

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Луцький національний технічний університет
Інститут демографії та досліджень якості життя імені Михайла Птухи НАН України (Київ)
Інститут економіки промисловості НАН України (Київ)
Інститут регіональних досліджень НАН України (Львів)
Волинський осередок ВГО «Спілка економістів України»
Волинський обласний центр зайнятості
Київський національний університет будівництва і архітектури
ДННУ «Академія фінансового управління» (Київ)
Національний університет «Запорізька політехніка»
Державний університет економіки і технологій (Кривий Ріг)
Хмельницький національний університет
Донецький національний університет імені Василя Стуса (Вінниця)
ДВНЗ «Донецький національний технічний університет» (Дрогобич)
Міжнародний економіко-гуманітарний університет ім. акад. С.Дем'янчука (Рівне)
Державний університет «Житомирська політехніка» (Житомир)
Мукачівський державний університет (Мукачеве)
Університет Короля Данила (Івано-Франківськ)
Університет Марії Кюрі-Склодовської у Любліні (м. Люблін, Польща)
Головне статистичне управління Польщі (Польща)
Академія Замойська (м. Замость, Польща)
Національна торгово-промислова палата у Варшаві (м. Варшава, Польща)
Фундація «Інститут сталого розвитку» (Польща)
Технічний університет – Варна (м. Варна, Болгарія)
Сільськогосподарська академія університету імені Вітовта Великого (м. Каунас, Литва)

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ

XI Міжнародна науково-практична конференція
Луцький національний технічний університет

THE ACTUAL PROBLEMS OF SOCIAL AND ECONOMIC SYSTEMS MANAGEMENT

11 th international scientifically-practical conference
Lutsk National Technical University

5 грудня 2025 р.
Частина 1

5 December, 2025
Part 1

Луцьк – 2025
Lutsk – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Луцький національний технічний університет
Інститут демографії та досліджень якості життя НАН України (Київ)
Інститут економіки промисловості НАН України (Київ)
Інститут регіональних досліджень НАН України (Львів)
Волинський осередок ВГО «Спілка економістів України», Волинський обласний центр зайнятості
Київський національний університет будівництва і архітектури
ДННУ «Академія фінансового управління» (Київ),
Національний університет «Запорізька політехніка»
Державний університет економіки і технологій (Кривий Ріг)
Хмельницький національний університет,
Донецький національний університет імені Василя Стуса (Вінниця)
ДВНЗ «Донецький національний технічний університет» (Дрогобич)
Міжнародний економіко-гуманітарний університет ім. академ. С. Дем'янчука (Рівне)
Державний університет «Житомирська політехніка» (Житомир)
Мукачівський державний університет (Мукачеве), Університет Короля Данила (Івано-Франківськ)
Університет Марії Кюрі-Склодовської у Любліні (м. Люблін, Польща)
Головне статистичне управління Польщі (Польща), Академія Замойська (м. Замость, Польща)
Національна торгово-промислова палата у Варшаві (м. Варшава, Польща)
Фундація «Інститут сталого розвитку» (Польща), Технічний університет – Варна (м. Варна, Болгарія)
Сільськогосподарська академія університету імені Вітовта Великого (м. Каунас, Литва)

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ	THE ACTUAL PROBLEMS OF SOCIAL AND ECONOMIC SYSTEMS MANAGEMENT

*XI Міжнародна
науково-практична конференція
Частина 1*

*11 th international
scientifically-practical conference
Part 1*

**Луцький національний технічний
університет**

Lutsk National Technical University

5 грудня 2025 року 5 December, 2025

Луцьк
«Надстир'я»
2025

УДК 338.24 : 330.342 (063)
А 43

*Рекомендовано Вченою радою
Луцького національного технічного університету
(протокол № 7 від 26 грудня 2025 р.)*

Рецензенти:

Голян В.А. – д.е.н., професор, директор ГО «Європейський аналітичний центр»;

Хомюк Н. Л. – д.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту Волинського національного університету ім. Лесі Українки

А 43 **Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф., Частина 1.** Луцьк, 5 груд. 2025 р., Луцьк: Надстир'я, 2025. 418 с.

The actual problems of social and economic systems management : 11 th international scientifically-practical conference, Part 1. December 5, 2025, Lutsk: Nadstyrja, 2025. 418 p.

ISBN 978-617-8438-26-5

Збірник містить матеріали учасників XI Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами», що охоплюють проблеми структурної трансформації економіки регіонів польсько-українського прикордоння, управління національним господарством, галузями та господарськими комплексами; управління державними фінансами та інвестиційного забезпечення відбудови України, регіонального менеджменту та міжнародного співробітництва в контексті подальшої євроінтеграції України; менеджменту та економіки підприємства; управління персоналом, трудового потенціалу, лідерства; ринку праці, зайнятості населення, соціального партнерства; управління логістичними процесами на різних рівнях господарювання, а також економіки довкілля та природних ресурсів.

Для науковців, аспірантів, студентів, практиків, які досліджують проблеми управління соціально-економічними системами різних рівнів.

УДК 338.24 : 330.342 (063)

Матеріали друкуються в авторській редакції.

Автори опублікованих матеріалів несуть повну відповідальність за підбір, точність наведених фактів, цитат, економіко-статистичних даних, галузевої термінології, інших відомостей.

ISBN 978-617-8438-26-5

© Луцький національний технічний університет, 2025

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ №1 СТРУКТУРНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІКИ РЕГІОНІВ ПОЛЬСЬКО-УКРАЇНСЬКОГО ПРИКОРДОННЯ

Andrzej Miszczuk, Piotr Miszczuk

TERRITORIAL CAPITAL AND ITS REGIONAL DIVERIFICATION IN POLAND 14

Стегней М. І., Прокопець Р.І., Романюк С. В.

МОДЕЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД В УМОВАХ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ 17

Литвинчук В.А., Полінкевич О.М.

ПІДПРИЄМНИЦТВО У ЦИФРОВОМУ ПРОСТОРИ SMART CITY: УКРАЇНСЬКО-ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ВИМІР 19

Міщук Є.О.

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПОЛЬСЬКО-УКРАЇНСЬКОГО ТРАНСКОРДОННОГО СПІВРОБІТНИЦТВА 22

Дубінчин В.В.

ІНСТИТУЦІЙНІ ІННОВАЦІЇ ДЛЯ СТАЛОГО ПРОМИСЛОВОГО РОЗВИТКУ В ПОЛЬСЬКО-УКРАЇНСЬКИХ ПРИКОРДОННИХ РЕГІОНАХ: УРОКИ ЄВРОПЕЙСЬКИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ 24

СЕКЦІЯ №2 УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ, ГАЛУЗЯМИ ТА ГОСПОДАРСЬКИМИ КОМПЛЕКСАМИ

Челей М.П.

ДИНАМІКА ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ СЕКТОРУ ТОРГІВЛІ 26

Деревянко В.А.

РЕІНДУСТРІАЛІЗАЦІЯ США ЯК МОДЕЛЬ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПРОМИСЛОВОСТІ: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ 28

Науменко Н.С.

ЕКОНОМІЧНА ДИПЛОМАТІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРИМУВАННЯ: АНАЛІЗ ДИНАМІКИ ВІЙСЬКОВИХ БЮДЖЕТІВ КРАЇН НАТО У КОНТЕКСТІ РОСІЙСЬКОЇ ЗАГРОЗИ 30

Палагіцький В. І., Гончар В. В.

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА – ПОКАЗНИКИ ПРОСТОРОВОГО ВИМІРУ 33

Бондаренко А. Ю.

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА ІННОВАЦІЇ У ФОРМУВАННІ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК СКЛАДОВИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ ПОВОЄННОЇ УКРАЇНИ 34

Ярьоменко С. Г.

ДЕТЕРМІНАНТИ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО ТУРИЗМУ: ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДИКИ CRITIC-TOPSIS 35

Гузела І.А., Кнейслер Е.Г.

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ СТРАХОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СТРАХОВОГО РИНКУ 36

Василик Н.М., Климчук Д.М.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ У ТРАНСПОРТНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ 38

Василик Н.М., Крив'яничук С.В.

