually weakened, while their tourism and leisure functions have become increasingly prominent. The added value generated by rural tourism in 2016 reached 570 billion yuan, which is equivalent to 2.9% of the total volume of agricultural production (6,377 trillion yuan in 2016). In the same year, the number of tours to villages reached 2.1 billion [2; 4].

The rural regions might see its agricultural production decline as its tourism sector grows due to factors like rural residents shifting to

the more lucrative tourism industry for employment and income, or a regional shift in economic focus from agriculture to services and industry. However, this decline isn't always absolute, as integrated agricultural and tourism development (agritourism) can actually boost farm income and promote new forms of farming, such as locally-sourced organic products [3, p. 171]

A new type of tourism operation utilizes the unique natural environment, rural landscape, production and operation patterns, folk culture, farming culture, and farmhouses and villages of rural areas to provide urban tourists with sightseeing, leisure, experience, fitness, entertainment, shopping, and vacation opportunities. Rural tourism encompasses both rural sightseeing agricultural tourism and rural folk culture tourism, as well as rural leisure and vacation tourism, and rural natural ecological tourism. It is a new type of tourism industry with regional and comprehensive characteristics. Based on the types of tourism resources it relies on, rural tourism can be divided into: sightseeing agricultural tourism, folk culture tourism, leisure and vacation tourism, and natural ecological tourism [4, p. 122]. Consecutively, they appear in Chinese media like “flourishing of production” 产业兴旺, “ecological well being” 以生态易居, “local (county) spirit civilization” 县风生命, “management efficiency” 治理优秀, “life wealth” 生活富裕. Since 2010s, prior the COVID-2019 outbreak the revenue growth from China's rural tourism growth was driven by increased rural tourism trips and favorable policies from the government aimed at poverty alleviation and developing leisure agriculture.

Data indicates that the total consumption (output value) of rural tourism in China was around 850 billion yuan in 2019 and exceeded 900 billion yuan in 2023, with the market gradually recovering after a decline during the pandemic. By the end of 2022, a total of 388 national leisure agriculture and rural tourism demonstration counties had been established nationwide, along with 1973 “Beautiful Leisure Villages of China” and 1597 national-level key villages and towns for rural tourism. According to the United Nations World Tourism Organization, China became the country with the largest number of “Best Tourist Villages” in 2024. The integrated development of

agriculture and tourism has become a crucial strategy for advancing rural revitalization in China [5, p. 3827].

The central and local governments have concentrated on the development of tourism in rural areas with a view to raising the living standards of those residing in poverty-stricken regions. The government has identified the eradication of poverty as the key task in the building of a moderately prosperous society. China aimed to raise 12 million people out of poverty through tourism before the beginning of the 2020s.

The findings of authors indicate that the revitalization of rural areas and the promotion of tourism in areas previously experiencing security and economic disadvantage can be achieved through the integration of rural tourism with village revitalization strategies.

The importance and implications of this subject deserve close attention. This research is not just theoretical; it offers a practical tool for fostering strong collaborations that can drive effective planning and programming aimed at establishing valuable partnerships with rural communities, tourism operators, property owners, and other stakeholders there. Its true value lies in its insightful perspective on rural tourism – a burgeoning field of study in China and Ukraine.

This assertion will be of particular pertinence in the process of revitalizing Ukrainian villages in the post-war reconstruction context. The utilization of Chinese qualitative and quantitative research methodologies has the potential to enhance the development of rural tourism projects in the Ukrainian countryside, particularly in regions where demining operations have been completed and local tourism initiatives are receiving substantial support from regional and local governments.

References:

1. Zhongqi Feng, Guy M. Robinson, Yan Tan. Rural Revitalization in China: Reversing Rural Decline and Eliminating Poverty. *Geography Compass*. 2025. № 25 June. P. 25. DOI: <https://doi.org/10.1111/gec3.70039>
2. Xiwen Chen (2020) .The core of China's rural revitalization: exerting the functions of rural area. *China Agricultural Economic Review*. 2020. Vol. 12 (1). P. 1–13. DOI: <https://doi.org/10.1108/CAER-02-2019-0025>
3. Chen C., Wang J., Jiang W. and Xie A. Can the integration of agriculture and tourism foster agricultural green development? An empirical analysis

based on panel data from 30 provinces in China. *Front. Sustain. Food Syst.* 2025. No. 9. P.157–176. DOI: <https://doi.org/10.3389/fsufs.2025.1570767>

4. Guo Huancheng, Liu Junping, Wang Yuncai. Research on the development of tourism agriculture. *Economic Geography*. 2000. Vol. 20 (3). P. 121–128.

