

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ І. І. МЕЧНИКОВА

ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН, ПОЛІТОЛОГІЇ ТА СОЦІОЛОГІЇ

КАФЕДРА СВІТОВОГО ГОСПОДАРСТВА
І МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

Економічні кризи та механізми їх подолання

ВСЕУКРАЇНСЬКА
НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ

3 квітня 2026 року

Конференцію організовано у межах проєктів
ЕРАЗМУС+ 611599-EPP-1-2019-1-UA-EPPJMO-MODULE «Соціальне та економічне
включення біженців та мігрантів до Європейського Союзу: виклики для України»
та 101048173- Monetary policy-ERASMUS-JMO-2021-HEI- TCH-RSCH
«Успіхи і недоліки монетарної політики Європейського Союзу:
наслідки для України», які фінансуються з боку Європейського Союзу



**Фінансується
Європейським Союзом**



Львів-Торунь
Liha-Pres
2026

Організаційний та програмний комітет:

Алексєєвська Г. С. – доктор філософії з міжнародних економічних відносин, доцент, доцент кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин ОНУ імені І. І. Мечникова.

Бичкова Н. В. – к.е.н., доцент, доцент кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин ОНУ імені І. І. Мечникова.

Кириченко О. В. – доктор філософії з міжнародних економічних відносин, доцент кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин ОНУ імені І. І. Мечникова.

Крючкова Н. М. – к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та підприємництва ОНУ імені І. І. Мечникова.

Ломачинська І. А. – д.е.н., професор, проректор з науково-педагогічної роботи ОНУ імені І. І. Мечникова.

Пічугіна Ю. В. – к.е.н., доцент, доцент кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин ОНУ імені І. І. Мечникова.

Цевух Ю. О. – к.е.н., доцент, доцент кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин ОНУ імені І. І. Мечникова.

Якубовський С. О. – д.е.н., професор, завідувач кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин ОНУ імені І. І. Мечникова.

Відповідальний за випуск:

Якубовський Сергій Олексійович – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин ОНУ імені І.І. Мечникова.

Економічні кризи та механізми їх подолання: матеріали
Е 45 Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Одеса, 3 квітня 2026 р.) /
відп. за випуск д.е.н., проф. С. О. Якубовський. – Львів-Торунь : Liha-Pres,
2026. – 174 с.

ISBN 978-966-397-611-2

Викладено тези доповідей учасників Всеукраїнської науково-практичної конференції «Економічні кризи та механізми їх подолання», яка відбулася у м. Одеса 3 квітня 2026 року.

Фінансується Європейським Союзом, проте висловлені погляди та думки належать лише авторам і не обов'язково відображають погляди Європейського Союзу. Ні Європейський Союз, ні орган, що надає гранти, не можуть нести за них відповідальності.

338.124.4(062.552)

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. ЕКОНОМІКА

Аксьонова С. Ю., Слюсар Л. І. ПРІОРИТЕТНІСТЬ СІМЕЙНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ У СОЦІАЛЬНІЙ ПОЛІТИЦІ В УКРАЇНІ	7
Боцула О. І., Головіна О. Л. ІНСТИТУЦІЙНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗБАЛАНСОВАНОГО ЛІСОКОРИСТУВАННЯ	12
Вареник В. В. МЕТРИКИ ОЦІНКИ ПРОДУКТИВНОСТІ МОДЕЛЕЙ МАШИННОГО НАВЧАННЯ В СФЕРІ ФІНАНСОВОГО МОНІТОРИНГУ	16
Гапєєва О. М., Ромашко С. М. ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА ЯК КОМПОНЕНТ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ: БАГАТОРІВНЕВА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ТА МОНІТОРИНГ ЗАГРОЗ.....	20
Гелевера О. Р. СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ КРИПТОВАЛЮТ В УКРАЇНІ	24
Дуб А. М. СТРУКТУРНІ ВИКЛИКИ ТЕХНОЛОГІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОЇ КРИЗИ ТА МЕХАНІЗМИ ЇХ ПОДОЛАННЯ ЧЕРЕЗ ПАРТНЕРСТВО З ЄС	27
Корнійчук О. П. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ПО ПОДОЛАННЮ ТА МІНІМІЗАЦІЇ НЕГАТИВНИХ НАСЛІДКІВ ПАНДЕМІЙ ТА РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ	30
Лужанський В. В. ПРОГНОЗУВАННЯ ТА СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ РИНКУ ЯБЛУК І ПРОДУКТІВ ЇХ ПЕРЕРОБКИ В УКРАЇНІ.....	34
Марущак С. М. БІЗНЕС-МОДЕЛІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА РИЗИКУ	39
Маршавін О. Ю., Маршавін Ю. М. КРЕАТИВНА ЗАЙНЯТІСТЬ ЯК ПРІОРИТЕТ ЛЮДСЬКОГО РОЗВИТКУ І МОДЕРНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ У ПОВОЄННІЙ УКРАЇНІ	44
М'ячин В. Г., Старовойтов В. Е. ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ПОТЕНЦІАЛУ ОНЛАЙН-БІЗНЕСУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	49
Нам'ясенко В. М. МОЖЛИВОСТІ ТА РИЗИКИ РИНКУ ДИТЯЧИХ РОЗВАЖАЛЬНИХ ЦЕНТРІВ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ І РОЗВИТКУ	52

Решітко Н. І. БУДІВЕЛЬНА ГАЛУЗЬ УКРАЇНИ: ФІНАНСОВІ ВИКЛИКИ ТА ВІДНОВЛЕННЯ.....	56
Ржавін О. Є. ІНСТИТУЦІОНАЛЬНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	61
Сенченко В. В. ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД.....	64
Тимчак В. О. ГЕНЕЗИС КЛІМАТИЧНИХ ЗМІН ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЕКОНОМІЧНУ ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИРОЩУВАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ КУЛЬТУР В УКРАЇНІ.....	69
Тіщенко Є. О. ДОСВІД ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ ЯПОНІЇ ТА УКРАЇНСЬКІ ПЕРСПЕКТИВИ.....	73
Товстун В. В. ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРАКТИКИ ДЕКАРБОНІЗАЦІЇ МЕТАЛУРГІЇ ТА МОЖЛИВОСТІ ЇХ АДАПТАЦІЇ УКРАЇНСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ.....	77

СЕКЦІЯ 2. ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

Білоіваненко О. О. ВПЛИВ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА ОБЛІК І АНАЛІЗ РОЗРАХУНКІВ З ПОКУПЦЯМИ ТА ЗАМОВНИКАМИ.....	82
Іванов С. В. ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ЯКІСТЬ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОЇ ІНФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА	85
Мороз А. О. ВИКОРИСТАННЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОЇ ІНФОРМАЦІЇ ДЛЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	88
Стрельбіцький М. Ю. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ОБЛІКУ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	91
Феклістов О. А. ВПЛИВ КОНЦЕПЦІЇ ESG НА ФОРМУВАННЯ ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ.....	95

СЕКЦІЯ 3. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Долматов С. В. ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПЕРЕВІРКИ ПОХОДЖЕННЯ КОШТІВ, ЩО ВНОСЯТЬСЯ ЯК ЗАСТАВА У КРИМІНАЛЬНИХ ПРОВАДЖЕННЯХ.....	98
---	----

Кормушин Я. К. ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПЛАТФОРМ ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНИХ ФІНАНСІВ (DEFI).....	101
--	-----

СЕКЦІЯ 4. МЕНЕДЖМЕНТ

Андрусик А. Ю. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УКРАЇНІ	104
--	-----

Балан В. Г. МОДЕЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛЮ НА ОСНОВІ НЕЧІТКОГО АНАЛІЗУ ВІДХИЛЕНЬ	109
--	-----

Дідур О. Л. ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ІНТЕГРАЦІЇ МОДЕЛІ ПРОГНОЗУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ В КОНТУР АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	115
--	-----

Крамар О. М. ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	120
---	-----

Маринюк І. О. СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ КОМПЛАСНС-МЕНЕДЖМЕНТУ В ПУБЛІЧНОМУ ТА ПРИВАТНОМУ СЕКТОРАХ УКРАЇНИ	124
--	-----

Новак О. С. АДАПТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ЯК МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ-ІМПОРТЕРІВ ХАРЧОВОЇ ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ КРИЗ	127
--	-----

Рачинський О. В. ІННОВАЦІЙНЕ ВІДТВОРЕННЯ ЯК ЦІЛЬ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	131
---	-----

Слісаренко М. В. ТРАНСФОРМАЦІЯ ФОРМ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ В ІТ-СЕКТОРІ УКРАЇНИ В УМОВАХ КРИЗ	135
---	-----

Стефанів Р. І. ГРАНТОВЕ ФІНАНСУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ТА ПОВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	139
--	-----

Якимчук І. М. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО ТА РЕГІОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	143
---	-----

СЕКЦІЯ 5. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Проценко А. П.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У КРИЗОВИЙ ТА ПОСТКРИЗОВИЙ ПЕРІОД:

КАТЕГОРІАЛЬНИЙ АПАРАТ ТА НАУКОВІ ПІДХОДИ 146

СЕКЦІЯ 6. МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Богородицька Г. Є., Драгунова А. В.

РОЛЬ ХЕДЖ-ФОНДІВ У МІЖНАРОДНИХ

ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЦЕСАХ..... 151

Ішков П. О.

АНТИКРИЗОВА АДАПТАЦІЯ УКРАЇНСЬКОГО ЕКСПОРТУ

ДО ВУГЛЕЦЕВОГО КОРИГУВАЛЬНОГО МЕХАНІЗМУ ЄВРОПЕЙСЬКОГО

СОЮЗУ У 2026 РОЦІ: ВИКЛИКИ ДЛЯ ВУГЛЕЦЕВО-ІНТЕНСИВНИХ

ГАЛУЗЕЙ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПОДОЛАННЯ 155

Майданюк О. П.

СУЧАСНІ ІНВЕСТИЦІЙНО-ПРОМИСЛОВІ КЛАСТЕРИ ПОЛЬЩІ..... 159

Філонюк В. В.

ЕКОНОМІЧНЕ УПОВНОВАЖЕННЯ ЖІНОК

В АНТИКРИЗОВІЙ ПОЛІТИЦІ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ 163

Цимбалюк Д. І.

ІНТЕГРАЦІЯ УКРАЇНСЬКИХ МІГРАНТІВ У РИНОК ПРАЦІ КРАЇН ЄС:

БАР'ЄРИ, ДЕТЕРМІНАНТИ ТА МІГРАЦІЙНІ НАМІРИ 166

Шевченко В. Ю.

ГЛОБАЛЬНІ ШОКИ ТА ФІНАНСОВА НЕСТАБІЛЬНІСТЬ..... 169

СЕКЦІЯ 1. ЕКОНОМІКА

Аксьонова С. Ю.

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

Слюсар Л. І.

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

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-611-2-1>

ПРІОРИТЕТНІСТЬ СІМЕЙНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ У СОЦІАЛЬНІЙ ПОЛІТИЦІ В УКРАЇНІ

В Україні протягом останнього десятиліття вченими різних наукових напрямків (серед них соціологи, психологи, демографи) дедалі частіше даються доволі суперечливі оцінки і характеристики української сім'ї. З одного боку, наголошується, що сім'я як соціальна інституція зазнала значної трансформації, а з іншого, підкреслюється, що цінність сім'ї є непохитною, сімейні традиції повинні бути збережені, значимість сім'ї зберігається за будь-яких потрясінь. Найбільшим випробуванням для українського суспільства у новітній демографічній історії, безперечно, стала повномасштабна війна. Під її впливом змінилось життя кожної родини в Україні. Однак, поряд з цим, відбулось посилення важливості інституції сім'ї, адже саме сім'я/родина в екстремальних умовах масштабного вторгнення РФ в Україну і розгортання жорстокої війни великої інтенсивності уможливила не лише фізичне виживання людей, але й сприяла налагодженню нормальної життєдіяльності. Цьому сприяли притаманні сім'ї такі властивості як солідарність, взаємна безкорислива допомога і піклування, обмін матеріальними ресурсами між членами родини тощо. Загалом, сім'я відіграє вагомий роль у збереження людського потенціалу у періоди шоків. Особливо виразно це

проявилось у перші місяці повномасштабного вторгнення, але й надалі у випадках руйнування чи втрати житла, майна, різкого погіршення здоров'я допомога членами родини надавалась відразу, тоді як для більшості інших соціальних інституцій і організацій був потрібен час для їхньої адаптації до умов воєнного стану. Зауважимо, що й раніше, до повномасштабної війни, догляд за хворими, інвалідами, немічними або родичами похилого віку здійснювався переважно у сім'ях. Значимість такої допомоги в умовах недофінансування зростала.

Серед ключових висновків дослідження, проведеного Rating Group у липні 2023 р. зазначалось, що сім'я в Україні залишається однією із найважливіших суспільних інституцій, а позитивний баланс довіри/недовіри до інших формується насамперед за рахунок надвисокого рівня довіри до найближчих членів сім'ї (батьків, дітей, чоловіка, дружини) та родичів (двоюрідних братів/сестер, інших) – про високий ступінь довіри повідомили відповідно 96% і 68% респондентів. Отже, «родинне коло разом із найближчими членами сім'ї є основною частиною соціального капіталу громадян України» [1, с.16]. Отримані результати щодо пріоритетності найближчого оточення були підтверджені дослідженням формули стійкості: сім'я, родичі та близькі опинились на другому місці (після «*віри в ЗСУ*») серед факторів, які підтримують стійкість українців під час війни (для порівняння: цей варіант вказали 61% опитаних, «*щоденну працю*», що посіла третє місце, вказало вдвічі менше респондентів, а «релігію / віру у Бога» – втричі менше) [2]. Здійснене іншою групою соціологів етнографічне дослідження також показало першочерговість сім'ї у процесі реабілітації тих, хто повертається з фронту додому, маючи негативні наслідки війни для фізичного та психічного здоров'я; і саме від сімейного оточення насамперед залежить успішність їхньої адаптації та можливості повноцінного життя [3].

Поряд з тим, що сім'я/родина є «найважливішим конструктивним джерелом психологічного відновлення» [3], у багатьох обстеженнях відмічають високий ризик виникнення конфліктів у сім'ї (особливо, у сім'ях ветеранів), зауважують, що постійний страх за життя і здоров'я своїх дітей і близьких посилює стрес і тривожність, а також те, що причиною стресу доволі часто стають «*сімейні справи та стосунки*». Отже, знову можна помітити певну парадоксальність: з одного боку, сім'я є джерелом стійкості (навіть виживання), з іншого боку, це не виключає конфліктність, посилення стресу, погіршення здоров'я через сімейне непорозуміння. Втім, якщо взяти до уваги правомірність

визначення «сімейної кризи» як особливого стану «сімейної системи, спричиненого дисбалансом між вимогами ситуації та наявними ресурсами родини» [4], то зазначена парадоксальність частково зникає. Так, сім'я здатна відігравати ключову роль у підтримці та допомозі за наявності у неї необхідних (за кількістю і якістю) ресурсів; коли ж ресурси вичерпуються, або їх від початку було замало для повноцінного функціонування, вона стає вразливою навіть до найменших потрясінь. Перебування в умовах довготривалої війни, в умовах, коли одночасно діє декілька кризових факторів (як от «травматичні втрати, розлука, матеріальні труднощі, небезпека для життя і здоров'я» [4]), що може створювати синергетичний ефект, неодмінно відбивається на ресурсах сім'ї. Втрачаючи ресурси сім'я потребує зовнішньої підтримки для відновлення своїх сил. Потрібно враховувати й ту обставину, що війна, особливо її повномасштабна фаза, внесла суттєві зміни у розподіл обов'язків у сім'ї, насамперед розширивши функціонал жінок та істотно збільшивши навантаження на них; при чому найбільші зміни відбуваються у сім'ях військовослужбовців – 54% опитаних у жовтні 2023 р. дружин військовослужбовців повідомили про зростання у них фінансових обов'язків, «62% відчули більшу відповідальність за виховання дітей, а 63% почали активніше планувати життя родини» [5]. Підвищення навантаження і відповідальності посилює стрес і зменшує резилієнтність. Сподівання на те, що повернення ветеранів додому здатне відновити попередній устрій та розподіл обов'язків у сім'ї, можуть виявитися марними, адже переважна більшість тих, хто повертаються, мають травми і поранення та потребують реабілітацію, яка може затягнутися надовго і забиратиме чимало сімейних ресурсів (фінансових, часових, емоційних тощо). Спрямування зусиль держави безпосередньо на допомогу ветерану/ветеранці здатне лише пом'якшити складну ситуацію в родині, але не вирішити проблему повністю. Це зумовлено тим, що, по-перше, підтримку потребують як ті, хто повертається з фронту, так й ті, хто їх чекає вдома, як у період до повернення, так й у період адаптації; по-друге, виключно індивідуально-орієнтований підхід надання допомоги може спровокувати певну залежність від державних виплат, перешкоджатиме розвитку згуртованості (єдності) сім'ї. Міжнародний досвід країн, на території яких відбувались воєнні конфлікти, свідчить про проблеми, пов'язані зі пристосуванням до цивільного життя військових, несприятливий вплив посттравматичного стресового розладу на сімейне життя, підвищення у родинах рівня насильства, а також високий ризик розірвання шлюбних стосунків.

На наше переконання, формуючи соціальну політику, пріоритетність необхідно надавати сімейно-орієнтованому підходу. Індивідуально-орієнтований підхід має його доповнювати, але не замінити повністю як це простежується у багатьох випадках. Зосередженість на сім'ї має ту перевагу, що відновлення її ресурсів (фактично, нормалізація життєдіяльності) може запустити механізми виходу сім'ї на рівень економічної самодостатності та усунути потребу у постійній фінансовій допомозі (а, часто, й залежності від державних виплат для підтримки рівня добробуту).

Перевага полягає ще й в тому, що сімейно-орієнтований підхід протидіє нашаруванню проблем у родині. Такі ситуації легко помітити у сім'ях, які піклуються про особу з інвалідністю: індивідуально-орієнтовані державні виплати не забезпечують належний рівень добробуту сім'ї, одному із членів якої потрібно поступитися професійними інтересами і доглядати за хворим, втрачаючи свою конкурентоздатність і позиції на ринку праці, а за відсутності необхідних знань щодо особливостей догляду за людьми з інвалідністю та без сторонньої допомоги неодмінно підвищуватиметься знервованість, стрес, що, у свою чергу, негативно впливатиме на стан здоров'я того, хто здійснює опікування, а це дедалі погіршуватиме матеріальне становище сім'ї.

Залишається актуальною потреба подальшого розвитку і вдосконалення системи психологічної підтримки, надання відповідних послуг різним категоріям сімей, необхідно підвищувати якість й доступність цих послуг. Наразі економічні можливості держави щодо підтримки сімей вкрай обмежені, але інформаційні послуги не потребують значних витрат і, водночас, можуть бути ефективними за належної якості їх контенту та форми надання. Розробка фахівцями адресних рекомендацій для сімей різних типів (однобатьківських, реструктурованих, сімей ветеранів, сімей з дитиною інвалідом та інших) шляхів запобігання і вирішення різних проблем, викладення їх у популярній формі у брошурах, буклетах, які можуть бути поширені у місцях, де найчастіше бувають сім'ї (медзаклади, дитячі садки, школи, центри допомоги ветеранам інші), а також через соціальні мережі, може стати дієвим інструментом підтримки сімей та запобігання конфліктним стосункам між членами родини.

Література:

1. USAID & Rating Group Невидимий клей: дослідження соціального капіталу в Україні (2023). URL: https://cdn.prod.website-files.com/685c279caf66f4023ad2cab4/68d13ffb46c66ffd8c8a2c94_report_ua_fin_compressed.pdf
2. Формула стійкості України: основні складові під час війни та у поствоєнний період (червень 2023). Соціологічна група «Рейтинг». URL: https://ratinggroup.ua/research/ukraine/ukraine_s_resilience_formula_the_essential_components_during_war_and_postwar_6_11_june_2023.html
3. Полек Т., Лисенко Є., Москаленко О., Султангалієв Д., Галан Л. Від поранення до повернення. Етнографічне дослідження шляху ветеранів та їхніх близьких. Київ, 2023. 139 с. URL: <https://www.princip.org/wp-content/uploads/2023/09/vid-poranennya-do-povernennya-doslidzhennya.pdf>
4. Косьянова О. Ю., Омельченко П. І. Психологічні та соціальні аспекти функціонування сім'ї в умовах кризи. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Психологія*. 2025. Том 36 (75) № 4. С. 9–17. URL: https://psych.vernadskyjournals.in.ua/journal/4_2025/4.pdf
5. GRADUS (2023). Зміни в ролях: як війна вплинула на сімейне життя українських жінок. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/changes-roles-how-war-has-affected-family-life-ukrainian-women/>

Боцула О. І.

*кандидат економічних наук, старший дослідник,
Інститут агроекології і природокористування
Національної академії аграрних наук України
м. Київ, Україна*

Головіна О. Л.

*кандидат економічних наук,
Інститут агроекології і природокористування
Національної академії аграрних наук України
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-611-2-2>

ІНСТИТУЦІЙНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗБАЛАНСОВАНОГО ЛІСОКОРИСТУВАННЯ

Наразі формування стратегії сталого лісокористування є важливим елементом системи управління як на рівні всієї галузі, так і на рівні окремих лісогосподарських підприємств. Вона визначає основні напрями розвитку лісового сектору та передбачає поступовий перехід від переважно сировинного використання лісових ресурсів до їх комплексного і раціонального використання земель лісового фонду. Водночас результативність її впровадження значною мірою залежить від умов і обмежень, що формуються під впливом наявного інституційного середовища. Інституційне середовище формується офіційними та неофіційними обмеженнями. На рис.1. представлено систематизацію таких обмежень. Науковцями, прийнято відносити законодавчі та нормативні акти, права власності на природні ресурси, структуру та функції органів влади та управління. Неофіційними обмеженнями вважаються рівень культури та освіти населення, рівень колективної та індивідуальної свідомості людей, історичні та національні традиції тощо.

На думку Н. Зіновчук, дія формальних та неформальних обмежень є різноплановою і неоднозначною, тому важливо розуміти вектор впливу кожного з інституційних чинників. Погоджуючись з даною концептуальною тезою, вважаємо за доцільне визначити ті інституціональні чинники, які впливають на процеси використання лісових ресурсів в Україні [1, с. 235].



Рис. 1. Інституційні чинники впливу на формування стратегії збалансованого лісокористування

Джерело: сформовано автором

Однак, існування проблем, пов'язаних з щорічними повеннями і зсувами, виснаженням лісових ресурсів, забрудненням лісів і земель лісогосподарського призначення та постійне поглиблення цих проблем, пов'язаних із війною, дає підстави зробити логічне припущення, що сам факт існування законодавчих норм, які закріплюють суспільні відносини у лісовій сфері в Україні, не гарантує збалансованого лісокористування.

На нашу думку, одним із ключових кроків до забезпечення прозорості діяльності державних інституцій у сфері лісокористування є відкриття вільного доступу громадськості та органів місцевого самоврядування до інформації про діяльність усіх суб'єктів, задіяних у лісогосподарській сфері. Зокрема, жителі сільських територій, особливо тих, що розташовані в лісових регіонах, часто не мають об'єктивної інформації щодо лісогосподарської діяльності, причин проведення рубок та їх правової обґрунтованості. Тому інформування місцевих

громад варто здійснювати через регіональні ЗМІ та шляхом офіційного повідомлення сільських рад про заплановані заходи з вирубки лісу. Водночас забезпечити належну відкритість у сфері лісокористування неможливо без впровадження дієвих організаційно-економічних механізмів. Серед них варто виділити проведення прозорих тендерів на виконання лісозаготівельних робіт, створення біржової або аукціонної системи збуту лісосировини, впровадження європейської системи маркування деревини, удосконалення обліку сортиментів та формування загальнодоступної бази даних [2, с. 108]. У зарубіжних країнах стратегічне планування лісокористування здійснюється у форматі національних та регіональних лісових програм, які, окрім важливої функції планування, виконують функцію узгодження інтересів зацікавлених сторін. Відтак, стратегічні цілі в лісовому секторі не нав'язує уряд, а формуються як результат довготривалого переговорного процесу. Зокрема, в Німеччині та Австралії цей процес відбувається на загальнодержавному рівні та на рівні адміністративних утворень. Уряди цих країн вважають інститут лісових програм ефективним інструментом узгодження інтересів зацікавлених сторін.

Таким чином, аналіз окремих інституційних чинників, які можуть здійснювати певний вплив на процеси використання лісових ресурсів в Україні, дозволяє стверджувати, що:

1) недосконалість законодавчих та нормативних актів, громіздкість й складність функцій державних органів управління, розпорошеність відповідальності зумовлюють провали уряду у лісогосподарському комплексі, зокрема, у використанні лісових ресурсів та вирішенні екологічних проблем;

2) між офіційними та неофіційними обмеженнями існують зв'язки, тому будь-які інституційні зміни, спрямовані на вдосконалення офіційних інститутів, без врахування зворотної дії відповідних неофіційних обмежень будуть неефективними;

3) на сучасному етапі формування та реалізації лісової політики пріоритетними слід вважати ті інституційні зміни, які забезпечуватимуть підвищення рівня екологічної освіти та свідомості населення, формування у громадян країни, і особливо жителів сільських територій, традицій та звичок, що сприятимуть збереженню лісових ресурсів.

Література:

1. Зіновчук Н. В. Екологічна політика в АПК: економічний аспект. Львів: Львів. держ. аграр. ун-т : НВВК «АТБ», 2007. 394 с.
2. Боцула О.І., Лицур І.М. Передумови підвищення ефективності використання земель лісогосподарського призначення. *Збалансоване природокористування*. 2015. № 4. С. 106–110.

Вареник В. В.

*аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку,
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-611-2-3>

МЕТРИКИ ОЦІНКИ ПРОДУКТИВНОСТІ МОДЕЛЕЙ МАШИННОГО НАВЧАННЯ В СФЕРІ ФІНАНСОВОГО МОНІТОРИНГУ

Одним з головних завдань суб'єктів первинного фінансового моніторингу є здійснення аналізу фінансових операцій клієнтів та виокремлення транзакцій, які можуть свідчити про відмивання коштів або фінансування тероризму. Така діяльність фінансових установ є неможливою без використання системи автоматизації, яка, в свою чергу, залежить від алгоритмів опрацювання транзакцій. Враховуючи бурхливий розвиток штучного інтелекту, широкого розповсюдження набули моделі фінансового моніторингу, засновані на алгоритмах машинного навчання. Рішення про застосування конкретного алгоритму або варіації декількох алгоритмів в системі автоматизації звітної установи напряму залежить від оцінки продуктивності моделі. Відповідно, ефективна робота алгоритмів машинного навчання оцінюється системою метрик, які найбільш доцільно використовувати при аналізі прогностичних даних моделі.

Першочерговим завданням для використання метрик оцінки моделей машинного навчання є визначення чотирьох показників, які показують кореляцію між прогнозними та фактичними результатами і є елементами матриці помилок моделі. До таких показників належать: істинно-позитивний результат (True Positive – TP); істинно-негативний результат (True Negative – TN), хибно-позитивний результат (False Positive – FP) та хибно-негативний результат (False Negative – FN). У сфері боротьби з відмиванням коштів та фінансуванням тероризму показник TP вказує на кількість елементів, які були правильно класифіковані моделлю як «підозрілі». Показник TN ілюструє кількість фінансових операцій без ознак відмивання коштів, які були правильно визначені в моделі машинного навчання. Хибно-позитивні результати ідентифікують транзакцій, які модель класифікувала, як «підозрілі»,

однак насправді дані операції були легальними транзакціями клієнтів фінансової установи. Хибно-негативні елементи вказують на помилку класифікації, яка допустила проведення злочинної фінансової операції. В науковій літературі для цілей продуктивності моделей машинного навчання широко застосовують метрику загальної точності (Average Accuracy), яка є відношенням правильно ідентифікованих елементів до всіх елементів тестового набору даних [1, с. 4]. Однак для цілей фінансового моніторингу метрика загальної точності буде мати обмежену репрезентативність, оскільки елементи «типових» та «підозрілих» фінансових транзакцій є надзвичайно незбалансованими. В результаті, навіть при слабкій ефективності моделі, Average Accuracy буде мати високе значення.

Для забезпечення об'єктивної оцінки якості моделі машинного навчання в сфері фінансового моніторингу використовують метрики точності (Precision) та повноти (Recall). Метрика Precision розраховується як відношення кількості істинно-позитивних результатів до суми істинно-позитивних та хибно-позитивних результатів. Відповідно, метрика точності показує ймовірність належності фінансових транзакцій, які були обрані моделлю в якості «підозрілих», до дійсно підозрілих операцій відмивання коштів або фінансування тероризму. У випадку реалізації в системі автоматизації фінансової установи моделі з низьким значенням Precision, служба фінансового моніторингу звітної установи буде отримувати багато хибних заявок на ручну обробку фінансових операцій, які, в результаті, виявляться легальними транзакціями. Однак, зростання показників метрики точності може свідчити про надмірну обережність моделі, яка ідентифікує лише явні випадки відмивання коштів, залишаючи непоміченими новітні або більш складні нелегальні схеми. Для більш об'єктивного аналізу значення Precision порівнюють зі значенням метрики повноти (Recall), яке визначається, як співвідношення істинно-позитивних результатів до суми істинно-позитивних та хибно-негативних результатів [2, с. 285]. В цілях фінансового моніторингу Recall ідентифікує частку фактичних нелегальних операцій, які вдалося виявити моделі машинного навчання. Високе значення метрики повноти означає, що модель здатна виявляти навіть слабкі ознаки підозрілої фінансової активності клієнтів. Разом з тим, для підвищення значення Recall звітній установі потрібно аналізувати більшу кількість фінансових операцій, що автоматично буде означати зростання кількості хибно-позитивних співпадінь.

В ролі арбітра між максимізацією метрик точності та повноти застосовується метрика F1-score, яка є відношенням подвійної кількості істинно-позитивних подій до добутку подвійної кількості істинно-позитивних подій, кількості хибно-позитивних подій та кількості хибно-негативних подій [3, с. 6]. Дана метрика досягає максимального значення лише у випадку високих та збалансованих результатів як точності (Precision), так і повноти (Recall). Відповідно, суб'єктам первинного фінансового моніторингу варто порівняти результати значень метрики F1-score для різних моделей машинного навчання та віддати пріоритет впровадження тим моделям, що мають найвищий показник даної метрики. Виключенням можуть бути ситуації, коли фінансова установа оцінює ризик пропущення нелегальної операції занадто високим, що є характерним для операцій з політично-значущими особами, співпадінням з санкційними списками чи фінансуванням тероризму. Для вищевказаних ситуацій, після стратифікації транзакцій відбувається збільшення питомої ваги метрики Recall, враховуючи ризик-апетит фінансової установи.

Іншою важливою метрикою оцінки продуктивності моделі машинного навчання є побудова кривої, що заснована на визначенні площі під робочою характеристикою приймача (Area Under the Receiver Operating Characteristic – AUC-ROC). Крива будується в координатах TPR (відношення коефіцієнту істинно-позитивних співпадінь до метрики повноти) та FPR (коефіцієнт хибно-позитивних співпадінь) [3, с. 6]. Значення кривої може варіюватися від «0,5», що вказує на повну неефективність моделі, до «1,0», що вказує на ідеальну модель для цілей класифікації даних. Однак, враховуючи незбалансованість даних для цілей фінансового моніторингу, AUC-ROC може завищувати фактичну продуктивність моделі, оскільки велика кількість «звичайних» фінансових операцій призводить до зменшення значення коефіцієнту хибно-позитивних співпадінь, який буде завжди близьким до нуля. Відповідно, метрика AUC-ROC може приймати значення, близьке до «1,0», однак модель генеруватиме значну кількість хибно-позитивних сигналів.

Здійснення фінансовою установою комплексного аналізу моделей машинного навчання, використовуючи матрицю помилок та метрики точності, повноти, F1-score та AUC-ROC дозволить об'єктивно оцінити продуктивність моделей та впровадити в систему автоматизації суб'єктів первинного фінансового моніторингу алгоритми, які будуть здійснювати

ефективну ідентифікацію підозрілих транзакцій та враховувати встановлений ризик-апетит установи у сфері фінансового моніторингу.

Література:

1. Zhang, Z. Introduction to machine learning: k-nearest neighbors. *Annals of Translational Medicine*. 2016. №4 (11). P. 218. DOI: <https://doi.org/10.21037/atm.2016.03.37>
2. Hampo J. A. C., Nwokorie E. C., Odii J. N. A Web-Based kNN Money Laundering Detection System. *European Journal of Theoretical and Applied Sciences*. 2023. № 1 (4). P. 277–288. DOI: [https://doi.org/10.59324/ejtas.2023.1\(4\).27](https://doi.org/10.59324/ejtas.2023.1(4).27)
3. Abbad Ur Rehman, H., Lin, C. Y., Mushtaq, Z. Effective K-nearest neighbor algorithms performance analysis of thyroid disease. *Journal of the Chinese Institute of Engineers*. 2021. № 44 (1). P. 77–87. DOI: <https://doi.org/10.1080/02533839.2020.1831967>

Гапєєва О. М.

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки та менеджменту,
Навоїйський державний гірничо-технологічний університет
м. Навої, Узбекистан;*

*професор кафедри економіки та економічної безпеки,
Університет митної справи та фінансів
м. Дніпро, Україна*

Ромашко С. М.

*аспірант кафедри економіки та економічної безпеки,
Університет митної справи та фінансів
м. Дніпро, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-611-2-4>

ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА ЯК КОМПОНЕНТ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ: БАГАТОРІВНЕВА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ТА МОНІТОРИНГ ЗАГРОЗ

Під час гібридної війни інформаційна сфера стала одним із ключових театрів протистояння. Зростання кібератак, дезінформації та психологічних операцій підриває довіру до інституцій і погіршує функціонування держави. Для збереження національної безпеки необхідно розглядати інформаційну безпеку як невід'ємну складову національної стійкості. Згідно з Концепцією національної системи стійкості [1; 4], стійкість – це здатність держави та суспільства ефективно протистояти загрозам, адаптуватися до змін і підтримувати стає функціонування. Інформаційна безпека, за сучасними дослідженнями, є не просто технічним елементом, а фундаментальним чинником формування стійкості: вона охоплює здатність суспільства адаптуватися, чинити спротив та зберігати цілісність перед складними інформаційними загрозами [2]. Проте в Україні досі відсутня цілісна концепція управління інформаційною безпекою на різних рівнях та узгоджена система індикаторів її моніторингу.

Національна стійкість означає здатність держави й суспільства протистояти загрозам будь-якого походження, адаптуватися до мінливого безпекового середовища й підтримувати сталість функціонування. Спираючись на роботу [3], цей процес забезпечується

сукупністю базових критеріїв: надійність (fault tolerance), надлишковість ресурсів, адаптивність, здатність поглинати удари (shock absorption) тощо. Функціональні критерії – готовність до реагування, швидкість реакції, ефективність реагування та швидкість відновлення – оцінюються через відповідні показники (наприклад, час на відновлення системи, ступінь дублювання ресурсів) [5].

Інформаційна безпека охоплює захист інформаційних ресурсів (дані, мережі, служби) від загроз (кібератак, кібершпигунства, дезінформації тощо). В умовах інформаційної війни вона забезпечує критичні засоби психологічної стійкості суспільства. Як зазначає [2], інформаційна безпека – це комплексне явище (законодавчі, стратегічні, технічні, освітні, соціальні заходи), яке інтегрується в систему національної стійкості нарівні з політичним та економічним компонентами. Іншими словами, успіх у протидії інформаційним загрозам прямо впливає на здатність держави швидко відновлювати свою життєдіяльність після криз.

Основна ідея багаторівневої моделі – розподіл повноважень та відповідальності за інформаційну безпеку на різні рівні влади. Концепція [1] підкреслює, що багато- чи багаторівнева структура дозволяє будувати спроможності на державному, регіональному та місцевому рівнях. У запропонованій моделі виділено:

- Державний рівень: стратегічне планування, затвердження загальних політик і законодавчих ініціатив (офіс Президента, РНБО, Кабмін).

- Секторальний рівень: спеціалізовані відомства (Мінцифри, Держспецзв'язку, СБУ, НБУ тощо) – розробка галузевих стандартів, проведення аудитів, технічний захист, координація міжвідомчих програм.

- Регіональний рівень: облдержадміністрації, обласні центри реагування – адаптація загальнодержавних політик до місцевих умов, моніторинг ситуації, інформування федеральних органів.

- Місцевий рівень: органи місцевого самоврядування та громади – захист локальної інфраструктури, виконання превентивних та просвітницьких заходів, інформування громадян.

Важливо, що між рівнями встановлено зворотний зв'язок: інформація про загрози та інциденти надходить знизу вгору, а управлінські рішення і стандарти – зверху вниз. Це забезпечує горизонтальну та вертикальну синхронізацію зусиль і створює адаптивну, інтегровану структуру, здатну гнучко реагувати на нові

виклики. Рівні зв'язані каналами стратегічного керування, обміну розвідувальними даними та зворотного зв'язку (рис. 1).



Рис. 1. Багаторівнева модель управління інформаційною безпекою

Джерело: сформовано автором

На підставі проведених досліджень можна визначити основні напрями забезпечення національної стійкості що базуються на побудові багаторівневої моделі управління та моніторинг загроз:

Удосконалення законодавства: Прийняти комплексний закон про кібербезпеку та інформаційну безпеку з чітким розподілом повноважень; виділити бюджетне фінансування ІБ-програм (не менше 10 % від загального бюджету безпеки).

Зміцнення координації: Створити міжвідомчий центр (координаційну раду) з інформаційної безпеки за участі РНБО, силових структур і Мінцифри; проводити регулярні тренінги та симуляції кібератак.

Кіберзахист інфраструктури: Впровадити резервні канали зв'язку для критичних систем, розгорнути системи швидкого відновлення даних, застосувати сучасні технології виявлення загроз (штучний інтелект, IDS/IPS).

Підвищення обізнаності населення: Інвестувати в кіберосвіту у школах і університетах; проводити інформаційні кампанії та тренінги з кібергігієни та критичного мислення щодо інформації.

Міжнародна співпраця: Активізувати обмін інформацією про кіберзагрози з партнерами (ЄС, НАТО, міжнародні CERT-форуми); адаптувати досвід побудови центрів аналізу загроз і оцінки ризиків.

Інформаційна безпека повинна стати невід’ємною частиною державної політики нац. стійкості. Запропонована багаторівнева модель та система моніторингу інтегрують зусилля різних відомств і суспільства у єдину систему превенції та реагування. Як підкреслює [2], інформаційна безпека – це комплексне явище, інтегроване в систему стійкості на рівні з політичними та економічними компонентами. Для реалізації цього підходу потрібні пріоритетні інвестиції у кіберзахист, чітке законодавче врегулювання відповідальності та тісна міжвідомча координація. Лише за таких умов інформаційна безпека ефективно посилить стійкість держави і забезпечить сталу роботу її критичних систем навіть у кризові моменти.

Література:

1. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року «Про запровадження національної системи стійкості» : Указ Президента України від 27 вересня 2021 р. № 479/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479/2021> (дата звернення: 06.03.2026).
2. Ульяненко К. В. Інформаційна безпека як фактор формування національної стійкості України. *Політикус : науковий журнал*. 2025. № 2. DOI: <https://doi.org/10.24195/2414-9616.2025-2.2>.
3. Резнікова О.О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища : монографія. Київ : НІСД, 2022. С. 456.
4. Грибіненко О.М. Міжнародна економічна безпека в контексті сталого розвитку: монографія. Дніпро: Середняк Т.К., 2020. С. 432.
5. Ромашко С.М. Концептуальна модель управління інформаційною безпекою в системі національної безпеки України. *Національні інтереси України*. 2025. №12 (17). С.1163–1177. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-12\(17\)-1163-1177](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-12(17)-1163-1177)

Гелевера О. Р.