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІТ-ОРГАНІЗАЦІЙ 41

Сафаров Р.О. ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА ЯК ДРАЙВЕР СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ	43
Коротич Є.Г, Рега В. І. ОЦІНКА ВПЛИВУ СТРАТЕГІЇ ЗЕЛЕНОГО, СТІЙКОГО ТА ЦИФРОВОГО ВІДНОВЛЕННЯ НА ПОЗИЦІЇ УКРАЇНИ У РЕЙТИНГУ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ	45
Данилевський Р.В., Мініна О.В. ІНСТИТУЦІЙНІ ПЕРЕДУМОВИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЦУКРОВОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ	47
Іщук Л.І., Клинова Я.І. ІНФЛЯЦІЯ ЯК ГЛОБАЛЬНЕ ЯВИЩЕ: ПРИЧИНИ ТА НАСЛІДКИ ДЛЯ ГРОШОВОГО ОБІГУ	50
Kozarzewski P. INTERESY GRUPOWE W SEKTORZE PRZEDSIĘBIORSTW A PRYWATYZACJA – DOŚWIADCZENIE POLSKI.....	51
Микитенко В.В. ВІД СТІЙКОСТІ ДО РЕЗИСТЕНТНОСТІ: ЕВОЛЮЦІЯ КАТЕГОРІАЛЬНОГО АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ ПРОСТОРОВИМ РОЗВИТКОМ	54
Неборачко М.Е. ДО ПИТАННЯ ВПЛИВУ ТОРГОВЕЛЬНИХ КОНФЛІКТІВ НА ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС УКРАЇНИ	58
Жорник А.Д., Сотнікова Ю.В. START SMART: ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ	59
Горовенко Г.О. ДОСЛІДЖЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ З ВИРОБНИЦТВА НАПОЇВ	62
Горовенко О.О. ДОСЛІДЖЕННЯ СЕКТОРАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ	65
Ліпич Л.Г. НЕТВОРКІНГ ЯК МЕТОД ПОБУДОВИ МЕРЕЖІ КОНТАКТІВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ РИНКУ ПРАЦІ	68
Маліцький Р.І. ДОСЛІДЖЕННЯ ІТ-СЕКТОРА УКРАЇНИ	70
Микитенко В.В. СИНДРОМАЛЬНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ДЕМОГРАФІЧНО-ТРУДОВОЇ АТРОФІЇ: ПРИРОДА ТА МЕХАНІЗМИ НІВЕЛЮВАННЯ	72
Корнійчук О.П. ІНСТИТУЦІЙНІ ДІЇ ПО ЗАХИСТУ ДЕРЖАВИ І ЗДОРОВ'Я НАЦІЇ В УМОВАХ ШИРОКОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ РФ ПРОТИ УКРАЇНИ	75
Танцюра В. Л. ІННОВАЦІЙНІ ЕКОСИСТЕМИ В УКРАЇНІ: ПИТАННЯ РОЗВИТКУ ТА УПРАВЛІННЯ.....	76
Сидорук С. В., Оніщук М. М., Самчук А.П. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ВПЛИВУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ НА ГОТЕЛЬНИЙ РИНОК УКРАЇНИ.....	80
Сидорук С. В. Оніщук М.М РОЗВИТОК ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ У ВОЄННИЙ ЧАС	82

Карюк А.О., Половик А.В. РОЗВИТОК ЗАРЯДНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ЕЛЕКТРОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ В УКРАЇНІ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЕЛЕКТРИЧНУ МЕРЕЖУ	85
Топалов В.М. ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА ЯК ФАКТОР СТІЙКОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА	86
Харламова С.В., Ущатовський Ю.В. ЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	89
Фоміна О.О., Оленцевич Н.В. ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК НАЦІОНАЛЬНИХ ІНТЕРЕСІВ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ: ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ І ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ.....	91
Хлівненко М.С. ОЦІНЮВАННЯ ДИНАМІКИ ВВП У 2022-2024 РОКИ.....	93
Черчик Л.М. РЕСУРСООРІЄНТОВАНА КЛАСТЕРНА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ КУРОРТІВ	96
Туревич Л.М. СТРУКТУРНІ ЗРУШЕННЯ В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ: ПЕРЕХІД ВІД ТРАДИЦІЙНИХ СЕКТОРІВ ДО ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ	98
Росинський А.В., Корнійко О.О. ЕКОНОМІЧНА ДИВЕРГЕНЦІЯ РЕГІОНАЛЬНИХ РИНКІВ ПЕРВИННОЇ НЕРУХОМОСТІ В УМОВАХ ЕКЗОГЕННИХ БЕЗПЕКОВИХ ШОКІВ	100
Коритко П.О. ПРИНЦИПИ ТА МЕТОДИ ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ДОБУВНОЇ ГАЛУЗІ.....	103
Лучечко Ю.М. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АГРОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗАХІДНОГО РЕГІОНУ УКРАЇНИ	105
Бровченко Б.Ю. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН ЯК УМОВА ЕФЕКТИВНОГО РЕАГУВАННЯ НА ПЛИВ НЕГАТИВНИХ ЕКСТЕРНАЛІЙ	107
П'явка О.П. АНАЛІЗ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ (СТІЙКОСТІ)	109
Гордійчук А.Ю. ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ АВТОМОБІЛЬНОГО РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ	110
СЕКЦІЯ №3 УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ФІНАНСАМИ, ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ	
Неймет В.В. ЗМІЦНЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ САМОДОСТАТНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	112
Полторацька Ю.О. ВЕНЧУРНЕ ФІНАНСУВАННЯ СТАРТАПІВ: СВІТОВИЙ І УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД.....	113
Губанов В. Є. ДЕРЖАВНІ ФІНАНСИ УКРАЇНИ: ТРИГЕРИ ДОВГОСТРОКОВОЇ СТІЙКОСТІ.....	115
Гуденко Б. О. СИСТЕМА ГРОШОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДФТГ В ТЕОРЕТИЧНИХ КОНЦЕПЦІЯХ ФІНАНСУВАННЯ СИЛ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ	118

Коноваленко Д. В., Плахотній Д. О. МЕХАНІЗМИ ФІСКАЛЬНОЇ РІВНОВАГИ: ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ДЕРЖАВНИХ ФІНАНСІВ В УМОВАХ ВОЄННОЇ КРИЗИ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	121
Шаповалов О. Б. СТРАТЕГІЧНА РОЛЬ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО МАШИНОБУДУВАННЯ У ВІДБУДОВІ ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ	123
Шуман В. Ю. ГРАНТОВЕ ФІНАНСУВАННЯ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ НАУКОВОЇ СФЕРИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ФІНАНСАМИ	124
Шелудько С.А. ФІСКАЛЬНА СПРОМОЖНІСТЬ ЯК ОРІЄНТИР В УПРАВЛІННІ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ УКРАЇНИ	126
Лещенко В. А. РОЛЬ ІННОВАЦІЙ У ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ЧАС ВІЙНИ	130
Бик В. М. ВИКОРИСТАННЯ AI-АГЕНТІВ ДЛЯ МОНІТОРИНГУ ТА АНАЛІЗУ ДЕРЖАВНИХ ВИТРАТ: АРХІТЕКТУРНА МОДЕЛЬ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ.....	132
Кеніз Т.Й. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПРОЗОРОСТІ І ЦИФРОВІЗАЦІЇ ФІНАНСОВИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ.....	134
Нечаєва І. А., Лихинін Г. В. ІНВЕСТИЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ У СФЕРІ «ЗЕЛЕНИХ» ТЕХНОЛОГІЙ ТА ЕНЕРГЕТИКИ	135
Виговська Н.Г., Іванисько Н.М. ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОГРАМ ЖИТЛОВОГО БУДІВНИЦТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	138
Воробець Т.І. ФОНДОВІ ІНДЕКСИ, ЯК ІНСТРУМЕНТ ОЦІНКИ ІНВЕСТИЦІЙНОГО КЛІМАТУ НА НАЦІОНАЛЬНИХ РИНКАХ КАПІТАЛУ	141
Ждан О.О., Фоменко Є.С. РОЛЬ ДЕРЖАВНИХ ФІНАНСІВ У ПІСЛЯВОЄННІЙ ВІДБУДОВІ УКРАЇНИ	144
Лук'янчук В.О. ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД: ПРІОРИТЕТИ ТА РИЗИКИ	145
Нечаєва І.А., Шафєєв Р.К. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ	147
Рудаченко О. О., Ісаєнко О.В. АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ Й ІНВЕСТИЦІЯМИ В УКРАЇНСЬКІЙ ПРОМИСЛОВОСТІ	150
Гиря В. М. ЕКОНОМІЧНІ ОСНОВИ РЕСТАВРАЦІЇ ТА ВІДНОВЛЕННЯ РЕЛІГІЙНИХ ОБ'ЄКТІВ НА ЗАСАДАХ РЕВІТАЛІЗАЦІЇ МІСЬКОГО ПРОСТОРУ	152
Кузьмін Т. Р. МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ ВІДНОВЛЕННЯ ЗРУЙНОВАНИХ ГРОМАДСЬКИХ БУДІВЕЛЬ	153
Баранецький Т.Я. ВАЖЛИВІСТЬ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ТЕРИТОРІЙ ВІДНОВЛЕННЯ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЇХ РОЗВИТКУ	154