5. Wang, J., Xia, L., Zhou, F., Chen, C., and Zhu, Q. Impacts of the integrated development of agriculture and tourism on sustainable development of agriculture – based on provincial data of China from 2008 to 2019. *Polish J. Environ. Stud.* 2023. No. 32. P. 3825–3843. DOI: <https://doi.org/10.15244/pjoes/163566>

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-602-0-41>

БЕЗПЕКА ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах воєнного стану безпека експортної стратегії України набуває визначального значення для збереження макроекономічної стабільності, підтримання валютних надходжень, забезпечення функціонування виробничого сектору та адаптації національної економіки до геополітичної нестабільності. Експорт у сучасних умовах виступає не лише інструментом зовнішньоекономічної діяльності, а й одним із ключових чинників економічної стійкості держави.

Воєнні дії суттєво вплинули на інвестиційне середовище України. У 2022 році обсяг прямих іноземних інвестицій в економіку України різко скоротився, однак у 2023 році спостерігалось часткове відновлення інвестиційної активності. Попри певне зниження у 2024 році, загалом інвестиційні надходження залишилися на відносно вищому рівні, ніж у перший рік повномасштабної війни. Це свідчить про збереження інтересу зовнішніх партнерів до української економіки навіть за умов високих безпекових ризиків.

Особливу роль у забезпеченні безпеки експортної стратегії України відіграють країни Європейського Союзу. Саме ЄС залишається головним джерелом накопичених прямих іноземних інвестицій в Україну, а його частка у структурі ПІІ упродовж 2022–2024 років перевищувала 74%. Провідними інвесторами виступають Кіпр, Нідерланди та Німеччина, а позитивна динаміка інвестицій з боку Франції, Іспанії, Польщі, Швеції та окремих інших країн формує підґрунтя для розвитку експортоорієнтованих секторів, модернізації виробництва та інтеграції українських підприємств до європейських ланцюгів доданої вартості.

Водночас безпека експортної стратегії залежить не лише від обсягів інвестицій, а й від їхньої галузевої спрямованості [2]. В умовах війни особливого значення набуває фінансування секторів, здатних забезпечити високу додану вартість, технологічне оновлення та зміцнення експортного потенціалу. До таких секторів належать оборонно-промисловий комплекс, енергетика, агропромисловий комплекс, металургія, логістика, фармацевтика, деревообробка та ІТ-сфера. Їх розвиток дає змогу не лише відновлювати економіку, а й формувати нову модель експорту, більш стійку до зовнішніх шоків [1; 2].

Важливим чинником зміцнення безпеки експортної стратегії є міжнародна фінансова підтримка України. Значну роль у цьому процесі відіграють механізми Ukraine Facility та Ukraine Investment Framework, які спрямовані на забезпечення макрофінансової стабільності, залучення приватного капіталу, фінансування відновлення інфраструктури, модернізацію економіки та зниження інвестиційних ризиків. Надання Україні фінансових ресурсів у межах цих інструментів створює передумови для підтримки виробничих потужностей, розширення логістичних можливостей і зміцнення позицій на зовнішніх ринках [3; 4].

Суттєвим викликом для безпеки експортної стратегії України залишаються структурні диспропорції експорту. У товарній структурі експорту переважають продовольчі товари та сировина, частка яких зростає, тоді як питома вага продукції з високою доданою вартістю залишається недостатньою. Така модель експорту є вразливою до цінових коливань, логістичних обмежень і змін зовнішнього попиту. Тому одним із ключових напрямів забезпечення безпеки експортної стратегії є перехід від сировинної моделі до моделі, заснованої на глибокій переробці, технологічності та інноваційності виробництва.

Динаміка зовнішньої торгівлі у 2022–2024 роках засвідчила, що українська економіка поступово адаптується до умов воєнного стану. Після зниження обсягів експорту у 2023 році у 2024 році відбулося його помітне відновлення. Водночас географічна структура експорту зазнала істотних змін: країни ЄС остаточно закріпилися як головний торговельний партнер

України. Така переорієнтація є позитивною з точки зору економічної інтеграції, але водночас підвищує значення гармонізації стандартів, сертифікації продукції та інституційної підтримки доступу українських товарів на ринки Європейського Союзу [5].

Серед основних загроз безпеці експортної стратегії України в умовах воєнного стану слід виокремити логістичні проблеми, високу вартість перевезень, валютні обмеження, дефіцит кваліфікованих кадрів, ускладнення міжнародної ділової мобільності, воєнні ризики для іноземних контрагентів, а також тарифні й нетарифні бар'єри на зовнішніх ринках. Сукупність цих факторів знижує конкурентоспроможність українських експортерів та ускладнює реалізацію довгострокових зовнішньоекономічних цілей [6].