*аспірант кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,
Національний університет «Львівська політехніка»
м. Львів, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-611-2-5>

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ КРИПТОВАЛЮТ В УКРАЇНІ

Криптовалюта – це новий цифровий вид грошей, за допомогою якого можна виміряти вартість товарів, послуг та інших фіатних і цифрових грошових одиниць, забезпечити функціонування товарно-грошового обігу, здійснення заощаджень та інвестиційних вкладень. Криптовалюти сьогодні є звичайною гармонійною складовою світової грошової системи та складником грошової маси, здійснюють грошові функції, можуть доволі різко ревальвувати та девальвувати за короткий період на десятки процентів, вільно трансформуватись у фіатні грошові одиниці, придатні для здійснення бюджетних платежів у багатьох країнах і, за гострої необхідності, здатні замінити фіатні грошові одиниці на грошовому ринку [1, с. 57].

Для України, яка знаходиться в умовах війни, криптовалюта стала не лише засобом інвестицій, але й важливим інструментом для фінансування оборони та гуманітарної допомоги. Використання криптовалют як інноваційного фінансового інструменту може зміцнити економічну стабільність, підтримати відновлення економіки України в умовах війни та сприяти інтеграції України у глобальну фінансову систему [2].

В часи криз, якою, в тому числі, стала війна, люди традиційно шукають для себе захисний актив, і в Україні таким активом після готівкового долара і євро, для багатьох стала криптовалюта. Якщо раніше цифрові активи були більше прерогативою ІТ-спеціалістів і криптоентузіастів, то війна підштовхнула опанувати тонкощі обігу криптовалют навіть тих, хто раніше не надто цікавився новинками на ринку фінансових послуг. Фактом є те, що в перші тижні війни криптовалюти використовувались з метою збереження власних коштів. Адже мало в кого було розуміння, як працюватиме банківська система

України найближчим часом і чи лишиться вона взагалі. Ще одним важливим фактором підвищення популярності криптовалюти стала ініціатива Міністерства цифрової трансформації, завдяки якій Україна почала приймати пожертви в криптовалюти для підтримки армії та біженців, і вже за кілька днів були зібрані суми, еквівалентні десяткам мільйонів доларів США [3, с. 146–147].

Криптоіндустрія в Україні має значний потенціал для підтримки післявоєнного економічного розвитку через створення нових робочих місць, залучення іноземних інвестицій, розвиток фінансової інклюзії та інтеграцію інноваційних технологій у різні сектори економіки. Запровадження ефективної нормативно-правової бази, створення інституційної підтримки, податкових стимулів і технопарків може стати ключовим чинником успішної інтеграції крипторинку в економічну систему держави [4, с. 167].

Водночас, криптовалюти пов'язані з низкою ризиків та викликів. Висока волатильність курсів криптовалют створює ризики для інвесторів та ускладнює їх використання як засобу обміну та збереження вартості. Відсутність регулювання на ринку криптовалют породжує можливості для шахрайства, маніпуляцій та зловживань. Криптовалюти також можуть використовуватися в незаконній діяльності, такий як відмивання грошей та фінансування тероризму, що створює репутаційні ризики та може призвести до посилення регуляторного тиску [5, с. 154]. Псевдоанонімний характер більшості криптовалют створює можливості для здійснення незаконних фінансових операцій без відповідного контролю з боку правоохоронних органів. Це може призводити до зростання рівня фінансових злочинів та створювати репутаційні ризики для України на міжнародній арені [6, с. 139]. Криптовалюта виступає новим цифровим фінансовим інструментом, який виконує основні грошові функції, але водночас характеризується високою волатильністю та нестабільністю.

Поряд з ризиками та викликами криптовалюти створюють нові можливості як для окремих фізичних осіб, так і для українського суспільства в цілому. В умовах війни криптовалюти стали не лише інвестиційним активом, а й важливим засобом фінансування оборонних і гуманітарних потреб. Кризові обставини сприяли зростанню інтересу населення до цифрових активів як альтернативного способу збереження коштів, а також активізації їх практичного використання. Криптоіндустрія мають значний потенціал для післявоєнного

відновлення економіки України, зокрема через залучення інвестицій, розвиток інновацій та створення нових робочих місць.

Отже, криптовалюти створюють нові можливості для української економіки, але наявні ризики, пов'язані із високою волатильністю, відсутністю належного регулювання, можливістю фінансових зловживань та використанням криптовалют у незаконній діяльності, обумовлюють потребу у посиленні державного контролю обігу криптовалют та створенні механізмів мінімізації ризиків, що виникають під час такого обігу.

Література:

1. Гонак І. Вплив початку конвенційної російсько-української війни на вартість основних криптовалют у 2022 році. *Світ фінансів*. 2022. Вип. № 3 (72). С. 55–65.
2. Задворний Ю. Перспективи використання криптовалют у відбудові економіки України: виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5195/5138>
3. Петрівський О. Роль криптовалют та галузі фінтех під час війни. *Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених та студентів. Київ : Київський національний університет технологій та дизайну. 2023. С. 146–148.
4. Таран О. Криптоіндустрія як потенційний драйвер післявоєнного економічного розвитку України. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 2 (78). С. 162–168.
5. Таран О. Регулювання криптовалют в Україні: вплив на економіку та перспективи розвитку. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 3 (75). С. 150–155.
6. Таран О., Сафарлі С. Криптовалютна активність поза регуляторним полем: наслідки для економіки України. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 3 (79). С. 135–142.

Дуб А. М.

*аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,
Національний університет «Львівська політехніка»
м. Львів, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-611-2-6>

СТРУКТУРНІ ВИКЛИКИ ТЕХНОЛОГІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОЇ КРИЗИ ТА МЕХАНІЗМИ ЇХ ПОДОЛАННЯ ЧЕРЕЗ ПАРТНЕРСТВО З ЄС

Повномасштабна агресія Росії сформувала унікальний феномен в економічній історії України: за три роки (2020–2023) оборонно-промисловий сектор здійснив технологічний стрибок, не маючи аналогів серед порівнюваних країн. За авторськими розрахунками на основі Penn World Tables 10.01 та бази SIPRI [1; 2], індекс оборонно-промислової мобілізації України у 2023 році сягнув 98,81 бала (+60,97 бала за три роки) – абсолютне лідерство серед п'яти досліджуваних країн (Польща – 25,35, Естонія – 2,42, Німеччина – 35,35, Республіка Корея – 26,81). Водночас мультиплікативний індекс технологічного прориву, розрахований як середньгеометричне шести блокових індексів, становив лише 24,03 бала – нижче порогу 28,84, необхідного для режимного зсуву.

Цей парадокс – максимальний оборонний показник при мінімальному загальному індексі – є центральним аналітичним результатом дослідження. Його причина криється у математичній природі мультиплікативної моделі: добуток індексів реагує на найслабший блок значно гостріше, ніж проста середня. Блок продуктивності (4,74 бала) є у 15 разів нижчим від польського (74,06) і у 21 раз нижчим від німецького (97,58). Блок структурної трансформації (7,84) – у дев'ять разів нижчий від естонського (57,27). Саме ці два блоки «гасять» ефект від оборонного лідерства: навіть якби ВПК-блок досяг максимуму 100, загальний індекс прориву все одно не перевищив би порогу через провали в інших вимірах.

Деградація є не лише поточною, а й прогресуючою. Капітальна база (блок В₅) впала на 20,25 бала за 2020–2023 рр. і за інерційним прогнозом досягне мінімального значення (1,00) у 2030 р. – що обумовлено масштабним руйнуванням виробничої інфраструктури та хронічним

дефіцитом інвестицій у цивільному секторі. Загальний мультиплікативний індекс знизиться з 24,03 до 11,75 бала (–51,1%). Це означає, що Україна рухається не до технологічного прориву, а від нього – і зупинити цю траєкторію внутрішніми ресурсами в умовах воєнного часу неможливо [1; 2].

Розрив між оборонним успіхом і загальною технологічною деградацією пояснюється відсутністю механізму трансферу. В успішних моделях – насамперед корейській – оборонний сектор є джерелом технологій для цивільного виробництва: DAPA (Defense Acquisition Program Administration) системно спрямовує оборонні розробки у суднобудування, електроніку, автомобілебудування. Саме тому Республіка Корея з подібним безпековим навантаженням посідає перше місце вибірки за інтегральним індексом (66,02 бала) і витрачає на НДДКР понад 5% ВВП [3]. В Україні аналогічного механізму не існує: ЄДОЗ зосереджена на оперативному замовленні, а не на технологічному трансфері.

Саме тут партнерство з ЄС набуває стратегічного значення – не як джерело гуманітарної чи фінансової допомоги, а як канал побудови того інституційного механізму, якого бракує. Ukraine Facility (50 млрд євро, з яких 6,97 млрд – інвестиційний фонд) орієнтований на відбудову з технологічним апгрейдом, а не просте відновлення зруйнованого [4]. Угода про асоціацію (ст. 374–377) закріплює засади трансферу технологій і захисту інтелектуальної власності – правову основу для механізмів подвійного призначення [5]. Horizon Europe забезпечує канал для прикладних досліджень, здатних перетворити оборонні інженерні рішення на цивільні продукти [3].

Пріоритетним напрямом партнерства є не фінансування як таке, а формування трьох взаємопов'язаних умов. По-перше, інституційний механізм трансферу ВПК-технологій у цивільний сектор – аналог корейського DAPA, але адаптований до умов євроінтеграції. По-друге, відновлення капітальної бази на якісно вищому рівні через Ukraine Facility – не заміщення зруйнованого, а будівництво нового з іншими технологічними характеристиками. По-третє, підвищення продуктивності через участь у ланцюгах вартості ЄС – саме це пояснює 15-кратну перевагу Польщі над Україною за блоком продуктивності попри схожі стартові умови [1; 2].

Наведені результати є складовою ширшого дисертаційного дослідження автора з формування партнерських відносин України з країнами ЄС у сфері технологічного прориву. Ключовий висновок:

оборонно-технологічна перевага України є реальним активом, але без цілеспрямованого зовнішнього партнерства вона залишається ізольованим острівцем в океані деградуючої економіки. Трансформація цього активу у загальноекономічне зрушення – головне завдання партнерства з ЄС на найближче десятиліття.

Література:

1. Feenstra R. C., Inklaar R., Timmer M. P. Penn World Tables 10.01. Університет Гронінген, 2023. URL: <https://www.rug.nl/ggdc/productivity/pwt/>.
2. SIPRI. База даних військових витрат 2024. Стокгольмський міжнародний інститут дослідження миру. URL: <https://www.sipri.org/databases/milex>.
3. OECD. Огляд науки, технологій та інновацій 2023. Париж: OECD Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-science-technology-and-innovation-outlook-2023_0b55736e-en.html.
4. Єврокомісія. Регламент (ЄС) 2024/792 про Ukraine Facility. Офіційний журнал ЄС, 2024. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=OJ:L_202400792.
5. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011.

Корнійчук О. П.

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

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-611-2-7>

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ПО ПОДОЛАННЮ ТА МІНІМІЗАЦІЇ НЕГАТИВНИХ НАСЛІДКІВ ПАНДЕМІЙ ТА РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ

Метою реалізації напрямів розвитку сфери охорони здоров'я в період пандемій та під час війни має стати зменшення передчасної смертності населення. Для цього центральному та місцевому урядам необхідно системно вживати заходи з метою суттєвого пришвидшення цифровізації, насамперед особистого простору людини. Це стосується умов по повному охопленню населення Інтернетом, доступом до персональних комп'ютерів та мобільних телефонів. Зазначене необхідно для оповіщення населення з метою убезпечення від атак окупанта ракетами та дронами, іншими засобами масового ураження, а також упереджень щодо загроз інфекційних захворювань. Важливим є врахування щоденного враження інтелектуального та психічного здоров'я населення через соціальні медіа в ході отримання новин [1, с. 345]. Шляхом використання соціальних мереж влада московії та її п'ята колона розгортають в Україні «епістемологічну кризу» шляхом штучного блокування здатності вивчати, розуміти ті чи інші речі, і, як наслідок нездатність здійснювати спільні дії [1].

В цих умовах парламенту і уряду України, регіональним і місцевим органам влади необхідно:

– продовжити розпочате у 2024–2019 рр. реформування органів місцевого самоврядування та адміністративно-територіального устрою по створенню дієздатних і економічно самодостатніх громад і районів, які мають спроможність відповідно фінансувати життєдіяльність інфраструктури первинної та спеціалізованої медичної допомоги;

- створити належні правові умови в громадах по організації ними праці сімейних лікарів, їх проживання, соціального захисту та заохочень до ефективної праці, навчання, їх мотивації до отримання безперервної професійної освіти за світовими стандартами;

- прискорити децентралізацію управління охорони здоров'я і повернення до моделей реформування станом на травень 2019 р.;

- сприяти розгортанню на базі системи Електронної охорони здоров'я пріоритетності первинної медичної допомоги та спеціалізованої на базі стандартів НАТО та власного бойового досвіду при наданні екстреної і невідкладної медичної допомоги на полі бою, під час евакуації та надання госпітальної допомоги. Головним має стати мінімізація термінів доставки воїнів, які отримали бойові враження до місць невідкладного надання висококваліфікованої медичної допомоги;

- створити умови для модернізації системи охорони здоров'я на основі демократизації процесів прийняття рішень на місцевому, регіональному та центральному рівнях, кардинальному покращенню на основі просвітництва рівня медичної культури населення в умовах широкомасштабної війни – кардинальне укрупнення напрямків спеціалізованої медичної допомоги та приведення рівня вакцинальної свідомості до передових європейських країн. Це має стимулювати до приїзду в Україну висококваліфікованих медичних працівників для надання послуг в українських закладах, які за рахунок великого масштабу та складності надання послуг здатні гідно оплачувати послуги медичного персоналу;

- сприяти організаційно-управлінському, матеріально-технічному, фінансовому та кадровому забезпеченню пріоритетності первинної, екстреної, невідкладної, реабілітаційної медичної допомоги, трансплантології та опікової медицини;

- створити умови для надання рівного доступу для отримання медичної допомоги та послуг в умовах широкомасштабної війни та пандемії за діагностично спорідненими групами. Особливо це стосується осіб, які мають доходи нижче прожиткового мінімуму;

- створити правові умови для системного покращення протидії пандеміям на загальнонаціональному рівні шляхом залученням науковців-експертів та професійних фахівців для розроблення і впровадження комплексної економічної, соціальної, медичної, інфраструктурної стратегії з боку уряду, міністерств охорони здоров'я, соціальної політики, розвитку громад і територій та інфраструктури України;

– для опрацювання шляхів обмежень поширення пандемії, насамперед доцільне репрезентативне опитування тієї соціальної верстви населення, якою ігноруються протиепідемічні заходи через поширення конспірологічних теорій. Важливим є встановлення глибини цього враження з використанням ідеології московинського світу;

– створити механізми блокування соціальних ліфтів для випадкових, неосвідчених і без досвіду державної служби на керівні посади, які на базі власного невігластва ігнорують експертне середовище. Ключовим завданням має стати широке, практично з кожного приводу, як у передових країнах, залучення експертного середовища до оцінки і обґрунтування шляхів вирішення ключових проблем у сфері охорони здоров'я;

– врегулювати механізми щоденного дієвого підвищення рівня медичної культури населення. Насамперед це має стосуватись населення із незавершеною середньою, середньою та без вищої освіти, які масово знаходяться і інформаційному полоні власників ЗМІ, які активно поширюють анти вакцинальну кампанію;

– впровадити механізми вмотивування населення до підписання угод із сімейним лікарем та підтримання стійких відносин з ним, насамперед в умовах хронічних захворювань;

– профінансувати вдосконалення сайтів МОЗУ, НСЗУ, Центру громадського здоров'я по наданню якісних освітніх послуг населенню з метою суттєвого покращення медико-санітарних умов під час перебування на транспорті, в місцях роботи, проживання та відпочинку, закладах торгівлі. Головним при цьому має стати стійке підвищення рівня довіри і поваги населення один до одного;

– врегулювати адаптовану до умов війни та пандемій систему показників захворюваності психічного і фізичного здоров'я;

– запровадити базове урядове та громадське документування знищених московією закладів охорони здоров'я як військових злочинів для притягнення до відповідальності країни-окупанта;

– урядове сприяння максимального залучення населення для оборони країни як дієвого механізму покращення психічного здоров'я на основі спрямування зусиль на благо громади;

– прийняти нормативно-правові зміни, які забезпечать врахування екології захворюваності, зниження смертності населення, через його захист від носіїв антирезистентних бактерій на великих агрофірмах, та своєчасного і дієвого розмінування місцевості, припинення надлишкового видобування ґрунтових вод;

– активне поширення у ЗМІ інформації про реальний стан справ із медичним забезпеченням найбільш вразливих верств населення в умовах війни та пандемії для активізації дій влади і суспільства на їх підтримку;

– створити умови для системного і активного просування вакцинації державними та неурядовими інституціями через освітні програми у дитячих садочках, школах, вишах щодо дотримання вимог гігієни, обізнаності відносно шляхів передачі інфекції та інших соціально-небезпечних хвороб в умовах війни та Ковід-пандемії;

– сприяти Національній медичній академії наук України та Національній академії наук України у проведенні наукових досліджень протікання інфекційних захворювань і обґрунтованого прогнозування вірогідності епідемії, оцінки реальної кількості осіб, які потребують госпіталізації, недопущення зростання смертності та серцевих нападів у зв'язку із зменшенням звернень до медичних установ, подолання ірраціонального мислення для опанування здатності зрозуміти реальні процеси у суспільстві та шляхи виходу із «каскаду нещасть».

Важливим є перетворення реформ і ресурсів в умовах війни у високоякісні проекти, сайти із належним просвітництвом. Необхідне подолання недостатньої розвиненості лікарського та пацієнтського самоврядування для суттєвого підвищення довіри та доступності отримання медичних послуг. Актуальним є запровадження адаптованих до умов пандемій показників захворюваності психічного та фізичного здоров'я.

Література:

1. Дейвід Патрикаракос. Війна у 140 знаках. Як соціальні медіа змінюють конфлікти у XXI столітті / переклад з англійської Ірини Рудько. Київ: Yakaboo Publishing, 2019. С. 352.

Лужанський В. В.
*аспірант кафедри глобальної економіки,
Національний університет біоресурсів
і природокористування України
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-611-2-8>

ПРОГНОЗУВАННЯ ТА СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ РИНКУ ЯБЛУК І ПРОДУКТІВ ЇХ ПЕРЕРОБКИ В УКРАЇНІ

Розвиток ринку яблук в Україні характеризується значною варіативністю обсягів виробництва, що зумовлює необхідність застосування економіко-математичних методів прогнозування та сценарного підходу. Прогноз сформовано на середньострокову перспективу 2026-2030 рр., що відповідає сучасним підходам до стратегічного планування в аграрному секторі.

Аналіз динаміки розвитку галузі свідчить про її суттєву структурну трансформацію. Зокрема, у 2000–2024 рр. площі яблуневих насаджень скоротилися з 227,6 тис. га до 76,3 тис. га, тобто майже утричі, тоді як урожайність зросла більш ніж у п'ять разів – з 2,8 до 14–15 т/га [1; 3].

Скорочення площ супроводжувалося стійким підвищенням продуктивності, що є результатом переходу до інтенсивних технологій вирощування, оновлення сортового складу та підвищення рівня технологічного забезпечення галузі. Унаслідок цього валове виробництво яблук, попри зменшення площ, утримувалося переважно на рівні 900–1200 тис. т, а в окремі роки перевищувало 1,4 млн т (зокрема, у 2018 р. – 1462,4 тис. т) [2]. Водночас динаміка виробництва характеризується значними коливаннями, зумовленими впливом природно-кліматичних факторів, періодичністю плодоношення та змінами економічної кон'юнктури. Якщо у 2000–2005 рр. урожайність коливалася в межах 2,2–5,2 т/га, то у 2015–2024 рр. вона стабілізувалася на рівні 12,0–15,5 т/га, що свідчить про якісні зміни у виробничій моделі галузі [3; 4].

В умовах трансформації ринку особливого значення набуває використання прогнозних моделей, які дозволяють розмежувати вплив ключових факторів – площі насаджень і рівня урожайності, що дає змогу

визначити джерела змін: інтенсифікацію виробництва чи скорочення його масштабів. Застосування сценарного підходу забезпечує врахування невизначеності зовнішнього середовища, зокрема впливу воєнних, економічних і кліматичних факторів.

Прогнозування розвитку ринку яблук потребує врахування галузевої специфіки, зокрема залежності від природно-кліматичних умов, технологічного рівня виробництва та біологічних особливостей культур. Важливою рисою є інерційність галузі, що проявляється у тривалому інвестиційному циклі та запізнілій реакції на зміни ринкового середовища.

З огляду на це, у дослідженні застосовано аналітичний підхід, що поєднує аналіз довгострокових трендів із врахуванням короткострокових коливань. На основі статистичних даних за 2000–2024 рр. побудовано трендові моделі динаміки площ, урожайності та обсягів виробництва, що дозволило оцінити вплив екстенсивних і інтенсивних факторів та сформулювати прогноз розвитку ринку на середньострокову перспективу.

Методичною основою дослідження є поєднання трендового та сценарного підходів. Для моделювання динаміки площ яблуневих насаджень використано три типи функціональних залежностей, що дозволяють відобразити альтернативні траєкторії розвитку галузі. У подальших розрахунках y – прогнозне значення збиральної площі (тис. га), x – часовий параметр (порядковий номер року або трансформоване значення). Зокрема, базовий сценарій сформовано на основі логарифмічної моделі:

$$y = -50,24 \cdot \ln(x) + 234,06,$$

для якої коефіцієнт детермінації становить $R^2 = 0,9694$. Модель відображає поступове уповільнення темпів скорочення площ і відповідає інерційному характеру розвитку галузі.

Оптимістичний сценарій сформовано із застосуванням степеневої функції:

$$y = 264,56 \cdot x^{-0,372},$$

для якої $R^2 = 0,9527$. Вона враховує можливість стабілізації та часткового відновлення виробництва за умов активізації інвестицій, впровадження інтенсивних технологій і розвитку переробної інфраструктури.

Песимістичний сценарій базується на експоненціальній моделі:

$$y = 188,18 \cdot e^{-0,04x},$$

де $R^2 = 0,8606$, що є дещо нижчим порівняно з іншими сценаріями, однак достатнім для опису динаміки за песимістичних умов. Модель відображає прискорене скорочення площ у разі погіршення зовнішньоекономічних умов, обмеження інвестицій та посилення кліматичних ризиків.

На основі побудованих моделей здійснено комплексне прогнозування ключових показників розвитку ринку яблук в Україні на період 2026–2030 рр. Для кожного зі сценаріїв (базового, оптимістичного та песимістичного) визначено прогнозні значення збиральної площі, середньої урожайності та валового збору продукції, який розраховано як добуток площі та урожайності.

Результати розрахунків наведено в табл. 1.

Таблиця 1

**Сценарний прогноз виробничих показників
ринку яблук України, 2026–2030 рр.**

Рік	Сценарії								
	Базовий ($y = -50,24 \cdot \ln(x) + 234,06$)			Оптимістичний ($y = 264,56 \cdot x^{-0,372}$)			Песимістичний ($y = 188,18 e^{-0,04x}$)		
	Збиральна площа, тис. га	Урожайність, т/га	Валовий збір, тис. т	Збиральна площа, тис. га	Урожайність, т/га	Валовий збір, тис. т	Збиральна площа, тис. га	Урожайність, т/га	Валовий збір, тис. т
2026	68,57	16,0	1043	71,01	17,0	1184	65,12	13,0	846
2027	66,95	17,0	1092	69,62	18,0	1272	62,48	13,0	812
2028	65,36	17,5	1110	68,30	20,0	1432	59,96	12,5	750
2029	63,81	18,0	1127	67,04	21,0	1523	57,55	12,0	691
2030	62,28	18,0	1113	65,83	22,0	1615	55,28	12,0	663

Джерело: власні розрахунки за даними [3]

Отримані результати прогнозування слід розглядати як орієнтовну оцінку можливих сценаріїв розвитку ринку яблук, що базується на наявних трендах і обґрунтованих припущеннях та потребує уточнення в умовах змін зовнішнього середовища.

Прогнозування ринку ускладнюється необхідністю врахування не лише виробництва, а й попиту, який формується під впливом демографічних, економічних і зовнішньоторговельних чинників. В умовах воєнних дій, міграційних процесів і нестабільності доходів населення оцінка місткості внутрішнього ринку є складною, що зумовлює доцільність використання сценарного підходу.

У дослідженні попит розглядається як сума трьох складових: внутрішнього споживання, переробки та експорту ($D_t = C_t + P_t + E_t$), що дозволяє врахувати специфіку їх формування. Внутрішнє споживання є найбільш стабільною складовою і становить у середньому близько 680 тис. т на рік із тенденцією до поступового зниження внаслідок демографічних змін. Переробка виконує стабілізуючу функцію і коливається в межах 4–6% внутрішньої пропозиції ($\approx 45\text{--}50$ тис. т).

Експорт є найбільш варіативною складовою попиту, формування якої безпосередньо залежить від обсягів внутрішньої пропозиції, логістичних можливостей, доступу до зовнішніх ринків і цінової кон'юнктури. З огляду на високу волатильність, його прогнозування здійснюється не на основі трендових моделей, а через частку від внутрішньої пропозиції ($E_t = k \cdot Q_t$), де коефіцієнт k варіюється залежно від сценарію. За результатами аналізу, у песимістичному сценарії частка експорту становить близько 25%, у базовому – 30–35%, а в оптимістичному може досягати 40–45% від загального обсягу пропозиції. Такий підхід дозволяє врахувати вплив зовнішніх факторів і уникнути спотворень, характерних для прямого трендового прогнозування.

На основі цього підходу сформовано сценарні оцінки попиту. У базовому сценарії загальний попит становить близько 1,0–1,1 млн т, в оптимістичному – зростає до 1,13–1,18 млн т за рахунок розширення експорту, а в песимістичному – знижується до 0,95–0,98 млн т унаслідок обмежень зовнішніх ринків. У середньостроковій перспективі (2026–2030 рр.) попит коливатиметься в межах 950–1180 тис. т щороку.

Поєднання прогнозів попиту та виробництва дозволило оцінити баланс ринку. У песимістичному сценарії формується зростаючий дефіцит (від -35 до -290 тис. т), що свідчить про ризики скорочення експорту та необхідність коригування ринкової політики. У базовому сценарії ринок залишається відносно збалансованим (від -40 до +70 тис. т), що забезпечує його стабільність. В оптимістичному сценарії формується профіцит (до +400 тис. т у 2030 р.), який створює передумови для нарощування експорту та розвитку переробки, але потребує ефективного управління надлишками продукції.

Таким чином, ринок яблук в Україні характеризується високою чутливістю до зовнішніх економічних, логістичних і інституційних чинників, а його стійкість визначається збалансованістю внутрішнього споживання, експортних каналів і переробки. Застосування сценарного підходу дало змогу не лише окреслити можливі траєкторії розвитку ринку, а й виявити ключові зони ризику та потенційні резерви зростання, що створює основу для обґрунтованих управлінських рішень в умовах невизначеності.

Література:

1. FAOSTAT. Food and Agriculture Organization of the United Nations. URL: <https://www.fao.org/faostat/> (дата звернення: 13.03.2026).
2. Балан О., Макаруч О. Ринок продукції переробки яблук: сучасні тенденції та напрями розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-88> (дата звернення: 05.03.2026).
3. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 13.03.2026).
4. EastFruit. Аналітична платформа плодоовочевого ринку. URL: <https://eastfruit.com/> (дата звернення: 13.03.2026).

Марущак С. М.

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

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-611-2-9>

БІЗНЕС-МОДЕЛІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА РИЗИКУ

Невизначеність у бізнес-середовищі є наслідком глибоких і часто непередбачуваних змін у зовнішньому середовищі, зокрема економічних криз, політичної нестабільності, військових конфліктів, швидкого технологічного розвитку, змін у поведінці споживачів, глобалізації ринків та порушення ланцюгів постачання. У таких умовах підприємствам складніше прогнозувати попит, витрати, ринкові тенденції та дії конкурентів. Невизначеність породжує ризики, які можуть проявлятися у коливанні цін на ресурси, скороченні попиту, появі нових технологій або більш ефективних бізнес-моделей конкурентів. У таких умовах підприємства змушені адаптуватися, змінюючи внутрішні процеси, оптимізуючи витрати, переглядаючи управлінські підходи та стратегії.

Проте у випадках, коли зміни у зовнішньому середовищі є системними, тривалими та структурними, простих адаптаційних заходів недостатньо. Тоді виникає об'єктивна необхідність трансформації саме бізнес-моделі підприємства, тобто глибокої зміни способу, яким підприємство створює цінність для клієнтів, організовує свою діяльність та отримує доходи – пошук нових каналів продажу та партнерств, зміни структури продуктів і послуг, диверсифікації джерел доходу або перехід від товарної моделі до сервісної.

У періоди війни або економічної кризи бізнес-середовище характеризується підвищеною нестабільністю і ризики мають комплексний і взаємопов'язаний характер, оскільки зниження доходів населення зменшує попит і прибутки підприємств, обмежує можливості інвестування, а порушення логістичних ланцюгів спричиняє затримки виробництва та зростання витрат.

Крім того, в такі періоди підприємства стикаються не лише з економічними, а й із соціальними, організаційними та стратегічними викликами. Це вимагає від компаній високого рівня гнучкості, здатності швидко адаптуватися до змін та впроваджувати нові підходи до організації діяльності і саме трансформація бізнес-моделі стає важливим інструментом підвищення стійкості підприємства та забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності.

Для систематизації основних викликів доцільно виділити кілька ключових груп ризиків, з якими найчастіше стикається бізнес у кризових умовах: фінансові, операційні, кадрові, ринкові та стратегічні ризики. Кожна з цих груп має свої особливості прояву та впливу на діяльність підприємства – табл. 1.

Таблиця 1

Ризики діяльності підприємства в умовах нестабільності

Вид ризику	Характерні ризики	Коротка характеристика
Фінансові ризики	Падіння доходів; інфляція; валютні коливання; обмежений доступ до фінансування	Зниження купівельної спроможності та фінансова нестабільність спричиняють падіння попиту, зростання витрат і обмеження доступу до фінансових ресурсів.
Операційні ризики	Порушення ланцюгів постачання; руйнування інфраструктури; перебої з енергопостачанням; логістичні труднощі	Порушення постачання, пошкодження інфраструктури та енергетичні перебої ускладнюють виробництво й підвищують логістичні витрати.
Кадрові ризики	Міграція працівників; мобілізація; зниження продуктивності	Дефіцит кадрів через міграцію або мобілізацію та стрес працівників знижують ефективність діяльності підприємств.
Ринкові ризики	Зміна попиту; втрата ринків; зростання конкуренції	Зміни попиту та посилення конкуренції можуть призводити до втрати підприємством ринкових позицій.
Репутаційні, стратегічні ризики	Нестабільність партнерств; помилки у стратегічних рішеннях; порушення контрактів	Невизначеність середовища може спричиняти розрив партнерств, стратегічні помилки та невиконання контрактів.

Фінансові ризики можуть істотно впливати на економічні параметри бізнес-моделі підприємства. Зростання витрат у поєднанні зі скороченням попиту знижує ефективність традиційних механізмів формування прибутку та потребує перегляду структури витрат, джерел доходів і цінової політики. У таких умовах підприємства змушені адаптувати бізнес-моделі до нових економічних реалій через оптимізацію витрат і диверсифікацію джерел доходу [1; 4].

Операційні ризики впливають на організацію виробничих процесів і ланцюгів постачання, що зумовлює необхідність перегляду підходів до управління ресурсами, диверсифікації постачальників та розвитку альтернативних логістичних каналів. У наукових дослідженнях підкреслюється, що в умовах нестабільності перебудова операційних і логістичних процесів є важливою складовою трансформації бізнес-моделі підприємства [1; 4].

Ринкові зміни безпосередньо впливають на ціннісну пропозицію бізнесу. У кризових умовах споживачі змінюють потреби та поведінку, надаючи перевагу доступнішим товарам і цифровим сервісам. Якщо бізнес-модель не відповідає новим очікуванням клієнтів, підприємство може втратити частину ринку, тому її трансформація, зокрема через впровадження цифрових технологій і нових форматів взаємодії з клієнтами, стає важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності [2].

Кадрові та стратегічні ризики впливають на організаційну структуру підприємства, систему управління та партнерські відносини. У таких умовах компанії змушені переглядати підходи до управління персоналом, формувати нові партнерські зв'язки та застосовувати сучасні технології управління. Дослідники зазначають, що трансформація бізнес-моделі часто пов'язана зі зміною управлінських практик, розвитком екосистемних підходів і посиленням організаційної стійкості підприємства [3].

Саме тому в умовах високої невизначеності підприємствам важливо регулярно аналізувати свою бізнес-модель на предмет її стійкості та ефективності. Такий аналіз дозволяє визначити, чи здатна існуюча модель створювати цінність і приносити прибуток у нових умовах. Про це можуть свідчити певні внутрішні та зовнішні сигнали – табл. 2.

За наявності передумов, наведених у табл. 2, виникає необхідність не лише у частковому коригуванні окремих аспектів діяльності підприємства, але й у здійсненні більш глибоких структурних змін – перегляді існуючої бізнес-моделі.

Передумови трансформації бізнес-моделі підприємства

Вид сигналів	Сигнали та їх характеристика
Фінансові сигнали	Зниження прибутковості – зменшення прибутку навіть за стабільних продажів; падіння продажів – тривале скорочення попиту; зростання витрат – збільшення витрат на виробництво, логістику та ресурси; погіршення фінансових показників – зниження рентабельності, ліквідності та фінансової стійкості підприємства.
Ринкові сигнали	Зміна потреб клієнтів – попит на нові продукти або формати сервісу; зростання конкуренції – поява нових або інноваційних конкурентів; втрата частки ринку – поступове зниження ринкових позицій; зміна ринкових трендів – поширення нових технологій і бізнес-моделей
Технологічні сигнали	Поява нових технологій – зниження ефективності традиційних процесів; відставання від цифровізації – використання застарілих технологій порівняно з конкурентами; автоматизація галузі – необхідність впровадження цифрових систем та автоматизованих процесів
Організаційні сигнали	Низька ефективність процесів – значні витрати ресурсів без відповідних результатів; проблеми з персоналом – дефіцит компетенцій або висока плинність кадрів; складність управління – невідповідність організаційної структури цілям або масштабам діяльності підприємства
Зовнішні кризові сигнали	Економічна криза – скорочення попиту та нестабільність ринку; політичні або соціальні зміни – нові регуляції чи санкції; глобальні потрясіння – пандемії, війни, порушення логістичних ланцюгів

У цьому контексті наступним логічним етапом є визначення ключових напрямків її трансформації:

1. Цифровізація бізнес-процесів. Впровадження цифрових технологій, автоматизація операційних процесів, використання електронної комерції та цифрових платформ дозволяють підвищити ефективність управління та розширити доступ до клієнтів.

2. Диверсифікація продуктів і джерел доходу. Підприємства розширюють асортимент продукції або послуг, виходять на нові ринки та формують альтернативні джерела доходу.

3. Перехід до клієнтоорієнтованих моделей. Трансформація бізнес-моделі передбачає глибше врахування потреб споживачів, персоналізацію продуктів і розвиток нових каналів взаємодії з клієнтами.

4. Розвиток партнерських і екосистемних моделей. Підприємства формують партнерські мережі та співпрацюють з іншими компаніями для спільного створення цінності.

5. Оптимізація витрат і підвищення операційної гнучкості. Компанії переглядають структуру витрат, впроваджують гнучкі організаційні форми та автоматизацію процесів.

6. Розвиток інноваційних бізнес-моделей. У кризових умовах підприємства можуть переходити до нових форматів створення цінності, зокрема платформних або сервісних моделей.

Таким чином, в умовах невизначеності та нестабільності підприємствам важливо систематично відстежувати внутрішні та зовнішні чинники, які свідчатимуть про необхідність трансформації бізнес-моделі. Своєчасна їх ідентифікація дозволить обґрунтувати доцільність напрямів трансформації, розробити та реалізувати план переходу та забезпечити тим самим адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища.

Література:

1. Bachtiar N.K., Setiawan A., Prastyana G.A., Kijkasiwat P. Business resilience and growth strategy transformation post crisis. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2023. № 12. P. 77. DOI: <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00345-5>

2. Cardoso A., Figueiredo J., Oliveira I., Pocinho M. (2025). From Crisis to Opportunity: Digital Transformation, Digital Business Models, and Organizational Resilience in the Post-Pandemic Era. *Administrative Sciences*. 2025. Vol. 15 (6). P. 193. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci15060193>

3. Нагара М.Б. Трансформація бізнес-моделі підприємства: екосистемний аспект. *Інтелект XXI*. 2023. № 1. С. 26–31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2023-1.5>

4. Тетерін О.А., Гойдаш Ю.Р., Процак К.В. Трансформація бізнес-моделі підприємства в умовах кризи. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. № 2 (9). С. 200–211. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2023.02.200>

Маршавін О. Ю.

*аспірант кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
м. Київ, Україна*

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-6754-6437>

Маршавін Ю. М.

*доктор економічних наук, професор,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
м. Київ, Україна*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0144-1441>

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-611-2-10>

КРЕАТИВНА ЗАЙНЯТИСТЬ ЯК ПРІОРИТЕТ ЛЮДСЬКОГО РОЗВИТКУ І МОДЕРНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ У ПОВОЄННІЙ УКРАЇНІ

У процесі трансформації аграрної та індустріальної моделей господарювання під впливом глобалізації та цифровізації у ХХІ ст. виразно окреслилися риси нової економіки, яка ґрунтується на знаннях, мережевій взаємодії, цифрових технологіях і креативності, що особливо чітко простежуються у постіндустріальних країнах.

В умовах нової економіки, значним компонентом якої є креативна робоча сила, відбувається динамічний рух до переважання інтелектуально-творчої, креативної діяльності. На думку одного із фундаторів концептуальних засад креативності Дж. Гоукінза, головна відмінність креативної економіки полягає у тому, що вона створює ідеї, а не звичайні речі, і ґрунтується на знаннях, творчості, інтелекті, технологіях та інноваціях [1]. Р. Флоріда стверджує, що у сучасній економіці саме креативність, як уміння генерувати оригінальні ідеї на основі знань, є ключовим рушієм розвитку, формування доданої вартості та культурних тенденцій [2, с. 29, 31–33]. Ч. Лендрі одним із перших використовував термін «креативна економіка», підкреслюючи для її характеристики перехід від традиційних культурних індустрій (театр, музика, видавнича справа), до широкого спектру інноваційних і цифрових видів діяльності [3]. Значний внесок у розвиток

методологічних проблем розвитку креативних економіки, ринку праці та зайнятості привнесли українські учені. Так, у публікаціях А. Колота, акцентується ідея людиноцентризму, відповідно до якої в епіцентрі соціально-економічних, суспільних перетворень перебуває людина як мета суспільного розвитку та його основна цінність [4]. Петрова І.Л. наголошує, що в сучасному концепті креативної діяльності фундаментальною ознакою є комерціалізація ідей, їх перетворення у дохід [5].

Концепт нашого дослідження вимагає розмежування двох взаємопов'язаних, однак змістовно різних понять – «креативний людський капітал» та «креативний людський потенціал». На нашу думку, креативний людський потенціал працівника виявляється у його творчих здібностях, інноваційному мисленні, здатності до саморозвитку, формується у процесі освітньої підготовки, неформального та інформального навчання і професійного та соціального досвіду. Креативний людський капітал ми уявляємо як реалізовану сукупність творчих, інтелектуальних здібностей працівників, які у процесі праці перетворюються на матеріальний або нематеріальний продукт, що призначений для ринку і приносить комерційний дохід. Цей вид капіталу функціонує на рівнях особистості, корпорацій, галузей та національної економіки.