Шелудько С.А. ФІСКАЛЬНА СПРОМОЖНІСТЬ ЯК ОРІЄНТИР В УПРАВЛІННІ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ УКРАЇНИ	156
Зельцер Є. Р. ВИКОРИСТАННЯ ШІ В ІНСТИТУЦІЙНОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ДЕРЖАВНИХ ЖИТЛОВИХ ПРОГРАМ В УКРАЇНІ	160
Писаренко Т.М., Петрук О.Ю. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОПОДАТКУВАННЯ ДОХОДІВ БЮДЖЕТНИХ УСТАНОВ.....	161
Гончаров Ю. В., Пелех А.О. МІЖНАРОДНА ДОПОМОГА ЯК ЗАСІБ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД.....	163
СЕКЦІЯ №4 РЕГІОНАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, МІЖНАРОДНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО, ЄВРОІНТЕГРАЦІЯ	
Тихонов О.В. ПЕРСПЕКТИВИ ПЕРЕХОДУ ЗАХІДНОГО РЕГІОНУ УКРАЇНИ НА ПРИНЦИПИ «ЗЕЛЕНОЇ» ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ПРИСКОРЕННЯ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....	166
Погуляйко Ю.М. ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ КОМУНАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ У ПРИКОРДОННИХ З ЄС РЕГІОНАХ УКРАЇНИ	167
Залевський П.М. СТАЛИЙ РОЗВИТОК ЗАХІДНОГО РЕГІОНУ УКРАЇНИ ЯК АКСЕЛЕРАТОР ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	170
Гордійчук Ю.Р. РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНОЇ ТА СОЛІДАРНОЇ ЕКОНОМІКИ ЯК УМОВА ПРИСКОРЕННЯ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД	171
Великий Є. О. ПОЛІТИКА ІНКЛЮЗИВНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ІМІГРАНТІВ В КРАЇНАХ ЄС	173
Маценко Д. С., Уманець Є. М. ЕТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ В КОМПАНІЯХ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ЯК МЕХАНІЗМ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ БІЗНЕС-ЕТИКИ ТА КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ.....	176
Нестеров Ю.О. АНАЛІЗ МОЖЛИВОСТЕЙ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЗАКОНОДАВСТВА ЄС ДО ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ У СФЕРІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	180
Попова О.Ю. SWOT-АНАЛІЗ МОЖЛИВОСТЕЙ МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА СУЧАСНОГО УНІВЕРСИТЕТУ УКРАЇНИ	182
Максимець О.В. УПРАВЛІНСЬКА ОСВІТА З УРАХУВАННЯМ ВИМОГ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ – ВИМОГИ ДО ТА ВІД МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ	183
Бородіна О.А. ІНФРАСТРУКТУРНЕ ПРОЄКТУВАННЯ У РЕГІОНАЛЬНОМУ МОДЕЛЮВАННІ ПОВОЄННОГО РОЗВИТКУ. ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ СКРИНІНГУ	184
Іщук Л.І., Єрмакович О.Ю. ЄВРОПЕЙСЬКА СИСТЕМА ЦЕНТРАЛЬНИХ БАНКІВ ЯК ОСНОВА МОНЕТАРНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ В ЄС	187
Олександренко І.В. АНАЛІЗ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В РЕГІОНАХ УКРАЇНИ	188

Синиченко А.В. РОЛЬ МЕДІА У ФОРМУВАННІ КУЛЬТУРНИХ ЦІННОСТЕЙ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА.....	190
Лазнева І.О., Злочевський Д.Д. ПЕРЕХІД ДО ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОЛОГІЧНО-ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ	192
Лазнева І.О., Перевай К.В. ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ: РОЛЬ СМАРТЕКОНОМІКИ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ СВІТОВОГО РИНКУ	193
Лазнева І.О., Самофал І.В. ЗЕЛЕНІ ІНВЕСТИЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ГЛОБАЛЬНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	195
Максименко І.Я., Максименко А.В. МІЖНАРОДНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО В ОСВІТІ - ЯК ЧИННИК ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЗНАНЬ І ІННОВАЦІЙ	196
Рудаченко О.О., Медведєв Д.О. МЕХАНІЗМИ ПІДТРИМКИ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ	198
Полтавець І. В. ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ МІСТОБУДІВНИХ ПРОЄКТІВ В СТОХАСТИЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ.....	200
Хохуляк О. ВПЛИВ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ НЕРІВНОМІРНОСТІ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ	201
Янковський В.А. ЕКОНОМІЧНА ДИПЛОМАТІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ІНТЕРЕСІВ УКРАЇНИ.....	202
Солдак М.О. ПРОМИСЛОВА СПАДЩИНА ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ: ЯК МИНУЛЕ ВИЗНАЧАЄ МОЖЛИВОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ РЕКОНСТРУКЦІЇ	204
Полінкевич О.М. СТАЛИЙ ТА ЗЕЛЕНИЙ РОЗВИТОК МІСТ ТА ТЕРИТОРІЙ	207
Дзюбинський А.В., Пахолюк О.В., Безп'ятко О.Г. РОЛЬ МИТНОГО РЕГУЛЮВАННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ	209
Хомяк Н.Л. СТАЛИЙ, ІНКЛЮЗИВНИЙ ТА СМАРТ РОЗВИТОК СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	211
СЕКЦІЯ №5 МЕНЕДЖМЕНТ, ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА, ЛОГІСТИКА	
Kosinskyi P., Melnik Yu. DIRECTIONS FOR OPTIMIZING THE FINANCIAL AND ECONOMIC ACTIVITIES OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT	215
Kosinskyi P., Dimitrova O. IMPROVING THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE ECONOMIC ACTIVITY IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT	216
Якименко-Терещенко Н.В., Андреєва К.С. АНАЛІТИКА КЛІЄНТІВ І КАНАЛІВ В УПРАВЛІНСЬКОМУ ОБЛІКУ: ВІД ВИТРАТ ДО ПРИБУТКОВОСТІ ТА СТАЛОСТІ	218

Хомов Ю.Ю. ПРИНЦИПИ ТА ФАКТОРИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	219
Цуз І.Г. МЕТОДИ АНАЛІЗУ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	221
Шапошнікова І. О. ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ БУДІВНИЦТВА ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОГО ТОРГОВЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ В МЕЖАХ СТРАТЕГІЇ РЕЛОКАЦІЇ РИТЕЙЛУ	223
Русин Ю.М. ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ ВИКОРИСТАННЯ ВИРОБНИХ РЕСУРСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	226
Мартиш С.О. ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА РІВЕНЬ ФІНАНСОВОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	228
Лучечко А.П. ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ	229
Демковський В.М. МЕТОДИ АНАЛІЗУ ТА ОЦІНКИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ.....	232
Вижицький О.В. МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	234
Ломохов Д. В. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА	235
Дударчук В. В. ПЛІННІСТЬ КАДРІВ ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	238
Ващенко М. А. ДЕЛЕГУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ.....	240
Караїм В. П. РОЛЬ ІНСТРУМЕНТІВ СТАЛОГО ЗЕМЕЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ ВИРОБНИЧИХ ВІДНОСИН АГРОСФЕРИ ВОЛИНСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	241
Громик О.М. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ	244
Колібаба М.В. ЦІНОВА ВОЛАТИЛЬНІСТЬ РИНКУ РДН УКРАЇНИ У 2020–2025 РОКАХ. ПРИЧИНИ, НАСЛІДКИ ТА СИСТЕМНІ РИЗИКИ	246
Бурлака О.С. РОЗВИТОК КОМПЕТЕНЦІЙ КОМАНДОТВОРЕННЯ ЯК ПРІОРИТЕТНА СКЛАДОВА ПЕРСОНАЛЬНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА	248
Кононенко І. М., Тюрменко Я. М. КОМПЛАЄНС-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ СКЛАДНИМИ ОБОРОННИМИ ТЕХНОЛОГІЧНИМИ ПРОЄКТАМИ В УКРАЇНСЬКИХ УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ	250
Якимчук А. В. ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ESG КОНЦЕПЦІЇ В УПРАВЛІННІ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ УКРАЇНИ.....	254
Тимофєєв Д. В. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БУДІВНИЦТВА	256
Таранич О.В., Мордванюк А.В. ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ В ОПЕРАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖЕМЕНТІ	257