У цьому контексті безпека експортної стратегії має ґрунтуватися на комплексному підході, який поєднує інвестиційну, фінансову, інфраструктурну, інституційну та регуляторну підтримку експорту. Важливими напрямками державної політики мають стати розвиток експортного фінансування та страхування ризиків, розбудова альтернативних логістичних маршрутів, стимулювання переробної промисловості, цифровізація зовнішньоторговельних процедур, підтримка малого і середнього бізнесу, а також укладення угоди АСАА, що сприятиме поглибленню промислової інтеграції України з ЄС.

Отже, безпека експортної стратегії України в умовах воєнного стану є багатовимірною категорією, що охоплює здатність держави забезпечувати безперервність експортної діяльності, адаптувати зовнішню торгівлю до умов війни, знижувати ризики для виробників та інвесторів і формувати довгострокові передумови для структурної модернізації економіки. Реалізація нової експортної стратегії повинна бути спрямована не лише на збільшення обсягів експорту, а насамперед на посилення його стійкості, диверсифікацію, технологічне оновлення та підвищення частки продукції з високою доданою вартістю. Саме це стане основою економічної

безпеки та міжнародної конкурентоспроможності України в умовах тривалої геополітичної нестабільності.

Література:

1. ПІІ в Україну. Прямі іноземні інвестиції в Україну. 2025. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/> (дата звернення: 16.03.2026).
2. Статистика зовнішнього сектору. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external> (дата звернення: 16.03.2026).
3. Ukraine Investment Framework. European Commission. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/european-neighbourhood-policy/countries-region/ukraine/ukraine-investment-framework_en (дата звернення: 16.03.2026).
4. Ukraine Facility. European Commission. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/funding-technical-assistance/ukraine-facility_en (дата звернення: 16.03.2026).
5. EIB announces major new projects for Ukraine's recovery. EU Neighbours East. URL: <https://euneighbourseast.eu/news/latest-news/eib-announces-major-new-projects-for-ukraines-recovery/> (дата звернення: 16.03.2026).
6. European Commission and EIB Group sign €2 billion guarantee under Ukraine Facility to support country's reconstruction and resilience. European Investment Bank. URL: <https://www.eib.org/en/press/all/2025-124-european-commission-and-eib-group-sign-eur2-billion-guarantee-under-ukraine-facility-to-support-country-s-reconstruction-and-resilience> (дата звернення: 16.03.2026).

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-602-0-42>

КЛЮЧОВІ ПАРАМЕТРИ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В БУДІВЕЛЬНИХ КОМПАНІЯХ

Бізнес будівельних компаній сьогодні знаходиться в надскладних умовах, що змушує керівництво компаній швидко приймати рішення, адаптовуватися до певних умов функціонування, трансформувати бізнес-процеси враховуючи вплив різноманітних чинників та обставин. Тому, задля збереження бізнесу та швидкого реагування на зміни, необхідним є розроблення ефективної системи управлінського обліку з використанням сучасних програмних продуктів.

Враховуючи масштабність та складність будівельних проєктів, організація обліку є складним процесом, який вимагає високої точності та системності. Запорукою ефективності бізнесу є правильно побудована система управлінського обліку, яка сприятиме досягненню поставлених цілей, прийнятті оптимальних управлінських рішень та оперативності їхнього виконання. Впровадження сучасного програмного забезпечення для ведення бізнесу в будівельних компаніях дає змогу систематизувати, оптимізувати бізнес-процеси, здійснювати моніторинг та контроль за виконанням проєктів, фінансів, ресурсів. Водночас, ефективність автоматизації управлінського обліку в єдиній інформаційній системі управління може бути забезпечена тільки з врахуванням специфіки окремої будівельної компанії, її особливостей діяльності тощо. Тобто, не тільки інтеграція різних видів обліку, бухгалтерського, податкового, оперативного, фінансового, управлінського, але й комплексний підхід має бути основним аспектом автоматизації, що дасть змогу налагодити процес управління будівельною діяльністю більш прогнозовано. Автоматизовані системи дають змогу також здійснювати бюджетування, вести оперативний контроль

фінансових потоків, аналізувати економічну ефективність проектів та своєчасно формувати звітність. Виокремлення ключових параметрів, які описують найважливіші характеристики чи показники в системі управління будівельної компанії, є запорукою її конкурентоспроможності, професіоналізму, надійності та здатності у виконанні проектів відповідно до вимог та очікувань клієнтів (табл. 1).