На етапі повоєнної соціально-економічної модернізації України розвиток креативності в економіці, сфері зайнятості, компетентностях робочій силі набуває величезного значення. Внаслідок російської військової агресії зруйновано багато промислових підприємств, значні втрати відбулися в аграрному секторі, знищено і пошкоджено житло мільйонів українців, багато об'єктів соціальної і комунальної інфраструктури. У цьому зв'язку серед науковців і можновладців набула поширення точка зору щодо необхідності повоєнного відновлення економіки. Однак, на нашу думку, такий підхід має серйозні методологічні недоліки. Відновлення попереднього індустриального потенціалу, який потребує величезних інвестицій, спирається на застарілий техніко-технологічний базис, оскільки в основному формувався у періоди бурхливої індустріалізації (1930-х рр. та в роки повоєнних п'ятирічок), є нераціональним. Природно, не можна відмовлятися від створення доцільної кількості підприємств металургійного і машинобудівного комплексів, але на нових інноваційних засадах.

В цих умовах креативна зайнятість, креативна індустрія, які жорстко не прив'язані до природних ресурсів, транспортних комунікацій і дешевої робочої сили, мають стати основним фактором прогресу. Навіть у ході повномасштабної російсько-української війни креативні види діяльності виявили відносну стійкість. За нашими розрахунками, приріст валової доданої вартості (у порівнянних цінах (2013 р.) підприємств креативного сектору у порівнянні з аналогічним показником загальної сукупності суб'єктів господарювання, по-перше, має вищу динаміку, по-друге, демонструє більшу гнучкість у реагуванні на кризові шоки та позитивні імпульси. Сукупне падіння приросту доданої вартості підприємств креативного сектору у шокові 2014–2015 рр. (роки проведення антитерористичної операції на сході України та пов'язаних із нею наслідків, зокрема масової внутрішньої міграції) виявилось істотно глибшим, ніж для підприємств і організацій загалом. Однак, вже у 2016 р. креативний сектор продемонстрував потужну відновлювальну тенденцію: темпи приросту його доданої вартості істотно перевищили відповідні показники для суб'єктів господарювання в цілому (50,1% проти 15,0% відповідно), а у подальшому – в 2017–2021 зберігалася тенденція випереджального зростання. Схожа динаміка була характерна і для періоду повномасштабної російсько-української війни: глибоке падіння у 2022 р. з прискореним відновленням у 2023–2024 рр.

Оскільки креативний сектор економіки менш чутливий до економічних шоків, політичних та інших мінливостей, меншою мірою залежить від фізичної інфраструктури й характеризується значно більшою організаційною гнучкістю порівняно з традиційними виробництвами, він є більш привабливим для інвесторів. Адже добре відомо: чим більша в економіці складова, що визначається не природними ресурсами, а людським капіталом, тим сильніша її роль як сприятливого фактора інвестування.

У надзвичайно важкий і складний для народу України повоєнний період відродження, ефективне використання креативного людського потенціалу можливе за умови впровадження технологій Індустрії 5.0, яка, доповнюючи зміст Індустрії 4.0, акцентує людиноцентричність, ґрунтується на синергії людини й «розумних» технологій у виробництві та управлінні та стає однією з небагатьох реальних можливостей для прискореної повоєнної модернізації національної економіки на інноваційних засадах. Як слушно зауважують О.Ф. Новікова та Н.А. Азьмук, основний акцент в Індустрії 5.0 має бути зміщений на створення симбіозу «людина-машина» через гармонізацію їх взаємодії,

коли людина несе відповідальність за наслідки рішень, а машина є помічником і виконавцем окремих трудових функцій та полегшує працю людині [6].

Водночас поряд із великими і середніми підприємствами Індустрії 5.0 креативний сектор економіки має включати й мале та дрібне підприємництво. Практика України та інших країн засвідчує, що найпривабливішими формами організації креативної праці є мале підприємництво і дрібний бізнес. Основною мотивацією вибору особою таких форм бізнесу, включаючи самозайнятість, є їх переваги, насамперед у сенсі свободи – економічної (самостійне визначення обсягів і змісту роботи), просторової (можливість працювати незалежно від місця перебування) та часової (гнучкий графік). Наявність цих та інших переваг, як реальних стимулів до зайнятості, чітко простежується в Україні. За даними Opendatabot, у 2023 р., незважаючи на повномасштабну російську агресію, було зареєстровано понад 300 тис. нових ФОПів, що на 7% перевищило показник 2021 р., тоді як загальна кількість нових компаній зменшилася майже на третину [7]. Поєднання професійної діяльності з іншими життєвими сферами, можливість співпраці з різними компаніями, набуття нових компетентностей, роблять самозайнятість важливим каналом професійного розвитку, сприяють створенню власних бізнес-проектів та стартапів. Тобто, державна підтримка самозайнятості і фрилансу в Україні у повоєнний період має стати важливим засобом соціально-економічної модернізації України, розширення особистісних і професійних якостей ініціативних і креативних людей, сприяючи прискоренню зміни сировинної економіки з її експортною орієнтацією на нову інноваційну економіку.

Література:

1. Howkins J. *The creative economy: How people make money from ideas*. London: Penguin Global. 2013. 292 p.
2. Флоріда Р. *Homo creativus*. Як новий клас завойовує світ. Київ : Наш формат, 2018. 432 с.
3. Landry C. *The creative city: A toolkit for urban innovators* (Repr. ed.). London: Earthscan. 2001.
4. Колот А.М., Герасименко О.О. Соціально-трудова розв'язка у ХХІ столітті: до природи глобальних змін, нових можливостей, обмежень і викликів. *Демографія та соціальна економіка*. 2019. № 1. С. 99–125.
5. Петрова І. Л. Розв'язка креативності як імператив стратегічного управління людськими ресурсами. *Social and labour relations: theory and practice*. 2022. Т. 12. № 2. С. 40–48. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/slrrp.12\(2\).2022.05](http://dx.doi.org/10.21511/slrrp.12(2).2022.05)

6. Новікова О., Азьмук Н. Цифровізація – чинник посилення резильєнтності соціально-трудової сфери та повоєнного відновлення України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-27>

7. Відновлення ринку праці в Україні в умовах війни: регіональні аспекти. НІСД. 2024. ULR: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/vidnovlennya-rynku-pratsi-v-ukrayini-v-umovakh-viyny-rehionalni> (дата звернення: 14.02.2026).

М'ячин В. Г.

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри соціально-економічних дисциплін,
Дніпровський державний університет внутрішніх справ
м. Дніпро, Україна*

Старовойтов В. Е.

*аспірант кафедри соціально-економічних дисциплін,
Дніпровський державний університет внутрішніх справ
м. Дніпро, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-611-2-11>

ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ПОТЕНЦІАЛУ ОНЛАЙН-БІЗНЕСУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Для змішаного підприємства, займається (онлайн + офлайн) бізнесом стандартна фінансова звітність, як правило, не містить прямого поділу результатів за каналами збуту. Проте управлінські рішення, спрямовані на розвиток онлайн-бізнесу в умовах цифрової трансформації (інвестиції в ІТ інфраструктуру, автоматизацію процесів, аналітику, CRM/ERP, персоналізацію), відображаються у структурі активів, динаміці доходів та фінансовому результаті підприємства. Тому доцільно визначити вихідну величину, що характеризує потенціал онлайн розвитку, та три вхідні величини, які водночас розраховуються з форм №1 і №2 та інтерпретуються як проксі показники цифровізації, зростання і здатності самофінансувати цифрові ініціативи [1].

Вихідна змінна Y задається як нормований інтегральний індекс потенціалу розвитку онлайн бізнесу в умовах цифрової трансформації:

$$Y \in [0; 1].$$

Значення Y , близькі до 0, відповідають низькому потенціалу (обмежена цифрова база, нестійка динаміка доходів та/або відсутність достатнього фінансового ресурсу для реінвестування у цифрові проекти). Значення Y , близькі до 1, означають високий потенціал (наявність цифрової інфраструктури, позитивна динаміка доходів і здатність підтримувати цифрову трансформацію за рахунок власних результатів).

Для прикладної інтерпретації можна використовувати шкалу: 0,00–0,33 – низький потенціал; 0,34–0,67 – середній; 0,68–1,00 – високий [2].

Як вхідні змінні можуть бути обрані три показники X_1 , X_2 , X_3 , що відображають відповідно цифрову ресурсну базу, динаміку розвитку (масштабування) та здатність формувати внутрішній фінансовий ресурс для подальших цифрових інвестицій. Усі показники розраховуються за даними фінансової звітності: Форма №1 (Баланс) і Форма №2 (Звіт про фінансові результати).

Вхідна змінна X_1 (цифрова інтенсивність активів). Показник відображає частку нематеріальних активів у загальних активах і є проксі оцінкою рівня цифровізації ресурсної бази.

Формула розрахунку має вигляд:

$$X_1 = IA / A = \Phi 1(p.1000) / \Phi 1(p.1300).$$

Тут IA – нематеріальні активи (Форма 1, рядок 1000), A – активи всього / валюта балансу (Форма 1, рядок 1300).

Вхідна змінна X_2 (темп зростання чистого доходу). Показник характеризує динаміку розвитку підприємства в цілому та узагальнено відбиває масштабування, зокрема й через онлайн-канал.

Формула розрахунку має вигляд:

$$X_2 = (REV_{зв} / REV_{non}) - 1 = \Phi 2(p.2000)_{зв} / \Phi 2(p.2000)_{non} - 1.$$

Тут $REV_{зв}$ – чистий дохід за звітний період, REV_{non} – чистий дохід за аналогічний період попереднього року ($\Phi 2$, p.2000).

Вхідна змінна X_3 (чиста маржа як ресурс самофінансування цифрового розвитку). Показник відображає, яку частку чистого доходу підприємство перетворює на чистий фінансовий результат.

Формула розрахунку має вигляд:

$$X_3 = NP / REV = \Phi 2(p.2350) / \Phi 2(p.2000).$$

Тут NP – чистий фінансовий результат ($\Phi 2$, p.2350), REV – чистий дохід ($\Phi 2$, p.2000).

Таким чином, X_1 описує цифрову інфраструктурну базу, X_2 – динаміку масштабування, X_3 – фінансову спроможність підтримувати та поглиблювати цифрові перетворення. На основі X_1 – X_3 формується інтегральний індекс Y для моніторингу потенціалу онлайн-розвитку та обґрунтування управлінських рішень (табл. 1).

Показники моделі та джерела даних

Позначення	Назва показника	Формула	Джерело (форма, рядок)
Y	Індекс потенціалу онлайн розвитку (вихід)	$Y \in [0;1]$	Модель (інтегральний індекс)
X ₁	Цифрова інтенсивність активів	$\Phi 1(1000)/\Phi 1(1300)$	Форма 1: р.1000; р.1300
X ₂	Темп зростання чистого доходу	$\Phi 2(2000)_{зв}/$ $\Phi 2(2000)_{поп} - 1$	Форма 2: р.2000
X ₃	Чиста маржа (самофінансування)	$\Phi 2(2350)/\Phi 2(2000)$	Форма 2: р.2350; р.2000

Література:

1. Myachin V., Yudina O. Fuzzy-logical approach to constructing an integral indicator in a level estimation model significant market advantage. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2021. Vol. 7. No. 2. P. 139–145. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-2-139-145>.

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.

Нам'ясенко В. М.

*кандидат економічних наук, старший науковий співробітник,
Хмельницький національний університет
м. Хмельницький, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-611-2-12>

МОЖЛИВОСТІ ТА РИЗИКИ РИНКУ ДИТЯЧИХ РОЗВАЖАЛЬНИХ ЦЕНТРІВ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ І РОЗВИТКУ

Ринок дитячих розважальних центрів є таким, що, практично, не досліджується науковцями та дослідниками. З іншого боку даний ринок є досить цікавим, оскільки не є чітко структурованим та класифікованим і досліджується лише представниками компаній, що працюють на ньому.

На сьогоднішній день немає чіткої класифікації та розуміння ринку, його глибини та специфіки, яка б подавалась представниками наукової спільноти. Також немає чіткого розуміння, чи ринок є самостійним в межах ширшого ринку розваг та дозвілля дітей, чи є одним із гравців цього ринку.

Ключовими питаннями є наступні:

– Ринок дитячих розважальних центрів конкурує за увагу батьків та дітей із літніми таборами, кінотеатрами, театрами різних типів, парками та іншими локаціями, що формують можливість зайняти дитину. Водночас з тим, окрім розваг та дозвілля дитячі розважальні центри виконують неявну, але важливу соціальну функцію – соціалізація та адаптація дітей, чого не можуть запропонувати, наприклад, кінотеатри. Дані факти є тригером питання класифікації ніші дитячих розважальних центрів.

– Наступним питанням є класифікація всередині ринку: дитячі розважальні центри, комплекси, дитячі кімнати – чи це є в свідомості суспільства лише градація за розмірами та переліком послуг без чіткого усвідомлення та виокремлення, чи, все ж, це цілком різні напрямки, які є заміниками, але не прямими конкурентами.

– Місткість ринку дитячих розважальних центрів не є чітко дослідженою, а тому, немає чіткої відповіді на питання можливостей розвитку, доцільності форматів залежно від географії розташування.

Наведені три питання підкреслюють одну із проблем соціально-економічної системи України – ринок є відносно новим та недослідженим, оскільки більшість досліджень спрямовані на традиційні для української економіки галузі. Водночас з тим, цей ринок є важливим, оскільки вже став частиною культури, а його належна підтримка та дослідження матимуть позитивні наслідки як для розвитку ринку трудових ресурсів, так і соціальної сфери дитячого розвитку та підтримки.

Для опису основного питання даного дослідження пропонуємо прийняти наступні визначення, що сформовані нами на основі власних досліджень – ринок дитячих розважальних центрів є частиною ширшого ринку дитячих розваг та дозвілля. Такі центри конкурують із іншими видами ентертейменту для дітей, але несуть важливу функцію соціалізації дітей, що дозволяє даний сектор розглядати як окрему нішу, а не частину ширшого ринку. Сучасна класифікація, на нашу думку, всередині ринку має мати наступний вигляд:

- Мережеві заклади, що охоплюють найбільші міста та агломерації; мають великі розміри та орієнтовані на максимальне задоволення запитів батьків та дітей. Такі мережі мають основний формат, який може бути спрощеним в разі необхідності. За площами відноситься до великих закладів (Країна Мрій, Fly Kids, Papashon Kids,...). Такі заклади конкурують на національному рівні.

- Немежеві заклади, як частини великих та потужних ТРЦ та ТРК, що функціонують лише в межах такого комплексу. Надають послуги лише в межах визначеного ТЦ та часто пропонують ширший перелік послуг та розваг, порівняно із мережевими, що змушені стандартизуватись, наприклад, Галактика та Neopolis в Києві. Такі заклади, часто, є частиною ТЦ та конкурують з іншими гравцями лише локально. Їхні бізнес стратегії, як правило, не передбачають експансії.

- Окремі дитячі кімнати, що є невеличкими за площами та пропонують обмежений перелік послуг, наприклад, Бухта пригод, Дитяче горище в м. Хмельницький. Такі заклади (на відмінно від попередньої категорії) охоплюють локально лише певні райони міста та пропонують базовий набір послуг та спрощенні заходи. Такий формат практично не представлений мережами та тяжіє не лише до великих міст, а й до маленьких містечок де практично відсутня конкуренція, а мережеві заклади не мають адаптованих форматів. Така характеристика даної категорії також свідчить про недослідженість ринку, оскільки наразі

немає чіткої відповіді, чи цікаві такі формати мережевим закладам, оскільки немає розроблених науковцями портретів споживачів.

Вище наведенні фактори чітко сигналізують про низку можливостей розвитку на ринку дитячих розважальних центрів:

- З точки зору дослідників: ринок дитячих центрів є цікавим для досліджень, розроблення теорій та апробації їхніх результатів в межах дисертацій, наукової та начальної роботи ВНЗ та інших закладів з метою чіткої формалізації ринку, його місткості, стану та подальших перспектив.

- З точки зору держави: розвиток дитячих розважальних центрів та підтримки їхньої соціальної функції дасть змогу ефективніше боротись із стресовими та складними обставинами в житті дітей, що спричиненні війною. Правильні та сплановані державні програми можуть бути цікавими як для бізнесу, так і держави.

Найбільш цікавим та важливим є дослідження та розвиток ринку з точки зору бізнесу. Такі висновки пов'язанні з тим, що великі мережеві центри присутні практично в усіх великих обласних центрах. Згідно відкритих даних на офіційній інтернет сторінці ДРЦ «Країна Мрій» присутня в 10 містах та їх агломераціях, Fly Kids в 12 великих містах та декількох районних центрах, а також визначено локації в інших обласних центрах; Parashon Kids представленні в Києві, Одесі та Львові. Такий огляд мережевих дитячих закладів формує наступні висновки про можливості для бізнесу:

- Великі мережі орієнтовані на великі міста, тоді як районні центри та містечка, такі як Кам'янець-Подільський, Нетішин, Біла Церква, Дрогобич пропонують фактично вільні ніші для системних гравців із відповідними форматами. Дитячі розважальні центри користуються попитом, а отже обмеження по великих містах є штучним.

- Згідно історичного досвіду, після воєн часто спостерігались «бебі-буми» (наприклад, США після 1946 року), що пов'язано зі зміною безпекової ситуації. На такий бебі-бум можна розраховувати і після закінчення російсько-української війни, що значно підвищить попит на послуги дитячих розважальних центрів, а тому розробкою такого продукту та форматів і систематизації ринку потрібно займатись вже зараз.

- Зростання попиту також можливе і за рахунок повернення значної кількості мігрантів після закінчення війни, що потребуватимуть задоволення відкладеного попиту.

– Закінчення війни та відкриття кордонів, а також велика діаспора українців, що звикла до відвідувань українських центрів створює передумови для розвитку за межі України задля забезпечення «звичних» послуг для українців.

На рівні з можливостями ринок дитячих розважальних центрів також варто описати наступними загрозами:

– Відсутність досліджень та чіткого розуміння місткості ринку може спричинити перенасичення пропозицію, що буде вищою за попит.

– Значна динаміка глобального ринку, інформації та змін може призвести до того, що настане момент, коли даний формат втратить попит. Внаслідок відсутності системних досліджень такі часові горизонти наразі відсутні.

– Наступна проблема, що також пов'язана із відсутністю досліджень, полягає у відкритому питанні про ефективні формати та їхню доцільність залежно від географії розташування та характеристик населених пунктів.

– Варіативність сценаріїв закінчення війни не дає змогу чітко спрогнозувати динаміку ринку: чи буде позитивний сценарій та зростання народжуваності і повернення громадян, чи затяжна війна або негативний сценарій, який спричинить подальше зменшення та старіння населення.

– Роль держави в підтримці цього сектору та його соціальної функції наразі є непередбачуваною та такою, що може мати як позитивний вплив, так і нав'язати негативну забюрократизованість та інші перешкоди, що є історично властивими для української соціально-економічної системи.

Таким чином, варто констатувати, що питання розвитку ринку дитячих розважальних центрів в умовах війни та повоєнного розвитку є досить актуальним, як з точки зору соціальної функції, так і з точки зору бізнесу. Основні можливості та загрози описуються, в першу чергу, відсутністю системних досліджень даного ринку та чіткої класифікації і підходів до управління ринком.

Запропоновані нами положення є такими, що спрямовані на підвищення систематизації досліджуваного сектору ринку та виокремлення перспективності розробок як для науковців та практиків, так і для менеджменту компаній, що працюють на ньому.

Решітко Н. І.

*аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Національний університет «Чернігівська політехніка»
м. Чернігів, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-611-2-13>

БУДІВЕЛЬНА ГАЛУЗЬ УКРАЇНИ: ФІНАНСОВІ ВИКЛИКИ ТА ВІДНОВЛЕННЯ

Будівельна галузь України традиційно відіграє роль фундаментального рушія національної економіки, виступаючи потужним мультиплікатором для суміжних секторів, включаючи металургію, деревообробку, хімічну промисловість та транспортну логістику. В умовах повномасштабної військової агресії та подальшого переходу до фази активного відновлення, цей сектор набув критичного значення не лише як джерело формування валового внутрішнього продукту, а й як запорука соціальної стабільності та енергетичної безпеки держави. Аналіз поточної ситуації свідчить, що українська економіка у 2023 році демонструвала вищі темпи адаптації, ніж передбачали консервативні прогнози. За статистичними даними, реальний ВВП країни зріс на 5,3%, досягнувши номінального значення у понад 6,5 трлн грн [1, с. 38]. Цей позитивний тренд безпосередньо віддзеркалюється у будівельному секторі, де обсяги виконаних робіт у першому півріччі 2024 року зросли на 37,1% порівняно з аналогічним періодом попереднього року.

Проте, незважаючи на кількісні показники зростання, галузь стикається з глибокими структурними диспропорціями та системними викликами. Головним драйвером росту на сучасному етапі залишаються інженерні споруди, де приріст обсягів сягнув 46,1% [1, с. 41]. Це зумовлено нагальною потребою у відновленні транспортних артерій, мостів, енергетичних підстанцій та зведенні захисних об'єктів для критичної інфраструктури. Натомість житлове будівництво перебуває у стані відносної стагнації.

Еволюція будівельного ринку в умовах воєнного стану демонструє складну динаміку очікувань. Індекс очікувань ділової активності (ІОДА), розрахований Національним банком України, свідчить про те, що хоча бізнес адаптувався до мінливих умов, рівень оптимізму залишається помірним. Після зростання у першому кварталі 2023 року показники

стабілізувалися в межах нейтрального рівня (близько 50 пунктів), проте у другому кварталі 2024 року індикатор ділової впевненості у будівництві знизився до 40,9%. Це вказує на те, що підприємства галузі відчують тиск невизначеності щодо стабільності фінансування та доступності ресурсів.

Одним із найгостріших фінансових викликів для галузі є різке зростання собівартості будівництва на фоні обмеженого доступу до кредитних ресурсів та іноземних інвестицій. Основні чинники цього явища включають подорожчання енергоносіїв, логістичні ускладнення та дефіцит сировини [3, с. 14].

Ситуація ускладнюється руйнуванням внутрішніх виробничих ланцюгів. Втрата ключових промислових активів, таких як «Азовсталь» та Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча, призвела до дефіциту певних видів металопродукату, що змусило будівельні компанії переорієнтуватися на імпорт, підвищуючи валютні ризики та кінцеву ціну продукту. Загальні прямі збитки промисловості України та активів підприємств станом на кінець 2023 року оцінюються у 13,1 млрд доларів США [3, с. 11].

Фінансування відновлення потребує залучення колосальних обсягів зовнішнього капіталу. Потреби України у реконструкції протягом наступного десятиліття оцінюються Світовим банком у 524 млрд доларів США [3, с. 10]. Очевидно, що державний бюджет не спроможний самотійно покрити такі витрати, тому критичного значення набуває формування сприятливого інвестиційного клімату та розвиток механізмів державно-приватного партнерства. Незважаючи на воєнні дії, близько 70% опитаних іноземних компаній планують інвестувати в Україну, проте реалізація цих планів залежить від гарантій безпеки та прозорості регуляторного середовища [2, с. 5].

Людський капітал став лімітуючим фактором для темпів відновлення країни. Станом на 2024 рік понад 71% будівельних компаній заявляють про значний дефіцит кадрів [3, с. 25].

Цей дефіцит спровокував стрімке зростання заробітних плат, яке випереджає середні показники по економіці. У 2025 році темпи зростання зарплат у будівництві прискорилися до 25–30% щорічно. Конкуренція за працівників змушує роботодавців не лише підвищувати фінансову винагороду, а й інвестувати у професійне навчання та розвиток персоналу.

Для пом'якшення соціальних наслідків руйнування житлового фонду держава ініціювала програму «Відновлення», яка стала

найбільшим фінансовим інструментом підтримки населення у сфері будівництва.

Механізм функціонування програми базується на чіткому розподілі за категоріями пошкоджень та цільовому використанні коштів. Це забезпечує цільовий характер допомоги та стимулює внутрішній ринок будівельних послуг.

Загальний обсяг фінансування програми постійно адаптується до потреб. Наприкінці 2025 року уряд виділив додаткові 8,8 млрд грн з резервного фонду на житлові сертифікати, що підкреслює пріоритетність цього напрямку в державній політиці. Окрім прямої допомоги, сертифікати «Відновлення» можуть бути використані як перший внесок за програмою доступної іпотеки «Оселя», що створює синергію між різними механізмами державної підтримки [4, с. 433].

Відновлення будівельної галузі неможливе без системної модернізації законодавчої бази. Сучасний етап характеризується переходом до європейських стандартів проектування та будівництва, що є необхідною умовою для інтеграції в ринок ЄС та залучення міжнародного фінансування. Ключовим напрямком реформ є впровадження механізмів індикативного планування інвестиційних проектів [5, с. 36]. Цей підхід дозволяє державі визначати стратегічні пріоритети та створювати стимули для приватного капіталу в тих секторах, які є критичними для національної безпеки та соціального розвитку.

Індикативне планування передбачає встановлення орієнтирів для інвесторів, надання податкових преференцій для проектів у деокупованих регіонах та страхування воєнних ризиків. Важливу роль у цьому процесі відіграє регуляторно-правова база, яка повинна гарантувати захист прав власності та прозорість дозвільних процедур. Впровадження електронної системи у сфері будівництва (ЄДЕССБ) вже дозволило значно знизити корупційні ризики, забезпечивши публічний доступ до інформації про дозволи та стан будівництва.

Особлива увага приділяється відновленню промислової інфраструктури, яка зазнала системного впливу через фінансові та інституційні канали. Руїнування енергетичних вузлів (збитки оцінюються у 14,6 млрд доларів) та металургійних гігантів вимагає не просто відбудови старих потужностей, а створення нових, енергоефективних та екологічно безпечних виробництв. Це відкриває вікно можливостей для залучення «зелених» інвестицій та впровадження

технологій декарбонізації, що відповідає цілям Європейського зеленого курсу [2, с. 11].

Принцип “Build Back Better” (відбудувати краще, ніж було) стає основоположним для архітектури відновлення України. Це передбачає не лише механічне відтворення зруйнованого, а й якісну трансформацію життєвого середовища. Одним із ключових інструментів такої трансформації є технології інформаційного моделювання будівель (BIM). Впровадження BIM дозволяє створювати цифрові двійники об'єктів, що забезпечує точність проектування, оптимізацію витрат матеріалів та ефективне управління будівлею протягом усього її життєвого циклу [4, с. 431].

Цифровізація будівництва в Україні підтримується розвитком ІТ-сектору, який пропонує рішення для складних інженерних та архітектурних задач. Використання геоінформаційних систем (ГІС) для моніторингу руйнувань та планування територій дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення на рівні територіальних громад.

Іншим важливим вектором є інтеграція принципів циклічної (циркулярної) економіки. Враховуючи, що війна спричинила накопичення мільйонів тонн будівельного сміття від зруйнованих будівель, розвиток технологій переробки та повторного використання цих матеріалів стає критичним. Це дозволяє не лише вирішити екологічну проблему, а й створити нові джерела дешевої сировини (бетонної крихти, металевого брухту), що знижує залежність від імпорту та дефіцитних внутрішніх ресурсів [4, с. 435].

Для забезпечення ефективного відновлення державна політика має зосереджуватися на ключових напрямках: стимулювання інвестицій через страхування воєнних ризиків і розвиток державно-приватного партнерства; подолання дефіциту кадрів шляхом перекваліфікації, розвитку дуальної освіти та повернення фахівців; цифрова трансформація будівництва із впровадженням BIM-технологій для підвищення прозорості та ефективності; а також екологізація галузі через принципи «зеленого» будівництва та енергоефективності.

Таким чином, будівельна галузь стає не лише інструментом відновлення, а й драйвером формування сучасної, технологічної та інвестиційно привабливої економіки України. Вирішальне значення має координація дій держави, бізнесу та міжнародних партнерів [2, с. 12].

Література:

1. Гончарук А. Новий підхід до управління ефективністю у промисловості України. *Економіка України*. 2006. № 11. С. 36–46.
2. Крилова І. Регуляторно-правова база та ключові аспекти відновлення інвестиційної активності в будівельному секторі. *Публічне управління та політика*. 2025. № 5 (9). С. 1–15.
3. Загорна В., Бідюк Д. Вплив руйнування промислової інфраструктури України на міжнародне співробітництво та інвестиційну. *Публічне управління та політика*. 2025. № 10 (14). С. 11–28.
4. Шевченко Т., Янну Б., Сайдені М. “Build Back Better” для понівеченої війною України: подвійні стратегії інтеграції циркулярності у післякатастрофічне відновлення. *Праці дизайнерського товариства*. 2023. Т. 3. С. 431–440.
5. Ляшук О. Правове регулювання індикативного планування інвестиційних проектів. *Журнал інновацій та правової науки*. 2023. № 9 (2). С. 35–45.

Ржавін О. Є.

*аспірант кафедри економічної теорії
та міжнародних економічних відносин,
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»
м. Дніпро, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-611-2-14>

ІНСТИТУЦІОНАЛЬНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Інновації стали у сучасних умовах одним із найважливіших факторів соціально-економічного розвитку. Все більше компаній – від великих транснаціональних корпорацій до малих стартапів – приймають виклики сучасності і включаються у перегони інноваційної конкуренції. Як наслідок, покращуються технології і продукти, з'являються нові товари і ринки, трансформуються суспільні інститути. Все це відкриває величезні можливості як для окремих економічних суб'єктів, так і для підвищення продуктивності суспільного виробництва та пришвидшення темпів економічного зростання [1, с. 13]. При цьому характер і інтенсивність інноваційної діяльності суттєво визначаються не лише технологічними можливостями та ринковими стимулами, а й якістю інституційного середовища, в якому функціонують економічні суб'єкти.

Перебіг інноваційних процесів не відбувається за лінійною моделлю, яка довготривалий час домінувала в економічній науці і передбачала послідовне проходження взаємопов'язаних етапів: фундаментальні дослідження, прикладні дослідження, розробки та впровадження. Така модель, попри свою логічну стрункість, не відображала реальної складності інноваційних процесів та ігнорувала численні зворотні зв'язки між їх учасниками. В сучасних умовах погляд на інновації став набагато ширшим – в економічній науці утвердилося розуміння, що це процес, який характеризується складними механізмами зворотного зв'язку та інтерактивними відносинами, що включають науку, технології, навчання, виробництво, політику. Інноваційні процеси розгортаються у часі й просторі під впливом цілої низки факторів як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. Сучасні фірми майже ніколи не впроваджують інновації поодиночі. У гонитві за інноваційною рентою

вони взаємодіють з іншими економічними суб'єктами (постачальники, клієнти, конкуренти), а також університетами, науково-дослідними інститутами, інвестиційними банками, державними установами. Отже, фірми під час здійснення інноваційної діяльності не є ізольованими окремими одиницями прийняття рішень – вони є частиною складної мережі взаємозалежних суб'єктів, що спільно формують інноваційний потенціал економіки.

Поведінка фірм також формується інститутами, які створюють обмеження або надають стимули для інновацій. До таких інститутів відносяться формальні правила, які втілюються в законах, технічних стандартах, регуляторних нормах та міжнародних угодах у сфері інтелектуальної власності. Не менш важливу роль відіграють і неформальні правила – соціокультурні цінності, соціальні норми, довіра між економічними агентами, які формують схильність до інновацій і створюють умови для їхнього розповсюдження. Слід зазначити, що формальні та неформальні інститути не існують відокремлено – вони перебувають у постійній взаємодії та взаємно обумовлюють один одного, формуючи цілісне інституційне середовище. Таким чином, інституційне середовище інноваційної діяльності охоплює набір інститутів (як режимів, так і організацій), які прямо чи опосередковано підтримують, стимулюють та регулюють процеси створення інновацій та розповсюдження технологій [2, с. 77].

Інститути виконують по відношенню до інноваційної сфери три важливі функції:

1. Зменшують невизначеність провадження технічних рішень. Головну роль у цьому відношенні відіграють закони про патенти та захист прав інтелектуальної власності, нормативи щодо термінів погашення кредитів по інноваційним проєктам тощо. Ефективний захист результатів інноваційної діяльності є необхідною передумовою для того, щоб економічні суб'єкти були готові інвестувати ресурси у розробку нових технологій та продуктів, не побоюючись їх несанкціонованого запозичення.

2. Регулюють конфлікти і сприяють співпраці в інноваційній сфері. Моделі співпраці між відділами досліджень і розробок, виробництва та маркетингу, припустимі межі свободи, довіра між працівниками знижують трансакційні витрати і пришвидшують інноваційний процес. Особливого значення це набуває в умовах міжорганізаційної співпраці, коли успіх інновації залежить від ефективної координації між юридично

незалежними суб'єктами з різними інтересами та стратегічними пріоритетами.

3. Створюють стимули для інноваційної діяльності. Системи заробітної плати, податки на прибуток від інноваційної діяльності, податкові пільги, права власності на знання та ідеї дозволяють привласнювати тимчасову технологічну ренту та впливають на дифузію знань [3, с. 223]. Якість цих стимулів безпосередньо визначає готовність фірм брати на себе ризики, пов'язані з інноваційною діяльністю, та інвестувати у довгострокові дослідження і розробки.

Таким чином, інноваційна сфера глибоко залежить від інституційного середовища, яке відіграє ключову роль як у створенні, так і в розповсюдженні інновацій. Неефективні або слабкі інститути суттєво підвищують трансакційні витрати, збільшують невизначеність та знижують інноваційну активність економічних суб'єктів. Саме тому кожна країна має цілеспрямовано формувати ефективні інститути, які б сприяли інноваційному розвитку – особливо це актуально для України, де інституційне середовище інноваційної діяльності потребує системного вдосконалення в умовах відбудови економіки.

Література:

1. Пилипенко Г. М., Ржавін О.Є. Поняття проривних інновацій у науковому дискурсі економічної науки. *Бізнес-Інформ*, 2025. №3. С. 13–22. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-3-13-22> с.13.
2. Stankiewicz R. Technology in Society. SPRU. 1998. Pp. 75–86.
3. Edquist G. Systems of innovations. London: Routledge. 430 p.

Сенченко В. В.

*старший науковий співробітник,
Центр інновацій та технологічного розвитку
Державної установи «Інститут досліджень науково-технічного
потенціалу та історії науки імені Г.М. Доброва НАН України»
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-611-2-15>

ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

Україна несе величезні економічні втрати. За оцінкою Кабміну України та Світового банку, сукупні втрати України (економічні, соціальні та інші) від війни на початок 2024 р. становили \$499 млрд. За їхньою оцінкою, на відновлення української економіки впродовж наступного десятиліття знадобиться \$486 млрд [1].

Незважаючи на те що воєнні дії ще тривають, уже сьогодні потрібно визначати джерела, шляхи, способи майбутнього відновлення економіки України. Для вибору правильного орієнтиру наукової та інноваційної політики необхідно проаналізувати досвід різних країн і на основі аналізу сформулювати ключові ідеї та механізми для перебудови вітчизняної науково-інноваційної системи та розроблення кращих інструментів реалізації політики.

Під час розробки стратегічних напрямків відновлення економіки України після війни, важливо брати до уваги досвід інших країн, але не менш важливо враховувати особливості та унікальність України. Тож, слід враховувати досвід інших країн, які стикнулися з аналогічними викликами, але приймати рішення, ураховуючи особливості ситуації та потреби українського суспільства: слабку розвиненість високотехнологічних підприємств і галузей, значний фізичний і моральний знос виробничого потенціалу більшості промислових підприємств, недостатність фінансування інноваційного сектору економіки, структурну розбалансованість, технологічну низькоукладність, сировинну експортоорієнтованість, низьку конкурентоспроможність. В Україні мають місце слабка координація інноваційної політики з розвитком малого та середнього бізнесу та промисловою політикою, вони взаємно не доповнюють одна одну, неадекватні

інституційні та правові рамки та неправильна координація на рівні центрального уряду. Крім того, в контексті інструментів інноваційної політики найбільшою проблемою залишаються інструменти підтримки відносин між наукою, бізнесом, урядом, споживачами.

З огляду на ці проблеми післявоєнна відбудова України має бути спрямована на кардинальну зміну структури економіки, перехід від аграрно-сировинного її типу до індустріально-інноваційного на основі створення сучасної високотехнологічної, цифровізованої промисловості.

В цілому, приклади країн, які пройшли через процес післявоєнної відбудови, показують, що не існує єдиного універсального методу для відновлення економіки після війни. Кожна країна має свої унікальні економічні, геополітичні і культурні особливості, і відновлення варіюється в залежності від цих факторів. Однак, незважаючи на ці різниці, існують загальні стратегії, які використовуються у багатьох країнах для успішної післявоєнної відбудови економіки:

- 1) державне антикризове регулювання, яке допомагає активізувати процеси відновлення національного виробництва;
- 2) лібералізація економіки, яка сприяє відкриттю ринків та залученню іноземних інвестицій;
- 3) розвиток високотехнологічних галузей економіки для створення інновацій та підвищення конкурентоспроможності;
- 4) створення експортно-орієнтованої економіки для розвитку зовнішньої торгівлі та збільшення обсягів експорту;
- 5) залучення значних зовнішніх фінансових ресурсів для підтримки процесу відновлення.

Світовий досвід доводить, що наука і технології є не лише одним із ключових факторів економічного та соціального розвитку країни в довгостроковій перспективі, а й найважливішим чинником подолання наслідків криз і воєн. Ті країни, яким вдалося перетворити науку на джерело розвитку, змогли досягти значних економічних результатів і високого рівня життя.

Залежно від інноваційної політики, яку провадить держава, експерти виділяють три групи країн [2]:

- 1) країни, орієнтовані на лідерство в науці, реалізацію великих цільових проєктів, що охоплюють всі стадії інноваційного циклу (Великобританія, США, Франція);
- 2) країни, що створюють сприятливий інноваційний клімат для покращення умов ведення бізнесу та здійснення економічної діяльності (Німеччина, Ірландія, Швеція, Швейцарія);

3) країни, які стимулюють нововведення шляхом розвитку інноваційної структури та опанування досягненнями світового НТП, поєднуючи науку і виробництво (Південна Корея, Японія).

У Великій Британії з початку третього тисячоліття бурхливий розвиток отримала політика щодо розвитку інноваційної активності. На сьогоднішній момент політика державного фінансування досліджень реалізується у рамках системи «подвійної підтримки». По-перше, стратегічне фінансування здійснюється через одноразові субсидії, по-друге, фінансування дослідницьких рад здійснюється Департаментом інновацій університетів та компетенцій. Отримавши фінансову підтримку від департаменту, дослідницькі поради на проектній основі розподіляють фінанси на проведення в країні досліджень. Варто зазначити, що у Великій Британії активно створюються інноваційні центри, які стають основними активаторами прогресивного економічного розвитку на рівні регіонів.

У США активний розвиток державної інноваційної політики можна зарахувати до виступу в Конгресі президента Б. Клінтона, з доповіддю «Наука та технологія: XXI століття», внаслідок чого на рівні держави було закріплено пріоритетне значення інновацій. Завдяки системній політиці демонополізації, малі інноваційні компанії мали реальну можливість виходу на ринок. Відмінними рисами розвитку інноваційної системи США є досить висока активність малих інноваційних компаній, значна частка освічених імігрантів, можливості появи основних інститутів інноваційної сфери незалежно від федеральних державних органів, а також найвищий рівень конкуренції серед усіх учасників інноваційного процесу.

У Німеччині інноваційний розвиток розпочався відразу після Другої світової війни, коли на державному рівні було визначено напрями здійснення науково-дослідних розробок. Важливу роль у німецький успіх внесла співпраця з США, коли набули розвитку спільні роботи у сферах космосу, атомної енергетики та авіації.

Основними інструментами підтримки та спонукання до інноваційного розвитку в зарубіжних країнах є пільгове кредитування, пільгове оподаткування, субсидії, податкові знижки, дотації, цільове фінансування, кредитні гарантії та довгострокові позики.

Перед Україною стоять не лише масштабні задачі відбудови економіки, але й реконструкції та інноваційної модернізації господарського комплексу. Це необхідно для подолання технологічного відставання та підвищення конкурентних позицій національної

економіки. Розвиток високотехнологічних виробництв також дасть змогу у більшій мірі задовольнити потреби збройних сил України у сучасній зброї та потреби, пов'язані з реконструкцією господарського комплексу, підвищити стійкість національної економіки та безпеку держави. В той же час відбудова України неможлива без урахування регіональних особливостей, їхніх втрат та нових економічних реалій, які виникли внаслідок війни, переміщення підприємств та масштабної міграції населення. Відбудова та інноваційна модернізація економіки регіонів має базуватися на більш повному врахуванні сильних та слабких сторін регіональних економічних систем та залученні до цього процесу всіх суб'єктів регіонального розвитку. Ефективним інструментом забезпечення такого вектору регіонального розвитку є стратегія смарт-спеціалізації, яка широко використовується в країнах ЄС [3].