Томчук О.В., Ковбасюк Б.Р. ІНТЕГРАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	260
Купенко А. С. ЧИННИКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДРЯДНИКА.....	262
Чуприна Ю.А., Чуприна Х.М. АНАЛІТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ МЕРЕЖЕВИХ КОНФІГУРАЦІЙ ТА ЦИРКУЛЯЦІЇ ЗНАНЬ У КОГНІТИВНОМУ СЕРЕДОВИЩІ ПРОЄКТУ	263
Медвідь Р. Ю. ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА ВАРТІСТЬ БУДІВНИЦТВА	264
Локтіонова Я. Ф. ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ БУДІВЕЛЬНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ПОСТВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	265
Моголівець А.А. ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ- ВОЄННИЙ І ПОСТВОЄННИЙ ВИМІРИ.....	266
Бенедичук А.О. НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИКОРИСТАННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ	268
Бондаренко Н.В., Блажко Л.М., Кириченко А.А., Тютюнник Т.О. ОПТИМІЗАЦІЙНІ МОДЕЛІ ДИНАМІЧНОГО ЛІНІЙНОГО ПРОГРАМУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ТА РЕСУРСАМИ.....	270
Чеканов О.С. ДОДАНА ВАРТІСТЬ ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНДИКАТОР ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА.....	273
Діденко К.В. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ	275
Гебура О.М. ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИКИ В УКРАЇНІ	276
Гладищук Я.А. РИНКОВА ОРІЄНТАЦІЯ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ БАЗИС ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ БАНКУ	278
Кірчу К.М., Кулик М.В. БРЕНДИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	280
Мантур-Чубата О.С., Лисько К.В. СТРАТЕГІЇ ПОДОЛАННЯ ФІНАНСОВИХ КРИЗ НА ПІДПРИЄМСТВІ	282
Новіков М.А. ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	285
Полянський М.Ю. ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ.....	287
Пуліна Т.В., Резанов Е.О. СТРАТЕГІЧНІ МОЖЛИВОСТІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА	289
Школяр С.В. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ РЕГІОНУ В УМОВАХ ДИНАМІЧНИХ ЗМІН	291

Шапа Н.М., Будня А.В. РЕГІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ	293
Смолич Д.В. ВЗАЄМОУЗГОДЖЕННЯ ІДЕНТИЧНОСТІ, ІМІДЖУ ТА РЕПУТАЦІЇ БРЕНДУ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ЧИННИК ЙОГО СТІЙКОГО РОЗВИТКУ	296
Ткачук В.О., Талько А.Р. СПОСОБИ ЗНИЖЕННЯ ВИТРАТ КОМПАНІЇ У КОНТЕКСТІ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДУ КАЙЗЕН-КОСТІНГУ	298
Лещенко М.В., Мельник Т.Ю. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ДРАЙВЕР РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ У ГЛОБАЛЬНОМУ КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ	300
Влащенко Н.М., Курашова А.О. УПРАВЛІННЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВИМИ МОДЕЛЯМИ У ТУРИСТИЧНІЙ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ: ТЕНДЕНЦІЇ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ	302
Жемердєєв А.О. ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ АГРОХОЛДІНГІВ.....	304
Базалійський В.П. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ВІТЧИЗНЯНИХ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ З ВИКОРИСТАННЯ HR-ТЕХНОЛОГІЙ	306
Вознюк Р.В. ДІАГНОСТИКА ТА АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НАЦІОНАЛЬНИХ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ	309
Дмитрук А.В. ЛОГІСТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ МЕРЕЖЕВОГО РИТЕЙЛУ	313
Клімов М.В. МОНІТОРИНГ МАРКЕТИНГУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ	315
Климентова М.В. ФОРМУВАННЯ ЦІНОВОЇ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА	317
Копиця А.О., Лепський Р.С., Кобелєва Т.О. ДОСЛІДЖЕННЯ СКЛАДОВИХ КРЕАТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ	319
Кривов'язюк І. В. СТІЙКІ ЛОГІСТИЧНІ ЛАНЦЮГИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	321
Лук'янова В.В., Вусатюк О.В. ХАРАКТЕРИСТИКА КАТЕГОРІЇ «ПОТЕНЦІАЛ» ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО ЗВ'ЯЗОК З КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ	324
Оксенюк К.І. ЛОГІСТИЧНА ІНФРАСТРУКТУРА ЯК ДРАЙВЕР РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ.....	327
Миколенко О.П., Слюсарєва Л.В. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ	328
Пономарьов В.Д. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ЕКОНОМІЧНОЇ ОЦІНКИ РОБОТИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	331
Сатанівська К.В., Марченко О.І. РОЛЬ ІННОВАЦІЙ У ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА СВІТОВОМУ РИНКУ.....	334
Моссаковська Ю.І., Журавська С.П., Мельник Т.Ю. ВИДИ ПОРУШЕНЬ АВТОРСЬКОГО ПРАВА В МЕРЕЖІ ІНТЕРНЕТ ТА МЕХАНІЗМИ ЇХ ЗАХИСТУ	336

Матолінець І.А. МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ ЧЕРЕЗ РЕПУТАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА B2B-ПЛАТФОРМАХ.....	339
Радько В.М., Іанісік Д.В. СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІНАНСОВОЇ ДІАГНОСТИКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	341
Радько В.М., Корніяшик К.М. ПОСИЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ГОТОВНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ: БАР'ЄРИ, МЕХАНІЗМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....	344
Рудаченко О. О., Бажанов П. Ю. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ.....	347
Антоненко В. М. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	349
Топалов Р.М. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА: ВИКЛИКИ ТА ПЕРЕВАГИ.....	351
Кравченко Є.С., Ляшок Н.Ю. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ В КОНТЕКСТІ ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ	353
Чернишенко О.І. ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ СОБІВАРТОСТІ ПРОМИСЛОВОЇ ПРОДУКЦІЇ.....	356
Овдієнко М.Є., Якименко-Терещенко Н.В. ІНТЕГРАЦІЯ ESG-ПОКАЗНИКІВ У СИСТЕМУ ФІНАНСОВОГО АНАЛІЗУ ПІДПРИЄМСТВА	358
Зубехіна Т.В. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ КУЛЬТУРНОГО ТУРИЗМУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ПОСТКОНФЛІКТНОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІЙ	359
Коваль Л.А., Довганич М. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ БЕЗРОБІТТЯ ЯК МАКРОЕКОНОМІЧНОГО ЯВИЩА.....	361
Поздняков М.В. ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА: МЕТОДИ ОЦІНКИ ТА ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЇЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	363
Портна І.А., Кордик С.М., Романов А.Д. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ	365
Пивовар П.Ю., Миколайчук І.П., Компанець К.А. ЦИФРОВІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ КАР'ЄРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ	367
Волинець І.Г. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ СТАНОМ ПІДПРИЄМСТВА	370
Коваль Л.А., Роман К. М. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОПТИМІЗАЦІЇ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ ПІДПРИЄМСТВ	372
Кулик М.В. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ	374
Буняк Н.М. ЦИФРОВА ЕКОСИСТЕМА ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ НАРОЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ	375

Писаренко Т.М., Івашин Р.І. ОБЛІК І КОНТРОЛЬ, ЯК БАЗОВИЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОТРИМАННЯ НОРМАТИВНОГО ЗАКОНОДАВСТВА ПО РЕАЛІЗАЦІЇ ПІДАКЦІЗНИХ ТОВАРІВ	377
Казимир Я.В. ТРАНСФОРМАЦІЯ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ: АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ І ВИКЛИКИ	378
Білан А. В. ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	380
Литовка А.А. ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ У ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	382
Гребень Е.І. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	385
Коваль Л.А., Зубик В.В. ІНВЕСТИЦІЙНИЙ PEST-АНАЛІЗ ДЛЯ ОЦІНКИ ЗОВНІШНЬОГО МАКРОСЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА	388
Сидоренко Т.М., Пчеловська А.А. ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ ІВЕНТІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	391
Зеленко О. М. AGILE-КОМУНІКАЦІЇ ЯК КУЛЬТУРНИЙ МЕХАНІЗМ КООРДИНАЦІЇ КОМАНДИ: ПРИНЦИПИ, ПРАКТИКИ ТА ЕФЕКТИ.....	393
Шимко О.В., Ярмолка О.С., Ярмолка С.С. ЦИФРОВІ ТОРГОВЕЛЬНІ ПЛАТФОРМИ: СУЧАСНИЙ СТАН, КЛЮЧОВІ РИСИ, НАПРЯМИ РОЗВИТКУ	395
Дарій К.С. ПОРІВНЯННЯ КЛАСИЧНИХ ТА СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО ОЦІНЮВАННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ АЛЬТЕРНАТИВНИХ СТРАТЕГІЧНИХ СЦЕНАРІЇВ РОЗВИТКУ	397
Рудь Н.Т. ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО АНАЛІЗУ	398
Кошій О.В., Махнюк В.С. УПРАВЛІННЯ ВІТЧИЗНЯНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ НА ЗАСАДАХ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	401
Левін О.М. КОРПОРАТИВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДСИСТЕМИ РОЗВИТКУ КАДРІВ	402
Тендюк А.О. ПЕРЕВАГИ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ESG-МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ	406
Фесіна Ю.Г. ФІЛОСОФІЯ БІЗНЕСУ 5.0.....	409
Карась О.Р. ВПЛИВ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ НА ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ	411
Шульга М.С. СУТНІСТЬ, СТРУКТУРА ТА ФУНКЦІОНАЛЬНІ СКЛАДОВІ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ	413
Стегней М. І., Мейсар Б.А., Батин М. О. ДИНАМІЧНІ ЗМІНИ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ СФЕРИ	415

СЕКЦІЯ №1

СТРУКТУРНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІКИ РЕГІОНІВ ПОЛЬСЬКО-УКРАЇНСЬКОГО ПРИКОРДОННЯ.