Таблиця 1

**Ключові параметри управлінського обліку
в будівництві**

Ключові параметри управлінського обліку	Значення в будівництві
Маржинальна вартість об'єкта	Оцінка прибутковості проекту з урахуванням витрат за окремими проектами
Відхилення від бюджету	Контроль виконання бюджетів за окремими проектами, аналіз відхилень та причини їх виникнення
Рентабельність проекту	Аналіз прибутковості кожного окремого проекту
Витрати на будматеріали	Моніторинг закупівель та складських залишків будівельних матеріалів тощо
Необхідність техніки	Оцінка потреби у власній чи орендованій спецтехніці, обладнанні
Витрати на автопарк	Контроль витрат на паливо, амортизацію, обслуговування техніки
Робота субпідрядників	Оцінка ефективності аутсорсингу та контроль витрат
Тривалість будівництва	Планування та оптимізація виробничих процесів
Управління грошовими потоками	Контроль та прогнозування руху грошових коштів довгострокових будівельних проектів
Фінансовий контроль	Облік фінансових потоків, контроль за виконанням в розрізі окремих проектів

Окрім того, в сучасному будівництві важливу роль відіграє гнучкість компанії, її готовність до нестандартних рішень, можливість реалізовувати унікальні проекти, адаптовувати типові рішення під конкретні умови, запропонувати оптимальні і функціональні рішення, гарантувати якість з дотримання вимог та стандартів тощо. Варто зазначити, що задля забезпечення

ефективності управлінської облікової системи будівельної компанії, необхідним є врахування її специфічних особливостей, які здійснюють вплив на всі облікові процеси, а бізнес-процеси будівництва містять унікальні характеристики в порівнянні з іншими галузями. Адаптація та чітке налагодження системи управлінського обліку в даному випадку потребує систематизації та виокремлення особливостей будівельних процесів, зокрема [1]:

- виробничий процес, зазвичай має довготривалий період часу, і кінцевий продукт повинен відповідати високим проектним стандартам вимог замовника;
- проектування включає аналіз різноманітних варіантів для вибору найоптимальнішого рішення з економічної точки зору;
- використання детальних кошторисів для оцінки вартості будівництва;
- продукція в будівництві характеризується довговічністю, високою капітало- та матеріаломісткістю, складністю, індивідуальністю, великим обсягом, географічною фіксацією, а також специфікою у розрахунках за готовий продукт;
- встановлення договірної ціни на виконання будівельно-монтажних робіт проходить в кілька етапів, включаючи розрахунок кошторисної вартості, яку необхідно здійснити генеральним підрядником згідно з контрактом.

Наведені вище особливості та ключові параметри управлінського обліку в будівельних компаніях, здійснюють значний вплив на побудову обліково-інформаційної системи, їх виокремлення та врахування є необхідним, що в результаті дасть змогу керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення, контролювати витрати, доходи та фінансові результати, оптимізувати використання всіх видів ресурсів, мінімізувати фінансові ризики та сформувати прозору звітність за кожним окремим об'єктом.

Література:

1. Краєвський В. М., Пінчук К. С. Удосконалення управлінського обліку та внутрішньогосподарського контролю у будівництві. *Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування*. 2020. Вип. 5. С. 98–107. DOI: <https://doi.org10.33244/2617-5932.5.2020.98-107>.
2. Ясінська А.І., Река В.І. Інформаційне забезпечення системи управлінського обліку на будівельних підприємствах: системний підхід. *Інфраструктура ринку*. 2025. № 82. С. 103–108. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/82-202>.

НОТАТКИ

Наукове видання

**ЕКОНОМІЧНА ОСВІТА:
СУЧАСНА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ**
ВСЕУКРАЇНСЬКА
НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ

20 березня 2026 року

*Відповідальність за достовірність фактів, цитат, власних імен та інших даних
несуть автори статей. Думки, положення і висновки, висловлені авторами,
не обов'язково відображають позицію редакції.*

Матеріали друкуються за авторською редакцією.

Підписано до друку 27.03.2026 р. Формат 60x84/16.
Папір офсетний. Цифровий друк. Ум.-друк. ар. 11,74.
Наклад 100 прим. Замовлення № 0426-030.

Надруковано: Українсько-польське наукове видавництво «Liha-Pres»
79000, м. Львів, вул. Технічна, 1
87-100, м. Торунь, вул. Лубіцка, 44
E-mail: editor@liha-pres.eu
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 6423 від 04.10.2018 р.