Вітчизняні дослідники досить широко аналізували процеси та проблеми смарт-спеціалізації в Україні, що відображено в публікаціях фахівців Інституту регіональних досліджень НАН України, Національного інституту стратегічних досліджень, Інституту економіки промисловості НАН України, статтях Б. Данилишина, О. Носирєва та багатьох інших дослідників. Нині стратегія смарт-спеціалізації стає ще більш актуальною в контексті завдань відновлення і модернізації постраждалої внаслідок війни економіки регіонів України.

Формування політики щодо наукової та інноваційної діяльності має бути зосереджене на:

- збільшенні частки високотехнологічних та середньо високотехнологічних товарів у загальному обсязі виробництва;
- збільшенні державних та приватних інвестицій у ДіР, зміцненні зв'язків між промисловістю та наукою та заохоченні до модернізації технологій;
- активнішій комерціалізації інноваційних ідей за рахунок стимулювання попиту на внутрішньому ринку.

Британські експерти припускають, що найефективніша інновація під час кризи та війни ґрунтується на адаптації, тобто використанні наявних знань і навичок для перепрофілювання поточних технологій [4]. Поряд із цим у довгостроковому періоді такий підхід не буде життєздатним, оскільки зміну діяльності у промисловості обмежить існуюча науково-технологічна база. А отже, вирішальне значення для створення інноваційних рішень у відповідь на несподівані потрясіння та шоки, якими і є війна, має розвиток фундаментальної та прикладної науки.

Наразі Україні слід переглянути свою науково-інноваційну політику, додавши завдання відновлення в короткостроковому періоді. Зарубіжні дослідники науково-інноваційної політики під час кризи пропонують такі три підходи до інноваційної політики, які країна може вибрати як відповідь на кризи та війну: виробництво інновацій, закупівля інновацій та перепрофілювання наявних технологій і розробок.

Побудова нової економіки в Україні потребує її структурної модернізації на основі інтеграції наукового та інноваційного потенціалів, відновлення виробничої сфери та інфраструктури країни з використанням сучасних технологій і ресурсів. Варто звернути увагу на формування інноваційної структурної політики на базі пріоритетного розвитку наукомістких виробництв, головною метою якої має бути здатність забезпечувати випуск конкурентоспроможної продукції. Реалізація такої політики передбачає створення сприятливого інвестиційного середовища для залучення іноземних інвестицій.

Література:

1. \$499 млрд. становлять сукупні втрати України (економічні, соціальні та інші) від війни // УКРІНФОРМ. URL: <https://www.ukrinform.com>.
2. Кукушка І.В. Інновації як дієвий інструмент розвитку країни в післявоєнний період. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. № 12 (258). С. 55–64.
3. Сенченко В.В., Соловйов В.П., Удовенко О.М. Наука, інновації, смарт-спеціалізація як основний напрямок повоєнної відбудови економіки регіонів України. *Наукові перспективи*. 2025. № 10. С.595–609.
4. Leadbeater C. Innovation and crisis: comparing wartime strategy to our COVID-19 response. NESTA blogs. 2020. URL: <https://www.nesta.org.uk/blog/innovation-and-crisis-comparing-wartime-strategy-our-covid-19-response>.

Тимчак В. О.

аспірант,

Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»

м. Київ, Україна

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-611-2-16>

ГЕНЕЗИС КЛІМАТИЧНИХ ЗМІН ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЕКОНОМІЧНУ ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИРОЩУВАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ КУЛЬТУР В УКРАЇНІ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується посиленням впливу кліматичних змін на ключові галузі, серед яких сільське господарство відіграє стратегічно важливу роль. Зміна клімату дедалі більше визначає умови функціонування аграрного виробництва, оскільки температурний режим, режим атмосферних опадів, частота виникнення екстремальних погодних явищ та інші агрокліматичні показники безпосередньо впливають на продуктивність сільськогосподарських культур та стабільність аграрних систем [1; 2]. У глобальному масштабі спостерігається підвищення середньої температури повітря, нерівномірний розподіл опадів та зростання частоти екстремальних погодних явищ, що формує нові виклики для розвитку аграрного сектору в Україні та світі. Для України проблема кліматичних змін має особливо важливе значення, оскільки аграрний сектор є одним із ключових драйверів національної економіки. Сільське господарство України формує значну частку валового внутрішнього продукту (ВВП), забезпечує експортний потенціал держави та відіграє важливу роль у забезпеченні її продовольчої безпеки [3].

У структурі аграрного виробництва України провідне місце належить рослинництву, результати від ведення якого безпосередньо залежать від природно-кліматичних умов. Саме тому кліматичні зміни можуть мати суттєвий вплив на економічну ефективність функціонування аграрного сектору України, структуру посівних площ, продуктивність сільськогосподарських культур та стабільність аграрних ринків [4]. Впродовж останніх десятиліть в Україні спостерігається стійка тенденція до підвищення середньорічної температури повітря. За даними гідрометеорологічних спостережень, середня температура зросла більш ніж на 1 °С порівняно з кліматичною нормою другої половини

XX століття [5]. Водночас, відбувається трансформація режиму атмосферних опадів, що проявляється в їх нерівномірному розподілі протягом року, зростанні частоти інтенсивних злив та збільшенні тривалості посушливих періодів. Такі процеси значно ускладнюють ефективне ведення рослинництва, оскільки традиційні технології вирощування сільськогосподарських культур поступово втрачають свою ефективність на території України.

Окрім цього, вплив кліматичних змін на рослинництво проявляється також через зміну біологічних умов розвитку рослин. Підвищення температури може сприяти прискоренню вегетаційного періоду деяких культур, проте водночас зростає ризик дефіциту вологи протягом вегетаційного періоду, що негативно впливає на формування сільськогосподарських культур. Так, нерівномірність випадання опадів призводить до збільшення частоти посух у критичні фази розвитку рослин, що знижує врожайність та погіршує якісні та кількісні показники вирощуваних культур [4]. У деяких регіонах України спостерігається поступове зміщення агрокліматичних зон, що потребує адаптації аграрного виробництва до нових природно-кліматичних умов. Важливим проявом негативного впливу кліматичних змін на ведення рослинництва є збільшення кількості періодів з нестабільною врожайністю основних сільськогосподарських культур. Цей показник дедалі більше залежить від погодних умов конкретного року, що ускладнює прогнозування результатів аграрного виробництва. Посушливі роки характеризуються значним зниженням продуктивності культур, тоді як сприятливі погодні умови можуть забезпечувати високі врожаї. Така мінливість створює додаткові ризики для аграрних підприємств, оскільки доходи виробників стають більш залежними від природних факторів. Для ілюстрації впливу кліматичних змін на врожайність основних культур у таблиці 1 наведено зміну врожайності пшениці та кукурудзи в Україні у посушливі роки та роки з нормальними умовами для вирощування сільськогосподарських культур.

Наведені дані у таблиці 1 свідчать про значну залежність урожайності від кліматичних умов. Так, у посушливі роки (2007, 20215) спостерігається суттєве зниження продуктивності вирощуваних культур, тоді як у роки зі сприятливими погодними умовами врожайність може зростати. 2023 рік в цілому теж був посушливим, але запаси ґрунтової вологи, які залишилися з попереднього року дали можливість рослинам використати цю вологу протягом вегетаційного періоду. Як наслідок, у 2023 році, який вважається посушливим були отримані кращі врожаї,

аніж у 2021 році. Все це підтверджує, що кліматичні чинники є одним із ключових факторів, які визначають ефективність ведення рослинництва. Кліматичні зміни також мають суттєві економічні наслідки для аграрного сектору. Зниження врожайності у посушливі роки призводить до скорочення обсягів виробництва та зменшення доходів аграрних підприємств. Водночас у таких умовах зростають виробничі витрати, оскільки виробники змушені застосовувати додаткові агротехнологічні заходи для збереження врожаю. Зокрема, збільшуються витрати на зрошення, засоби захисту рослин (ЗЗР), мінеральні добрива та інші основні засоби. У довгостроковій перспективі це може впливати на інвестиційну привабливість аграрного сектору України, оскільки високі кліматичні ризики знижують передбачуваність економічних результатів від господарської діяльності. Таким чином, кліматичні зміни формують не лише природно-кліматичні, а й економічні виклики для розвитку рослинництва.

Таблиця 1

**Зміна врожайності основних сільськогосподарських культур
в Україні під впливом кліматичних умов**

Культура	2007 рік (посушливий)	2015 рік (посушливий)	2017 рік	2021 рік	2023 рік (посушливий)	2024 рік
Пшениця, т/га	2,3	3,7	4,1	4,5	4,4	4,6
Кукурудза, т/га	3,8	5,7	5,5	7,7	8,6	7,8

Джерело: сформовано автором на основі джерел [3; 4]

Окремим аспектом впливу кліматичних змін є трансформація структури посівних площ. У зв'язку зі зміною агрокліматичних умов аграрні виробники змушені переглядати структуру вирощуваних культур та адаптувати її до нових кліматичних умов. Зокрема, у південних регіонах України спостерігається тенденція до збільшення площ під посухостійкими культурами та скорочення площ під культурами, які потребують значної кількості вологи [4]. Ще одним важливим фактором адаптації аграрного виробництва до негативних кліматичних змін є впровадження інноваційних агротехнологій. Сучасні технології ведення рослинництва дозволяють частково зменшити негативний вплив кліматичних факторів на продуктивність культур. До таких технологій

належать використання посухостійких сортів та гібридів, застосування ресурсозберігаючих систем обробітку ґрунту, оптимізація строків посіву, впровадження систем точного землеробства тощо [3]. Також, важливу роль відіграє розвиток систем управління кліматичними ризиками. До таких інструментів належить: страхування врожаю, диверсифікація структури виробництва, використання кліматичних прогнозів та застосування інформаційних систем моніторингу агрокліматичних умов. Комплексне поєднання таких заходів дозволяє підвищити стійкість аграрного виробництва до кліматичних коливань та підвищити ефективність ведення рослинництва у складних умовах.

Отже, негативні кліматичні зміни стають одним із ключових факторів, що визначають перспективи розвитку рослинництва в Україні. Підвищення температури, зміна режиму опадів та зростання частоти виникнення екстремальних погодних явищ створюють нові виклики для аграрного виробництва, впливаючи на врожайність культур, структуру посівних площ та економічну ефективність господарювання. У таких умовах особливого значення набуває впровадження адаптаційних підходів до ведення аграрного виробництва, які дозволяють мінімізувати негативний вплив кліматичних змін та дають змогу забезпечити стабільний розвиток аграрного сектору навіть у складних умовах.

Література:

1. World Meteorological Organization. State of the Global Climate 2023. Geneva: WMO, 2024.
2. World Bank. Ukraine: Building Climate Resilience in Agriculture and Forestry. Washington DC: World Bank, 2022.
3. Moldavan L., Pimenowa O., Wasilewski M., Wasilewska N. Sustainable development of agriculture of Ukraine in the context of climate change. *Sustainability*. 2023. Vol. 15 (13).
4. Shevchenko O. V. Impact of climate change on agricultural land use in Ukraine. *Zbalansovane pryrodokorystuvannia*. 2023.
5. Nechyporenko O. M. Risk management of global climate change in the agro-industrial complex of Ukraine. *Ekonomika APK*. 2020. №4.

Тіщенко Є. О.

*докторант кафедри економіки, фінансів та обліку,
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-611-2-17>

ДОСВІД ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ ЯПОНІЇ ТА УКРАЇНСЬКІ ПЕРСПЕКТИВИ

Повоєнна відбудова Японії є унікальним і водночас показовим прикладом того, як країна, що зазнала катастрофічних руйнувань і втрат, змогла упродовж двох десятиліть перетворитися на одну з провідних економік світу. Після капітуляції у Другій світовій війні економіка країни була фактично паралізована: втрачено понад 25% національного багатства, 40% підприємств зруйновано, виробництво і споживання різко скоротилися, а значна частина населення залишилася без роботи та засобів існування [1]. Суспільство перебувало у стані глибокої соціально-психологічної депресії, спричиненої військовою поразкою та атомними бомбардуваннями Хіросіми і Нагасакі. У цих умовах виникла нагальна потреба у невідкладних політичних та економічних реформах, які мали забезпечити демократизацію суспільства, відновлення виробничого потенціалу та формування нової моделі розвитку, що ґрунтувалася на модернізації та інституційних перетвореннях.

Ключовим кроком стало прийняття у 1947 р. нової Конституції, яка заклала основи демілітаризації, децентралізації влади та демократизації суспільства, що забезпечило політичну стабільність і дало уряду можливість реалізувати масштабні економічні та соціальні реформи. Завдяки прийняттю антимонопольного законодавства було ліквідовано владу дзайбацу – великих корпорацій, що контролювали економіку та політику, – та відкрито шлях для розвитку малого і середнього бізнесу. Проведення земельної реформи дозволило передати сільсько-господарські угіддя безпосереднім виробникам, ліквідувавши спадковий статус земельної аристократії, що сприяло розвитку підприємництва у сільському господарстві та підвищенню продуктивності праці.

Водночас Японія зробила стратегічну ставку на індустріалізацію та технологічні інновації. Закупівля патентів і ліцензій у США, освоєння нових технологій та створення промислових кластерів забезпечили

швидке відновлення виробничого потенціалу. Уже в середині 1950-х років промислове виробництво перевищило довоєнний рівень, а в 1950–1970-х роках країна стала світовим лідером у електроніці, автомобілебудуванні та робототехніці. Випуск телевізорів, портативних радіоприймачів, відеомагнітофонів і промислових роботів сприяв зростанню експорту та міжнародної конкурентоспроможності. При цьому Японія зберегла й традиційні галузі – текстильну, легку та кораблебудування, що забезпечувало диверсифікацію та структурну стійкість.

Важливе значення мала освітня реформа 1947 р., завдяки якій відбулась демократизація освітнього процесу, підвищилися рівень доступності та якість навчання, а збільшення обсягів інвестиції у підготовку кадрів дало змогу сформувати висококваліфіковану робочу силу, яка стала рушієм індустріально-технологічного прориву. Соціальні реформи, створення профспілок і демократизація ринку праці сприяли підвищенню зайнятості та добробуту населення. Уже в середині 1960-х років заробітна плата та рівень життя японців наблизилися до показників провідних індустріальних країн світу: у 1970 р. 95% домогосподарств мали телевізор, а 20% – власний автомобіль.

Фінансування реформ здійснювалося завдяки гуманітарній та технічній допомозі США на суму близько 2,3 млрд. дол., кредитам Світового банку та МВФ, іноземним інвестиціям і мобілізації внутрішніх ресурсів [2, с. 217]. Важливу роль відіграло державне регулювання, яке стимулювало трансформацію особистих заощаджень у інвестиції та сприяло розвитку приватного сектору, забезпечуючи інституційну стабільність.

Податкова реформа 1950 р. підвищила рівень прямих податків, що забезпечило збільшення бюджетних надходжень [3, с. 178]. Завдяки скороченню військових витрат і реформі фінансової системи вдалося стабілізувати курс єни, подолати інфляцію та збалансувати бюджет. У результаті вже у 1951 р. Японія відновила довоєнний рівень виробництва, а впродовж 1952–1963 рр. ВВП країни зріс утричі. На початку 1970-х років Японія стала другою економікою світу [1].

Таким чином, основою «японського економічного дива» стали демілітаризація, демократизація суспільства, лібералізація економіки, масштабні індустріальні та технологічні реформи, ефективні інститути державного управління та активна взаємодія органів влади з приватним сектором. Для сучасної України цей історико-економічний досвід має виняткове значення. По-перше, необхідно забезпечити політичну

стабільність і демократизацію суспільства як фундамент для глибинних економічних перетворень. По-друге, важливо зробити ставку на індустріалізацію та технологічні інновації, формування промислових кластерів і розвиток високотехнологічних галузей у контексті глобальної конкуренції. По-третє, соціальна політика повинна сприяти підвищенню продуктивності праці, зайнятості та добробуту населення, що є ключовим чинником соціально-економічної стабільності. Нарешті, реформа освіти та інвестиції в людський капітал виступають необхідною умовою для забезпечення довгострокового й стійкого економічного зростання [4, с. 38].

Враховуючи ці уроки, для України можна сформулювати кілька практичних рекомендацій. По-перше, варто розробити дієву та комплексну стратегію економічної політики, яка поєднуватиме лібералізацію ринку з ефективним державним регулюванням, спрямованим на підтримку інновацій та інвестицій, а також на забезпечення макроекономічної стабільності. По-друге, необхідно створювати промислові кластери у ключових галузях: енергетиці, машинобудуванні, ІТ та агропереробці, що дозволить інтегрувати вітчизняну економіку у світові виробничі ланцюги та сприятиме структурній модернізації. По-третє, розвиток сільського господарства має забезпечити підтримку малих і середніх фермерських господарств, підвищення ефективності аграрного сектору та продовольчу безпеку як стратегічний пріоритет. По-четверте, соціальна політика повинна гарантувати підтримку ветеранів і осіб, які постраждали від війни, створювати умови для соціальної мобільності та зменшення нерівності, що є основою суспільної згуртованості. По-п'яте, модернізація освіти та інвестиції в людський капітал мають стати пріоритетом, адже саме висококваліфіковані кадри забезпечують технологічний прорив і конкурентоспроможність на глобальному рівні. Нарешті, фінансова стабілізація та прозора податкова система повинні сприяти залученню іноземних інвестицій і мобілізації внутрішніх ресурсів для відбудови економіки [5, с. 703].

Японський досвід доводить, що навіть після значних руйнувань країна може здійснити стрімке економічне відродження, якщо поєднати політичну стабільність, масштабні реформи, інноваційний розвиток та ефективну взаємодію держави з приватним сектором. Для України цей приклад є не лише історичним уроком, а й практичним дороговказом у процесі повоєнної відбудови та формування нової моделі економічного

розвитку, яка забезпечить інтеграцію у світову економіку та підвищення добробуту громадян.

Література:

1. Japan's Post-World-War II Economy and the Economic Miracle of the 1950s and 60s. Facts and Details. January 2013. URL: <https://factsanddetails.com/japan/cat24/sub155/item2800.html>
2. Forsberg A. America and the Japanese Miracle: The Cold War Context of Japan's Postwar Economic Revival, 1950-1960. The University of North Carolina Press. 2014. 362 p.
3. Buruma I. Inventing Japan: 1853-1964. Modern Library. 2004. 208 p.
4. Міщенко В. І. Промислово-цифровий розвиток як структуроутворюючий чинник формування сучасного технологічного укладу. *Економічна теорія*. 2025. № 2. С. 23–44. DOI: <https://doi.org/10.15407/etet2025.02.023>
5. Тіщенко Є. О. Світовий досвід повоєнної відбудови економіки та перспективи його використання в Україні. *Strategic Priorities for Sustainable Development in the Context of Global Economic Transformation: Scientific monograph*. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2025. С. 690–723. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-575-4-26>.

Товстун В. В.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Національний університет «Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка»
м. Полтава, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-611-2-18>

ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРАКТИКИ ДЕКАРБОНІЗАЦІЇ МЕТАЛУРГІЇ ТА МОЖЛИВОСТІ ЇХ АДАПТАЦІЇ УКРАЇНСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Декарбонізація металургії перетворилася в Європейському Союзі з екологічного напрямку на інструмент промислової конкурентоспроможності. Для сталеливарної галузі це означає одночасну зміну технологічної бази, енергетичних джерел, механізмів фінансування та правил доступу до ринку. Актуальність проблеми для України посилюється тим, що в ЄС металургія відповідає приблизно за 5 % сукупних викидів і понад чверть промислових викидів, тоді як механізм СВММ перейшов у повноцінний режим з 2026 р., а безоплатні квоти в межах EU ETS мають поступово зникнути до 2034 р. [2]. Отже, для українських виробників декарбонізація прямо пов'язана зі збереженням доступу до європейського ринку та з майбутньою моделлю повсюдної модернізації.

Європейська практика показує, що результативна декарбонізація не зводиться до заміни окремого агрегату. У Європейському плані дій щодо сталі та металургії, декарбонізація пов'язується із шістьма блоками рішень: доступною чистою енергією, запобіганням вуглецевому витоку, підтримкою промислових потужностей, циркулярністю, захистом зайнятості та зниженням інвестиційних ризиків через формування ринків збуту для низьковуглецевої продукції [1]. Показово, що у 2022–2025 рр. Європейська комісія погодила близько 9 млрд євро державної допомоги для 10 проєктів декарбонізації сталі та передбачила застосування таких інструментів, як Hydrogen Bank, PPAs і контракти на різницю [1]. Отже, європейська модель спирається не тільки на технології, а й на активну промислову політику.

Технологічне ядро цієї моделі вже досить чітко окреслене. За оцінкою JRC, виробництво сталі з близькими до нульових викидами в ЄС

формується насамперед двома напрямками: H₂-DRI-EAF та scrap-based EAF [2]. У 2024 р. близько 55% сталі в ЄС ще вироблялося за маршрутом BF-BOF і 45% – через EAF, однак різниця в інтенсивності викидів є принциповою: у середньому 1,81 т CO₂e на тонну сталі для BF-BOF проти 0,24 т CO₂e для EAF [2]. Важливо, що Міжнародне енергетичне агентство виокремлює три опори декарбонізації сталі – електрифікацію, водень і CCUS – та підкреслює потребу в зовнішній інфраструктурі для їх масштабування [3]. Саме тому в ЄС модернізація комбінатів супроводжується розвитком мереж, доступом до дешевої низьковуглецевої електроенергії та підготовкою водневих ланцюгів постачання.

Другим блоком європейських практик є циркулярність і розширення використання металобрухту. JRC наголошує, що виплавка сталі в EAF на брухті потребує лише 10–15% енергії, необхідної для первинного виробництва, але водночас вимагає кращого сортування та зниження домішок, передусім міді [2]. У Європейському плані дій щодо сталі та металургії, сталевий брухт фактично розглядається як стратегічна вторинна сировина, а Єврокомісія допускає інструменти для запобігання «витоку» брухту з європейського ринку [1]. Паралельно розвиваються цифрові рішення з моніторингу енерговитрат, матеріальних потоків і викидів. Отже, декарбонізація в Європі відбувається не тільки через «зелену» первинну металургію, а й через підвищення якості вторинної сировини, ресурсну ефективність і прозорість вуглецевого обліку.

Для України механічне копіювання цієї моделі є недоцільним, однак її базові принципи повністю релевантні. У стратегічному документі «Ukraine Plan 2024–2027» наголошується, що металургія до війни формувала вагомий частку експорту та ВВП, але водночас залишалася одним із найбільших джерел викидів парникових газів; крім того, війна посилила дефіцит фінансування, логістичні обмеження та енергетичні ризики [4]. Разом із тим Україна має низку переваг для «зеленої» перебудови галузі: значні запаси високоякісної залізної руди, потенціал безвуглецевої електроенергії завдяки атомній та відновлюваній генерації, близькість до ринку ЄС, наявну інфраструктурну базу та сильний інженерний персонал [4]. За таких умов адаптація європейських практик може бути не лише захисною реакцією на СВМ, а й окремою стратегією економічної спеціалізації.

**Ключові практики декарбонізації металургії
та можливості їх адаптації в Україні**

Практика	Зміст європейського підходу	Можливість адаптації в Україні	Очікуваний ефект
Перехід до EAF і вищої частки брухту	Розширення scrap-based EAF, підвищення ролі вторинної сировини, контроль якості брухту.	Модернізація електросталеплавильних потужностей, розвиток заготівлі, сортування й підготовки брухту.	Швидке зниження питомих викидів та енергоємності.
H2-DRI-EAF та «зелені металізовані продукти»	Будівництво H2-сумісних DRI-установок і EAF; проекти HYBRIT, STEGRA та ін.	Орієнтація на DR-grade окатиші, DRI/HBI та поетапний перехід від газового DRI до водневого.	Доступ до преміального сегмента low-carbon steel.
Чиста енергія та інфраструктура	PPAs, контракти на різницю, Hydrogen Bank, доступ до мереж для електрифікації.	Довгострокові контракти на електроенергію, власна ВДЕ-генерація, інтеграція з європейськими енергоринокми.	Зменшення цінових ризиків і підвищення інвестиційної привабливості.
Циркулярність і цифровий MRV	Вуглецевий облік, цифровий контроль енергоспоживання, вимоги до recycled content.	Запровадження MRV-систем, product carbon footprint, цифрового енергоменеджменту.	Готовність до CBAM, ESG-звітності та вимог покупців.
Промислова політика і фінансування	Державна допомога, інноваційні фонди, створення lead markets для «зеленої» сталі.	Пільгове фінансування, воєнне страхування ризиків, спільні програми з ЄС та МФО.	Прискорення модернізації без критичної втрати конкурентоспроможності.

Джерело: складено автором на основі [1; 4]

Найбільш реалістичною для українських підприємств є поетапна модель адаптації. На короткому горизонті пріоритетом мають бути енергоефективність, цифровий облік викидів, модернізація діючих EAF, розширення використання брухту, сертифікація вуглецевого сліду продукції та укладення довгострокових контрактів на чисту електроенергію. На середньому горизонті доцільно розвивати виробництво DR-grade окатишів, DRI/HBI та нові EAF-потужності, орієнтовані на європейські ланцюги створення вартості. На довгому горизонті відбудова може спиратися на H2-DRI-EAF кластери біля сировинної бази та експортних коридорів. Така послідовність впливає з поєднання європейських технологічних трендів і українських ресурсних переваг [1–4].

Вирішальним фактором успіху буде інституційне середовище. Європейський досвід доводить, що навіть технологічно зрілі рішення не масштабуються без дешевого чистого струму, зниження інвестиційних ризиків і гарантованого попиту на низьковуглецеву продукцію [1; 3]. Тому для українських металургійних підприємств критично важливими є: гармонізований план «зеленої» модернізації галузі, доступ до фінансування МФО та інструментів ЄС, страхування воєнних ризиків, узгодження правил MRV з європейськими підходами та підтримка експорту продукції з нижчим вуглецевим слідом [4]. Без цього навіть наявність рудної бази й близькість до ЄС не перетворяться на довгострокову конкурентну перевагу.

Отже, європейські практики декарбонізації металургії мають комплексний характер і поєднують технологічну модернізацію, циркулярну економіку, енергетичну трансформацію, нові ринкові стимули та активну роль держави. Для України їх адаптація повинна відбуватися вибірково й поетапно: від енергоефективності та вуглецевого обліку – до розвитку EAF, «зелених» металізованих продуктів і водневої металургії. Саме такий підхід дає змогу знизити витрати, пов'язані з СВМ, та інтегрувати українські підприємства в нові європейські ланцюги створення вартості як постачальників «зеленого» металопрокату і низьковуглецевої сталі.

Література:

1. European Commission. A European Steel and Metals Action Plan. Brussels : European Commission, 2025. URL: <https://commission.europa.eu/> (дата звернення: 20.02.2026).

2. Aida Toktarova. Mapping the transition of the EU steel industry to carbon neutrality. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2026. URL: <https://op.europa.eu/> (дата звернення: 26.02.2026).
3. International Energy Agency. Iron & steel. Paris : IEA, 2023. URL: <https://www.iea.org/reports/iron-and-steel> (дата звернення: 27.02.2026).
4. Cabinet of Ministers of Ukraine. Ukraine Plan 2024–2027. Kyiv : Government of Ukraine, 2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/> (дата звернення: 01.03.2026).

СЕКЦІЯ 2. ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

Білоіваненко О. О.

*аспірант кафедри обліку і аудиту,
Чорноморський національний університет імені Петра Могили
м. Миколаїв, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-611-2-19>

ВПЛИВ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА ОБЛІК І АНАЛІЗ РОЗРАХУНКІВ З ПОКУПЦЯМИ ТА ЗАМОВНИКАМИ

В умовах зростання вимог до прозорості бізнесу, відповідальності перед суспільством та ефективності використання ресурсів відбувається трансформація підходів до організації обліково-аналітичного забезпечення управління підприємством. Особливої актуальності набуває вдосконалення обліку та аналізу розрахунків з покупцями та замовниками, оскільки вони безпосередньо впливають на фінансову стійкість і ліквідність підприємства. Розрахунки з покупцями та замовниками є важливим об'єктом бухгалтерського обліку, що відображає процес реалізації продукції, робіт і послуг та формування дебіторської заборгованості. В умовах сталого розвитку змінюється не лише зміст господарських операцій, а й підходи до їх облікового відображення та аналітичної оцінки. Це зумовлено необхідністю врахування не лише фінансових показників, але й нефінансових факторів, що впливають на взаємовідносини з контрагентами.

Концепція сталого розвитку передбачає довгострокову орієнтацію підприємства на забезпечення стабільності та мінімізацію ризиків. У цьому контексті облік розрахунків з покупцями та замовниками має бути спрямований на своєчасне та достовірне відображення інформації про стан дебіторської заборгованості, а також на забезпечення контролю за її якістю. Важливим аспектом є класифікація дебіторської заборгованості за строками погашення, рівнем ризику та ймовірністю неповернення, що дозволяє підвищити ефективність управління грошовими потоками [3].

Вплив концепції сталого розвитку на облік розрахунків з покупцями та замовниками проявляється у необхідності формування резервів

сумнівних боргів з урахуванням не лише фінансових показників контрагентів, але й їх соціальної відповідальності, ділової репутації та дотримання принципів етичного ведення бізнесу. Такий підхід сприяє більш об'єктивній оцінці платоспроможності контрагентів та зниженню ризиків неплатежів. Аналітичний аспект розрахунків з покупцями та замовниками в умовах сталого розвитку також зазнає суттєвих змін. Традиційні методи аналізу дебіторської заборгованості доповнюються новими підходами, що враховують нефінансові показники. Зокрема, важливого значення набуває оцінка надійності контрагентів, аналіз структури дебіторської заборгованості, визначення коефіцієнтів її оборотності та тривалості погашення. Це дозволяє виявити проблемні зони та розробити заходи щодо оптимізації політики розрахунків [3].

У контексті сталого розвитку підприємства повинні приділяти увагу формуванню ефективної політики управління дебіторською заборгованістю, яка б забезпечувала баланс між збільшенням обсягів реалізації та мінімізацією ризиків неплатежів. Це передбачає встановлення чітких умов кредитування покупців, використання системи знижок та штрафних санкцій, а також впровадження сучасних методів контролю за станом розрахунків [1].

Важливим напрямом удосконалення обліково-аналітичного забезпечення є інтеграція принципів сталого розвитку у систему внутрішнього контролю підприємства. Це дозволяє підвищити прозорість операцій, забезпечити своєчасне виявлення порушень та мінімізувати фінансові ризики. Крім того, впровадження інформаційних технологій сприяє автоматизації процесів обліку та аналізу, що підвищує якість облікової інформації та оперативність прийняття управлінських рішень.

Разом з тим, впровадження принципів сталого розвитку у практику обліку та аналізу розрахунків з покупцями та замовниками супроводжується певними труднощами. До них належать відсутність єдиних методичних підходів до врахування нефінансових факторів, складність їх кількісної оцінки, а також недостатній рівень нормативно-правового регулювання. Це зумовлює необхідність подальших наукових досліджень у цій сфері та розробки відповідних рекомендацій для практики [2].

В умовах сталого розвитку змінюється також роль обліково-аналітичної інформації у системі управління підприємством. Вона стає не лише інструментом фіксації господарських операцій, але й важливим

фактором формування стратегічних рішень. Це зумовлює підвищення вимог до її якості, зокрема достовірності, повноти та своєчасності.

Отже, концепція сталого розвитку суттєво впливає на облік і аналіз розрахунків з покупцями та замовниками, зумовлюючи необхідність їх трансформації відповідно до сучасних вимог. Врахування економічних, соціальних та екологічних факторів у процесі формування обліково-аналітичної інформації сприяє підвищенню ефективності управління дебіторською заборгованістю, зміцненню фінансової стійкості підприємства та забезпеченню його довгострокового розвитку. Подальші дослідження мають бути спрямовані на удосконалення методичних підходів до обліку та аналізу розрахунків з урахуванням принципів сталого розвитку та впровадження інноваційних інструментів управління.

Література:

1. Копиця І. Облік і аналіз розрахунків з дебіторами в системі управління підприємством. *Вісник економіки та управління*. 2020. № 2. С. 45–51.
2. International Federation of Accountants Sustainability in Practice: A Professional Guide to ESG and Integrated Reporting. IFAC, 2021.
3. Robert S. Kaplan, David P. Norton The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press, 1996.

Іванов С. В.

*аспірант кафедри обліку і аудиту,
Чорноморський національний університет імені Петра Могили
м. Миколаїв, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-611-2-20>

ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ЯКІСТЬ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОЇ ІНФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасний розвиток економіки характеризується стрімким впровадженням цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємств. Цифрова трансформація бізнес-процесів зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до формування, обробки та використання обліково-аналітичної інформації. У цих умовах особливої актуальності набуває питання забезпечення її якості, оскільки саме інформація виступає основою для прийняття ефективних управлінських рішень.

Обліково-аналітична інформація є результатом функціонування системи бухгалтерського обліку та економічного аналізу і включає сукупність даних про господарську діяльність підприємства, що використовуються для планування, контролю та оцінки результатів діяльності. Якість такої інформації визначається її релевантністю, достовірністю, повнотою, своєчасністю та зрозумілістю для користувачів. В умовах цифрової економіки ці характеристики набувають нового змісту, оскільки значно розширюються джерела інформації, збільшується обсяг даних та підвищуються вимоги до швидкості їх обробки.

Цифрові технології суттєво впливають на процес формування обліково-аналітичної інформації. Одним із ключових напрямів є автоматизація облікових процесів, що забезпечує зменшення впливу людського фактора, підвищення точності облікових даних та скорочення часу їх обробки. Використання сучасних програмних продуктів та інформаційних систем дозволяє інтегрувати різні функціональні підсистеми підприємства, що сприяє формуванню єдиного інформаційного простору [1].

Важливу роль у підвищенні якості обліково-аналітичної інформації відіграють такі цифрові технології, як великі дані (Big Data), штучний

інтелект, хмарні обчислення та технології блокчейн. Зокрема, використання Big Data дає змогу обробляти значні обсяги структурованих і неструктурованих даних, що підвищує рівень обґрунтованості управлінських рішень. Штучний інтелект дозволяє автоматизувати аналітичні процедури, виявляти закономірності та прогнозувати майбутні тенденції розвитку підприємства. Хмарні технології забезпечують доступ до інформації в режимі реального часу, що підвищує оперативність управління. Технологія блокчейн, у свою чергу, сприяє підвищенню достовірності та захищеності облікових даних [2].

Позитивний вплив цифрових технологій на якість обліково-аналітичної інформації проявляється у підвищенні її точності, оперативності та доступності. Автоматизація процесів збору та обробки даних зменшує ймовірність помилок, пов'язаних із людським фактором. Інтеграція інформаційних систем дозволяє уникнути дублювання даних та забезпечує їх узгодженість. Крім того, цифрові технології сприяють підвищенню прозорості діяльності підприємства, що є важливим для зовнішніх користувачів інформації [2].

Разом з тим, впровадження цифрових технологій супроводжується низкою викликів, які можуть негативно впливати на якість обліково-аналітичної інформації. До них належать ризики кібербезпеки, можливість втрати або спотворення даних, залежність від технічних засобів та програмного забезпечення, а також недостатній рівень кваліфікації персоналу. Важливою проблемою є також забезпечення достовірності даних, отриманих із різних джерел, особливо в умовах використання великих масивів інформації.

Особливого значення набуває питання стандартизації та регулювання використання цифрових технологій у сфері бухгалтерського обліку. Відсутність єдиних підходів до обробки та аналізу даних може призводити до зниження їх порівнянності та ускладнювати процес прийняття управлінських рішень. У цьому контексті важливим є розроблення методичних рекомендацій щодо використання цифрових інструментів у системі обліково-аналітичного забезпечення підприємства [2].

Цифровізація також змінює роль обліково-аналітичної інформації в системі управління підприємством. Вона трансформується з інструмента фіксації господарських операцій у стратегічний ресурс, що забезпечує конкурентні переваги підприємства. Це зумовлює необхідність

підвищення вимог до якості інформації, а також розвитку нових компетенцій у сфері обліку та аналізу.

Отже, цифрові технології мають суттєвий вплив на якість обліково-аналітичної інформації підприємства, забезпечуючи підвищення її точності, оперативності та релевантності. Водночас їх впровадження потребує врахування низки ризиків та викликів, пов'язаних із забезпеченням безпеки даних, їх достовірності та відповідності нормативним вимогам. Подальший розвиток обліково-аналітичного забезпечення в умовах цифрової економіки повинен бути спрямований на інтеграцію сучасних технологій, удосконалення методичних підходів та підвищення кваліфікації фахівців.

Таким чином, цифровізація виступає ключовим фактором трансформації обліково-аналітичної інформації, визначаючи нові вимоги до її якості та ролі в системі управління підприємством. Забезпечення високої якості інформації є необхідною умовою ефективного функціонування підприємства та його сталого розвитку в умовах цифрової економіки.

Література:

1. Кузнецова С. А. Цифровізація обліково-аналітичних процесів підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 92–97.
2. International Federation of Accountants. *Data Analytics and the Future of Accountancy*. New York: IFAC, 2020. 32 p.

Мороз А. О.

*аспірант кафедри обліку і аудиту,
Чорноморський національний університет імені Петра Могили
м. Миколаїв, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-611-2-21>

ВИКОРИСТАННЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОЇ ІНФОРМАЦІЇ ДЛЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасний розвиток економіки характеризується посиленням значення принципів сталого розвитку, що передбачають комплексну оцінку економічних, соціальних та екологічних аспектів діяльності підприємств. Концепція сталого розвитку спрямована на забезпечення довгострокової ефективності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства, одночасно враховуючи соціальну відповідальність та мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище. В умовах сучасного ринку обліково-аналітична інформація стає ключовим інструментом оцінки ефективності реалізації принципів сталого розвитку та прийняття стратегічних управлінських рішень.

Обліково-аналітична інформація охоплює сукупність даних, отриманих у результаті ведення бухгалтерського обліку та економічного аналізу, що характеризують фінансовий стан підприємства, його економічні результати, а також взаємодію з контрагентами і суспільством. Якість цієї інформації визначається її достовірністю, повнотою, своєчасністю, релевантністю та зрозумілістю для користувачів. У контексті сталого розвитку до цих вимог додається також необхідність врахування нефінансових показників: впливу діяльності підприємства на соціальну сферу та екологію, дотримання стандартів ESG, відповідність етичним нормам бізнесу [1].

Використання обліково-аналітичної інформації для оцінки ефективності сталого розвитку передбачає інтеграцію фінансових та нефінансових даних у систему управління підприємством. До фінансових показників відносяться прибутковість, ліквідність, оборотність активів, рентабельність капіталу, а також дебіторська та кредиторська заборгованість. Нефінансові показники включають оцінку соціальної

відповідальності підприємства, дотримання екологічних норм, ефективність використання природних ресурсів та енергоефективність.

Аналітична оцінка ефективності сталого розвитку підприємства базується на використанні різних методів, серед яких фінансовий аналіз, порівняльні та рейтингові оцінки, SWOT-аналіз, а також побудова інтегрованих показників сталого розвитку. Фінансовий аналіз дозволяє виявити тенденції у формуванні доходів, витрат і прибутку, а також оцінити вплив економічних факторів на фінансову стабільність підприємства. Порівняльна оцінка і рейтингові методи забезпечують аналіз позицій підприємства відносно конкурентів та галузевих стандартів. Використання інтегрованих показників, які об'єднують фінансові та нефінансові дані, дозволяє отримати комплексну оцінку ефективності реалізації стратегій сталого розвитку [2].

Особливого значення набуває облік та аналіз розрахунків з покупцями та замовниками у контексті сталого розвитку. Вчасне надходження коштів і контроль за дебіторською заборгованістю забезпечують фінансову стійкість підприємства, що є базовим елементом його довгострокового розвитку. Аналітичні процедури дозволяють оцінити якість дебіторської заборгованості, визначити ризики неплатежів та розробити заходи щодо оптимізації політики розрахунків. У свою чергу, включення критеріїв ESG у оцінку контрагентів дозволяє підвищити якість обліково-аналітичної інформації та зменшити соціально-екологічні ризики.