Andrzej Miszczuk,

Professor, Institute of Economics and Finance, Maria Curie-Skłodowska University, e-mail:

Piotr Miszczuk

MA, Centre for European Regional and Local Studies EUROREG, University of Warsaw, e-mail:

TERRITORIAL CAPITAL AND ITS REGIONAL DIVERSIFICATION IN POLAND

The aim of this study is to analyse the territorial capital of provinces in Poland, based on the latest statistical data from the Local Data Bank of the Central Statistical Office. The taxonomic method of distance from the Z. Hellwig standard (1968, 307-327) was used to interpret the data.

The place-based approach appeared in a report prepared by F. Barca (2009, 17-49) for the purposes of the cohesion policy reform carried out in the regions of EU Member States. The essence of this approach is to take into account the specific characteristics of individual areas, defined in functional terms, to support endogenous (bottom-up) development while limiting top-down (governmental) intervention, to adapt public intervention to the specific territorial characteristics of the area and its spatial links, taking into account the knowledge gained about the preferences of residents, local entities and their environment. Such activities should lead to the achievement of a so-called critical mass, which will influence development not only at the local level, but also at the regional, national and European levels (Churski 2018, 38).

A manifestation of the operationalisation of the territorially oriented approach is the concept of territorial capital, which should be treated as the basis for the endogenous development of each area. Territorial capital can be defined as a set of resources (assets) of various kinds that characterise a given territory (Camagni et al. 2011, 4). This applies in particular to unique and irreplaceable resources, the use of which creates the competitive potential of a territory (Przygodzki 2016, 91).

Territorial capital is the result of the state, changes and impact of elementary development factors that build its relational structure (Przygodzki 2016, 44). However, the question arises as to what elements constitute territorial capital. It can be equated with the four capitals model by P. Ekins (1992, 147-155; 2008, 63-80), which has been successfully used to evaluate the impact of EU funds on the sustainable development of selected areas. This model distinguishes between:

- human capital – mainly referring to the health, well-being and productive potential of individuals, including, among other things: physical and mental health, education, motivation, skills, determining the quantitative and qualitative resources of labour; it is most often measured by: the employment rate (including female employment), the unemployment rate (including women and young people), the structure of education and professional skills of employed (and unemployed) persons,

- social capital – similar to human capital, related to social welfare, but rather at the community level than at the level of individuals, including a system of social connections that support an efficient, cohesive society, facilitating social and intellectual relations between its members, referring to those resources of social trust, norms and relationships that people can use to solve common problems and create social cohesion, manifested in civic organisations, neighbourhood associations, cooperatives, as well as political and legal structures that promote political stability, democracy, effective governance and social justice; it can be measured by: the number of non-governmental organisations, cooperatives, public-private partnerships, gender inequalities in employment, pay, unemployment, areas with special development needs, the outflow of young people, crime, including juvenile crime, etc.

- natural (ecological, environmental) capital – comprising natural resources directly and indirectly related to social welfare; it includes ecosystems and their biodiversity, which provide, among other things, water, energy, mineral resources, wood and air; it can be measured by carbon dioxide emissions, air quality, water, degree of biodiversity, land use structure, soil contamination, etc.,

- economic capital – comprising man-made resources used to produce other goods and provide services (machinery, tools, buildings, infrastructure); its most popular measure is GDP *per capita*.

For the purposes of this analysis, the most representative characteristics of territorial capital in terms of human, social, natural and economic capital in 16 Polish provinces, available for 2023 or 2022, were selected. In the case of human capital, these are: population density (L-1), percentage of urban population (L-2), median age (L-3), natural growth (L-4), net migration (L-5), unemployment rate (L-6) and number of alcoholics per 1,000 inhabitants (L-7).

Social capital is described by: the number of non-governmental organisations per 1,000 inhabitants (S-1), the percentage of women among members of non-governmental organisations (S-2) and the employment rate of people with disabilities aged 16-64 (S-3). The characteristics describing natural capital are: the share of protected areas in the total area (N-1), the area of protected areas in thousands of m² per inhabitant (N-2), the percentage of gaseous pollutants retained or neutralised in relation to the total amount of pollutants produced (N-3), the percentage of dust pollution retained or neutralised in relation to the total amount of pollution generated (N-4) and the percentage of selectively collected waste in relation to the total amount of waste (N-5). In the case of economic capital, the following were used: GDP *per capita* in PLN thousand (E-1), own revenues of local government units per capita (E-2), share of investment expenditure in total expenditure of local government units (E-3), the value of fixed assets in enterprises in PLN thousand per capita (E-4) and the value of investment expenditure in enterprises in PLN thousand per capita (E-5).

The table 1 shows the distances of individual provinces from the benchmark constructed from the highest stimulants and lowest destimulants among the examined characteristics of individual provinces. For easier interpretation, individual distances were converted into aggregate variables, ranging from 0.00 to 1.00, with values closer to the upper limit of the range being more favourable for territorial capital.

Table 1. Distances *dio* and aggregate variables *qi* of territorial capital in the provincial system

Provinces	Distances <i>dio</i>	Aggregate variables <i>qi</i>
Dolnośląskie	9.2	0.63
Kujawsko-pomorskie	10.8	0.33
Lubelskie	12.5	0.00
Lubuskie	10.9	0.31
Łódzkie	10.0	0.47
Małopolskie	9.4	0.59
Mazowieckie	7.2	1.00
Opolskie	10.9	0.30
Podkarpackie	11.0	0.28
Podlaskie	11.0	0.28
Pomorskie	8.8	0.70
Śląskie	10.5	0.37
Świętokrzyskie	11.7	0.14
Warmińsko-mazurskie	12.3	0.03
Wielkopolskie	8.7	0.72
Zachodniopomorskie	11.0	0.28

Source: own study.

Based on Table 1, the provinces were ranked according to their territorial capital (table 2).

Table 2. Ranking of provinces in Poland according to their territorial capital

Ranking of provinces in Poland according to their territorial capital:	
1. Mazowieckie	9. Lubuskie
2. Wielkopolskie	10. Opolskie
3. Pomorskie	11-13. Podkarpackie
4. Dolnośląskie	11-13. Podlaskie
5. Małopolskie	11-13. Zachodniopomorskie
6. Łódzkie	14. Świętokrzyskie
7. Śląskie	15. Warmińsko-Mazurskie
8. Kujawsko-Pomorskie	16. Lubelskie

Source: own study.

The ranking was used to develop a typology of provinces based on their territorial capital, described by the characteristics selected for analysis. In the first range, with the highest level of territorial capital, were the provinces of Mazowieckie, Wielkopolskie, Pomorskie, Dolnośląskie and Małopolskie. The second range, with an average level of territorial capital, includes the provinces of Łódzkie, Śląskie, Kujawsko-Pomorskie, Lubuskie, Opolskie, Podkarpackie, Podlaskie, Zachodniopomorskie, while the third, weakest range includes the provinces of Świętokrzyskie, Warmińsko-Mazurskie and Lubelskie.

The results of the territorial capital study in Polish provinces are not surprising. Due to the fact that administrative regions are hub regions, it is quite obvious that the level of their territorial capital depends to a large extent on the potential and influence of the hubs, i.e. the largest cities in each region. The cities: Warsaw, Poznań, Gdańsk, Cracow and Wrocław clearly form the 'premier league'. They are developing the fastest and also have a great capacity to selectively attract migrants from both neighbouring provinces and abroad, including Ukraine. The second class includes provinces with smaller regional urban centres and two specific provinces, Łódzkie and Śląskie, which are undergoing an increasingly effective transformation from a traditional economy (textile industry, mining, metallurgy) to a knowledge-based economy. The last group consists of three economically weak provinces in Eastern Poland, affected by a significant population outflow (mainly to the provinces of Pomorskie, Małopolskie and Mazowieckie) and weak economic foundations of both the regions and the cities where they are located.

1. Barca F., 2009, *An agenda for a reformed Cohesion Policy. A place-based approach to meeting European Union challenges and expectations*, Independent Report prepared at the request of Danuta Hübner, Commissioner for Regional Policy, April, p. 17-49.
2. Camagni R., Caragliu A., Perucca G., 2011, *Territorial capital. Relational and human capital*, Milano.
3. Churski P., 2018, *Podejście zorientowane terytorialnie (place-based policy) – teoria i praktyka polityki regionalnej*, „Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna” nr 41, s. 31-50.
4. Ekins P., 1992, *A Four-capital Model of Wealth Creation*, [in:] *Real-life Economics. Understanding Wealth Creation*, ed. P. Ekins, M. Max-Neef, London-New York, p. 147-155.
5. Ekins P., Dresner S., Dahlström K., 2008, *The Four-capital Method of Sustainable Development Evaluation*, „European Environment” vol. 18, no. 2, p. 63-80.
6. Hellwig Z., 1968, *Zastosowanie metody taksonomicznej do typologicznego podziału krajów ze względu na poziom ich rozwoju oraz zasoby i strukturę wykwalifikowanych kadr*, „Przegląd Statystyczny”, z. 4, s. 307-327.
7. Przygodzki Z., *Kapitał terytorialny w rozwoju regionów*, „Acta Universitatis Lodzensis – Folia Oeconomica” 2016, nr 2 (319), s. 83-97.

Стегней М. І., доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки та фінансів
Мукачівський державний університет

Прокопець Р.І., аспірант, здобувач PhD, спеціальність «Економіка»
Мукачівський державний університет

Романюк С. В., аспірант, здобувач PhD, спеціальність «Економіка»
Мукачівський державний університет

МОДЕЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД В УМОВАХ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ

Сучасні соціально-економічні системи, зокрема територіальні громади (ТГ), функціонують в умовах значної економічної турбулентності, що вимагає розробки та впровадження ефективних моделей сталого розвитку для забезпечення їхньої стійкості та подолання кризових явищ.

Територіальна громада розглядається як соціально-економічна спільнота, що об'єднує населення певної адміністративно-територіальної одиниці, має права юридичної особи, функціонує як суб'єкт місцевого самоврядування, володіє ресурсами для забезпечення життєдіяльності та розвитку і діє на основі спільних інтересів, цінностей та правового регулювання. Ідентифіковано найбільш важливі риси (зокрема, географічні межі, населення, економічний потенціал, управління, бюджет, соціальна та культурна ідентичність) та властивості (здатність до саморозвитку, майнові, фінансові права, місцеве самоврядування), які є основою для формування стратегій розвитку та прийняття рішень на всіх етапах управління.

Для забезпечення ефективного управління територіальними громадами було систематизовано та уточнено їхні функції за двома ключовими ознаками: адміністративні (аналіз і прогнозування, планування і програмування, організування, мотивування, розпорядництво, моніторинг і контроль) та господарські, що охоплюють ключові сфери функціонування громади. Такий підхід створює організаційні передумови для розробки і реалізації моделі сталого розвитку громад на основі проєктного підходу та оптимізує розподіл повноважень і відповідальності.

В умовах турбулентності стійкість соціально-економічних систем визначено як їхню здатність протистояти зовнішнім і внутрішнім впливам, зберігати функціональну цілісність, адаптуватися до змінних умов середовища та відновлювати рівновагу під впливом дестабілізуючих факторів. Для кількісної оцінки сталості системи за економічним, соціальним та екологічним напрямками запропоновано використовувати інтегровані показники резистентності, які визначають ступінь реагування системи на впливи, тривалість та спрямованість такої реакції, а також тривалість періоду стабілізації. Використання цих показників, доповнених математичним апаратом для обчислення вектору резистентності системи, дозволяє визначити основні тренди розвитку в умовах турбулентності та змін.

Аналіз макроекономічної стійкості України в умовах глобальних і внутрішніх чинників турбулентності, включаючи наслідки війни, показав, що всі сфери макроекономічної, соціальної та екологічної стійкості зазнали погіршення. Зокрема, найбільш нестійкими сферами, що погіршили оцінку, є продуктивність, логістика, енергоефективність та інфляція. Значних втрат зазнали також охорона здоров'я та освітній потенціал через демографічні втрати та міграцію.

Дослідження регіональних специфік сталого розвитку підтвердило суттєві міжрегіональні диспропорції в економічному і екологічному розвитку ще до війни, які корелюють з розміщенням продуктивних сил та локалізацією виробничого і логістичного потенціалу. Запорукою сталого розвитку і відновлення України може стати лише

індустріалізація, заснована на екологічних принципах та ефективному використанні людського потенціалу й інновацій.

Порівняльна оцінка сталого розвитку територіальних громад, зокрема на прикладі Закарпатської області, виявила суттєві відмінності в економічному розвитку та бюджетній спроможності громад, що залежать від їхніх розмірів, виробничого, логістичного та людського потенціалу. Міські громади демонструють вищий рівень економічного розвитку завдяки розвинутій інфраструктурі та економічному потенціалу, тоді як окремі сільські громади можуть досягати вищого розвитку за соціальними та екологічними показниками. На основі проведеного аналізу встановлено, що формування та реалізація моделі сталого розвитку громад вимагає координації на трьох рівнях [1-2]:

- державному – створення законодавчих, інституційних та економічних умов;
- обласному – забезпечення сприятливого інвестиційного клімату, економічного вирівнювання та розвитку інфраструктури;
- місцевому – оптимізація управління, підтримка бізнесу, залучення інвестицій та реалізація партнерських проєктів.

Європейський досвід у сфері сталого розвитку територіальних одиниць ґрунтується на інтегрованому підході, що забезпечує економічну, соціальну та екологічну згуртованість, сприяє розвитку конкурентних переваг, підтримує сталий розвиток через «зелену» економіку, збереження біорізноманіття та покращення інфраструктури [3-4].

Для формування моделі сталого розвитку доцільно використовувати наукові підходи: структурний, цільовий та процесний. Вони не є взаємовиключними, а розглядаються як етапи, що у комплексі сприяють проєктуванню дизайну сталого розвитку, окресленню пріоритетів і методів досягнення цілей, а також створенню ефективної структури управління.

З метою забезпечення гнучкості та адаптивності модель управління сталим розвитком ОТГ повинна базуватися на засадах проєктного менеджменту. Вона повинна включати формування стратегії та планів розвитку, поточне управління через функціональні підрозділи та реалізацію проєктів відновлення і сталого розвитку шляхом залучення інвесторів, експертизи, адміністративного та фінансового забезпечення. Процес управління передбачає взаємодію керівників проєктів, стейкхолдерів і команд з чітким визначенням цілей, бюджету та очікуваних результатів, що сприяє прозорості, ефективному використанню ресурсів та адаптивності громади до змін.

Формування стратегічних орієнтирів сталого розвитку громад повинно охоплювати комбінації базових, ресурсних та функціональних стратегій, які спрямовані на взаємну підтримку та забезпечення збалансованого розвитку громад в умовах невизначеності. Ця комбінація передбачає інтеграцію довгострокових цілей, ефективне використання наявних ресурсів та адаптивні механізми управління для підвищення стійкості територій. Стратегії передбачають диференційований підхід до післявоєнного відновлення громад шляхом їх групування за рівнем завданої шкоди, розташуванням щодо зони бойових дій та наявним потенціалом, що дозволяє оптимізувати ресурси.

1. Pavlenko Olena, Irtyshcheva Inna, Kramarenko Iryna, Stehnei Marianna, & at/ Design Managment of an Innovative Model of Sustainable Development and Regional Features in Conditions of Global Turbulence / Pavlenko Olena, Irtyshcheva Inna, Kramarenko Iryna, Stehnei Marianna, & at// WSEAS Transactions on Environment and Development : scientific journal. – Athens, Greece, 2023. – Vol. 19. – P. 1346-1356.
2. Стегней Маріанна, Черниченко Тетяна, Лінтур Інна, Хаустова Ксенія, Шолтес Едуард Інноваційні засади сталого розвитку територіальних одиниць на основі використання їх економічного потенціалу / Стегней Маріанна, Черниченко Тетяна, Лінтур Інна, Хаустова Ксенія, Шолтес Едуард // Modeling the development of the economic systems : науковий журнал / гол.ред. Хрущ Н.А. –Хмельницький : ХНУ, 2023. – №4. – С. 32-40.
3. Стегней, М. І. Екологічні пріоритети розвитку сільських територій / М. І. Стегней // Економіка і держава : міжнародний науково-практичний журнал. – Київ, 2015. – №1. – С.17-21.
4. Стегней М. І. Механізм екологічно сталого розвитку сільських територій: сутність, складові та функції. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 1(36). С. 36–42.

Литвинчук В.А.

Здобувач ОП Підприємництво та бізнес-адміністрування

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна

Полінкевич О.М.

Д.е.н., професор, завідувач кафедрою підприємництва, торгівлі та логістики,

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна

ПІДПРИЄМНИЦТВО У ЦИФРОВОМУ ПРОСТОРИ SMART CITY: УКРАЇНСЬКО-ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ВИМІР

В сучасних умовах зросла необхідність цифровізації міст і територій. Це зумовлено різними чинниками, головним із яких є військові дії. Відповідно до цього назріла необхідність перебудови цифрового простору за принципами сталого розвитку [1-3]. Робота виконана в рамках проєкту EVDOC модуль Jean Monnet.