Важливою складовою ефективного використання обліково-аналітичної інформації є автоматизація процесів збору, обробки та аналізу даних. Сучасні інформаційні системи, ERP-системи, хмарні технології та інструменти бізнес-аналітики дозволяють забезпечити своєчасний доступ до фінансових і нефінансових показників, підвищити точність облікових даних і оперативність прийняття рішень. Використання цифрових технологій у системі обліку та аналізу створює умови для інтеграції сталого розвитку у стратегічне управління підприємством.

Використання обліково-аналітичної інформації для оцінки ефективності сталого розвитку підприємства дозволяє реалізувати стратегічні цілі, підвищити фінансову стійкість та конкурентоспроможність, а також забезпечити дотримання соціальних та екологічних стандартів. Інтеграція фінансових та нефінансових показників у систему управління забезпечує більш об'єктивну оцінку результатів діяльності підприємства та сприяє формуванню

довгострокових стратегій розвитку. Подальші дослідження мають бути спрямовані на вдосконалення методичних підходів до використання обліково-аналітичної інформації та інтеграції принципів сталого розвитку у практику управління підприємством [2].

Отже, обліково-аналітична інформація виступає ключовим інструментом оцінки ефективності сталого розвитку підприємства. Її комплексне використання дозволяє забезпечити прозорість управлінських рішень, оптимізувати фінансові та соціально-екологічні показники, а також підвищити конкурентоспроможність і довгострокову стійкість підприємства. Системний підхід до обліку та аналізу фінансових і нефінансових показників є необхідною умовою реалізації концепції сталого розвитку та формування ефективної стратегії підприємства.

Література:

1. Гринько А. Обліково аналітичне забезпечення оцінювання сталого розвитку підприємства. *Вісник економічних досліджень*. 2022. № 6. С. 58–65.
2. International Federation of Accountants. *Framework for Sustainability* (IFAC, 2021). 40 p.

Стрельбіцький М. Ю.
*аспірант,
Вінницький національний аграрний університет
м. Вінниця, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-611-2-22>

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ОБЛІКУ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах економічної нестабільності, зростання витрат на ресурси, ускладнення логістичних зв'язків та потреби у швидкому прийнятті управлінських рішень особливого значення набуває економічна стійкість підприємства. Одним із чинників її забезпечення є належна організація пасажирських перевезень для корпоративних потреб, оскільки від безперервності доставки працівників залежить ритмічність виробничих, адміністративних і сервісних процесів. За таких умов система обліку повинна не лише фіксувати здійснені операції, а й формувати своєчасну інформаційну базу для контролю витрат, виявлення відхилень та обґрунтування антикризових управлінських рішень. У сучасних дослідженнях цифровізація обліку трактується як чинник підвищення прозорості операцій, посилення контролю за фінансовими потоками та вдосконалення інформаційного забезпечення управління, а цифрова трансформація підприємства – як засіб узгодження управлінських стратегій із новими технологічними можливостями [1; 2]. Саме тому цифрова трансформація обліку пасажирських перевезень набуває значення не технічного оновлення, а інструменту підтримання економічної стійкості підприємства.

Правові передумови для цифровізації облікових процесів в Україні є достатніми. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» визначає загальні засади ведення бухгалтерського обліку та допускає складання первинних документів у паперовій або електронній формі [3]. Водночас Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» встановлює організаційно-правові основи використання електронних документів, їх обігу та зберігання, що створює нормативну основу для переходу підприємств до електронного середовища обробки облікової інформації [4]. Отже,

цифровізація обліку пасажирських перевезень є не лише доцільною з позиції менеджменту, а й правомірною з погляду чинного законодавства. Для підприємства це означає можливість формувати електронний ланцюг документування транспортної операції – від заявки на перевезення до узагальнення даних у реєстрах і внутрішній звітності – без втрати юридичної значущості облікової інформації [3; 4].

Для багатьох підприємств, що здійснюють перевезення працівників власним транспортом або користуються послугами сторонніх перевізників, характерною є фрагментарність інформації про транспортні операції. Дані щодо заявок на перевезення, погодження маршрутів, фактичного виконання рейсів, використання пального, часу простоїв, заповнюваності транспорту та вартості послуг нерідко накопичуються у різних документах і з різним часовим лагом потрапляють до бухгалтерського обліку. Така ситуація знижує аналітичну цінність облікових даних, ускладнює контроль за центрами витрат і не дає змоги своєчасно реагувати на перевитрати або організаційні збої. За висновками сучасних досліджень, цифровізація обліку сприяє прозорості облікових операцій, підвищує якість контролю за фінансовими потоками та забезпечує оперативніше реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства [1]. Для сфери пасажирських перевезень це особливо важливо, оскільки навіть незначні затримки в надходженні облікових даних можуть призводити до повторення неефективних маршрутів, накопичення непродуктивних витрат і погіршення транспортного забезпечення персоналу.

Цифрова трансформація обліку пасажирських перевезень повинна охоплювати весь інформаційний цикл: від електронної заявки на перевезення та погодження маршруту до автоматизованого формування первинного документа про виконання рейсу, відображення витрат у системі аналітичного обліку та підготовки внутрішньої звітності. Практична цінність такого підходу полягає у формуванні єдиного цифрового контуру, в межах якого поєднуються електронний документообіг, аналітичний облік і контрольні процедури. Це дає змогу пов'язати кожную транспортну операцію з конкретним підрозділом, маршрутом, видом діяльності або центром відповідальності, а відтак – підвищити точність розподілу витрат та якість управлінського аналізу. Дослідники цифрової трансформації підприємств підкреслюють, що інтеграція цифрових можливостей із системою управління підвищує ефективність діяльності, узгоджує бізнес-процеси та створює передумови для нових моделей організації роботи [2]. У підсумку

цифровізація обліку перетворюється на засіб не лише фіксації фактів господарського життя, а й активного інформаційного супроводу управління транспортною функцією підприємства.

Важливо, щоб цифрова трансформація обліку не обмежувалася електронною формою документів, а супроводжувалася розширенням аналітичних можливостей системи. Для потреб управління пасажирськими перевезеннями доцільно формувати такі аналітичні розрізи, як маршрут, підрозділ-замовник, перевізник, транспортний засіб, водій, вид перевезення та центр відповідальності. Це створює основу для розрахунку показників, що мають безпосереднє значення для економічної стійкості підприємства: собівартості рейсу, витрат на доставку одного працівника, рівня використання місткості транспортного засобу, частки непродуктивних пробігів, відхилення фактичних витрат від планових. Завдяки цьому облік із реєстраційної підсистеми перетворюється на аналітичний інструмент раннього виявлення ризиків, перевитрат і організаційних диспропорцій. Такий підхід відповідає сучасному баченню цифровізації обліку як основи для підвищення керованості бізнес-процесів і посилення управлінського контролю [1; 2].

У системі забезпечення економічної стійкості підприємства цифровізація обліку пасажирських перевезень виконує кілька взаємопов'язаних функцій. По-перше, вона скорочує часовий розрив між господарською операцією та її відображенням в обліку. По-друге, зменшує ризик помилок, притаманних ручному введенню та дублюванню інформації. По-третє, посилює внутрішній контроль за використанням ресурсів, витратами на транспортне забезпечення працівників і дотриманням затверджених маршрутів та графіків. По-четверте, створює умови для оперативного формування управлінської звітності, необхідної для оптимізації транспортної моделі підприємства, перегляду умов взаємодії з перевізниками або коригування бюджетів. Як підкреслює ОЕСР, прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні пов'язане з підвищенням продуктивності, посиленням стійкості та підтримкою відновлення підприємств в умовах війни [5]. Отже, цифровізація обліку пасажирських перевезень має розглядатися як складова антикризової архітектури підприємства, а не лише як локальне вдосконалення окремих облікових процедур.

Таким чином, цифрова трансформація обліку пасажирських перевезень є важливою складовою системи забезпечення економічної стійкості підприємства. Її впровадження сприяє переходу від

фрагментарного, переважно паперового обліку до інтегрованого електронного середовища, у якому документування, аналітичне узагальнення та контроль здійснюються в режимі, максимально наближеному до реального часу. Це підвищує прозорість витрат, покращує інформаційне забезпечення управлінських рішень, розширює можливості для бюджетного та маршрутного контролю й зміцнює адаптивність підприємства до кризових змін [1–5].

Література:

1. Талах Т., Голячук Н. Цифровізація обліку для забезпечення ефективного розвитку бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-12>.
2. Губарева І., Белікова Н., Ягольницький О. Управління цифровою трансформацією підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-46>.
3. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999. Відомості Верховної Ради України (ВВР), № 40. С. 365. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 29.03.2026).
4. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003. Відомості Верховної Ради України (ВВР). С. 275. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15/ed20231231> (дата звернення: 29.03.2026).
5. Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні. Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/5d9e86a7-uk>.

Феклістов О. А.

*аспірант кафедри обліку і аудиту,
Чорноморський національний університет імені Петра Могили
м. Миколаїв, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-611-2-23>

ВПЛИВ КОНЦЕПЦІЇ ESG НА ФОРМУВАННЯ ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується посиленням вимог до прозорості, відповідальності та сталості функціонування суб'єктів господарювання. Глобальні виклики, пов'язані зі змінами клімату, соціальною нерівністю та необхідністю підвищення якості корпоративного управління, зумовлюють трансформацію підходів до ведення бізнесу. У цьому контексті особливої актуальності набуває концепція ESG (Environmental, Social, Governance), яка визначає нові орієнтири діяльності підприємств та формує сучасні вимоги до інформаційного забезпечення управління.

Облікова політика підприємства є ключовим інструментом організації бухгалтерського обліку, що визначає методи оцінки, обліку та відображення господарських операцій. Умови впровадження ESG-принципів вимагають перегляду традиційних підходів до формування облікової політики, оскільки вона повинна забезпечувати не лише достовірне відображення фінансових результатів, але й враховувати нефінансові аспекти діяльності підприємства.

Вплив екологічної складової ESG (Environmental) проявляється у необхідності відображення в обліковій політиці витрат на природоохоронні заходи, екологічних зобов'язань, а також потенційних екологічних ризиків. Зокрема, підприємства змушені формувати резерви під витрати на ліквідацію наслідків забруднення, рекультивацію земель, утилізацію відходів. Важливим є також питання оцінки екологічних активів і зобов'язань, що потребує удосконалення методичних підходів до їх визнання та оцінки у бухгалтерському обліку. Таким чином, облікова політика має враховувати специфіку екологічної відповідальності підприємства та забезпечувати відображення відповідної інформації у звітності [1].

Соціальна складова (Social) ESG передбачає посилення уваги до людського капіталу, умов праці, соціального захисту працівників та взаємодії із заінтересованими сторонами. Це зумовлює необхідність розширення облікової політики в частині обліку витрат на персонал, соціальні програми, навчання та розвиток працівників. Крім того, важливого значення набуває облік зобов'язань підприємства щодо соціальних гарантій, охорони праці та корпоративної соціальної відповідальності. У цьому контексті облікова політика повинна забезпечувати формування повної та достовірної інформації про соціальні аспекти діяльності підприємства, що є важливим для прийняття управлінських рішень [3].

Управлінська складова (Governance) ESG акцентує увагу на ефективності корпоративного управління, прозорості діяльності та дотриманні етичних норм. Це безпосередньо впливає на організацію бухгалтерського обліку, внутрішнього контролю та аудиту. Облікова політика повинна передбачати чіткі процедури контролю за формуванням і розкриттям інформації, запобігання фінансовим зловживанням, а також забезпечення відповідності облікових процедур міжнародним стандартам. Важливим є також розкриття інформації про структуру управління, політику винагороди керівництва, ризики та механізми їх управління [3].

Інтеграція ESG-принципів у систему обліку зумовлює необхідність поєднання фінансової та нефінансової інформації. Традиційна фінансова звітність вже не здатна повною мірою задовольнити потреби користувачів інформації, зокрема інвесторів, кредиторів та суспільства. У зв'язку з цим зростає значення нефінансової звітності, яка відображає екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності підприємства. Облікова політика повинна визначати підходи до формування такої звітності, методи збору та обробки відповідної інформації, а також порядок її розкриття [3].

Впровадження ESG у процес формування облікової політики супроводжується низкою проблем. По-перше, відсутність єдиних стандартів обліку ESG-показників ускладнює їх інтеграцію у систему бухгалтерського обліку. По-друге, значна частина ESG-показників має якісний характер, що ускладнює їх кількісну оцінку та відображення у звітності. По-третє, існує недостатній рівень нормативно-правового забезпечення впровадження ESG в Україні, що стримує активне застосування відповідних підходів на практиці [2].

Водночас слід зазначити, що впровадження ESG-принципів відкриває нові можливості для підприємств. Зокрема, це сприяє підвищенню інвестиційної привабливості, зміцненню репутації, покращенню доступу до фінансових ресурсів та підвищенню конкурентоспроможності. Облікова політика в цьому контексті виступає важливим інструментом реалізації стратегії сталого розвитку підприємства [2].

Отже, концепція ESG суттєво впливає на формування облікової політики підприємств, зумовлюючи її трансформацію у напрямі інтеграції фінансових і нефінансових аспектів діяльності. Врахування ESG-факторів у системі бухгалтерського обліку забезпечує підвищення якості інформаційного забезпечення управління, сприяє прийняттю обґрунтованих рішень та забезпечує сталий розвиток підприємств у довгостроковій перспективі. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку методичних підходів до обліку ESG-показників та удосконалення нормативного регулювання у цій сфері.

Література:

1. Жук В. М. Бухгалтерський облік в умовах сталого розвитку економіки. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2019. № 7. С. 3–10.
2. Кузнецова С. А. Нефінансова звітність підприємств: сутність, значення та перспективи розвитку в Україні. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 85–90.
3. Легенчук С. Ф. Розвиток бухгалтерського обліку в умовах інституційних змін : монографія. Житомир : ЖДТУ, 2017. 300 с.

СЕКЦІЯ 3. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Долматов С. В.

аспірант,

Державна навчально-наукова установа

«Академія фінансового управління»

м. Київ, Україна

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-611-2-24>

ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПЕРЕВІРКИ ПОХОДЖЕННЯ КОШТІВ, ЩО ВНОСЯТЬСЯ ЯК ЗАСТАВА У КРИМІНАЛЬНИХ ПРОВАДЖЕННЯХ

Достовірний та об'єктивний фінансовий моніторинг є ключовим елементом забезпечення економічної, фінансової та національної безпеки держави. У сучасних умовах його ефективність безпосередньо впливає на здатність держави протидіяти корупції, відмиванню коштів та іншим фінансовим правопорушенням [1]. Водночас у практиці застосування інституту застави у кримінальних провадженнях в Україні зберігаються суттєві проблеми, пов'язані з прозорістю фінансових операцій та належним контролем за походженням коштів. Особливо гостро ці питання постають у справах, що мають суспільний резонанс або стосуються політично значущих осіб.

Актуальність проблеми підтверджується конкретними кейсами, зокрема ситуацією із колишнім віце-прем'єр-міністром Олексієм Чернишовим, де у 2025 році застави у розмірі 120 млн грн та 51,6 млн грн були внесені різними фізичними особами. При цьому у відкритому доступі відсутня інформація щодо належної перевірки фінансової спроможності цих осіб та законності походження відповідних коштів. Така ситуація викликає обґрунтовані сумніви щодо ефективності існуючих механізмів фінансового контролю та їх здатності запобігати можливому використанню нелегальних фінансових ресурсів.

Однією з ключових проблем є відсутність належної публічності та прозорості процедур перевірки джерел походження коштів, які вносяться як застава. У багатьох випадках великі суми можуть бути внесені третіми

особами без належного аналізу їх доходів, активів та фінансової історії. Це створює сприятливі умови для використання інституту застави як інструменту легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом. Відсутність чітких вимог до розкриття інформації про заставодавців також ускладнює громадський контроль і підриває довіру до правосуддя.

Суттєвою прогалиною є також недосконалість законодавчого регулювання статусу заставодавців, які не є сторонами кримінального провадження. Наразі такі особи фактично не підлягають комплексній перевірці на предмет відповідності їхніх доходів сумам застави. У результаті виникає ризик використання підставних осіб або фінансових посередників для внесення коштів сумнівного походження. Це, у свою чергу, посилює загрозу легалізації корупційних доходів та інших незаконних фінансових потоків. Корупція, як зазначається у наукових дослідженнях, є однією з найсерйозніших загроз економічній безпеці України, оскільки призводить до розкрадання державних ресурсів, зниження ефективності економіки та погіршення добробуту населення, а також може спричиняти політичну нестабільність [2].

Крім того, проблема полягає у формальному характері існуючих процедур фінансового моніторингу у контексті внесення застави. Навіть у випадках, коли перевірка формально здійснюється, вона часто не є достатньо глибокою та не передбачає аналізу складних фінансових схем, пов'язаних із переміщенням коштів через різні юрисдикції або використанням пов'язаних осіб. Відсутність чітких алгоритмів взаємодії між судами, правоохоронними органами та суб'єктами фінансового моніторингу також знижує ефективність контролю.

Вдосконалення механізму перевірки походження коштів, що вносяться як застава, потребує комплексного підходу. Насамперед доцільно запровадити обов'язкову поглиблену перевірку джерел походження коштів у випадках внесення значних сум, особливо коли йдеться про третіх осіб. Така перевірка має включати аналіз доходів, активів, податкової історії та фінансових операцій заставодавця. Важливим є також запровадження обов'язку надання документального підтвердження законності походження коштів, зокрема довідок про доходи, декларацій або інших фінансових документів.

Не менш важливим є підвищення ролі суду у забезпеченні фінансової прозорості. Доцільно зобов'язати суди відображати у своїх ухвалах інформацію про здійснення перевірки походження коштів та оцінку фінансової спроможності заставодавця. Це сприятиме

підвищенню рівня відкритості судового процесу та забезпечить додатковий механізм контролю.

Додатково необхідно посилити координацію між органами фінансового моніторингу, банківськими установами та правоохоронними органами з метою своєчасного виявлення підозрілих фінансових операцій. Використання сучасних цифрових інструментів аналізу даних та автоматизованих систем моніторингу може значно підвищити ефективність таких перевірок. Важливим кроком також є гармонізація національного законодавства із міжнародними стандартами у сфері протидії відмиванню коштів.

Таким чином, існуючі недоліки у механізмі перевірки походження коштів, що вносяться як застава, створюють значні ризики для фінансової системи та підривають довіру до інституту правосуддя. Їх усунення потребує не лише законодавчих змін, але й практичного вдосконалення процедур фінансового контролю. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності фінансового моніторингу, зниженню рівня зловживань у цій сфері [1], а також зміцненню довіри суспільства до кримінального процесу та державних інституцій загалом.

Література:

1. Гнаткович О., Овчиннікова Т., Смолінська С. Фінансовий моніторинг в Україні та напрями його покращення. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38.
2. Гордей О., Новицька О., Курманчук Ю., Ульянчик Д. Антилегалізаційний фінансовий моніторинг щодо корупційних дій в Україні. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*. 2023. № 2.

Кормушин Я. К.
*аспірант кафедри фінансів,
Національний університет «Львівська політехніка»
м. Львів, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-611-2-25>

ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПЛАТФОРМ ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНИХ ФІНАНСІВ (DeFi)

Децентралізовані фінанси (DeFi) стали одним із найпомітніших напрямів трансформації сучасної платіжної інфраструктури, оскільки поєднують функції платежів, обміну активів, кредитування, зберігання ліквідності та розрахунків без участі класичних фінансових посередників. У науковій літературі DeFi розглядається як явище на перетині децентралізації, блокчейн-технологій, смарт-контрактів та відкритого банкінгу [1, с. 173].

Сутність DeFi можна визначити як екосистему фінансових послуг на основі блокчейну, що дає змогу здійснювати фінансові операції без участі банків та інших централізованих установ. Її ключовими принципами є децентралізація, програмована автоматизація операцій, прозорість, глобальна доступність та інтероперабельність фінансових протоколів [2, с. 156].

Наукові дослідження децентралізованих фінансів активно розвиваються протягом останніх років. У роботі D. Zetsche, D. Arner та R. Buckley сформовано концептуальне розуміння DeFi як нової моделі організації фінансових відносин у цифровій економіці [1, с. 175]. F. Schär досліджує архітектуру DeFi-екосистеми та її відмінності від традиційних фінансових ринків [2, с. 158].

У подальших дослідженнях акцентується увага на функціонуванні фінансових сервісів DeFi, їхніх ризиках і потенціалі трансформації фінансових ринків. Зокрема, у роботі F. Carapella та ін. проаналізовано економічні можливості та ризики децентралізованих фінансів [3, с. 5]. Gramlich та ін. систематизували сучасні наукові підходи до дослідження DeFi та окреслили перспективні напрями подальших досліджень [4, с. 3]. Aquilina, Frost та Schrimpf запропонували функціональний підхід до аналізу DeFi-екосистеми та її ролі у фінансовій системі [5, с. 4].

Метою дослідження є визначення особливостей діяльності платформ децентралізованих фінансів як елементів сучасної платіжної інфраструктури у глобальному та українському контексті.

Проведений аналіз наукових досліджень та практики функціонування DeFi показує, що платформи DeFi функціонують не як окремі фінансові сервіси, а як програмована фінансова інфраструктура. Її основою є смарт-контракти – програмні алгоритми, що автоматично виконують умови угод між учасниками. Блокчейн у цьому випадку виступає одночасно середовищем обліку, клірингу та розрахунків [2, с. 160]. У науковій літературі DeFi характеризується як відкритий та необмежений у доступі фінансовий протокол, що забезпечує доступ до фінансових послуг без посередників. До ключових характеристик таких систем належать відкритість програмного коду, публічна прозорість транзакцій та можливість інтеграції різних протоколів між собою [4, с. 6].

З точки зору платіжної інфраструктури важливою особливістю DeFi є мінімізація ролі централізованого посередника. Користувачі взаємодіють із фінансовими протоколами безпосередньо через криптовалютні гаманці, а підтвердження транзакцій здійснюється за допомогою механізмів блокчейн-мережі. Значну роль у функціонуванні DeFi відіграють стейблкоїни, які використовуються як базовий розрахунковий актив для здійснення фінансових операцій [3, с. 7].

Статистичні дані свідчать про швидке масштабування децентралізованих фінансів. За оцінками дослідників, загальна вартість активів, заблокованих у DeFi-протоколах (Total Value Locked), у 2022 році перевищувала 80 млрд дол. США [3, с. 9]. Водночас глобальна база користувачів криптовалют у 2024 році перевищила 500 млн осіб, що свідчить про поступове зростання ролі цифрових фінансових технологій у світовій економіці [5, с. 6].

Функціонально DeFi-платформи охоплюють широкий спектр фінансових сервісів: децентралізовані біржі (DEX), кредитні та депозитні протоколи, управління цифровими активами, страхові сервіси та платіжні інструменти. Водночас сучасна модель DeFi здебільшого орієнтована на операції з криптоактивами та поки що має обмежену інтеграцію з традиційною фінансовою системою [5, с. 8].

Зазначимо, що поряд із перевагами розвиток DeFi супроводжується певними ризиками. Серед них можна виділити технічні вразливості смарт-контрактів, високу волатильність криптоактивів, ризики ліквідності, шахрайські схеми та недостатній рівень регуляторного

контролю. Це зумовлює необхідність формування ефективних механізмів регулювання та підвищення рівня кібербезпеки у сфері децентралізованих фінансів.

Український фінансовий ринок також демонструє зростання інтересу учасників до криптовалют і DeFi-сервісів. Україна входить до групи країн із високим рівнем використання криптоактивів, що створює передумови для розвитку нових цифрових фінансових інструментів та модернізації платіжної інфраструктури.

Отже, платформи децентралізованих фінансів формують новий тип фінансово-платіжної інфраструктури, у межах якої блокчейн виконує функції обліку та розрахунків, а смарт-контракти забезпечують автоматичне виконання фінансових операцій. Основними особливостями DeFi є децентралізація, глобальна доступність, безперервність функціонування, відсутність традиційних посередників та висока інтероперабельність фінансових сервісів.

Водночас DeFi поки що не може повністю замінити традиційні фінансові інститути, оскільки залишається чутливим до технічних та ринкових ризиків. У перспективі розвиток децентралізованих фінансів залежатиме від вдосконалення технологічної інфраструктури, формування ефективної регуляторної політики та інтеграції з традиційною фінансовою системою.

Література:

1. Zetsche D., Arner D., Buckley R. Decentralized Finance. *Journal of Financial Regulation*. 2020. Vol. 6 (2). P. 172–203.
2. Schär F. Decentralized Finance: On Blockchain- and Smart Contract-Based Financial Markets. *Federal Reserve Bank of St. Louis Review*. 2021. Vol. 103 (2). P. 153–174.
3. Carapella F., Dumas E., Gerszten J., Swem N., Wall L. Decentralized Finance (DeFi): Transformative Potential & Associated Risks. Washington: Federal Reserve Board, 2022.
4. Gramlich V., Guggenberger T., Principato M., Urbach N. A multivocal literature review of decentralized finance. *Electronic Markets*. 2023. Vol. 33.
5. Aquilina M., Frost J., Schrimpf A. Decentralized Finance (DeFi): A Functional Approach. *Journal of Financial Regulation*. 2024. Vol. 10 (1). P. 1–27.

СЕКЦІЯ 4. МЕНЕДЖМЕНТ

Андрусик А. Ю.

*аспірантка кафедри менеджменту,
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
м. Кам'янець-Подільський, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-611-2-26>

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УКРАЇНІ

У сучасних умовах цифровізація економіки стає визначальним фактором розвитку туристичної галузі. Для України, яка перебуває у стані структурних змін та відновлення, цифрова трансформація туристичних підприємств виступає не лише інструментом підвищення ефективності, а й стратегічною умовою виживання та розвитку. З позиції менеджменту це означає глибоку перебудову систем управління, бізнес-процесів і підходів до взаємодії з клієнтами [1, с. 170].

Цифрова трансформація в контексті менеджменту розглядається як процес інтеграції цифрових технологій у всі функціональні сфери підприємства, що супроводжується зміною управлінських підходів і бізнес-моделей [2, с. 65]. Вона передбачає перехід від традиційного управління до гнучких систем прийняття рішень.

У туристичній сфері цифровізація проявляється через активне використання інформаційних платформ, систем онлайн-бронювання, цифрового маркетингу та аналітики даних. Це змінює саму логіку управління підприємствами, орієнтуючи їх на швидкість, адаптивність і клієнтоцентричність [3, с. 2].

Цифрова трансформація суттєво впливає на всі основні функції менеджменту. У сфері планування зростає роль аналітичних інструментів, які дозволяють прогнозувати попит і формувати більш обґрунтовані стратегії розвитку. Організаційна функція також зазнає змін: підприємства переходять до більш гнучких структур, що забезпечують швидке реагування на зміни зовнішнього середовища [2, с. 66].

Особливе значення має трансформація управління персоналом. Цифровізація вимагає нових компетенцій, зокрема цифрової грамотності

та здатності працювати з інформаційними системами. Це обумовлює необхідність постійного навчання персоналу та перегляду мотиваційних механізмів [4, с. 143].

Контроль як функція менеджменту стає більш ефективним завдяки використанню цифрових систем моніторингу, які забезпечують доступ до актуальної інформації в режимі реального часу та підвищують прозорість управління [5, с. 48].

Цифрова трансформація виступає одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств, оскільки забезпечує якісно новий рівень управління, обслуговування клієнтів і формування туристичного продукту. У сучасних умовах конкуренція в туристичній галузі дедалі більше переміщується у цифровий простір, де визначальними стають швидкість обробки інформації, доступність послуг та рівень персоналізації [3, с. 3].

Передусім цифровізація сприяє покращенню якості клієнтського досвіду. Використання CRM-систем, чат-ботів, мобільних застосунків і платформ онлайн-бронювання дозволяє підприємствам забезпечити безперервну комунікацію з клієнтами, оперативно реагувати на їхні запити та формувати індивідуалізовані пропозиції. Це підвищує рівень задоволеності споживачів і формує їхню лояльність, що є важливим чинником конкурентної переваги.

Важливим аспектом є також можливість персоналізації туристичних послуг. Завдяки аналізу великих масивів даних підприємства можуть враховувати індивідуальні вподобання клієнтів, їхню поведінку та попередній досвід. Це дозволяє створювати більш релевантні туристичні продукти, що значно підвищує їхню привабливість на ринку [2, с. 66].

Цифровізація сприяє оптимізації витрат і підвищенню ефективності бізнес-процесів. Автоматизація операцій, електронний документообіг, використання хмарних технологій знижують адміністративні витрати та мінімізують людський фактор. У результаті підприємства отримують можливість зосередитися на стратегічному розвитку та інноваціях, що підсилює їх конкурентні позиції [5, с. 48].

Крім того, цифрові технології відкривають доступ до глобальних ринків. Завдяки онлайн-платформам туристичні підприємства України можуть просувати свої послуги на міжнародному рівні без значних витрат на традиційні канали збуту. Це особливо важливо для малих і середніх підприємств, які отримують можливість конкурувати з великими гравцями [3, с. 2].

В умовах України значну роль відіграє розвиток внутрішнього туризму, де цифрові інструменти стають основним каналом інформування та залучення туристів. Поширення цифрових платформ і сервісів бронювання сприяє підвищенню доступності туристичних продуктів і стимулює попит на національному ринку [4, с. 142].

Окремо варто відзначити вплив цифровізації на інноваційність туристичних підприємств. Впровадження новітніх технологій, таких як штучний інтелект, доповнена та віртуальна реальність, дозволяє створювати нові формати туристичного досвіду та формувати унікальні конкурентні переваги. Це особливо актуально в умовах високої конкуренції та швидкої зміни споживчих уподобань.

Цифрова трансформація туристичних підприємств в Україні супроводжується як значними можливостями, так і суттєвими викликами, які впливають на ефективність управління та темпи розвитку галузі. З позиції менеджменту ці проблеми мають системний характер і потребують комплексного підходу до їх вирішення.

Однією з ключових проблем є обмеженість фінансових ресурсів для впровадження цифрових технологій. Багато туристичних підприємств, особливо малого та середнього бізнесу, не мають достатніх інвестиційних можливостей для модернізації інформаційних систем, впровадження CRM- та ERP-рішень або використання аналітики даних. Це стримує процес цифровізації та знижує конкурентоспроможність підприємств [1, с. 175].

Не менш важливим викликом є недостатній рівень цифрових компетенцій персоналу. В умовах швидкого розвитку технологій виникає розрив між потребами бізнесу та наявними навичками працівників. Це ускладнює впровадження інноваційних управлінських рішень і знижує ефективність використання цифрових інструментів [4, с. 143]. Відповідно, підприємства змушені інвестувати додаткові ресурси в навчання та розвиток персоналу.

Суттєвою проблемою залишається нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури в Україні. У великих містах рівень цифровізації значно вищий, тоді як у регіонах доступ до якісного інтернету та сучасних технологій є обмеженим. Це створює дисбаланс у розвитку туристичних дестинацій і ускладнює впровадження єдиних цифрових стандартів управління [2, с. 65].

Окремо слід виділити вплив зовнішніх факторів, зокрема воєнних дій, які суттєво обмежують розвиток туристичної галузі. Руйнування інфраструктури, зниження туристичних потоків і загальна економічна

нестабільність створюють додаткові ризики для підприємств. У таких умовах цифровізація стає не лише інструментом розвитку, а й засобом адаптації до кризових ситуацій.

Водночас, попри наявні проблеми, цифрова трансформація відкриває значні перспективи для розвитку туристичних підприємств в Україні. Насамперед це пов'язано з активним впровадженням інноваційних технологій. Використання штучного інтелекту дозволяє автоматизувати процеси обслуговування клієнтів, прогнозувати попит і оптимізувати ціноутворення. Аналітика великих даних сприяє глибшому розумінню ринку та підвищенню обґрунтованості управлінських рішень.

Перспективним напрямом є розвиток концепції смарт-туризму, яка передбачає інтеграцію цифрових технологій у туристичну інфраструктуру, включаючи транспорт, готелі, культурні об'єкти та сервіси. Це дозволяє створити єдине цифрове середовище, що підвищує зручність для туристів і ефективність управління на рівні дестинацій.

З точки зору менеджменту важливим є також розвиток платформених бізнес-моделей. Використання цифрових платформ дозволяє туристичним підприємствам інтегруватися в глобальні мережі, розширювати канали збуту та формувати партнерські екосистеми. Це сприяє підвищенню гнучкості бізнесу та його здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища [3, с. 3].

Крім того, важливу роль відіграє державна підтримка цифровізації туристичної галузі. Розвиток національних цифрових платформ, відкритих даних і аналітичних систем створює передумови для підвищення прозорості ринку та ефективності управління на макrorівні. Це, у свою чергу, стимулює розвиток бізнесу та залучення інвестицій.

Цифрова трансформація є ключовим напрямом розвитку туристичних підприємств України. Вона змінює підходи до управління, підвищує ефективність бізнес-процесів і сприяє формуванню конкурентних переваг. Успішна реалізація цифрових змін потребує комплексного підходу, що включає розвиток людського капіталу, модернізацію управлінських систем та активне впровадження сучасних технологій.

Література:

1. Кирилюк І., Барвінок Н. Цифрова трансформація туризму як фактор геоекономічної стійкості України в умовах відновлення. *Економічні горизонти*. 2025. № 4 (33). С. 168–182.
2. Лазаренко М. Цифрова трансформація як імператив інноваційного розвитку бізнес-процесів в Україні. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 64–69.

3. Валінкевич Н. В., Шестакова А. В. Цифрова трансформація як конкурентна перевага в індустрії туризму та гостинності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. С. 1–6.
4. Горчак Р. Цифровізація внутрішнього туризму в Україні: стан, ініціативи та аналітика. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*. 2025. № 2 (16). С. 139–145.
5. Кобушко Я. В., Манжола Б. В. Роль цифрової трансформації в оптимізації менеджменту організацій. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2023. № 10.

Балан В. Г.

*кандидат фізико-математичних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту інноваційної
та інвестиційної діяльності,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-611-2-27>

МОДЕЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛЮ НА ОСНОВІ НЕЧІТКОГО АНАЛІЗУ ВІДХИЛЕНЬ

У стратегічному управлінні підприємствами важливим є не тільки розробка стратегій та стратегічних планів, а й наявність дієвих методів і механізмів їх реалізації. За деякими оцінками лише 10–15% сформульованих стратегій реалізується достатньо ефективно на практиці [1]. Зокрема, й Б. Паладіно [3] зазначає, що з 10 компаній 9-ти не вдається реалізувати повною мірою свої бізнес-стратегії, причому існує чотири принципових бар'єри, які заважають це зробити:

1) бар'єр, пов'язаний зі стратегічним баченням: лише 5% працівників розуміють стратегію. Як зазначає Паладіно Б. «оскільки модель збалансованої системи показників базується на спільному комплексному баченні стратегічних цілей організації, важливо на ранній стадії з'ясувати, чи існує таке спільне бачення насправді. Недостатньо просто зібрати набір показників в єдину систему показників. Дискусія щодо системи показників – це те, що визначає, чи матиме вона якийсь ефект»;

2) управлінський бар'єр: 85% керівників команд витрачають менше години на місяць на обговорення стратегії;

3) ресурсний бар'єр: 60% організацій не пов'язують бюджет зі стратегією;

4) недостатня мотивація: лише 25% керівників мають стимули, пов'язані зі стратегією.

Звідси випливає необхідність акцентів не тільки на стратегічному плануванні, а й на результативному впровадженні стратегій та здійсненні дієвого управлінського, й особливо стратегічного контролю. Основою ефективного контролю є систематичний збір даних та створення відповідних показників, що пов'язують стратегічні амбіції підприємства

з його операційними реаліями [5]. Ще однією необхідною умовою досягнення високого рівня ефективності діяльності будь-якої організації є збалансованість управління, зосередження уваги одночасно на різних напрямках. Але саме стратегічний контроль, моніторинг та оцінювання прогресу є найбільш важливими факторами та компонентами для досягнення організаціями своїх стратегічних цілей. Стратегічний контроль призначений для того, щоб дати змогу керівництву забезпечити відповідність фактичних результатів запланованим результатам, які є невід'ємною частиною стратегічного вибору [4].

У даному дослідженні автором запропоновано нечітку модель процесу стратегічного контролю впровадження стратегії (рис. 1), оскільки саме цей вид контролю найбільшою мірою впливає на загальну ефективність діяльності підприємства з точки зору стратегічної перспективи. Основою оцінювання ефективності впровадження стратегії є ідентифікація та аналіз відхилень. Відповідно з цією метою необхідно відслідковувати прогрес досягнення відповідних результатів за кожним із виділених показників ефективності. Відхилення за певними ключовими показниками при впровадженні стратегії у певних контрольних точках (віхах) можна трактувати як локальні стратегічні розриви. Важливість ідентифікації та аналізу таких розривів підкреслюється авторами [2], які зазначають, що ці розриви є «явною загрозою не тільки майбутнім успіхам, але й елементарному виживанню організації й, безумовно, впливають на ефективність дій керівників компаній і працюючих під їхнім керівництвом співробітників».

Зазначимо, що на етапі 4 ключові показники ефективності за кожним напрямом діяльності необхідно розділити за важливістю на 2 групи: 1-ша група – «критичні *KPI*», надзвичайно важливі з точки зору впровадження стратегії – *KPI^{critic}* та 2-га група – «м'які *KPI*», важливі в контексті реалізації комплексного підходу – *KPI^{soft}*.

Важливим етапом методичного підходу є визначення контрольних точок (віх) для здійснення проміжного оцінювання ефективності впровадження стратегії (рис. 2).

На етапі 6 визначаються відповідні бенчмарки для визначених показників ефективності (це можна зробити на основі результатів, які планують досягти у відповідних контрольних точках при впровадженні стратегії). Ці бенчмарки можуть бути представлені «crisp»-числами, інтервальними значеннями, лінгвістичними оцінками з використанням множини відповідних термів. Їх можна представити у нечіткому вигляді:

$\tilde{BM}_{ij}^{critic}$ ($j = \overline{1, m_i}$) та $\tilde{BM}_{ij}^{soft}$ ($j = \overline{1, n_i}$), $i = \overline{1, N}$ (N – кількість ключових зон фокусування KFA (напрямів діяльності)).