Підприємництво в епоху цифрових трансформацій перестало бути традиційною діяльністю, обмеженою фізичними торговими площами чи індивідуальними контактами підприємця з клієнтами. У європейських країнах і все активніше в Україні воно входить у простір Smart City – середовище, де технології, дані та інновації визначають спосіб ведення бізнесу та його інтеграцію в життя міста. Обраний напрямок дослідження поєднує урбаністичні концепції та бізнес-моделі, орієнтовані на цифрову взаємодію.

Узагальнюючи результати попередніх досліджень, можна стверджувати, що підприємництво та міський розвиток у воєнний період формуються під впливом складних соціально-економічних трансформацій. У роботах простежується спільна лінія: військові конфлікти змінюють економічну поведінку, структуру ринків і роль міських інституцій [1]. Підприємництво в умовах невизначеності потребує нових моделей адаптації й управління знаннями [2]. Дослідження smart-планування українських міст під час війни демонструють важливість цифрових підходів до соціального добробуту [3], а робота [4] висвітлює інноваційні механізми підтримки вразливих груп, зокрема біженців, як елемент стійкого розвитку.

У європейських містах Smart City давно перестав бути експериментом. Лісабон, Таллінн, Амстердам, Копенгаген і Гданськ демонструють, як цифрові інструменти формують нову поведінку підприємців і споживачів. Доступ до відкритих даних дозволяє бізнесам аналізувати транспортні потоки, планувати розміщення точок обслуговування, оптимізувати логістику. Цифрові карти, системи мобільності, електронні кабінети громадян, інтегровані платформи міських сервісів – це не лише інструменти управління, а й нові ринки для стартапів, сервісних платформ, маркетингових агенцій, IT-компаній.

Європейський досвід показує, що підприємництво у Smart City розвивається тоді, коли місто стає партнером бізнесу. Муніципалітет відкриває дані, створює майданчики для тестування інновацій, надає гранти для цифрових рішень, впроваджує податкові стимули або спеціальні міські програми. Саме через таку взаємодію народжуються сервіси мобільності, системи електронної торгівлі, платформи для управління ресурсами, рішення для «розумного» житла чи цифрового здоров'я.

В Україні цей процес відбувається динамічно, хоча й нерівномірно. Київ, Львів, Вінниця, Луцьк, Тернопіль, Дніпро та ряд інших міст упроваджують цифрові сервіси, створюють відкриті реєстри, запускають онлайн-платформи для підприємців. З'являються локальні цифрові стартапи, пов'язані з транспортом, логістикою, онлайн-маркетплейсами, smart-інфраструктурою. Проте український контекст має особливість – вплив війни. Вона стимулювала міста швидше переходити до цифрових рішень, але одночасно підсилила вимоги до кіберзахисту та стійкості сервісів.

Для підприємництва це створило нові можливості. Бізнеси, які раніше працювали у традиційному форматі, освоюють цифрові міські платформи, автоматизують операції,

застосовують інструменти аналітики, працюють з електронною комерцією. Паралельно зростає роль стартапів, що пропонують рішення для безпеки, логістики, транспортної доступності, сервісів для громадян. Smart-простір стає ринком, на якому виграв той, хто швидше адаптується, а не той, хто має більший офлайн-ресурс.

Україна й Європа рухаються у схожому напрямку, але вихідні умови різні. У ЄС цифрова інфраструктура сформована давно, тому підприємці працюють у передбачуваному середовищі. В Україні підприємництво формується паралельно з побудовою самої цифрової інфраструктури. З одного боку, це створює виклики: нестача даних, нерівномірність розвитку громад, слабкий доступ до фінансування інновацій. З іншого – дає шанс уникнути застарілих моделей і впроваджувати найновіші європейські практики без затримок.

Підприємництво у цифровому просторі Smart City – це не просто адаптація бізнесу до технологій. Це інтеграція бізнесу в екосистему міста, де кожен цифровий сервіс може стати точкою розвитку. Україна вже має цікаві приклади – мобільні додатки для комунальних послуг, платформи інтерактивної взаємодії з громадою, цифрові рішення для креативних індустрій, інтелектуальні платформи для транспорту й логістики. Європейські міста стали орієнтиром у побудові таких моделей, але українські підприємці демонструють здатність швидко навчатися й адаптуватися.

Ця тема потребує подальшого аналізу, оскільки вона торкається не лише технологій, а й стратегічного мислення. Підприємництво у Smart City – висвітлює економіку українських міст у найближчі роки. Зокрема, централізований чи мережевий, традиційний чи інноваційний, локальний чи інтегрований європейський простір. І саме від підприємців залежить, як швидко міста зможуть перейти до нової моделі розвитку, у якій цифрові платформи та міські дані стануть рушіями економічних змін.

У традиційній моделі бізнесу компанія залежала від власних ресурсів, локації та локального ринку. Натомість Smart City створює умови, за яких цифрова інфраструктура стає частиною бізнес-моделі. Підприємець більше не обмежений фізичним простором. Він має доступ до екосистеми міських сервісів, цифрових даних та можливостей, які до цього були доступні лише великим корпораціям.

Однією з найважливіших змін є доступ до міських даних. У Європі open data вже став стандартом, що перетворює муніципалітети з «адміністрацій» на «постачальників даних». Для бізнесу це нова валюта: карти мобільності, дані про транспортні потоки, аналіз шуму, екологічні показники, динаміка відвідуваності окремих районів. Усе це дозволяє точніше планувати діяльність, адаптувати маркетинг, створювати інноваційні продукти. Наприклад, у Гамбурзі компанії створюють цифрові сервіси на основі міських даних про рух суден, екологічний вплив портової інфраструктури чи завантаженість транспортних вузлів. Амстердам розвиває бізнес-моделі, які інтегруються в платформу Amsterdam Smart City, де підприємці тестують свої рішення у реальному середовищі від логістики до енергетики.

Українські міста лише формують цю культуру, але рухаються швидко. Львів відкриває все більше наборів даних, Київ та Вінниця використовують геоаналітику, а деякі громади запускають сервіси з моніторингу ресурсів, що можуть стати основою для розвитку локальних інновацій. Підприємці отримують можливість працювати з даними на рівні, який раніше був недосяжний. Це стимулює появу аналітичних компаній, GEO-стартапів, сервісів прогнозування навантаження на інфраструктуру, нових цифрових продуктів у сфері мобільності.

Ще один важливий аспект є зміна взаємодії між містом і підприємцем. У Європі стало нормою тестувати інновації у міському середовищі за допомогою так званих living labs. Місто дозволяє тестувати розумні зупинки, цифрові сенсори, моделі енергоспоживання, транспортні алгоритми без складних бюрократичних процедур. Це дає можливість малим компаніям перевіряти свої ідеї у реальних умовах, а не в лабораторіях. Українські міста, попри війну, також починають рухатися в цьому напрямку: у Києві, Львові та Маріуполі (до 2022 року) реалізовувалися пілоти для цифрових транспортних рішень, smart-освітлення, міської екології.

Сьогодні громади все частіше розглядають такі експерименти як основу для розвитку локальних інноваційних екосистем.

Цифровий простір Smart City створює й нові вимоги до підприємництва. Бізнесу вже недостатньо просто працювати онлайн. Йому потрібно бути готовим взаємодіяти з міськими платформами, забезпечувати кіберзахист даних, інтегруватися в екосистему цифрових сервісів. Це особливо помітно у сферах транспорту, логістики та торгівлі. Наприклад, у багатьох містах Європи платформи міської мобільності інтегрують десятки бізнесів: таксі, громадський транспорт, прокат велосипедів, кур'єрські служби, сервіси доставки. Місто стає єдиною точкою входу для користувача, а бізнес — одним із елементів великої цифрової мережі.

В Україні ця модель тільки формується, але кількість стартапів, які працюють у сфері міської мобільності, швидко зростає. З'являються сервіси, що збирають дані про рух транспорту, інтегрують маршрути, оптимізують доставку або пропонують рішення для smart-паркінгу. У багатьох випадках саме підприємці стають драйверами змін, пропонуючи містам готові модулі, які можна інтегрувати в міські системи.

Паралельно змінюється й сама роль підприємця. У Smart City він стає учасником міського управління. Це проявляється у партнерських проектах, спільних інноваційних програмах, консультаціях при формуванні міських політик. У деяких європейських країнах муніципалітети включають підприємців до робочих груп з планування цифрових сервісів. Таким чином створюється середовище, де бізнес не пасивний споживач умов, а активний творець міської цифрової екосистеми.