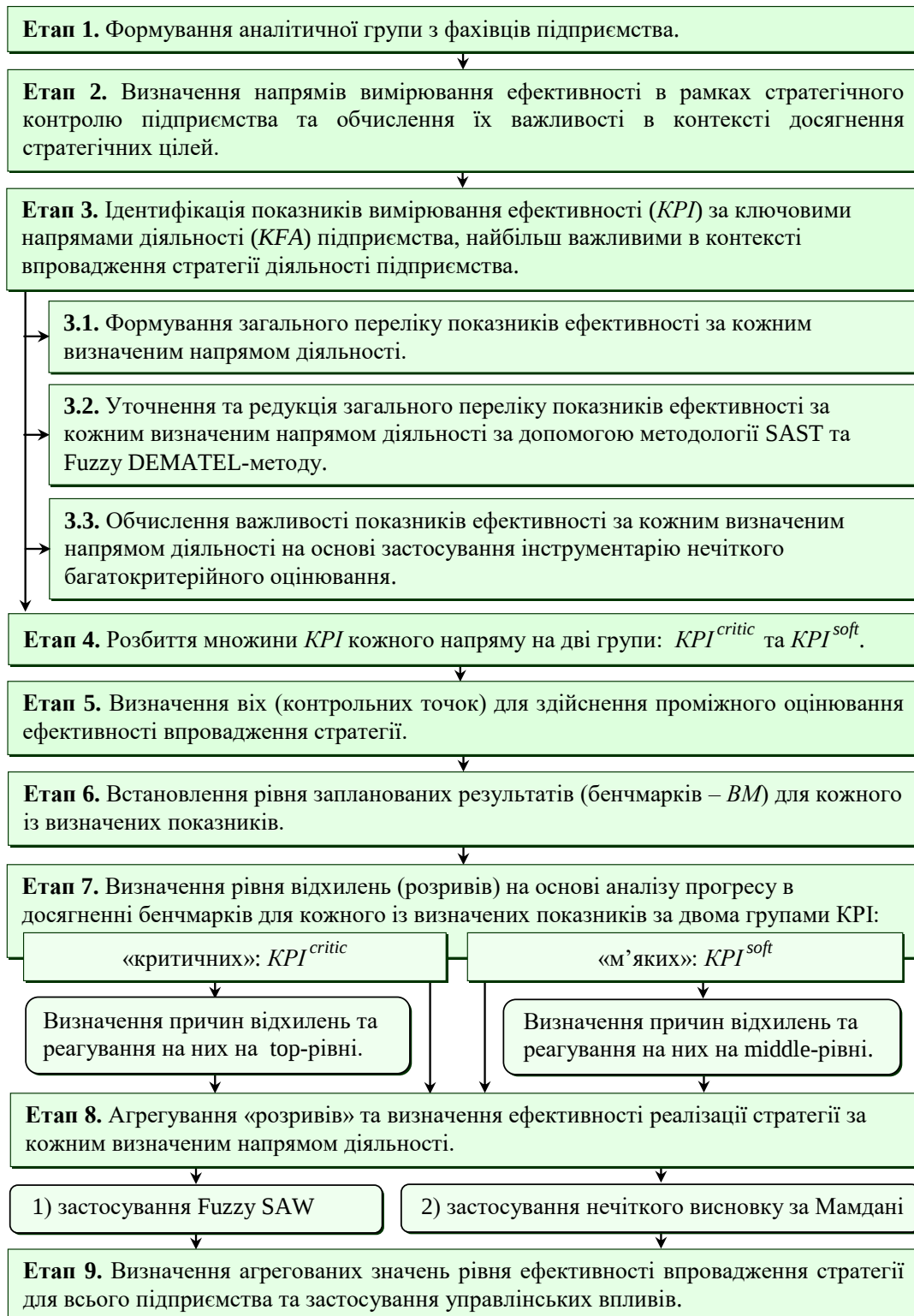


Рис. 1. Нечітка модель стратегічного контролю підприємства
Джерело: розроблено автором

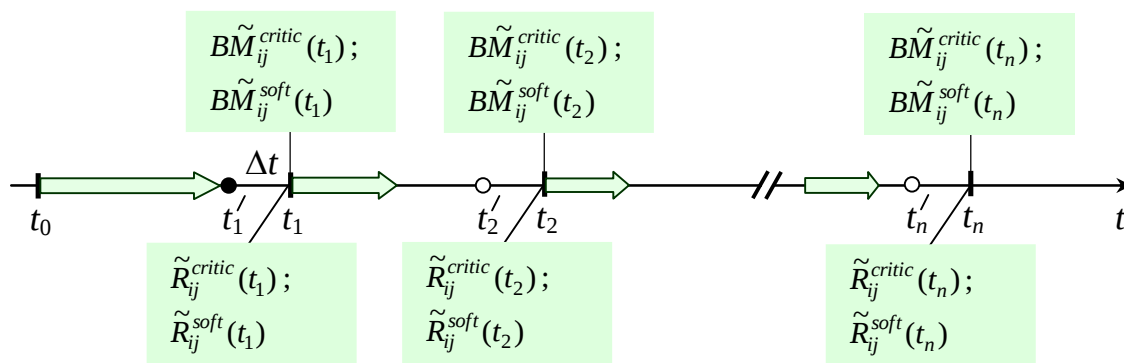


Рис. 2. Визначення «контрольних точок» та необхідних параметрів для здійснення контролю впровадження стратегії

Джерело: розроблено автором

Визначення відхилень за кожним із *KPI* (рис. 3) здійснюється на етапі 7 (тут можуть бути застосовані експертні оцінки з використанням розроблених шкал для кожного *KPI*). У часовому аспекті дана процедура може бути проведена (особливо для KPI^{critic} , враховуючи їх виключну важливість для впровадження стратегії) завчасно (на основі прогнозних оцінок досягнення результатів) до настання «контрольних точок», тобто при $t'_i = t_i - \Delta t$ (рис. 2) з метою усунення можливих розривів до «точки» t_i . Важливо відзначити, що першочерговим завданням цього етапу є визначення та ґрунтовний аналіз причин відповідних відхилень і далі розробка та реалізація коригувальних заходів та дій, спрямованих усунення цих відхилень.

Отже, розроблена автором гібридна модель стратегічного контролю стосується насамперед контролю впровадження стратегії і дає змогу розв'язати низку проблем ефективної її реалізації, зокрема:

1) ідентифікація показників за ключовими напрямками діяльності підприємства, найбільш важливих в контексті впровадження стратегії, і де можливі виникнення проблемних моментів і вразливих місць;

2) постійний моніторинг прогресу у впровадженні стратегії за рахунок відслідковування рівня досягнення запланованих результатів (бенчмарків) за двома групами *KPI* («критичних» та «м'яких») для визначених проміжків часу;

3) виявлення різних причинно-наслідкових зв'язків, а також тих процесів, які потребують управлінського «втручання», й відповідно організування проактивного управлінського реагування залежно від показників вимірювання ефективності («критичних» чи «м'яких») та величин відхилень за ними (локальних стратегічних розривів) на різних управлінських рівнях.

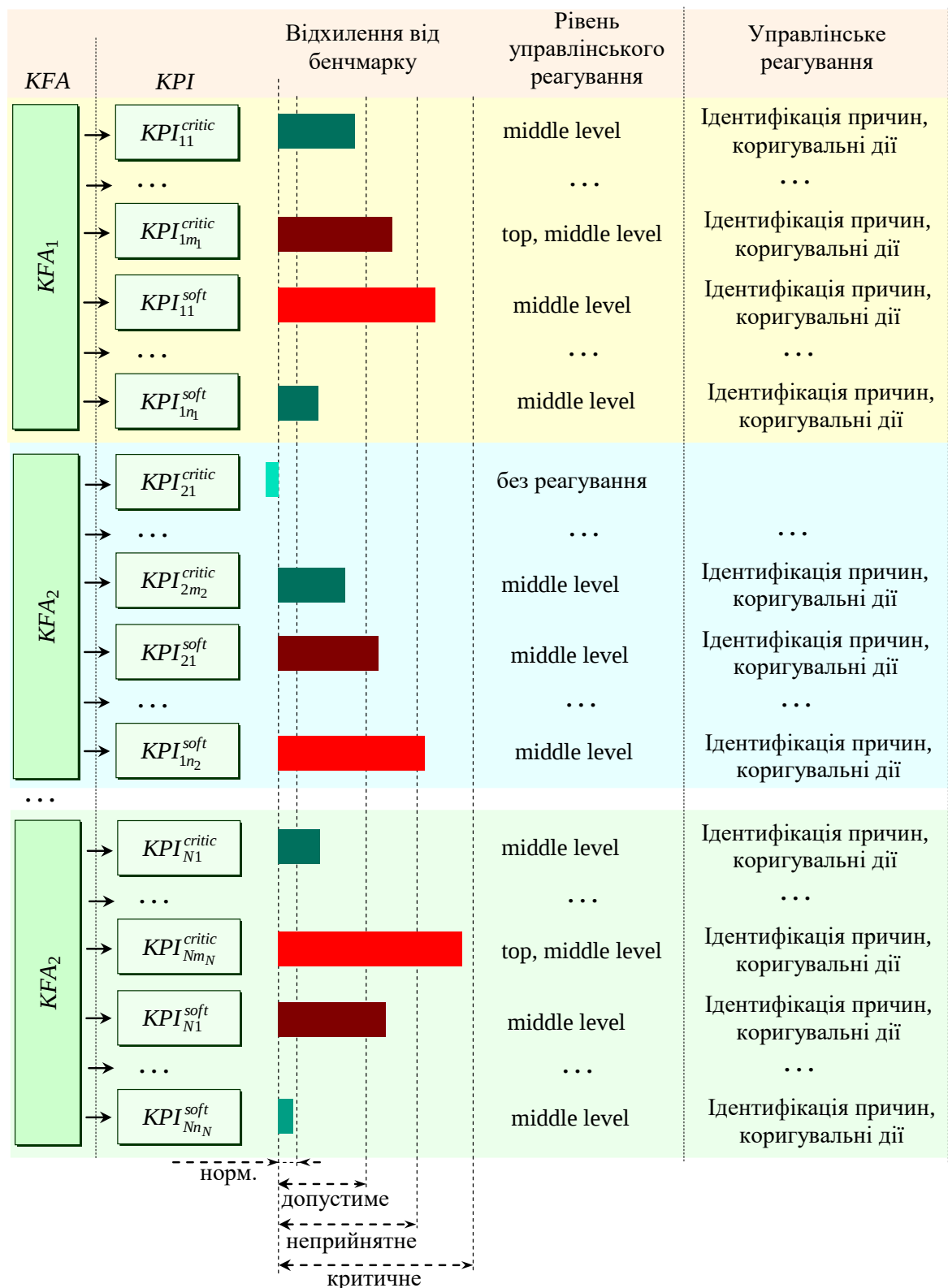


Рис. 3. «Панель» відстеження відхилень від визначених бенчмарків у контрольних точках та управлінське реагування при впровадженні стратегії

Джерело: розроблено автором

4) визначення у «контрольних точках» агрегованих значень рівня ефективності впровадження стратегії за окремими напрямками, а також для окремих стратегічних бізнес-одиниць чи всього підприємства загалом для формулювання відповідних висновків.

Література:

1. Ansoff I. Strategic Management. Wiley, 1979. 236 p.
2. Coveney M., Ganster D., Hartlen B., King D. The Strategy Gap: Leveraging Technology to Execute Winning Strategies. John Wiley & Sons, Inc., 2003. 240 p.
3. Paladino B. 5 key principles of corporate performance management. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey. 2007. 386 p.
4. Schendel D.E., Hofer C. W. Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning. Little, Brown, Boston, 1979.
5. Thalmeiner G., Gaspar S., Zeman Z. Developing a fuzzy management control model for the performance evaluation of the company digitalization level. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2025. Vol. 11 (4). P. 1–23.

Дідур О. Л.
*аспірант кафедри менеджменту,
Одеський державний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-0683-9217>*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-611-2-28>

ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ІНТЕГРАЦІЇ МОДЕЛІ ПРОГНОЗУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ В КОНТУР АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

В основі антикризового управління фінансовою діяльністю аграрних підприємств лежить прогнозування ймовірності фінансової кризи та прийняття управлінських рішень на основі даного прогнозу [1; 2]. Для управлінського моніторингу в роботі [3] сформовано модель прогнозування фінансової кризи аграрних підприємств для раннього попередження в антикризовому фінансовому управлінні та запропоновано 4-зонну шкалу інтерпретації індексу прогнозування: низька ймовірність фінансового дистресу; попереджувальний ризик фінансового дистресу; підвищений ризик фінансового дистресу; критичний фінансового дистресу.

У разі потрапляння підприємства до зони критичного фінансового ризику може бути створений антикризовий комітет (група). Антикризовий комітет у великих аграрних підприємствах доцільно створювати поетапно, щоб він був не формальним органом, а робочим центром швидкого прийняття рішень. Етапи створення антикризового комітету для впровадження на великих, переважно вертикально інтегрованих аграрних підприємствах рекомендуються наступні.

Етап 1. Ініціація та обґрунтування створення Антикризового комітету передбачає виконання таких дій: формулюється мета комітету (раннє реагування на фінансовий дистрес, координація антикризових рішень, контроль виконання); визначаються підстави для створення (волатильність грошових потоків, боргове навантаження, сезонність, логістичні ризики, потреба в швидкому прийнятті управлінських рішень); готується службова записка на рівень CEO.

Етап 2. Визначення статусу, повноважень і місця в системі управління передбачає наступне: визначається, чи є комітет постійно

діючим або активується при настанні тригерів (наприклад, зони підвищеного та критичного ризику); встановлюється підпорядкування комітету (СФО / наглядовому органу / власнику); окреслюються повноваження: затвердження антикризових планів, лімітів, пріоритизації платежів, переговорних стратегій з кредиторами. В результаті створюється проєкт положення про Антикризовий комітет аграрного підприємства.

Етап 3. Проєктування складу комітету. Для великого агропідприємства доцільний міжфункціональний склад, до якого можуть входити такі посади як: голова комітету (часто СФО або СЕО); фінансовий директор (якщо не голова); керівник фінансового відділу; фінансовий менеджер; головний бухгалтер; керівник економічної/планової служби; керівник виробничого напрямку (за потреби); керівник логістики/збуту (за потреби); юрист (борги, реструктуризація, договори); секретар комітету (протоколи, контроль рішень).

Етап 4. Визначення тригерів активації та порядку скликання. На цьому етапі комітет інтегрується у сформовану модель прогнозування фінансового дистресу, що передбачаю наступні процедури: встановлюються тригери скликання (наприклад: для зони критичного ризику – обов’язково; для зони підвищеного фінансового ризику – за підтвердженням індексу прогнозування, наявності критичних касових розривів); задаються регламенти скликання (наприклад, для зони критичного ризику – до 24 годин, для зони підвищеного ризику – до 1 робочого дня); визначається формат засідання (очне/онлайн/екстрене письмове погодження).

Етап 5. Розроблення нормативної бази (локальних документів). Розробляється комплект таких внутрішніх документів як: Положення про антикризовий комітет; регламент роботи (частота, кворум, голосування, терміни виконання); порядок взаємодії з СФО, казначейством, бухгалтерією, СЕО; шаблони документів: порядок денний, протокол, рішення, контрольна карта виконання; правила конфіденційності та доступу до даних.

Етап 6. Інтеграція комітету у контурну архітектуру моделі прогнозування фінансового дистресу. Комітет повинен бути вбудований у контури: вхідний контур – отримує стандартизовані дані/форми; аналітичний контур – отримує прогнозний індекс та зону, реєстр сигналів; управлінський контур – приймає рішення за зонами підвищеного та критичного ризику; зворотний зв’язок – оцінює ефект

рішень і коригує регламенти. Слід відмітити, що комітет працює не замість моделі, а на основі її сигналів.

Етап 7. Визначення процедур прийняття рішень і типових пакетів дій передбачає: фіксування типів рішень: превентивні для зони підвищеного ризику, санаційні/жорсткі для зони критичного ризику, тимчасові рішення; затвердження типових пакетів дій: обмеження витрат, платіжні пріоритети, перегляд кредитних лімітів, реструктуризація, робота з дебіторами, перегляд графіків закупівель та логістики; створення механізму контролю виконання (відповідальний, строк, KPI, дата повторного розгляду).

Етап 8. Закріплення відповідальності (RACI-матриці) та строків реагування (SLA-матриці) відбувається за такими кроками: затверджується RACI-матриця (хто готує матеріали, хто ухвалює, хто виконує, хто контролює); затверджуються SLA-матриця строків реагування для зон підвищеного та критичного ризику; визначається відповідальний за секретаріат комітету та моніторинг виконання рішень.

Матриця відповідальності за застосування моделі прогнозування фінансового дистресу має бути диференційована залежно від розміру аграрного підприємства, оскільки рівень функціональної спеціалізації управління фінансовою діяльністю істотно варіює (табл. 1).

На малих підприємствах переважає концентрація функцій у власника (керівника) та бухгалтера, що потребує компенсаторних механізмів контролю (подвійне погодження, документування коригувань, зовнішня експертиза для зон підвищеного та критичного ризику), тоді як на середніх і великих підприємствах доцільним є формалізоване розмежування відповідальності між бухгалтерією, фінансовим менеджером/фінансовим директором та антикризовим комітетом.

Логічно доповнює матрицю відповідальності та завершує практичний регламент (строки реагування) у вигляді SLA-матриці за зонами S0-S3 у розрізі підприємств різних розмірів (табл. 2).

Запровадження SLA-строків реагування за зонами фінансового ризику забезпечує часову формалізацію застосування моделі прогнозування фінансового дистресу в системі антикризового фінансового менеджменту та зменшує ризик управлінських затримок, особливо у випадках підвищеного і критичного ризику.

Таблиця 1

**Логіка побудови RACI-матриці інтеграції моделі прогнозування
фінансового дистресу за розміром підприємства**

Елемент	Малі підприємства	Середні підприємства	Великі підприємства
Хто виконує функцію фінансового менеджера	Власник/директор та/або бухгалтер	Фінансовий менеджер (у складі економічної служби)	Директор з фінансів (CFO) та фінансовий відділ
Рівень спеціалізації функцій	Низький (поєднання ролей)	Середній	Високий
Основний ризик організації процесу	Концентрація повноважень 1-2 особами	Перевантаження фінансиста, недостатня формалізація	Координаційні затримки між підрозділами
Компенса-торний механізм	Подвійне погодження та зовнішня консультація	Регламент та розмежування функцій	Матриці RACI, SLA та антикризовий комітет
Формат застосування моделі	Спрощений регламент з обов'язковим журналом рішень	Формалізований регламент та чек-листи прогнозу фінансової кризи	Повна контурна система

Джерело: створено автором

Таблиця 2

**Логіка строків SLA-матриці за зонами ризику S0-S3 моделі
прогнозування фінансового дистресу**

Характер сигналу	Рівень реагування	Базова вимога до строку
Низька імовірність дистресу	Плановий моніторинг	У стандартному циклі управління (місяць/квартал)
Попереджувальний сигнал	Скринінг та спрощене підтвердження	Короткий строк, без екстрених рішень
Підвищений ризик	Скринінг та повне підтвердження	Прискорене реагування
Критичний сигнал	Негайне прийняття рішення та прискорене підтвердження	Екстрений строк (1 робочий день)

Джерело: створено автором

Етап 9. Пілотне впровадження та тестове засідання передбачає:

- проведення тестового циклу на історичних або поточних кейсах (наприклад, умовна зона підвищеного чи критичного ризику);
- перевірка повноти даних, швидкості скликання, якості протоколювання, реалістичності SLA-матриці;
- виявлення «вузьких місць» (затримок, дублювання функцій, неясності повноважень).

На етапі 10. Формальний запуск і регулярний моніторинг ефективності:

- видається наказ/розпорядження про введення комітету в дію;
- встановлюється періодичність планових/позапланових засідань;
- впроваджується система оцінки ефективності роботи комітету (якість і швидкість рішень, дотримання строків, ефект для ліквідності/прострочень, зниження частки необґрунтованих рішень).

В результаті підвищуються оперативність реагування, контроль виконання антикризових заходів і практична результативність використання моделі як інструменту фінансового управління, а не лише аналітичної діагностики.

Література:

1. Altman E., Hotchkiss E., Wang W. Corporate Financial Distress, Restructuring & Bankruptcy. 4th edition, Hoboken, New Jersey: Wiley. 2019. 251 p. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9781119541929>
2. Терещенко О. Емпіричні моделі прогнозування фінансового дистресу підприємств. *Фінанси України*. 2025. № 9. С. 71-87. DOI: <http://doi.org/10.33763/finukr2025.09.071>
3. Дідур О.Л. Формування MDA-моделі прогнозування фінансового дистресу як основи антикризового фінансового управління аграрних підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2026. №1 (58). С. 790–798. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-105>

Крамар О. М.

кандидат економічних наук,

доцент кафедри фундаментальної підготовки,

управління та адміністрування,

Житомирський інститут Приватне акціонерне товариство

«Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія

управління персоналом»

м. Житомир, Україна

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-611-2-29>

ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Сучасна економіка характеризується високою динамікою, глобальною конкуренцією та великим потоком інформації, що ускладнює процеси управління як на рівні підприємств, так і на рівні державних економічних систем. Традиційні методи прийняття рішень часто не забезпечують необхідної швидкості та точності, що підвищує ризики помилок та зменшує ефективність управлінських процесів. В умовах цифровізації та розвитку інформаційних технологій все більш актуальним стає використання штучного інтелекту як інструмента підвищення ефективності економічного управління [1]. Інтеграція технологій штучного інтелекту дозволяє автоматизувати обробку великих обсягів даних, прогнозувати економічні тенденції, оптимізувати ресурси та підвищувати якість прийняття управлінських рішень [2]. Це зумовлює зростання інтересу науковців та практиків до дослідження потенціалу штучного інтелекту в економічному управлінні [3].

Штучний інтелект охоплює сукупність алгоритмів та моделей машинного навчання, які здатні імітувати процеси людського мислення, автоматизуючи обробку даних та підтримку прийняття рішень [1]. Сучасні технології включають машинне навчання, нейронні мережі, обробку природної мови, комп'ютерний зір та інші інструменти, які забезпечують аналіз великих масивів даних, виявлення закономірностей і трендів, що традиційно неможливо виконати без участі людини [2]. Інтеграція ШІ в економічне управління передбачає поетапний перехід від традиційних методів обробки даних до інтелектуальних систем

прогнозування, аналізу ризиків і автоматичного прийняття рішень [3]. Вона передбачає стратегічний підхід, коли технології стають не лише інструментом автоматизації, а й компонентом стратегічного планування та підвищення конкурентоспроможності організацій [4].

Використання штучного інтелекту в економічному управлінні має низку переваг. По-перше, ШІ забезпечує оптимізацію процесів завдяки здатності швидко обробляти великі обсяги інформації та виявляти приховані закономірності [2]. Це дозволяє зменшити час прийняття управлінських рішень і підвищити їх точність. По-друге, штучний інтелект сприяє підвищенню якості прогнозування та планування економічних показників, використовуючи аналітичні моделі, що здатні враховувати широкий спектр факторів та сценаріїв розвитку [3]. По-третє, ШІ забезпечує підтримку прийняття рішень у реальному часі, що є критично важливим для оперативного управління в умовах невизначеності та швидких змін ринкового середовища [1].

Практичне застосування штучного інтелекту охоплює широкий спектр управлінських функцій. На підприємствах ШІ використовується для автоматизації фінансового контролю, управління людськими ресурсами, маркетингового аналізу та оптимізації ланцюгів поставок [2; 4]. У фінансовій сфері ШІ дозволяє виявляти ризики, прогнозувати фінансові результати та забезпечувати більш точний аналіз інвестиційних рішень [5]. Генеративні моделі штучного інтелекту допомагають створювати аналітичні звіти, візуалізувати економічні тренди та автоматизувати процеси звітності, що підвищує ефективність управлінських процесів і дозволяє зосередитися на стратегічних завданнях [3].

Водночас впровадження ШІ у сферу економічного управління пов'язане з низкою викликів. Організаційні бар'єри включають необхідність зміни структури управління, адаптації корпоративної культури та підвищення цифрової грамотності персоналу [4]. Крім того, застосування штучного інтелекту порушує етичні та правові аспекти, зокрема питання відповідальності за прийняті рішення, захисту персональних даних і забезпечення прозорості алгоритмів [1; 4]. Ці виклики потребують розробки відповідного законодавства, внутрішніх регламентів та етичних норм, що забезпечують безпечне і ефективне використання технологій [2; 3].

Перспективи розвитку штучного інтелекту в економічному управлінні є надзвичайно широкими та багатовекторними. Насамперед очікується подальше вдосконалення алгоритмів машинного навчання, що

дозволить значно підвищити точність прогнозування економічних процесів і зменшити рівень невизначеності при прийнятті управлінських рішень [3]. Розвиток технологій обробки великих даних сприятиме формуванню більш глибоких аналітичних моделей, здатних враховувати не лише економічні, а й соціальні, політичні та поведінкові фактори [2]. Це дозволить створювати комплексні системи підтримки прийняття рішень, які функціонуватимуть у режимі реального часу.

Важливою перспективою є інтеграція штучного інтелекту з іншими цифровими технологіями, зокрема інтернетом речей, блокчейном та хмарними обчисленнями. Така синергія дозволить створити високоавтоматизовані системи управління економічними процесами, де збір, обробка та аналіз даних відбуватимуться з мінімальним залученням людини [1]. Крім того, розвиток генеративного штучного інтелекту відкриває нові можливості для створення інтелектуальних аналітичних платформ, які здатні не лише аналізувати інформацію, але й пропонувати альтернативні сценарії розвитку подій та оптимальні управлінські рішення [3].

Окрему увагу слід приділити розвитку персоналізованих управлінських рішень. Використання ШІ дозволить враховувати індивідуальні особливості підприємств, галузей та регіонів, що сприятиме більш точному налаштуванню економічної політики та стратегій розвитку [4]. У державному управлінні це може проявлятися у створенні інтелектуальних систем регулювання економіки, які автоматично адаптуються до змін макроекономічних показників і забезпечують більш ефективний розподіл ресурсів.

Не менш важливим напрямом є розвиток інтелектуального капіталу та трансформація ринку праці. Впровадження ШІ стимулює появу нових професій, пов'язаних із аналізом даних, розробкою алгоритмів і управлінням цифровими системами, водночас зменшуючи потребу у виконанні рутинних операцій [4]. Це вимагає переорієнтації освітніх систем та підвищення рівня цифрової грамотності населення, що є ключовим фактором ефективного використання новітніх технологій.

Водночас перспективи розвитку штучного інтелекту нерозривно пов'язані з необхідністю вирішення низки проблем. Зокрема, актуальними залишаються питання забезпечення кібербезпеки, захисту персональних даних та прозорості алгоритмів. Подальший розвиток нормативно-правового регулювання має бути спрямований на створення балансу між інноваційністю та безпекою використання ШІ [1]. Крім того, важливо

забезпечити контроль за якістю та достовірністю даних, оскільки саме вони є основою для функціонування інтелектуальних систем.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що впровадження штучного інтелекту є потужним інструментом трансформації економічного управління. Його використання сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, оптимізації використання ресурсів та покращенню якості прийняття рішень [2]. Завдяки здатності швидко обробляти великі обсяги інформації та адаптуватися до змін, ШІ забезпечує новий рівень гнучкості та адаптивності економічних систем.

Разом із тим, успішна інтеграція штучного інтелекту потребує комплексного підходу, що включає технічні, організаційні та соціальні аспекти. Необхідним є розвиток відповідної інфраструктури, підготовка кваліфікованих кадрів, а також формування ефективної нормативно-правової бази [5]. Важливим є також забезпечення етичності використання ШІ, що передбачає прозорість алгоритмів, відповідальність за прийняті рішення та дотримання принципів справедливості.

Отже, штучний інтелект має потенціал стати ключовим фактором підвищення ефективності економічного управління у майбутньому. Його впровадження дозволяє не лише вдосконалити існуючі управлінські процеси, але й сформувані принципово нові підходи до організації економічної діяльності. У довгостроковій перспективі це сприятиме забезпеченню стійкого економічного розвитку, підвищенню конкурентоспроможності та формуванню інноваційної економіки.

Література:

1. Андрій Бевз. Сучасні концепції та методи дослідження штучного інтелекту в системах управління підприємством. *Економічні горизонти*. 2025. № 1 (30). С.4–11. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(30\).2025.317883](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(30).2025.317883)
2. Володимир Гришко, Ігор Зінченко. Синергія ШІ та бізнесу, як фактор ефективності управління в умовах розвитку технологій. *Економіка і регіон*. 2023. № 4 (91). С. 223–229. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2023.4\(91\).3216](https://doi.org/10.26906/EiR.2023.4(91).3216)
3. Лисенко О.А. Використання генеративного штучного інтелекту в моделюванні та економічному аналізі економетричних моделей. *Вісник ХДУ. Серія Економічні науки*. 2025. № 56. С. 43–48. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2025-56-6>
4. Глембицький О. Аналіз ефективності застосування штучного інтелекту у формуванні інтелектуального капіталу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. Том 336. № 6. С. 387–389. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-60>
5. Приймук В. Впровадження штучного інтелекту у фінансову діяльність підприємства. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*. 2023. № 1. С. 183–198. DOI: <https://doi.org/10.33244/2617-5940.1.2023.183-198>

Маринюк І. О.

аспірант,

Державний університет економіки і технологій

Кривий Ріг, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5208-339X>

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-611-2-30>

СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ В ПУБЛІЧНОМУ ТА ПРИВАТНОМУ СЕКТОРАХ УКРАЇНИ

У сучасних умовах трансформації економіки та публічного управління в Україні зростає значення комплаєнсу як інституційного механізму забезпечення дотримання законодавства, регуляторних вимог, стандартів професійної етики та доброчесності. Посилення регуляторного нагляду, інтеграція України у міжнародний економічний та правовий простір, а також актуалізація корупційних і репутаційних ризиків у публічному та приватному секторах обумовлюють необхідність не лише впровадження окремих елементів комплаєнс-менеджменту, а й їх системного оцінювання. Відсутність уніфікованих підходів до оцінювання рівня впровадження комплаєнсу призводить до його формалізації та обмежує практичний вплив на управлінські процеси, що зумовлює актуальність наукового осмислення сутності та значення мети такого оцінювання.

На сучасному етапі розвитку в Україні система комплаєнсу є найбільш інституціоналізованою в банківському та фінансовому секторах, що пояснюється підвищеними регуляторними вимогами, жорстким наглядом з боку Національного банку України та інтеграцією фінансового ринку у міжнародний економічний простір [1]. Водночас у більшості інших сфер публічного та приватного секторів комплаєнс перебуває на стадії становлення та фрагментарного впровадження, що обмежує його системний вплив на управлінські процеси. Разом із тим організації, які розпочали впровадження комплексної системи комплаєнсу, демонструють вищий рівень прозорості діяльності, дотримання міжнародних стандартів права й професійної етики, формування комплаєнс-культури та інституційної нетерпимості до корупційних практик.

Потреба в оцінюванні рівня впровадження комплаєнс-менеджменту зумовлена посиленням вимог до відкритості та підзвітності діяльності організацій, зростанням наглядових функцій держави й міжнародних інституцій, а також підвищенням значущості комплаєнс-ризиків у публічному та приватному секторах. Відсутність єдиних підходів і стандартизованих критеріїв оцінювання часто спричиняє декларативне впровадження комплаєнс-функцій без їх реальної інтеграції в систему управління. За таких умов оцінювання рівня розвитку комплаєнсу потребує секторально диференційованого підходу, оскільки для публічного сектору та державних підприємств характерними є жорстке імперативне регулювання, підвищені корупційні ризики та вплив політичних чинників, тоді як у приватному секторі формування комплаєнс-систем значною мірою визначається особливостями корпоративного управління, очікуваннями інвесторів і репутаційними ризиками.

Ключовою складовою системного підходу до оцінювання рівня впровадження комплаєнс-менеджменту виступає ризик-орієнтований компонент, що полягає у виявленні, аналізі та управлінні комплаєнс-ризиками, які можуть мати суттєвий вплив на результати та стабільність діяльності організації [2].

У процесі теоретичного аналізу оцінювання результативності комплаєнсу особливого значення набуває вибір необхідних методів і джерел інформації. Зокрема, Чмутова І. М., Безродна О. С. та Нечипоренко Д. І обґрунтовують доцільність здійснення оцінювання з використанням ретроспективних даних щодо фактів порушення законодавства, дотримання галузевих стандартів і внутрішніх нормативів, застосованих санкцій, судових проваджень та інших негативних подій, пов'язаних із реалізацією комплаєнс-ризиків. На думку авторів, аналіз таких даних створює підґрунтя для кількісного вимірювання рівня комплаєнсу та побудови прогностичних моделей оцінки ймовірності виникнення ризиків і потенційних втрат у перспективі [3, с. 299].

Узагальнюючи теоретичні підходи до оцінювання впровадження комплаєнс-менеджменту, слід зазначити, що його ключовою метою є визначення рівня зрілості комплаєнс-системи як цілісного управлінського механізму, спроможного забезпечувати дотримання законодавства, внутрішніх нормативів та етичних стандартів, а також ефективно ідентифікувати, оцінювати й мінімізувати комплаєнс-ризики. Водночас, залежно від сектора діяльності організації оцінювання може

мати додаткові цільові орієнтири, зокрема посилення довіри з боку регуляторів і суспільства у публічному секторі, підвищення прозорості та підзвітності управління державними активами – у державних підприємствах, або зміцнення інвестиційної привабливості та репутаційної стійкості – у приватному бізнесі. Таким чином, оцінювання впровадження комплаєнс-менеджменту виступає не лише інструментом контролю відповідності, а й засобом управлінської діагностики, що дозволяє виявляти проблемні зони комплаєнс-системи, визначати напрями її подальшого розвитку та забезпечувати адаптацію організацій до змін зовнішнього нормативного й інституційного середовища.

Література:

1. Гура В. Система комплаєнс як спосіб подолання корупції. *Економіка та суспільство*. № 52. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2604>
2. Bonnie E. Regulatory Compliance Risk Management: Frameworks, Best Practices, & How to Do a Risk Assessment. Secureframe. 2024. URL: <https://secureframe.com/blog/regulatory-compliance-risk-management>
3. Чмутова І. М., Безродна О. С., Нечипоренко Д. І. Методичний інструментарій оцінювання комплаєнс-ризиків фінансового моніторингу банків. *Бізнес Інформ*. 2020. №11. С. 296–309. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020_11_0_296_309

Новак О. С.

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

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-611-2-31>

АДАПТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ЯК МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ-ІМПОРТЕРІВ ХАРЧОВОЇ ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ КРИЗ

У 2024–2025 роках український ринок імпорту готової харчової продукції переживає перманентну економічну кризу. За даними Державної служби статистики, у 2023 році обсяг імпорту склав понад 3,25 млрд дол. США, що на 23% більше порівняно з 2022 роком, проте на 9,1 % менше, ніж у 2021 році. Підприємства-імпортери харчової продукції працюють в умовах радикальної невизначеності: щоденні коливання валютних курсів, блокування логістичних маршрутів, раптові зміни умов контрактів з постачальниками, посилення регуляторних вимог. Особливо критичним стає поступовий перехід регуляторів, зокрема FDA, до використання систем штучного інтелекту для автоматизованого моніторингу імпортних потоків.

Традиційна інерційна модель управління в таких умовах не встигає реагувати в актуальному часовому інтервалі. Від підприємств вимагається новий тип організаційної поведінки: більш відкритий, адаптивний, побудований навколо швидких ітерацій, гнучкого аналізу ризиків та оперативного зворотного зв'язку. Саме тому підприємства-імпортери харчової продукції дедалі активніше звертаються до адаптивних (agile) технологій управління – інструментів, які історично формувалися в ІТ-сфері, але демонструють високий потенціал адаптації до реального сектору економіки в умовах кризи. Ключовими питаннями залишаються можливість та ефективність адаптації agile-підходів (Scrum, Kanban, SAFe) до управління підприємствами-імпортерами харчової продукції як механізму подолання економічної кризи.

Сучасні наукові джерела свідчать про зростаючу увагу до адаптивних методів управління в динамічних організаційних середовищах. Дослідження С. Daraojimba та ін. систематизувало основні

типи agile-методологій та їх ефективність у різних секторах [2]. Українські науковці, С. Ядуха та ін. проаналізували управління проектами на засадах agile-менеджменту в умовах цифровізації [4]. В. Г. Воронкова та ін. розглянули agile-філософію як елемент стратегічного форсайту цифрової економіки [3]. В. Шевченко дослідив синергію agile-підходів та low-code технологій як чинник підвищення адаптивності підприємств до кризових умов [5]. Незважаючи на значну кількість робіт, більшість з них зосереджена на ІТ-сфері. Водночас підприємства-імпортери харчової продукції, які постійно залежать від змін регуляторики, валютних коливань і логістичних перебоїв, потребують адаптації цих технологій саме до умов зовнішньої нестабільності.

Agile є антикризовим інструментом та гнучким підходом до управління, який акцентує адаптивність, ітеративну розробку та тісну співпрацю. У сфері харчового імпорту він дозволяє оперативно переорієнтовувати постачальників, коригувати логістичні маршрути та реагувати на регуляторні зміни в реальному часі.

Використання підприємствами-імпортерами харчової продукції agile-підходів має наступні переваги:

- **Scrum** ефективно структурує поетапні проекти запуску нових продуктових лінійок.

- **Kanban** забезпечує прозорість і контроль критичних логістичних процесів (митне оформлення, контроль партій, переміщення товарів).

- **SAFe** (Scaled Agile Framework) надає можливість масштабування при взаємодії між підрозділами великих компаній.

Статистично виявлено, що підприємства, які впроваджують понад 5 agile-практик, у 2,7 раза частіше стають лідерами ринку [1]. Дослідження McKinsey & Company (на основі опитування понад 2500 компаній) показало, що адаптивні організації:

- у 1,5 раза частіше входять до верхнього квартиля за фінансовими результатами;

- у 70 % випадків зберігають вищу операційну стійкість під час турбулентності;

- у два рази частіше підтримують стабільний рівень продуктивності під час кризових фаз;

- запускають нові продукти на 30–50 % швидше [1].

Конкретно зафіксовано зростання чотирьох ключових метрик: продуктивність (+30%), якість рішень (менше помилок і затримок),

задоволеність працівників (зниження стресу та вища залученість), адаптивність (швидкість прийняття змін у 5–10 разів вища) [1].

Важливим аспектом гнучкості підприємств. є також організаційна двоїстість (ambidexterity) – здатність підприємств одночасно підтримувати високу операційну ефективність і реалізовувати трансформаційні ініціативи. Саме ця властивість стала основою для створення так званої «незалежної клітинкової структури» (cell-based structure) – автономних команд, які функціонують самостійно, але інтегруються в єдину стратегію через узгоджені цілі, ритми й метрики. У контексті підприємств-імпортерів харчової продукції така структура дозволяє швидко реагувати на зміни в логістиці та регуляторних вимогах, не порушуючи щоденних операційних процесів.

Таким чином, для успішного впровадження підприємствами-імпортерами харчової продукції адаптивних технологій у кризових умовах рекомендовано:

1. Активне залучення керівництва в трансформацію.
2. Чітку орієнтацію на конкретні вимірювані бізнес-результати.
3. Поетапне (інкрементальне) масштабування – від пілотних команд до всієї організації.
4. Вибір фреймворку відповідно до організаційної структури та розміру компанії.
5. Розвиток внутрішніх спільнот практик і постійний обмін досвідом.
6. Систематичне навчання персоналу з регулярним зворотним зв'язком.

Загалом адаптивні технології управління (agile) не є суто ІТ-інструментом, а виступають конкретним механізмом подолання економічної кризи для підприємств-імпортерів харчової продукції. Вони дозволяють трансформувати зовнішню нестабільність у конкурентну перевагу, підвищувати ефективність логістики, гнучкість управління та адаптацію до регуляторних змін, а також дають українським підприємствам-імпортерам харчової продукції готову дорожню карту впровадження адаптивного управління в умовах воєнної економіки та глобальної турбулентності.

Література:

1. Aghina W., Handscomb Ch., Salo O., Thaker Sh. The impact of agility: how to shape your organization to compete. McKinsey & Company. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/>

our-insights/the-impact-of-agility-how-to-shape-your-organization-to-compete (дата звернення: 30.03.2026).

2. Daraojimba C., Nwasike Ch. N., Adegbite A. O., Ezeigweneme Ch. A. A comprehensive review of agile methodologies in project management. *Computer Science & IT Research Journal*. 2024. Vol. 5. No. 1. P. 190–218. DOI: <https://doi.org/10.51594/csitrj.v5i1.717>.

3. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О., Васильчук Г. М. Agile-філософія як чинник форсайту цифрової економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. № 3. С. 109–117. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.3-19>.

4. Ядуха С., Дурач А., Семенченко В., Яблонський Т. Управління проєктною діяльністю підприємства на засадах agile-менеджменту та сучасних інформаційних технологій. *Development Service Industry Management*. 2023. № 4. С. 95–100. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(15\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(15)).

5. Шевченко В. Синергія agile-підходу та low-code технологій як чинник підвищення адаптивності підприємств до кризових умов. *Development Service Industry Management*. 2025. № 2. С. 142–148. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(17\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(17)).

ІННОВАЦІЙНЕ ВІДТВОРЕННЯ ЯК ЦІЛЬ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Фінансування поточних потреб підприємства тісно пов'язане із поняттям відтворення. Складні економічні умови, які виникають як наслідок соціально-економічних криз потребують від підприємства додаткових управлінських заходів, у тому числі зміна акцентів при інвестуванні коштів. Зокрема, для відновлення економіки держави вцілому та діяльності окремих підприємств доцільно розглядати поняття «інноваційного відтворення». У роботі [1] автори виділяють три форми інвестиційної діяльності:

1) просте відтворення – інвестування здійснюється на закупівлю запчастин, капітальний ремонт обладнання, закупівлю матеріальних ресурсів – тобто, підтримку нормальної виробничої діяльності;

2) розширене відтворення – за допомогою різних джерел інвестування створюються нові виробництва, розширюється асортимент продукції підприємства, модернізацію існуючого обладнання;

3) інтенсивне інноваційне відтворення – інвестиційне забезпечення наукових досліджень і розробок і на цій основі створення та розвиток новітніх технологій, високотехнологічного виробництва, впровадження передових ідей та комерціалізація інновацій з подальшим переходом до нового технологічного устрою [1].

Такий поділ ґрунтується на класифікації об'єктів інвестування і демонструє, на нашу думку, сутність взаємозв'язку між інноваційною та інвестиційною діяльністю. При простому відтворенні відбувається фінансування поточної діяльності підприємства, що не пов'язано із інноваційною діяльністю. Розширене ж відтворення передбачає фінансування заходів, які орієнтуються на формування нових продуктів. У цьому випадку залежно від рівня новизни основних п'яти елементів (продукт, технології, положення підприємства всередині галузі, ринок

або галузь) відбуватиметься взаємодія між інноваційною та інвестиційною діяльністю. При інтенсивному відтворенні на провідну роль виходить інноваційна діяльність, а інвестування зорієнтоване на результати інноваційної діяльності. Важливо зауважити, що використовуване у законодавстві визначення інноваційності підприємств базується на вагомості інноваційної діяльності у господарській діяльності підприємств в цілому. Адже, за таким підходом, на нашу думку, до інноваційних підприємств відносять суб'єктів господарювання, які у своєму розвитку орієнтуються на інноваційне відтворення.

Забезпечення фінансування інноваційного відтворення вимагає від підприємств поєднання різноманітних джерел. Способи та принципові підходи до фінансування об'єднують поняттям «методи інвестування» та розмежовують п'ять основних методів інвестування окремих інвестиційних програм та інвестиційних проектів підприємств: повне самофінансування; акціонування; кредитування; лізинг і селенг; комбінування всіх методів [1].

Інтегрованість інноваційної та інвестиційної діяльності в управлінні, що має на меті забезпечення інноваційного відтворення є, на нашу думку, теоретичною підставою для формування поняття «інноваційно-інвестиційний розвиток», під яким розуміють процес отримання технічного, соціально-економічного, організаційного та правового ефекту в усіх сферах діяльності підприємства з урахуванням можливості ризику при реалізації результатів наукової праці [2]. За іншим підходом «інноваційний тип розвитку підприємства», пропонують трактувати як спосіб економічного зростання, що заснований на регулярних та систематичних нововведеннях, спрямованих на суттєве покращення усіх аспектів діяльності господарської системи, періодичному перегрупуванні сил, що обумовлений чіткою логікою науково-технічного прогресу, цілями та завданнями розвитку цієї системи, здатністю використання певних ресурсних чинників при створенні інноваційної продукції та формування конкурентних переваг [3]. У вказаному визначенні акцентовано увагу на таких характеристиках інноваційної діяльності, як регулярність та систематичність нововведень. Окрім того, автор підкреслює необхідність покращення усіх аспектів господарської діяльності.

Інноваційне відтворення як ціль інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства базується на потенціалі підприємства. При цьому, на нашу думку, важливо говорити не лише про інноваційний або ж

інвестиційний потенціал, а саме як синергетичну характеристику підприємства, що формується із наявних та потенційних можливостей для здійснення інноваційно-інвестиційної діяльності. Такий потенціал пропонуються розглядати як інтегральну сукупність взаємопов'язаних у певних соціально-економічних формах факторів [3]:

- потенційно можливих інноваційно-інвестиційних ресурсів, що за певних реальних чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на певному часовому проміжку можуть залучатися промисловим підприємством;

- реальних ресурсів;

- готовності та здатності підприємства освоїти та ефективно використати ці ресурси та можливості для досягнення стратегічної мети своєї діяльності.

Із вищеперерахованими поняттями потрібно розглядати також термін «інноваційне підприємництво», під яким пропонують розуміти особливий вид комерційної діяльності, метою якого є отримання прибутку шляхом створення і активного поширення інновацій в процесі господарської діяльності. На відміну від класичного, репродуктивного підприємництва інноваційне ґрунтується на пошуку нових шляхів розвитку діючого підприємства (нової продукції, технології, ринків, матеріалів, форм управління) або на створенні нового, інноваційно-орієнтованого підприємства [4].

У даному визначенні наголошується на комерційній складовій інноваційної діяльності. Створюючи і головне масштабуючи інновації підприємство виступає свого роду посередником між власне автором інновації та споживачами, якщо мова йде про продукт, роботу чи послугу. Рідше у якості інновації у інноваційному підприємстві може виступати форма організації, метод роботи чи технологія. Однак, інноваційне підприємство у цьому випадку може ґрунтуватися на консалтингових послугах, на виконанні робіт та наданні послуг, що базуються на використанні інновацій.

Таким чином, для відновлення економіки держави необхідно дотримуватися спрямованістю підприємств на інноваційно-інвестиційний курс розвитку, в основі якого є інноваційне відтворення як ключовий пріоритет.

Література:

1. Волощук В.Р., Волощук Ю.О., Іванишин О.В. Інвестування інноваційного розвитку підприємств. *Інноваційна економіка*. 2020. № 3–4. С. 156–162.

2. Дем'яненко Т.І. Функції інноваційно-інвестиційного розвитку промислових підприємств. *Інтелект XXI*. 2018. № 2. С. 130–134.
3. Левицький В., Радинський С., Дячун О. Нормативно-правове забезпечення інноваційної та інвестиційної діяльності промислових підприємств України. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 2 (27). С. 25–34. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22lvoppu.pdf>
4. Повстин О.В., Гонтар З.Г. Напрями інноваційної стратегії розвитку та ефективного управління організацією. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/245/233/>

Слісаренко М. В.

*аспірант кафедри мультимедійних систем і технологій,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця
м. Харків, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-611-2-33>

ТРАНСФОРМАЦІЯ ФОРМ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ В ІТ-СЕКТОРІ УКРАЇНИ В УМОВАХ КРИЗ

Пандемія COVID-19 та повномасштабне вторгнення РФ в Україну стали двома масштабними кризами, які суттєво вплинули на український ІТ-сектор. Вони стали головними каталізаторами змін форм організації праці – від повністю дистанційної до гібридної роботи, що поєднує гнучкість, безпеку та автономність. Такі зміни зумовили необхідність переосмислення управлінських підходів, цифрових інструментів та організаційної культури. Наукова проблема полягає у визначенні закономірностей цієї еволюції, чинників переходу між етапами та управлінських рішень, які забезпечили стабільність і розвиток галузі навіть за умов зовнішніх викликів.

Аналіз галузевих аналітичних звітів за 2021–2025 рр. дозволяє виокремити три ключові етапи розвитку: послідовний перехід від дистанційної роботи, зумовленої пандемічними обмеженнями, до часткового повернення до офісу в період послаблення карантину, а далі – до подальшого закріплення гібридної роботи як сталої форми організації праці. У звіті Do IT Like Ukraine [1] висвітлено антикризові рішення на початку повномасштабного вторгнення, зокрема масові релокації, енергетичну автономність та збереження контрактів. Дослідження IT Research Ukraine 2023–2024 [3; 4] описують як після перших кризових років ІТ-компанії стабілізували роботу, поєднавши офіс, дім і коворкінг, впровадили асинхронну роботу та цифрові HR-інструменти для підтримки працівників. Звіт N-iX Tech Market 2025 [5] продовжує логіку попередніх досліджень і демонструє, як під впливом накопиченого досвіду пандемії та війни ІТ-компанії остаточно перейшли до гібридної роботи. У звіті продемонстровано як цифрові технології та соціальна взаємодія допомогли компаніям зберегти продуктивність, підтримати співробітників і забезпечити безперервність роботи.

Водночас наукові публікації поки що не відображають безперервності цього процесу та зв'язків між етапами, що підкреслює наукову новизну представленого дослідження.

Мета дослідження полягає у комплексному аналізі динаміки змін форм організації праці в українських ІТ-компаніях у 2020–2025 рр. Основну увагу зосереджено на виявленні ключових чинників, що зумовили еволюцію форм організації праці, та на описі управлінських рішень компаній у відповідь на зовнішні виклики й внутрішні трансформації, а також на узагальненні отриманих результатів у вигляді аналітичних висновків, що відображають логіку переходу від дистанційної до гібридної роботи.

Пандемія COVID-19 спричинила масштабні зміни в організації праці ІТ-компаній. У 2020 році відбувся повний перехід до дистанційної роботи, що вимагав швидкої цифровізації управлінських процесів і комунікацій. Активне впровадження онлайн-платформ (Slack, Jira, Zoom, Trello) сприяло формуванню нової корпоративної культури дистанційної взаємодії, заснованої на автономності, довірі та результативності [1]. Після послаблення карантинних обмежень у 2021 році розпочалося поступове повернення до офісів. Близько 60–70% компаній запровадили гібридну роботу у вигляді часткової присутності працівників протягом 2–3 днів в офісі на тиждень, поєднуючи переваги особистої комунікації та дистанційної гнучкості [1; 2]. У цей час формувалися регіональні хаби (Львів, Івано-Франківськ, Тернопіль), що заклали основу для нової системи організації праці.

Узагальнену динаміку змін у співвідношенні між гібридною, дистанційною та традиційною роботою у 2020–2025 роках відображено в таблиці 1. Вона показує, як у періоди пандемії, війни та адаптації ІТ-компанії поступово перейшли від дистанційної до гібридної роботи. Такий перехід став результатом цілеспрямованої управлінської політики, спрямованої на підтримку продуктивності, організаційної стійкості та безпеки працівників.

Повномасштабне вторгнення РФ у лютому 2022 року стало екстремальним шоком для ІТ-сектору. Компанії за короткий час перейшли повністю на дистанційну роботу, зберігаючи робочі процеси, навіть за умов переміщення працівників і втрати офісної інфраструктури [2]. Ключовими рішеннями стали створення тимчасових хабів у безпечних регіонах і за кордоном, використання VPN, Starlink, генераторів та систем резервного енергопостачання. Попри ризики, галузь зберегла понад 95% контрактів, продемонструвавши високу

адаптивність і організаційну стійкість [1]. Починаючи з осені 2022 року, відбувалася стабілізація та системна адаптація до умов воєнного часу. ІТ-компанії запроваджували асинхронну роботу, що дозволила ефективно координувати діяльність розподілених команд у різних часових поясах [3; 4]. У цей час HR-політики зосереджувалися на підтримці добробуту працівників, розвитку програми психологічної допомоги, компенсації за облаштування домашніх робочих місць і підвищення кваліфікації. Управлінські принципи зміщувалися від контролю до довіри та самостійності.

Таблиця 1

Розподіл між вибором традиційної, гібридної та дистанційної роботи

Рік	Традиційна	Гібридна	Дистанційна
2020	65 – 75 %	15 – 25 %	5 – 15 %
2021	20 – 30 %	60 – 70 %	10 – 20 %
2022	5 – 10 %	15 – 25 %	70 – 80 %
2023	5 – 15 %	40 – 50 %	40 – 50 %
2024	10 – 20 %	55 – 65 %	20 – 30 %
2025	5 – 15 %	60 – 70 %	20 – 30 %

У 2024 році ІТ-компанії перейшли до етапу стратегічного переосмислення організації праці. Гібридна робота остаточно закріпилася: офіс, дім і коворкінг стали взаємопов'язаними елементами єдиної системи. Компанії запровадили компенсаційні політики для віддалених працівників, розвинули програми ментального здоров'я та цифрові інструменти управління, а також концепцію що передбачала свободу вибору місця роботи [3; 5]. У цей період гібридна робота закріпилася як стала форма організації праці, що поєднує сучасні технології, ефективну командну взаємодію та підтримку працівників. ІТ-компанії інвестували у безпечні офіси, створювали системи моніторингу ефективності, автоматизували управлінські процеси й посилювали кіберзахист. У цей час сформувалася нова управлінська культура, заснована на довірі, автономності та соціальній відповідальності [4]. Зразковими стали управлінські рішення провідних ІТ-компаній. ЕРАМ Ukraine і SoftServe впровадили комплексні моделі безпеки праці, облаштувавши укриття, автономне енергозабезпечення та гнучкі графіки роботи з урахуванням повітряних тривог [1; 2]. Grammarly, GlobalLogic і Sigma Software посилили підтримку розподілених команд, розвинули корпоративне навчання, менторські програми та психологічну

допомогу [3; 5]. Ці рішення засвідчили перехід від кризового реагування до стратегічного управління змінами, що забезпечило довгострокову стійкість ІТ-сектору.

Український ІТ-сектор у 2020–2025 рр. пройшов три етапи еволюції форм організації праці: пандемічну трансформацію, воєнну адаптацію та стратегічну перебудову. Аналіз показав, що під впливом зовнішніх криз і внутрішніх змін гібридна робота закріпилася як стала форма організації праці, поєднавши гнучкість, технологічність і соціальну відповідальність. Гібридна робота стала не лише інструментом адаптації, а й стратегічним ресурсом розвитку та конкурентоспроможності українського ІТ-сектору.

Література:

1. IT Association of Ukraine. *Do IT like Ukraine* : дослідження. Київ : IT Association of Ukraine, 2022. URL: <https://itukraine.org.ua/files/reports/2022/DoITLikeUkraine2022.pdf>
2. AIN.UA. *Дослідження українського ІТ: 2022 – H1/2023 адаптація і еволюція*. Київ : AIN.UA, 2023. URL: <https://special.ain.ua/book-of-ukrainian-tech-2022-h1/> (дата звернення: 01.10.2025).
3. Lviv IT Cluster. *IT Research Ukraine 2023: адаптивність та стійкість під час війни*. – Львів : Lviv IT Cluster, 2023. URL: <https://itcluster.lviv.ua/wp-content/uploads/2023/12/it-research-ukraine-2023-public-ua.pdf>
4. Lviv IT Cluster. *Українська техгалузь на третій рік війни: результати IT Research Ukraine 2024. Стійкість як нова реальність*. Львів : Lviv IT Cluster, 2024. URL: <https://itcluster.lviv.ua/ukrayinska-tehgaluz-na-tretij-rik-vijny-rezultaty-it-research-ukraine-2024-stijkist-yak-nova-realnist/>
5. N-iX. *Ukraine's tech market: 2025 industry report*. Львів : N-iX, 2025. URL: <https://www.n-ix.com/ukraine-tech-market-2025-report/>

Стефанів Р. І.

*аспірант кафедри менеджменту та адміністрування,
Тернопільський національний технічний університет
імені Івана Пулюя
м. Тернопіль, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-611-2-34>

ГРАНТОВЕ ФІНАНСУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ТА ПОВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

У воєнній економіці доступ малого і середнього бізнесу до капіталу визначається не лише станом банківського кредитування, а й наявністю інструментів, здатних профінансувати запуск, відновлення або масштабування підприємницької ініціативи в умовах високої невизначеності. Саме тому урядова ініціатива «Робота набула значення системоутворювального механізму підтримки підприємництва. Її економічна логіка полягає в тому, що бюджетний ресурс спрямовується не на пасивне утримання суб'єкта господарювання, а на запуск керованого проєктного циклу, в межах якого отримувач гранту повинен сформулювати бізнес-ідею, підготувати бізнес-план, обґрунтувати бюджет, передбачити створення робочих місць і підтвердити спроможність до податкової віддачі. Відтак грантове фінансування виконує функцію інституційного стимулу розвитку проєктного менеджменту в секторі МСП.

Доцільно виокремлювати дві площини впливу грантової підтримки. Перша охоплює безпосередній фінансовий результат, тобто обсяг профінансованих проєктів, кількість створених робочих місць і бюджетний ефект. Друга пов'язана з якісною зміною моделі управління малим бізнесом. Отримання гранту в межах програми «Власна справа» передбачає проходження повного проєктного циклу, що включає розроблення бізнес-плану, банківське оцінювання, співбесіду та перевірку ділової репутації. Рішення ухвалюється Державним центром зайнятості на підставі висновків банку щодо якості бізнес-плану та життєздатності проєкту. Отже, грантова програма дисциплінує

підприємця, орієнтуючи його на формалізоване проєктне управління, а не на ситуативні господарські рішення.

У межах програми «Власна справа» грант може становити від 50 тис. до 350 тис. грн, для окремих областей – до 500 тис. грн, а для окремих видів діяльності, зокрема у сфері дошкільної освіти та креативних індустрій, – до 1 млн грн. Водночас обсяг підтримки безпосередньо пов'язаний із вимогами до зайнятості. Для грантів до 200 тис. грн необхідно створити 1 робоче місце, для грантів до 350 тис. грн – 2 робочі місця [1]. Отримувач зобов'язаний вести діяльність не менше 3 років і сплачувати податки, а в разі невиконання цих умов грант підлягає поверненню. Таке поєднання фінансування та зобов'язань переводить грант із площини одноразової допомоги у площину відповідальності за економічний результат.

Емпіричні результати засвідчують, що ця модель має відчутний макро- і мезоекономічний ефект. За офіційними даними Міністерства економіки, у 2025 році в межах проєкту «Робота ухвалено 10,6 тис. позитивних рішень щодо мікрогрантів, профінансовано 2,7 млрд грн, а за грантами, наданими саме у 2025 році, заплановано створення 17 тис. робочих місць. За весь період дії програми з 2022 року вже фактично створено 46 тис. робочих місць, а реалізовані бізнеси сплатили 5,9 млрд грн податків до бюджетів усіх рівнів [2]. Така динаміка свідчить, що грантове фінансування генерує не лише короткостроковий підтримувальний ефект, а й стійкий фіскальний результат.

Окремий інтерес становить ветеранський напрям програми, який посилює соціально-економічну функцію грантової політики. У 2025 році за програмою для ветеранів і членів їхніх сімей було ухвалено 1,6 тис. позитивних рішень, профінансовано 766 млн грн, а за грантами цього року заплановано створення 3 тис. робочих місць. За весь період дії програми з 2023 року вже фактично створено 3 тис. робочих місць, а до бюджетів різних рівнів сплачено 179 млн грн податків [2]. У цій частині «Робота виконує ширшу функцію, ніж проста підтримка підприємництва, позаяк забезпечує інституційний канал економічної реінтеграції тих груп населення, для яких перехід до цивільної господарської діяльності потребує додаткового ресурсного й організаційного підкріплення.

З позицій теорії менеджменту наведені показники дають підстави для ширшого висновку. Грантове фінансування в умовах війни не зводиться до компенсаційного механізму, а стає засобом формування нової управлінської культури у секторі МСП. Підприємство, яке входить у грантову програму, змушене структурувати власний задум у формі

проекту, а отже перейти від інтуїтивного способу ведення справи до логіки цілей, етапів, бюджету, ресурсів, ризиків, показників результативності та звітності. Саме в цьому полягає найважливіший, хоча й не завжди одразу вимірюваний, ефект єРоботи. Держава фактично субсидує не лише придбання обладнання чи старт виробництва, а й становлення управлінської спроможності малого бізнесу працювати за проектною моделлю.

Таблиця 1

Економічні результати ключових грантових програм єРоботи, найбільш релевантних для розвитку МСП

Програма	Позитивні рішення у 2025 р.	Обсяг профінансованих коштів у 2025 р.	Заплановано робочих місць за грантами 2025 р.	Фактично створено робочих місць за весь період дії	Сплачено податків за весь період дії
«Власна справа»	10,6 тис.	2,7 млрд грн	17 тис.	46 тис.	5,9 млрд грн
Гранти для ветеранів і членів їхніх сімей	1,6 тис.	766 млн грн	3 тис.	3 тис.	179 млн грн

Джерело: складено за офіційними даними Міністерства економіки України [1; 2]

У воєнний період така функція має особливу вагу, оскільки висока турбулентність середовища підвищує ціну управлінської помилки. Бізнес, який не вміє формалізувати мету, прогнозувати витрати, оцінювати ризики та обґрунтовувати потребу у фінансуванні, значно гірше адаптується до змін попиту, логістики, енергетичних обмежень і кадрового дефіциту. Натомість участь у грантових програмах формує навички, що залишаються з підприємством і після завершення конкретного проекту. Йдеться про фінансове планування, календаризацію заходів, управління результатом, кадрову організацію та комунікацію з інституційними партнерами. Відтак грантовий інструмент виконує роль каталізатора організаційного навчання, а не лише короткострокового джерела ліквідності.

У повоєнній трансформації економіки значення такого підходу лише посилюватиметься. Етап відновлення потребуватиме не просто збільшення кількості підприємств, а підвищення їхньої інвестиційної та

управлінської зрілості. Саме тому «Роботу» доцільно розглядати як перехідний інститут між антикризовою підтримкою та політикою модернізації МСП. Її сильна сторона полягає у зв'язці «ресурс – відповідальність – результат». Підприємець отримує стартовий капітал, але одночасно входить у режим зобов'язань щодо строку діяльності, зайнятості й фінансової дисципліни. Така модель є економічно раціональною, позаяк орієнтує державну підтримку на проекти, спроможні продукувати суспільно значущий ефект.

Як висновок, грантове фінансування в межах урядової ініціативи «Робота» слід оцінювати не лише за кількістю виданих грантів або обсягом профінансованих коштів. Її стратегічна цінність полягає у формуванні середовища, в якому малий і середній бізнес змушений розвивати навички проектного менеджменту, переходити до більш формалізованих моделей управління та інтегрувати власну підприємницьку діяльність у логіку довгострокової результативності. Отже, у воєнній та повоєнній трансформації економіки України грантові програми виступають не периферійним додатком до політики підтримки бізнесу, а одним із механізмів інституційного оновлення підприємницького сектору, через який держава одночасно стимулює зайнятість, розширює податкову базу та підвищує якість управління в МСП.

Література:

1. Грант на власну справу. Дія. URL: <https://diia.gov.ua/services/grant-na-vlasnu-spravu>.
2. У 2025 році за сприяння Державної служби зайнятості працевлаштовано понад 315 тисяч людей. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/c2eb5b55-fe6a-432a-a0da-c3a5b460dd33?lang=uk-UA&title=DSZ>.

Якимчук І. М.

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

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-611-2-35>

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО ТА РЕГІОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У сучасних умовах економічної нестабільності, що характеризуються зростанням невизначеності, кризовими трансформаціями та впливом зовнішніх шоків, особливого значення набуває антикризове управління в системі державного та регіонального менеджменту. Ефективність функціонування соціально-економічних систем значною мірою залежить від здатності органів влади своєчасно реагувати на виклики та забезпечувати стабілізацію розвитку.

Сучасний розвиток соціально-економічних систем відбувається в умовах зростаючої нестабільності, що проявляється у циклічних кризах, структурних трансформаціях економіки та впливі зовнішніх шоків. Це обумовлює необхідність переосмислення підходів до державного та регіонального управління з акцентом на антикризові механізми [1; 2].

Особливої актуальності набуває формування ефективних інструментів антикризового управління, здатних забезпечити не лише подолання кризових явищ, а й адаптацію та подальший розвиток регіонів. У таких умовах традиційні управлінські підходи виявляються недостатньо ефективними, що зумовлює необхідність переходу до системних та адаптивних моделей управління [3].

Антикризове управління у публічному секторі слід розглядати як комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на попередження, мінімізацію та подолання наслідків кризових явищ. Його специфіка полягає у превентивному характері, високій адаптивності та необхідності швидкого прийняття управлінських рішень [1].

У системі державного та регіонального менеджменту антикризове управління забезпечує стабілізацію функціонування соціально-економічних систем, координацію діяльності органів влади різних рівнів,

мобілізацію ресурсного потенціалу, формування передумов для відновлення розвитку.

Ефективність антикризового управління значною мірою визначається інституційною спроможністю держави та здатністю системи до формування динамічних управлінських рішень [2].

Економічна нестабільність супроводжується низкою системних викликів, зокрема скороченням фінансових ресурсів, порушенням економічних зв'язків, зниженням інвестиційної активності та посиленням соціально-економічних дисбалансів [3].

У цих умовах виявляються ключові проблеми державного та регіонального управління, зокрема недостатня гнучкість управлінських систем, низька швидкість реагування на зміни, обмеженість інструментів управлінського впливу та недостатній рівень координації між рівнями влади.

Подолання зазначених проблем потребує впровадження сучасних управлінських підходів, серед яких особливе значення мають стратегічне планування, цифровізація управління та ризик-менеджмент [4; 5].

Розроблена модель антикризового управління базується на системному підході та відображає взаємозв'язок між ключовими елементами управління (рис. 1).

Запропонована модель дозволяє систематизувати процес антикризового управління та забезпечити узгодженість між ресурсним забезпеченням і управлінськими рішеннями. Її використання сприяє підвищенню ефективності функціонування соціально-економічних систем та їх здатності до адаптації.

Наукова новизна полягає у розробленні моделі антикризового управління в системі державного та регіонального менеджменту, яка, на відміну від існуючих підходів, інтегрує ресурсний потенціал та управлінські механізми на засадах системності та адаптивності, що дозволяє підвищити стійкість регіональних соціально-економічних систем в умовах економічної нестабільності.

Отже, антикризове управління є невід'ємною складовою сучасної системи державного та регіонального менеджменту, ефективність якого визначається здатністю до адаптації, швидкістю прийняття рішень та рівнем координації між різними рівнями влади.

Доведено, що в умовах економічної нестабільності необхідним є перехід до системних моделей управління, які забезпечують інтеграцію ресурсів та управлінських механізмів.

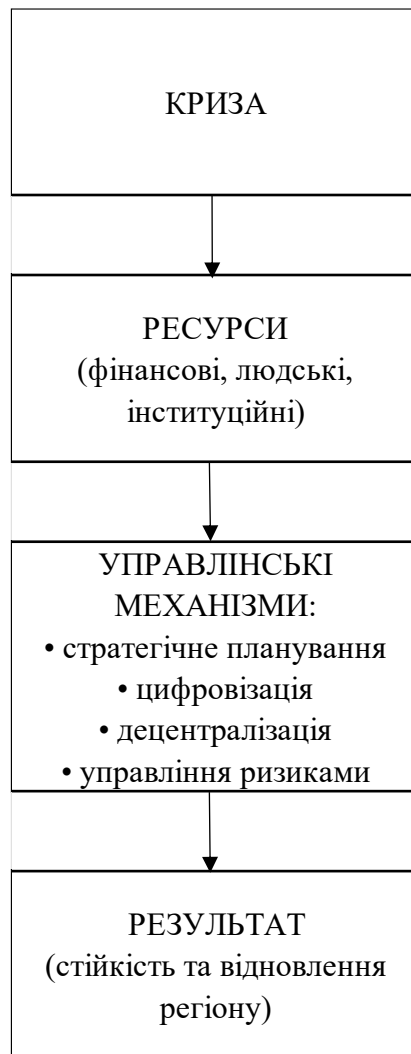


Рис. 1. Модель антикризового управління в системі державного та регіонального менеджменту

Джерело: розроблено автором

Запропонована модель антикризового управління може бути використана як теоретична основа для вдосконалення практики державного управління та підвищення стійкості регіонів.

Література:

1. Ansoff H. I. Strategic Management. London : Palgrave Macmillan, 2007. 251 p.
2. Teece D. J. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Oxford : Oxford University Press, 2009. 312 p.
3. Stiglitz J. E. Globalization and Its Discontents. New York : W.W. Norton & Company, 2002. 304 p.
4. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 2008. 396 p.
5. OECD. Government at a Glance 2023. Paris : OECD Publishing, 2023. 240 p.

СЕКЦІЯ 5. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Проценко А. П.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку
Національної академії наук України
м. Харків, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-611-2-36>

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У КРИЗОВИЙ ТА ПОСТКРИЗОВИЙ ПЕРІОД: КАТЕГОРІАЛЬНИЙ АПАРАТ ТА НАУКОВІ ПІДХОДИ

Сучасний етап розвитку публічного управління в Україні характеризується новими викликами, що пов'язані з політичною та економічною кризою в країні, економічною нестабільністю, соціальними проблемами, потребою забезпечення гідного рівня публічного управління на рівні територіальних громад. Трансформаційні процеси на сучасному етапі функціонування всіх соціально-економічних механізмів країни зумовлені, з одного боку, безпрецедентними викликами для територіальних громад, регіональних органів влади, бізнесу та населення, з іншого, – необхідністю масштабного повоєнного відновлення всіх сфер життєдіяльності країни.

Військові наслідки спричинила в Україні системну кризу, яка охопила всі сфери суспільного життя: економічну, соціальну, інституційну та управлінську. Отже, в умовах кризи та повоєнного відновлення в майбутньому, актуальності набуває трансформація підходів до публічного управління, зокрема в напрямку цифровізації всіх процесів.

Кризовий стан в Україні має комплексний і багатовимірний характер і проявляється у трансформації функціонування державних інститутів, що проявляється у інфраструктурній, економічній, соціальній та інституційній кризі, а також кризі безпеки, які проявляються у руйнуванні інфраструктури, зниженні ВВП, скороченні інвестицій, порушенні логістичних ланцюгів, відтоці працездатного населення,

підвищенні соціальної вразливості населення, зміні функціональної спрямованості органів влади, кібербезпеці тощо.

Зазначені виклики роблять недостатньо ефективними традиційні моделі публічного управління, що обумовлює необхідність переходу до нових підходів, що будуть характеризуватися більшою гнучкістю та технологічною орієнтованістю.

Водночас сучасна ситуація в країні не обмежується лише кризовим станом, а включає також формування передумов для посткризового, повоєнного відновлення, що має формувати якісно новий етап розвитку всіх систем життєдіяльності країни, що передбачає структурну модернізацію економіки, інституцій та системи публічного управління, в тому числі в бік мінімізації ризиків та цифровізації публічного управління.

Напрямами повоєнного відновлення в Україні в контексті реформування системи публічного управління мають стати наступні:

- по-перше, потреба у всебічній відбудові, яка має охоплювати не лише фізичну реконструкцію інфраструктури, але й модернізацію економічної системи на інноваційній основі, що передбачаю цифровізацію та діджиталізацію публічного управління в тому числі;
- по-друге, розширення залучення для повоєнного відновлення економіки країни міжнародної допомоги та інвестицій, що потребує високого рівня прозорості, підзвітності та ефективного управління ресурсами територіальних громад, що неможливо без впровадження механізму цифровізації публічного управління;
- по-третє, інтеграція до європейського та глобального цифрового простору, що має супроводжуватися гармонізацією стандартів, процедур та нормативно-правового забезпечення публічного управління та адміністрування;
- по-четверте, підвищення вимог до ефективності публічного управління в контексті швидкості прийняття рішень, їх обґрунтованості та результативності;
- по-п'яте, інноваційність соціально-економічного розвитку, де цифрові технології виступають не лише інструментом, а й драйвером економічного зростання територій.

Важливість цифровізації публічного управління у період повоєнного відновлення полягає у тому, що її акценти змінюються з допоміжного інструменту в основу управлінської моделі. Цифровізація публічного управління стає інструментом забезпечення не тільки автоматизації процесів, але й інструментом формування передумов для

переходу до управління на основі даних («data-driven governance»), підвищення прозорості та залучення громадян до процесів прийняття рішень.

Аналіз визначення поняття «цифровізація» дає змогу виділити його основні характеристики та роль у будівництві нових засад розвитку повоєнного відновлення.

Так, OECD визначає цифровізацію в публічному секторі як перехід від традиційного управління до «digital government» (цифровий уряд), де управління ґрунтується на даних, відкритості, користувацькому досвіді та адаптивності [1]. Дане визначення містить принципи відкритості та адаптивності, що є ключовими характеристиками ефективності публічного управління у повоєнному відновленні країни та її регіонів, територіальних громад.

В. Куйбіда, О. Карпенко, В. Наместнік пропонують визначати цифровізацію як процес впровадження цифрових технологій для вдосконалення життєдіяльності людини, суспільства і держави, розглядає цифровізацію публічного врядування як стрибкоподібний процес цифрових трансформацій публічного врядування у цифрове врядування (цифрове управління) [2]. Таке визначення можна розглядати у вигляді трансформаційно-управлінського підходу, який враховує соціально-економічні та управлінські процеси, що важливо у досягненні результатів повоєнного відновлення. «Електронне урядування» і «цифровий уряд» трактуються вже не як канал доставки послуг, а як спосіб реорганізації держави, міжвідомчої координації, модернізації процесів і стратегій. Тобто даний підхід передбачає вже не просто цифровізацію публічних послуг, а саме зміну моделі публічного управління.

В цілому аналіз досліджень категоріального апарату цифровізації публічного управління дозволив виділити наступні підходи до визначення поняття:

- технологічно-операційний підхід, де «цифровізація» трактується як впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у процеси публічного управління, включає електронний документообіг, електронні послуги і т.п. Особливостями підходу є фокус на автоматизацію процедур, використання електронних платформ, створення цифрової інфраструктури;

- сервісно-орієнтований підхід базується на переносенні акцентів на надання публічних послуг, доступність, зручності користування та проактивність сервісів. В межах даного підходу цифровий уряд

розглядається як механізм покращення споживацького досвіду та результативності сервісної взаємодії;

- інституційний підхід, де цифровізація розглядається як інструмент модернізації інституційної структури держави. Фокус робиться на зміні ролей, функцій і процедур державних органів; децентралізації та міжвідомчій інтеграції [1];

- трансформаційно-управлінський (організаційний) підхід розглядає цифровізацію як засіб підвищення ефективності, прозорості й результативності управлінських процесів, що дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, електронне врядування, публічні сервіси, передбачає зміну моделі публічного управління;

- соціальний підхід розглядає цифровізацію як чинник зміни взаємодії між громадянами та державою. Ключовими напрямками дослідження є електронна демократія, доступ до послуг, громадська участь у прийнятті рішень;

- системний (екосистемний) підхід, де цифровізація розглядається як трансформація всього екосередовища державного управління, включаючи технології, структури, кадри, правові та культурні компоненти. Це підхід, що інтегрує ІКТ у стратегічне планування, координацію між державними, приватними та громадськими секторами;

- культурно-комунікаційний підхід (public value / ecosystem / platform approach) вивчає цифровізацію як зміну управлінської культури, мови, комунікаційних каналів між владою і суспільством. Фокус робиться на цифровій грамотності держслужбовців, культурі відкритості. Даний підхід розглядає «digital government» як платформу, «data-driven» і «user-driven» систему, орієнтовану на створення публічної цінності, відкритість, інноваційність і проактивність. Це ядро сучасного OECD-підходу [1] та значної частини новітньої літератури.

Таким чином, під цифровізацією публічного управління слід розуміти комплексний, багаторівневий процес трансформації інститутів, функцій і процесів публічного управління шляхом інтеграції цифрових технологій, даних і платформ, який охоплює автоматизацію управлінських операцій, розвиток сервісно-орієнтованих і проактивних публічних послуг, реорганізацію інституційної взаємодії та управлінських практик, розширення участі громадян у прийнятті рішень і спрямований на формування нової моделі держави – відкритої, платформеної, data-driven та орієнтованої на створення публічної цінності, підвищення ефективності, прозорості та якості управлінських рішень.

Література:

1. OECD (2019). Digital Government Review of Brazil: Towards the Digital Transformation of the Public Sector, OECD Publishing, Paris. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2018/11/digital-government-review-of-brazil_g1g98df2/9789264307636-en.pdf

2. Куйбіда В. С. Карпенко О. В., Наместнік В. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України. Серія : Державне управління*. 2018. № 1. С. 5–10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2018_1_3

СЕКЦІЯ 6. МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Богородицька Г. Є.

*кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародних
економічних відносин,*

Університет митної справи та фінансів,

м. Дніпро, Україна

Драгунова А. В.

студентка,

Університет митної справи та фінансів,

м. Дніпро, Україна

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-611-2-37>

РОЛЬ ХЕДЖ-ФОНДІВ У МІЖНАРОДНИХ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЦЕСАХ

У глобальних фінансах хедж-фонди є одними з найскладніших та водночас найвпливовіших гравців. Вони еволюціонували з інвестиційних механізмів для заможних осіб у потужну індустрію, яка управляє трильйонами доларів. На відміну від традиційних фондів, хедж-фонди використовують широкий спектр стратегій: довгі та короткі позиції, леверидж, деривативи, інвестиції у менш ліквідні активи. Це дозволяє їм досягати абсолютної доходності незалежно від ринкових умов. Діяльність хедж-фондів охоплює всі сегменти глобальних фінансових ринків, впливаючи на ціноутворення активів, ліквідність, розподіл капіталу та управління ризиками. Вони можуть бути як джерелом ринкової ефективності, так і потенціальним фактором системних ризиків.

Індустрія хедж-фондів пройшла шлях від невеликих партнерств до глобального сектору з трильйонними активами. Хедж-фонд – це приватний інвестиційний фонд, який використовує гнучкі стратегії (long/short, деривативи, арбітраж, інвестиції у різні класи активів) для отримання прибутку в різних ринкових умовах. Вони характеризуються менш суворим регулюванням, орієнтацією на кваліфікованих інвесторів та структурою комісій «2 і 20», де 2% стягується за управління активами,

а 20% – як відсоток від прибутку [4]. Доступ до хедж-фондів обмежений для широкого кола інвесторів через високий мінімальний розмір інвестицій.

За останні десятиліття індустрія продемонструвала значне зростання. Після кризи 2008 року, коли активи тимчасово скоротились, обсяги капіталу під управлінням стабільно зростають. На початок 2024 року світові хедж- фонди управляли \$4.5 трлн активів [2]. Обсяг активів під управлінням у цій індустрії може зрости до приблизно \$11,05 трлн до 2030 року, демонструючи середньорічні темпи зростання 10,8% у прогнозований період [6]. Прогнози свідчать про подальше зростання цього показника.

За географічною ознакою основні центри індустрії розташовані у США, Великій Британії та офшорних юрисдикціях, таких як Кайманові острови та Гернсі [5]. При цьому посилення регуляторного нагляду у США та ЄС впливає на діяльність галузі, вимагаючи більшої прозорості. Хедж-фонди використовують різноманітні складні стратегії, що дозволяє їм впливати на ринкову ефективність, ліквідність та управління ризиками у глобальному масштабі.

Таблиця 1

Основні стратегії хедж-фондів та їхні характеристики

Стратегія	Опис	Ключові особливості
Equity Long/Short	Інвестування як у зростання, так і в падіння акцій.	Хеджування ринкових ризиків, фокус на виборі цінних паперів
Event-Driven	Ставка на корпоративні події.	Потенційно висока доходність, залежність від успіху події.
Global Macro	Ставка на макроекономічні тренди.	Використання широкого спектру глобальних інструментів.
Relative Value	Використання цінових розбіжностей.	Низький ризик, але вимагає високої експертизи.
Managed Futures	Алгоритмічний трейдинг ф'ючерсами.	Диверсифікація, низька кореляція з традиційними активами.

Джерело: складено на основі джерел [1; 4]

Ці стратегії дозволяють фондам адаптуватися до ринкових змін, генерувати прибуток вище ринкових орієнтирів («альфа»), але передбачають високі ризики через використання левериджу. Хедж-

фонди позитивно впливають на ринкову ефективність: вони забезпечують ліквідність, сприяють точнішому ціноутворенню активів, впроваджують інноваційні технології. Завдяки коротким продажам ринки оперативніше враховують нову інформацію. Водночас фонди виступають інструментом диверсифікації для інституційних інвесторів, оскільки їхня дохідність часто слабо корелює з традиційними ринками акцій та облігацій [1]. Проте висока взаємозалежність фондів з фінансовими інститутами та активне використання позикових коштів може створювати системні ризики, як показав приклад Long-Term Capital Management у 1998 році.

Незважаючи на значний вплив у міжнародних інвестиційних процесах, хедж-фонди стикаються з критикою та низкою викликів: високі комісії: Модель «2 і 20» часто піддається критиці через невідповідність між комісіями та фактичною дохідністю. Інвестори все частіше вимагають вигідніших умов; низька прозорість: Історично хедж-фонди працювали з обмеженою прозорістю, що ускладнює оцінку їхніх ризиків. Хоча регулювання посилюється, проблема залишається; невідповідність доходності: Дослідження показують, що хедж-фонди не завжди перевершують традиційні ринкові індекси після врахування комісій, особливо під час зростання ринку [3]; системні ризики: Використання левериджу та взаємопов'язаних хедж-фондів створюють потенційні ризики для фінансової стабільності.

Сьогодні індустрія хедж-фондів активно адаптується до цих викликів. Зростає частка інституційних інвесторів, які вимагають більшої прозорості, кращої ліквідності та перегляду комісійної політики. Це сприяє підвищенню професіоналізму та стандартизації галузі. Водночас все більше фондів інтегрують фактори ESG (екологічні, соціальні та управлінські аспекти) у свої інвестиційні стратегії, реагуючи на попит інвесторів та розуміючи важливість цих факторів для довгострокової стабільності активів. Значною тенденцією є впровадження технологій штучного інтелекту, машинного навчання та Big Data. Завдяки цим інструментам хедж-фонди отримують нові можливості для аналізу ринку, побудови складних торгових стратегій та управління ризиками. Крім того, частина фондів почала інвестувати у менш ліквідні активи, як-от приватний капітал і боргові інструменти, шукаючи нові джерела доходності та диверсифікації [1]. У перспективі хедж-фонди, ймовірно, збережуть свою значущу роль у міжнародних інвестиціях. Завдяки здатності до інновацій та адаптації, хедж-фонди залишатимуться актуальними гравцями на фінансових ринках. Для інвестиційних

інвесторів вони продовжать бути важливим інструментом для досягнення стабільної дохідності та диверсифікації портфелів. Важливою є й роль хедж-фондів у розвитку ринку, що розвиваються, адже вони сприяють притоку капіталу та інтеграцію таких економік у світову фінансову систему

Отже, хедж-фонди є невід’ємною складовою сучасної глобальної фінансової індустрії. Станом на початок 2024 року вони управляють активами на суму понад \$ 4.5 трильйона, а до 2030 року обсяг активів під управлінням хедж-фондів може досягти близько 11 трлн доларів США, що свідчить про середньостатистичний темп зростання понад 10%. Використовуючи складні інвестиційні стратегії, як-от Long/Short, Event-Driven та Global Macro, ці фонди сприяють підвищенню ефективності ринку, забезпечують ліквідність та допомагають інвесторам досягати диверсифікації та стабільності портфелів. Незважаючи на поточні виклики – високі комісії, недостатню прозорість та системні ризики – індустрія активно адаптується впроваджуючи ESG-фактори, новітні технології та переглядаючи підходи до управління активами. Завдяки інноваційності, гнучкості та здатності генерувати абсолютну доходність, хедж-фонди й надалі залишатимуться важливим елементом міжнародних інвестиційних процесів.

Література:

1. Preqin. Preqin Global Alternatives in 2025. 2024. URL: https://assets.ctfassets.net/zf87m07ner47/4jSmkS7fDt0KLqmAV40dTr/a881815c1306e93e4b64a5f8b832bd63/Preqin_Alternatives_in_2025.pdf
2. Reuters. (2025, January 24). Hedge fund industry reaches \$4.5 trillion in 2024. URL: <https://www.reuters.com/business/finance/hedge-fund-industry-reaches-45-trillion-2024-2025-01-24/>
3. Aurum. Hedge Fund Industry Performance Deep Dive: Full Year 2024. URL: <https://www.aurum.com/hedge-fund-data/hedge-fund-industry-deep-dive/hedge-fund-industry-performance-deep-dive-full-year-2024/>
4. Панченко Є. Г., Дамаскіна М. В. Інвестиційний ризик-менеджмент транснаціональних корпорацій: парадигма XXI століття. *Міжнародна економічна політика*. 2009. № 1-2. URL: <https://journals.urau.ua/jiep/article/view/27509/24690>
5. YB Case. (б.д.). Хедж-фонди в Гернсі. URL: <https://ybcase.com/ua/company-services/funds/hedz-fondy-v-gernsi>
6. Hedge Fund Industry Size & Share Analysis – Growth Trends & Forecasts (2025–2030). Mordor Intelligence. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/global-hedge-fund-industry>

Ішков П. О.

*аспірант кафедри світового господарства
і міжнародних економічних відносин,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова
м. Одеса, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-611-2-38>

**АНТИКРИЗОВА АДАПТАЦІЯ УКРАЇНСЬКОГО ЕКСПОРТУ
ДО ВУГЛЕЦЕВОГО КОРИГУВАЛЬНОГО МЕХАНІЗМУ
ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ У 2026 РОЦІ:
ВИКЛИКИ ДЛЯ ВУГЛЕЦЕВО-ІНТЕНСИВНИХ
ГАЛУЗЕЙ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПОДОЛАННЯ**

У 2026 році вуглецевий коригувальний механізм Європейського Союзу став для українського експорту одним із найважливіших зовнішніх регуляторних викликів. Після перехідного етапу 2023–2025 рр., що передбачав передусім подання звітності, механізм перейшов до definitive regime з 1 січня 2026 року [1]. Для України це має особливу вагу з огляду на те, що Європейський Союз залишається її найбільшим торговельним партнером і забезпечує понад 50 % торгівлі товарами [5]. За таких умов зміна правил доступу на ринок ЄС впливає не лише на окремі контракти, а й на загальні параметри зовнішньоекономічної стійкості держави. Відтак проблема виходить за межі екологічної політики та безпосередньо стосується конкурентоспроможності, структури експорту, інвестиційних рішень і темпів промислового оновлення.

Для української економіки цей виклик є антикризовим у кількох вимірах одночасно. По-перше, нові правила посилюють ціновий тиск на товари з високою вуглецевою інтенсивністю, для яких доступ на ринок ЄС дедалі тісніше пов'язується з вартістю викидів, закладених у виробництво [2]. По-друге, істотно зростає роль достовірних даних про викиди, що змінює саму логіку торговельної взаємодії: недостатньо лише поставити товар належної якості, потрібно ще й підтвердити його вуглецеві характеристики відповідно до встановлених процедур [2]. По-третє, механізм пришвидшує переорієнтацію європейського ринку на продукцію з нижчою вуглецевою інтенсивністю, а отже, посилює структурний тиск на ті країни та компанії, які відкладають технологічне

оновлення. Саме тому у 2026 році для України йдеться не про окрему зміну митного адміністрування, а про зовнішній шок, який вимагає системної адаптації експорту.

Найбільш уразливими в межах чинної сфери дії механізму є вуглецево-інтенсивні галузі, передусім металургія та цементна промисловість, оскільки продукція цих секторів прямо входить до переліку секторів СВМ [3]. Їхня чутливість пояснюється поєднанням кількох факторів. Металургійне виробництво традиційно відзначається високою енергоємністю, залежністю від технологічного маршруту виплавки, вагомою часткою витрат на енергоносії та сировину, а також значним впливом викидів на кінцеву собівартість. У цементній промисловості проблема ще складніша, оскільки значна частина викидів пов'язана не лише з паливом, а й із самим технологічним процесом випалу клінкеру. Це означає, що зниження викидів потребує не суто організаційних рішень, а глибшого технологічного оновлення, яке потребує часу, капіталу та стабільного доступу до фінансування. Для України важливо й те, що залізо і сталь залишаються помітною товарною позицією експорту до ЄС [5], тому будь-яке погіршення їхніх позицій на цьому ринку матиме ширші макроекономічні наслідки, ніж звичайне звуження окремої товарної ніші. У практичному вимірі це проявляється в недостатній розвиненості внутрішнього обліку викидів, обмеженій здатності збирати дані на рівні виробничих процесів, дефіциті процедур внутрішнього контролю, слабкій підготовленості до зовнішнього підтвердження інформації та нестачі фахових рішень для регулярної взаємодії з європейськими контрагентами. Для багатьох виробників ризик виникає ще до моменту фактичного фінансового навантаження: якщо підприємство не може належно обчислити й підтвердити вбудовані викиди, воно втрачає передбачуваність у переговорах з імпортером і поступається конкурентам, які мають кращу доказову базу [2].

Отже, механізм виявляє одразу кілька накопичених дисбалансів української промисловості. Йдеться про технологічну зношеність окремих виробництв, високу енергоємність, фрагментарний екологічний облік, слабку інтеграцію екологічних показників у фінансове та управлінське планування, а також недостатню доступність довгих інвестиційних ресурсів. За умов воєнних ризиків ці обмеження посилюються, оскільки підприємства змушені одночасно підтримувати операційну стійкість, відновлювати пошкоджені активи, перебудовувати логістику та адаптуватися до нових правил торгівлі. У такій ситуації вуглецевий коригувальний механізм ЄС стає не лише зовнішнім

регуляторним бар'єром, а й тестом на здатність української промисловості перейти від моделі короткострокового виживання до моделі керованої модернізації. Разом із тим цей виклик не слід тлумачити виключно як загрозу. Для України він також створює стимул до структурного оновлення експорту. У перспективі збереження позицій на ринку ЄС дедалі більше залежатиме не від можливості конкурувати нижчою ціною за рахунок старих технологій, а від здатності виробляти продукцію з меншою вуглецевою інтенсивністю, вищим рівнем технологічної обробки та належним підтвердженням екологічних характеристик [2]. Це означає, що адаптація до нових вимог може стати частиною ширшої стратегії відновлення, у якій зовнішньоторговельна політика, промислова модернізація та екологічне регулювання розглядаються як взаємопов'язані напрями. У такому підході ризик втрати конкурентоспроможності перетворюється на стимул до переосмислення експортної спеціалізації та до зростання частки продукції з вищою доданою вартістю.

Першим практичним механізмом подолання має стати державна підтримка модернізації виробництва у вуглецево-інтенсивних галузях. За нинішніх умов очікувати, що підприємства самостійно профінансують повний цикл технологічного оновлення, нереалістично.

Другим механізмом є розвиток системи обліку та підтвердження викидів. Без такої системи навіть модернізоване виробництво не отримує повної переваги на ринку, оскільки не може переконливо довести свою відповідність вимогам ЄС [1]. Україні потрібне послідовне формування інфраструктури моніторингу, звітності та перевірки даних про викиди на рівні підприємств і галузей.

Третім напрямом є узгодження екологічного регулювання України з вимогами ЄС. Ідеться не про формальне копіювання європейських норм, а про зближення методологічних підходів до моніторингу, звітності, перевірки та економічного стимулювання скорочення викидів [2].

Четвертим механізмом виступає стимулювання інвестицій у технологічне оновлення. В умовах війни, підвищеної вартості капіталу та високих ризиків для приватних інвесторів особливого значення набуває поєднання державних ресурсів, коштів міжнародних фінансових організацій та банківських інструментів.

П'ятим механізмом має бути підтримка експортерів у перехідний період. Не всі підприємства стикаються з однаковими бар'єрами: для одних визначальною є потреба у великих капіталовкладеннях, для

інших – брак практичних знань щодо обліку і підтвердження викидів або слабка переговорна позиція у відносинах з імпортерами з ЄС.

Отже, кризовий ризик полягає в тому, що вуглецевий коригувальний механізм ЄС перетворює вуглецеву характеристику продукції на один із ключових чинників доступу до європейського ринку, а для вуглецево-інтенсивних галузей це означає одночасний тиск на собівартість, вимоги до підтвердження даних і потребу в дорогому технологічному оновленні [3]. Для України цей ризик є особливо важливим через високу роль ЄС у зовнішній торгівлі [5], значення металургії для експортної структури та потребу поєднати післявоєнне відновлення з довгостроковою модернізацією виробництва. Найбільш реалістичними механізмами подолання є цільова державна підтримка оновлення виробництва, формування дієвої системи обліку та підтвердження викидів, узгодження регуляторних підходів з вимогами ЄС, розширення доступу до інвестиційних ресурсів і практичний супровід експортерів у перехідний період. Саме поєднання цих рішень дає підстави розглядати адаптацію до нового механізму не як пасивне пристосування до зовнішнього тиску, а як інструмент структурного оновлення українського експорту.

Літератури:

1. Regulation (EU) 2023/956 of the European Parliament and of the Council of 10 May 2023 establishing a carbon border adjustment mechanism. *Official Journal of the European Union*. 2023. L 130. P. 52–104. URL: <http://data.europa.eu/eli/reg/2023/956/oj> (дата звернення: 31.03.2026).
2. European Commission. Carbon Border Adjustment Mechanism. Directorate-General for Taxation and Customs Union. 2026. URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-border-adjustment-mechanism_en (дата звернення: 31.03.2026).
3. European Commission. CBAM Sectors. Directorate-General for Taxation and Customs Union. 2026. URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-border-adjustment-mechanism/cbam-sectors_en (дата звернення: 31.03.2026).
4. European Commission. First CBAM Certificate price to be published on 7 April. Directorate-General for Taxation and Customs Union. 06.03.2026. URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/news/first-cbam-certificate-price-be-published-7-april-2026-03-06_en (дата звернення: 31.03.2026).
5. European Commission. Ukraine: EU trade relations with Ukraine. 2025. URL: https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/ukraine_en (дата звернення: 31.03.2026).

Майданюк О. П.

студентка,

*Навчально-науковий інститут міжнародних відносин
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
м. Київ, Україна*

Науковий керівник: Кузнєцова Н. В.

кандидат економічних наук,

доцент кафедри міжнародних фінансів,

*Навчально-науковий інститут міжнародних відносин
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-611-2-39>

СУЧАСНІ ІНВЕСТИЦІЙНО-ПРОМИСЛОВІ КЛАСТЕРИ ПОЛЬЩІ

Актуальність теми зумовлена необхідністю пошуку ефективних моделей економічного відновлення та технологічного суверенітету в умовах глобальної нестабільності та перебудови логістичних ланцюгів. Досвід Польщі, яка нині є одним із лідерів у Центральній та Східній Європі за залученням прямих іноземних інвестицій, демонструє успішну трансформацію її економічної моделі від «складального цеху Європи» до високотехнологічного промислового хабу. Інвестиційно-промисловий кластер у польській практиці сьогодні – це не просто територіальна концентрація заводів, а складна інтегрована вертикаль, що охоплює освіту, фінанси та інноваційне виробництво. Для України, яка перебуває на етапі формування власної мережі індустриальних парків та підготовки до повоєнного відновлення, адаптація польських механізмів кластеризації та податкового стимулювання є критично важливою для забезпечення макроекономічної стабільності та залучення стратегічних інвесторів.

Особливе місце в сучасній архітектурі інвестиційної привабливості Польщі займає інститут Ключових національних кластерів (Krajowe Klustry Kluczowe – ККК). Це офіційний статус, що присвоюється Міністерством економічного розвитку та технологій на основі багатофакторного конкурсного відбору. До основних критеріїв включають п'ять сфер діяльності кластерів: людські ресурси,

інфраструктура та фінанси; економічний потенціал кластера; створення та передача знань; ініціативи державної політики; та орієнтація на клієнта [4]. Статус ККК фактично виконує функцію «державного знака якості», що сигналізує міжнародним інвесторам про високу надійність та стратегічну значущість даного об'єднання для національної економіки. Такі кластери мають пріоритетний доступ до фінансових ресурсів та міжнародну капіталізацію бренду, що полегшує вихід на глобальні ринки капіталу за рахунок верифікації статусу на державному рівні.

Одним із прикладів успішної реалізації цієї моделі є Мазовійський кластер ІКТ (Mazowiecki Klaster ICT), що об'єднує понад 500 підприємств, з яких 80% малий та середній бізнес (МСБ). Крім того, у складі кластера працюють 9 науково-дослідних інститутів та 6 університетів. Принцип мережевої кооперації дозволяє ефективно реалізовувати проекти у пріоритетних технологічних напрямках: виробництва, екології, енергетики, зокрема у сфері відновлюваних джерел енергії, інформаційних технологій, космосу та штучного інтелекту [3]. Статус Ключового національного кластера забезпечує учасникам преференційний доступ до інструментів «Польської інвестиційної зони», стимулюючи капіталовкладення у високотехнологічні R&D проекти.

Іншим Ключовим національним кластером є Сілезійський кластер автомобілебудування та сучасного виробництва (SA&AM), що розташований в зоні Катовіцької спеціальної економічної зони. Маючи статус Ключового національного кластера, об'єднання інтегрує понад 300 виробничих підприємств, наукових центрів та інституцій підтримки бізнесу. Реалізація інноваційного потенціалу кластеру здійснюється через низку цільових проектів, що охоплюють цифровізацію та кадровий розвиток. Ключовим є проєкт «Silesia Smart Systems», який спрямований на технологічну підтримку МСБ у впровадженні рішень штучного інтелекту та кібербезпеки на виробництві. Крім того, значна увага приділяється проєкту «Dual Education 4.0», який забезпечує адаптацію освітніх програм технічних університетів Сілезії до вимог автоматизованого виробництва. У межах транскордонної співпраці кластер бере участь у проєкті «Interreg Central Europe», фокусуючись на розробці низьковуглецевих транспортних систем та циркулярній економіці в автомобілебудуванні [5].

Не менш важливим вектором розвитку є Підкарпатський авіаційний кластер або Авіаційна долина (Dolina Lotnicza), що розташований у Південно-Східній Польщі. Дане об'єднання охоплює понад 210 суб'єктів

господарювання та 35 тисяч працівників, забезпечуючи близько 90% усього національного авіаційного виробництва. Ефективність функціонування Авіаційної долини, яка має дохід 3,5 млрд дол. США, базується на глибокій вертикальній інтеграції з Жешувською політехнікою та залученні капіталу провідних глобальних корпорацій, зокрема Pratt & Whitney та Lockheed Martin [1].

Ефективність функціонування сучасних промислових кластерів у Польщі безпосередньо корелює з багаторівневою системою фінансових та фіскальних стимулів, що трансформувалися після впровадження моделі «Польської інвестиційної зони» у 2018 році. Вона являє собою систему стимулювання інвестицій та поділяє країну на 7 макрорегіонів, які охоплюють загалом 16 воєводств [2]. Дослідження С. Умінського (2025) доводить критичну роль іноземного капіталу в модернізації польської економіки. Автор зазначає, що за 20 років членства в ЄС середньорічний приплив ПІІ у Польщу становив близько 3% ВВП, що фактично випередило обсяги прямої фінансової допомоги з бюджету ЄС (2,1% ВВП) [6. с. 33].

Ключовим фінансовим інструментом виступає механізм звільнення від податку на прибуток, що діє як каталізатор технологічного трансферу. Обсяг цієї допомоги варіюється від 40% до 60% від суми інвестиційних витрат, залежно від розміру підприємства та регіональних показників безробіття.

Невід'ємною є також система цільових грантів ЄС, адаптована під потреби концепції «Індустрія 4.0». Програма «Європейські фонди для сучасної економіки» (FENG) на період до 2027 року передбачає спеціалізоване фінансування для учасників Ключових національних кластерів. Ці ресурси спрямовуються на цифрову трансформацію логістичних ланцюгів, екологізацію виробництва та R&D проєкти, де витрати на дослідження можуть бути вираховані з бази оподаткування у подвійному розмірі.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що конкурентоспроможність економіки Польщі дедалі більше залежить від досліджень, розробок та інновацій, а також від здатності динамічно освоювати нові технології, брати участь у їхньому створенні та розвитку. Успіх інвестиційно-промислових кластерів зумовлений глибокою трансформацією інституційного середовища, ключовим етапом якої стало впровадження Польської інвестиційної зони. Ця реформа дозволила масштабувати досвід спеціальних економічних зон на всю територію країни, створивши універсальний механізм виокремлення Ключових національних

кластерів та стимулювання капіталовкладень через поєднання податкових пільг та цільових грантів ЄС.

Література:

1. Aviation Valley. Official website. URL: <https://www.dolinalotnicza.pl/o-nas/>
2. Investment in Poland. KPMG Poland. 2024. URL: <https://kpmg.com/pl/en/insights/business-transformation/investment-in-poland-2024-edition.html>
3. Mazovia Cluster ICT. Official website. URL: <https://klasterict.pl/en/strona-glowna-english/>
4. Ministerstwo Rozwoju i Technologii. Database 2024. URL: <https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologia/krajowe-klastry-kluczowe>
5. Silesia Automotive & Advanced Manufacturing. Official website. URL: https://www.silesia-automotive.pl/silesia-automotive-1165?lang_id=5
6. Umiński S. Export performance cluster analysis of Poland's regions in the first 20 years of EU membership. *Quaestiones Geographicae*. 2025. № 44 (4). P. 31–41. URL: https://www.researchgate.net/publication/398697648_Export_performance_cluster_analysis_of_Poland%27s_regions_in_the_first_20_years_of_EU_membership

Філонюк В. В.

*аспірант кафедри європейської економіки і бізнесу,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-611-2-40>

ЕКОНОМІЧНЕ УПОВНОВАЖЕННЯ ЖІНОК В АНТИКРИЗОВІЙ ПОЛІТИЦІ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

Сучасні економічні кризи дедалі частіше набувають гендерно-асиметричного характеру. На відміну від попередніх криз, зокрема фінансової кризи 2008 року, що переважно вражала промислові, традиційно чоловічі галузі, пандемія COVID-19 спричинила більш помітний спад жіночої зайнятості (shecession). Вразливість жінок до кризових шоків обумовлена їх високою концентрацією у секторах послуг, поширеністю неповної зайнятості, а також зростанням навантаження у сфері неоплачуваної праці та догляду. У результаті жінки частіше залишають ринок праці, що призводить до посилення структурних дисбалансів. За таких умов ігнорування гендерного аспекту в антикризовій політиці не лише поглиблює соціально-економічну нерівність, але й уповільнює темпи економічного відновлення. У цьому контексті особливої значущості набуває аналіз підходів Європейського Союзу, який інтегрував економічне уповноваження жінок у свої стратегії відновлення.

Центральним механізмом подолання наслідків пандемії та модернізації економіки ЄС став план відновлення NextGenerationEU [1]. Його ключовим інструментом виступає Механізм відновлення та стійкості (Recovery and Resilience Facility), що забезпечує фінансування через національні плани відновлення держав-членів [2]. Важливою особливістю цього механізму є інтеграція економічного уповноваження жінок як наскрізного пріоритету: гендерний компонент закріплено на рівні регуляторних вимог, зокрема у Регламенті ЄС 2021/241, який зобов'язує країни обґрунтовувати вплив запропонованих заходів на забезпечення гендерної рівності. Для моніторингу ефективності витрат було впроваджено систему гендерного оцінювання (рис. 1), що дозволяє

оцінювати ступінь спрямованості фінансування на досягнення відповідних цілей:

1. оцінка 0: заходи, які не мають істотного впливу на гендерну рівність;

2. оцінка 0*: заходи, які потенційно можуть сприяти гендерній рівності;

3. оцінка 1: заходи, для яких гендерна рівність є важливою метою, але не основною;

4. оцінка 2: заходи, основною метою яких є покращення гендерної рівності [3].

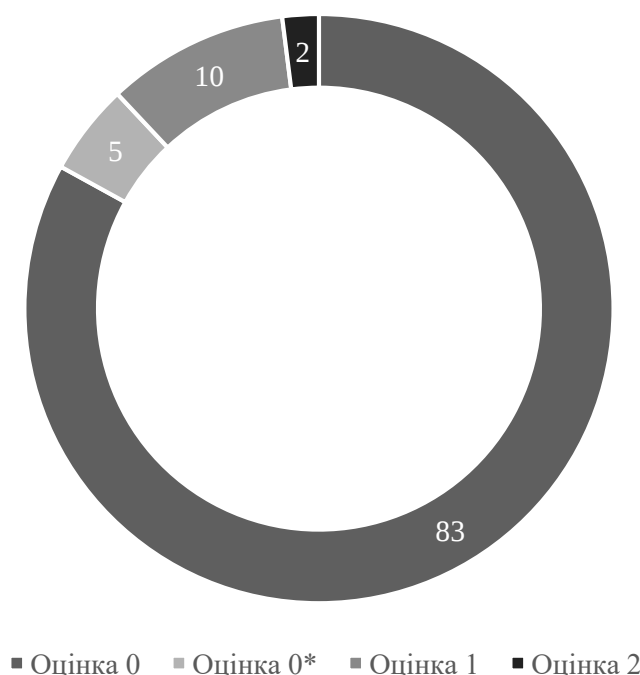


Рис. 1. Гендерне оцінювання бюджету ЄС у 2021–2024 рр., %

Джерело: [3]

У період з 2021 по 2024 роки 83% асигнувань отримали оцінку 0, а 12% видатків бюджету ЄС сприяли просуванню гендерної рівності (оцінки 1 та 2), що становить значну суму в 158,4 млрд євро за ці чотири роки [3]. Для прикладу, за останні 3 роки в рамках ініціативи Invitalia, що реалізується за рахунок ресурсів NextGenerationEU, було надано фінансування 5500 жіночим підприємствам у сфері туризму, торгівлі, ІКТ та інших [4].

У лютому 2026 року Європейський Союз спільно з UN Women запустили ініціативу Gender Equality Facility в Україні, як проєкт

технічної допомоги, спрямований на підтримку гендерно чутливого та інклюзивного відновлення. Програма передбачає надання уряду України експертних знань, аналітичних інструментів і методик для інтеграції гендерного підходу у всі сфери державної політики, включаючи планування відбудови та законодавчі реформи, а також посилення спроможності інституцій у процесі євроінтеграції [5]. Таким чином, ініціатива спрямована на системне впровадження принципів гендерного мейнстримінгу як складової економічного відновлення та наближення до стандартів ЄС.

Таким чином, досвід Європейського Союзу свідчить, що інтеграція економічного уповноваження жінок у антикризову політику є важливим чинником підвищення ефективності економічного відновлення. Використання інструментів, таких як NextGenerationEU та гендерне бюджетування, дозволяє не лише зменшити соціально-економічні дисбаланси, але й активізувати невикористаний потенціал людського капіталу. Для України адаптація відповідних підходів може стати важливим елементом формування інклюзивної моделі післявоєнного відновлення.

Література:

1. NextGenerationEU. European Union. URL: https://next-generation-eu.europa.eu/index_en
2. The Recovery and Resilience Facility. European Commission. URL: https://reforms-investments.ec.europa.eu/recovery-and-resilience-facility-1_en
3. Gender equality mainstreaming. European Commission. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/eu-budget/performance-and-reporting/horizontal-priorities/gender-equality-mainstreaming_en
4. Giornata Internazionale della Donna: in tre anni Invitalia ha finanziato oltre 5.500 imprese femminili sul territorio nazionale. Invitalia. URL: <https://www.invitalia.it/news-media/news/giornata-internazionale-della-donna-tre-anni-invitalia-ha-finanziato-oltre-5500-imprese-femminili>
5. В Україні запускають проєкт для підтримки гендерно відповідального та інклюзивного відновлення та євроінтеграції. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/v-ukraini-zapuskaiut-proekt-dlia-pidtrymky-henderno-vidpovidalnoho-ta-inkliuzyvnoho-vidnovlennia-ta-ievrointehratsii>

Цимбалюк Д. І.
*аспірант кафедри міжнародної економіки,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-611-2-41>

ІНТЕГРАЦІЯ УКРАЇНСЬКИХ МІГРАНТІВ У РИНОК ПРАЦІ КРАЇН ЄС: БАР'ЄРИ, ДЕТЕРМІНАНТИ ТА МІГРАЦІЙНІ НАМІРИ

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну та введення воєнного стану зумовили масштабні міграційні процеси, що стали серйозним викликом для підприємств різних галузей економіки [1] та призвели до глибокої соціально-економічної нестабільності [2, с. 63]. Більшість українських мігрантів обрала країни Європейського Союзу як місце тимчасового перебування. За даними Міністерства закордонних справ України, станом на 21 червня 2023 р. за межами країни перебувало 8,2 млн громадян, що становить близько 20% від довоєнної чисельності населення. Найбільші українські громади сформувалися у Польщі (22%), Німеччині (14,6%) та США (11%), тоді як помітна частка українців знайшла прихисток у Чехії (7,9%), Італії (5%), Канаді (4,9%) та Іспанії (3,4%) [3]. Це породжує потребу у дослідженні процесів їхньої інтеграції у ринок праці приймаючих країн як з позиції наукового аналізу, так і з точки зору розроблення ефективної міграційної політики.

В умовах глобальної нестабільності – геополітичних конфліктів, технологічних трансформацій, кліматичних викликів – інтеграція мігрантів набуває стратегічного значення для приймаючих країн. Трудова інтеграція є не лише економічним явищем, а й соціальним механізмом, що визначає ступінь включеності мігранта в суспільне життя, його доступ до соціальних гарантій та перспективи повноцінної участі в громадянській і культурній сферах.

Емпіричною основою проведеного автором дослідження слугують результати онлайн-опитування 256 громадян України, які проживали в країнах ЄС (травень–жовтень 2025 р.). Серед учасників дослідження переважають жінки (86,3%), особи середнього працездатного віку (35,2% – у групі 40–49 років), з високим рівнем освіти (57,4% – магістри

або спеціалісти, 16,8% – кандидати наук та доктори філософії). Найбільша частка мігрантів зосереджена в Німеччині (34,8%) та Польщі (13,7%). Понад 60% виїхали в перші пів року після початку повномасштабного вторгнення.

Аналіз зайнятості засвідчує, що 76,2% респондентів мають поточну зайнятість, а 69,1% – роботу саме в країні перебування, переважно у статусі найманих працівників. Попри це, 42,6% зайнятих виконують роботу, що не відповідає рівню їхньої кваліфікації або освіти. Це свідчить про суттєве недовикористання людського капіталу та є системним індикатором структурних бар'єрів у доступі до відповідних робочих місць. Більшість мігрантів (72,3%) самотійно сплачує оренду житла, що формує значне фінансове навантаження та підвищує економічну вразливість.

Серед ключових бар'єрів трудової інтеграції провідну роль відіграє мовний бар'єр – на нього вказали 77,9% опитаних. До значущих перешкод також належать: труднощі підтвердження кваліфікації, дефіцит вакансій відповідного рівня, обмежений доступ до мовних курсів та інституційних програм підтримки, а також культурні відмінності. Соціальні виплати отримують менше третини мігрантів (28,9%), при цьому їх одержувачі характеризуються статистично значуще нижчим рівнем трудової інтеграції (середній індекс 0,458 проти 1,065 у тих, хто виплат не отримує; $t = -6,63$, $p < 0,001$).

Однофакторний дисперсійний аналіз (ANOVA) виявив статистично значущий вплив віку на рівень інтеграції ($F = 5,691$; $p < 0,001$): молодші мігранти (до 40 років) демонструють вищий рівень адаптації та успішнішу трудову інтеграцію порівняно зі старшими. Термін перебування за кордоном позитивно корелює з рівнем інтеграції – мігранти з досвідом проживання до 2022 року мають найвищий середній індекс (1,104). Рівень освіти суттєво не диференціює рівень інтеграції, що підтверджує структурний, а не індивідуальний характер основних бар'єрів.

Аналіз міграційних намірів засвідчив, що більшість респондентів будує плани, виходячи з перспектив тривалого перебування в країнах ЄС. Повернення до України розглядається переважно як умовний сценарій, залежний від покращення безпекової та економічної ситуації. Водночас виявлено статистично значущі відмінності у намірах повернення між групами з різним рівнем інтеграції ($F = 4,662$; $p = 0,010$): вищий рівень інтеграції асоціюється з нижчими намірами повернення, хоча рішення про повернення залишається багатофакторним і залежить як від

безпекових та макрополітичних умов, так і від індивідуальних інтеграційних результатів.

Отримані результати дозволяють сформулювати практичні рекомендації: по-перше, пріоритизація мовної підготовки та спрощення процедур підтвердження кваліфікації; по-друге, поєднання пасивної соціальної підтримки з активними програмами зайнятості; по-третє, орієнтація заходів підтримки на мігрантів старшого віку та тих, хто виїхав відносно нещодавно, як найбільш вразливих груп. Для країн ЄС ефективна трудова інтеграція українців є інструментом пом'якшення демографічних і ринкових дисбалансів, а для України – важливим чинником збереження людського потенціалу та підготовки до майбутнього відновлення.

Література:

1. Цимбалюк І., Хомюк Н., Зелінська О. Міграція робочої сили в Україні: виклики для управління та мотивації персоналу під час війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-66>
2. Белінська Я. В., Шевчук О. І. Вимушена міграція населення України під час війни. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 9 (09). DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.9-11>.
3. Укрінформ. Кількість українців та їх міграція за кордон через війну. 2023. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3732355-kilkist-ukrainsiv-ta-ih-migracia-za-kordon-cerez-vijnu.html>.

Шевченко В. Ю.

*кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародної економіки,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-611-2-42>

ГЛОБАЛЬНІ ШОКИ ТА ФІНАНСОВА НЕСТАБІЛЬНІСТЬ

Світова економіка періодично стає сферою прояву глобальних ризиків, викликів та структурних змін, які системно впливають на динаміку, нестабільність та перспективи країн і міжнародних економічних відносин. Такими світовими викликами стали пандемія 2020 року, військова агресія росії в Україні починаючи з 2022 року, військовий конфлікт навколо сектору Газа в 2024 році, що породили шоки, кризи та нестабільність. Суттєві економічні та фінансові наслідки таких процесів мають пролонгований вплив для світової економіки.

Шоки є подіями чи процесами, які мають незапланований, ймовірностний та некерований характер та впливають на імпульсивні зміни стану економіки, поведінки економічних агентів та збалансованості. Шоки можуть бути генеровані непередбачуваними змінами макроекономічних показників, значними коливаннями попиту і пропозиції, надмірною волатильністю ринків, зміною регуляторних умов діяльності.

Суттєва, необумовлена, не прогнозована, малоймовірна зміна співвідношення та взаємодії пов'язаних процесів, явищ, пропорцій можна визначити як шоки. Такі зміни не врегульовується дією натуральних чинників і ринкового саморегулювання, приводять до дисбалансів, втрат та мають певну часову дію та спрямованість впливу.

Наслідками шоків є невизначеність та ймовірність економічних процесів, зростання цін на основні товари, очікування інфляції та рецесії, падіння на фінансових та валютних ринках, уповільнення економіки.

Шоки мають глобальний характер коли впливають на сировинні ринки, поширюються на міжнародні ланцюги постачання та регіони, генерують транскордонну незбалансованість та інфляцію.

Глобального характеру набули сучасні шоки, які виникли в ключовому регіоні постачання енергетичних ресурсів в світі. Війна розпочалась 28 лютого 2026 року авіаційними та ракетними ударами США та Ізраїлю по ключовим цивільним і військовим цілям в Ірані та

швидко перетворилась у регіональний та міжнародний конфлікт. Ця війна стрімко згенерувала геополітичні та геоекономічні шоки що поширилися спочатку в Азії, а також до інших регіонів.

Основними характеристиками глобальних шоків ініційованих війною в Ірані можуть розглядатися:

- скорочення обсягів виробництва та постачання нафти, нафтопродуктів, скрапленого природного газу внаслідок ракетних і дронів ударів Ірану по енергетичним об'єктам країн Перської затоки;
- порушення міжнародних ланцюгів постачання внаслідок блокування Іраном Ормузької протоки як основного транзитного шляху світових ринків;
- утворення дефіциту на основному ринку для близькосхідного викопного палива в Азії та переорієнтація світової логістики на азійські ринки, що вринуло на імпорتنі ціни енергоресурсів в Європі;
- стрімке зростання міжнародних базисних цін на викопне паливо що вплинуло на підвищення цін всіх ринків в тому числі самодостатні як США;
- відмова Ірану від переговорів про припинення війни що посилює невизначеність її термінів та відповідно часового горизонту та масштабу шоків;
- поширення проблем з постачанням на інші товарні групи походженням з Близького Сходу;
- поширення впливу шоків з ринків та виробництва на сфери споживання та послуг;
- запровадження заходів економії енергії та обмеження її споживання.

Основним фінансовим наслідком сучасних глобальних шоків є посилення інфляційних очікувань особливо в енергозалежних регіонах. Прогноз ОЕСР (OECD) що виходить з актуального рівня ціна нафту на березень 2026 року, передбачає суттєве зростання інфляції, що може прискоритися при продовженні війни.

Глобальний вплив шоків пропозиції в результаті війни в Ірані проявляється в першу чергу як шоки енергетичних товарів (нафта, нафтопродукти, скраплений природний газ). Економічне значення полягає в тому, що очікування значного відносного зростання інфляції відбувається після довгого періоду жорсткої антиінфляційної політики розвинутих країн. Це посилює ризики переходу до періоду стагфляції. Шоки пропозиції викопного палива можуть посилити дефіцит та зростання цін на електроенергію в розвинутих країнах.

Таблиця 1

ОЕСР Прогноз інфляції 2026 рік

Країни	Прогноз інфляції в 2026 р	Зміна прогнозу до попереднього в грудні 2025 р
G 20	4,0	1,7
США	4,2	1,8
Єврозона	2,6	0,7
Німеччина	2,9	0,8
Франція	1,8	0,5
Велика Британія	4,0	1,5
Китай	1,3	1,0
Індія	6,1	1,7

Джерело: складено за даними [1]

Особливістю Китаю є помірна дефляція пере нагромадження виробничих потужностей останніми роками, тому прогнозований перехід до інфляції може негативно вплинути на стійкість економіки.

Основними фінансовими наслідками сучасних глобальних шоків для Європи є зростання витрат на імпорт енергоресурсів та посилення інфляційних очікувань. За оцінками Європейської комісії, тільки за перший місяць конфлікту додаткові витрати на імпорт енергії зросли на 14 млрд євро [2]. Інфляція в Євронзоні може помірно збільшитися, але одночасно посилюється ризик рецесії.

Таблиця 2

Сценарії реального ВВП та інфляції в Євронзоні, 2026–2028 роки

		Базовий сценарій	Помірний сценарій	Негативний сценарій
Реальний ВВП	2026	1.2	0.9	0.6
	2027	1.4	1.3	1.2
	2028	1.4	1.4	1.6
Інфляція	2026	1.9	2.6	3.5
	2027	1.8	2.0	2.1
	2028	2.0	2.1	1.6

Джерело: складено за даними [3]

Такий прогноз відображає невизначеність та особливості сучасної європейської економіки, яка в цілому та провідні країни мають дуже помірні темпи економіки та потребують посилення міжнародної

конкурентоспроможності. В сучасних умовах це також значно посилю потребу в енергоефективності та стабільності.

Сучасні глобальні шоки потребують ефективного вирішення конфліктів, комплексних швидких заходів щодо раціонального використання енергії на всіх рівнях.

Література:

1. OECD (2026) Economic Outlook, Interim Report March 2026 Testing Resilience. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-outlook-interim-report-march-2026_d4623013-en.html

2. Bloomberg (2026) EU Weighs Ukraine Crisis Strategy to Calm High Energy Prices. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2026-03-31/eu-weighs-ukraine-crisis-strategy-to-calm-high-energy-prices?srnd=homepage-europe>

3. European Central Bank (2026). ECB staff macroeconomic projections for the euro area, March 2026. URL: https://www.ecb.europa.eu/press/projections/html/ecb.projections202603_ecbstaff~ebe291cd3d.en.html

НОТАТКИ

Наукове видання

Економічні кризи та механізми їх подолання

ВСЕУКРАЇНСЬКА
НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ

3 квітня 2026 року

*Відповідальність за достовірність фактів, цитат, власних імен та інших даних
несуть автори статей. Думки, положення і висновки, висловлені авторами,
не обов'язково відображають позицію редакції.*

Матеріали друкуються за авторською редакцією.

Адреса редакції:
Французький бульвар 24/26, к. 38А, м. Одеса, Україна, 65082.
Кафедра світового господарства і міжнародних економічних відносин,
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова.

Підписано до друку 17.04.2026. Формат 60×84/16.
Папір офсетний. Гарнітура Times. Цифровий друк.
Ум.-друк. арк. 10,11. Тираж 100. Замовлення № 0526-38.
Ціна договірна. Віддруковано з готового оригінал-макета.

Надруковано: ТОВ "Liha-Pres"
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 6423 від 04.10.2018 р.
Україна, м. Львів, 79012, вул. Кастелівка, 9
Польща, м. Торунь, 87-100, вул. Лубіцка, 44