Українські громади поки роблять перші кроки у цьому напрямку, але війна виявила, наскільки важливою є співпраця міста й бізнесу. Саме підприємці створювали цифрові сервіси для волонтерства, логістики, гуманітарної допомоги, інформаційної безпеки. Багато рішень, які спершу були ініціативами бізнесу, пізніше стали складовою міських платформ. У цьому сенсі український досвід унікальний: він показує, що підприємництво може відігравати системну роль у формуванні цифрової стійкості міста.

Є й інший важливий вимір – інтеграція українського підприємництва в європейський ринок Smart City. Сучасні стартапи дедалі частіше орієнтуються на стандарти ЄС: захист даних, прозорість алгоритмів, модульність рішень, сумісність із європейськими платформами. Це відкриває шлях до участі у спільних проектах, програмах Horizon Europe, ERA-NET, розвитку співпраці з міськими адміністраціями ЄС. У перспективі це може допомогти українським містам швидше інтегруватися в європейську цифрову інфраструктуру.

Підсумовуючи, можемо сказати, що підприємництво у цифровому просторі Smart City – це складна й багатовимірна тема. Це не просто технології, а взаємодія між містом, бізнесом та мешканцями. Європейські міста демонструють, що Smart City може стати майданчиком для інновацій і середовищем, яке підтримує розвиток підприємництва. Україна ж показує, що навіть у надзвичайно складних умовах цифрові рішення можуть змінювати економіку, робити її адаптивнішою, мобільнішою та стійкішою.

Smart City – це не суто технічна концепція. Це спосіб організації міського життя, у якому підприємець стає одним із ключових учасників процесу. І саме на перетині інновацій, даних, міської політики й підприємницької ініціативи формується нова модель розвитку українських і європейських міст.

1. Polinkevych O. The economic consequences of military conflicts: The Ukrainian context. *Economic Forum*. 2024. № 14(1). Pp. 28-39. <https://doi.org/10.62763/cb/1.2024.28>
2. Biznes w erze wiedzy i w warunkach niepewności. Red. naukowa Ryszard Kamiński, Poznań: PTE, 2025. 440 s.
3. Polinkevych O. Smart Management Planning for Urban Development to Enhance Social Well-being: Cases of Ukrainian Cities During Wartime. *Nationl Interest Journal*. Volume 5 No.20 May-July 2025. Pp. 11-28 <https://sc01.tci-thaijo.org/index.php/NIT/article/view/241260/164070>
4. Polinkevych, O., Kuzmak, O., Kamiński, R., Kuzmak, O. (2025). Innovative Mechanisms for Regulating the Social Welfare of Refugees: Demographic Collapse or Sustainable Development. In: Semenov, A., Yepifanova, I., Kajanová, J. (eds) *Data-Centric Business and Applications. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*, vol 240. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-81557-7_5

Міщук Є.О.,

здобувач ступеня доктора філософії кафедри економіки
Луцький національний технічний університет, Україна

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПОЛЬСЬКО-УКРАЇНСЬКОГО ТРАНСКОРДОННОГО СПІВРОБІТНИЦТВА

Посилення євроінтеграційних та глобалізаційних процесів, а також потреба у пошуку нових моделей сталого розвитку змінили підходи до формування регіональної політики в Україні. Сучасні системи функціонують під впливом економічних, політичних, соціальних і безпекових чинників. Транскордонна взаємодія з країнами ЄС, особливо з Польщею, стимулює структурні трансформації на місцевому рівні, модернізацію інфраструктури, підвищення соціальних стандартів населення та формування нових соціальних послуг.

З початком повномасштабної війни в Україні та втратою доступу до морських портів українські регіони зіткнулися із серйозними викликами: порушення логістики, скорочення виробництва, переміщення населення та зміни в соціально-демографічній структурі [1]. Для західних областей транскордонне співробітництво з Польщею стало ключовим механізмом пом'якшення цих шоків, відкриваючи нові можливості для розвитку через експортно-імпорتنі операції, логістику, залучення інвестицій та розвиток територіальних громад.

Економічні детермінанти соціального розвитку регіонів оцінюються через конкретні напрями впливу: інвестиційну діяльність, розвиток малого і середнього бізнесу, зайнятість населення, модернізацію інфраструктури, створення нових робочих місць та формування соціальних послуг [2]. Особливе значення для отримання додаткових ефектів від транскордонної співпраці матиме активізація діяльності за такими напрямами, як участь у програмах ЄС, створення транскордонних кластерів, реалізація спільних логістичних проєктів, а також посилення ролі органів місцевого самоврядування та місцевих ЗВО у координації транскордонних ініціатив.

Важливо, що транскордонне співробітництво сприяло розвитку усіх ланок промисловості Західного регіону України. Наразі харчова і легка промисловість активно залучають польських партнерів для спільного виробництва та модернізації обладнання. Наприклад, підприємства Львівської та Закарпатської областей підвищили продуктивність на 15–20 % у 2023 році завдяки новим постачальникам сировини та технологій.

Розвиток польсько-українського транскордонного співробітництва стимулюватиме соціально-економічний розвиток українських прикордонних регіонів за рахунок реалізації ряду ключових груп заходів:

1. Залучення додаткових інвестицій для розвитку спільного підприємництва. Польські компанії розширюють виробництво та роздрібну мережу, створюючи нові робочі місця та підвищуючи продуктивність локальних підприємств. Наприклад, Cersanit у Житомирській області збільшив виробничі потужності на 20 % у 2023 році, а LPP Group підтримує понад 100 магазинів і планує подвоїти кількість точок до кінця 2026 року [3].

2. Створення нових робочих місць та забезпечення ефективної зайнятості населення прикордонних регіонів. Трудова міграція до Польщі обмежила розвиток ринку праці та призвела до дефіциту робочої сили в Україні. Важливо забезпечити повернення частини працівників з Польщі до України за рахунок вирівнювання рівня заробітної плати, а також створення належних умов праці і соціального захисту працівників в Україні. Також важливо створити більш сприятливі умови для організації та ведення малого і середнього бізнесу в Україні.

3. Розвиток спільних освітніх та культурних ініціатив. Залучення міжнародних грантів на спільні польсько-українські дослідження, активізація участі студентів і молодих учених у програмах обміну та стажування дозволять наростити людський капітал та зміцнити соціальне партнерство на рівні органів влади, бізнесу, громад, ЗВО та наукових установ тощо. У 2023–

2024 роках понад 200 студентів із західних областей проходили стажування у Польщі, що позитивно вплинуло на розвиток локальної економіки та соціальної активності громад [4].

Наразі український малий і середній бізнес отримує додатковий імпульс від польських інвесторів та за рахунок грантових програм ЄС. У 2024 році понад 50 нових спільних підприємств було зареєстровано у прикордонних регіонах, що сприяє створенню робочих місць, підвищенню доходів населення та розвитку стартапів і розширенню сфер виробництва і надання послуг.

Розвиток транскордонної логістики дозволяє регіонам ефективно адаптуватися до зовнішніх шоків. За даними 2023–2024 років, обсяги перевезень через логістичні хаби Львівської та Волинської областей зросли на 30 % порівняно з довоєнним періодом. Це сприяє стабілізації соціально-економічної ситуації та забезпечує додаткову зайнятість у сфері транспорту та логістики.

У 2024 році загальний товарообіг між Україною та Польщею досяг \$11,7 млрд, зокрема, український експорт - \$4,6 млрд. У 2025 році спільно з Bank Gospodarstwa Krajowego Польща створила механізм пільгового інвестування для компаній, зацікавлених у проєктах в Україні.

Крім економічних аспектів, транскордонне співробітництво активно сприяє культурному, освітньому та гуманітарному розвитку регіонів. Польські університети та наукові організації надають гранти, розвивають програми обміну та стажування для студентів і молодих фахівців із західних областей України, що сприяє підвищенню рівня кваліфікації робочої сили, зміцненню освітньо-наукової співпраці між закладами освіти, обміну досвідом практично в усіх сферах.

Польські інвестиції у промисловість і торгівлю сприяють створенню нових робочих місць та стимулюють попит на робочу силу в Україні. За оцінками, на кінець 2023 року вкладення польського капіталу в українські підприємства перевищували \$780 млн. Масштабні міграційні потоки між Україною та Польщею створюють демографічні та соціальні імпульси, а грошові перекази українців зменшують соціальні ризики та підвищують купівельну спроможність населення [4].

Важливо, щоб гуманітарні і соціальні ініціативи були спрямовані на підвищення якості адміністративних і соціальних послуг на місцевому рівні. Протрібно продовжувати реалізацію спільних програм постачання медичних матеріалів для закладів первинної допомоги, проведення міжрегіональних культурних заходів і впровадження молодіжних проєктів із розвитку громадської участі, інтеграції внутрішньо переміщених осіб та формування місцевих волонтерських спільнот. Це сприятиме підвищенню соціальної стійкості прикордонних територій та розширить можливості для розвитку людського капіталу.

Таким чином, в умовах повномасштабної війни розвиток транскордонного співробітництва з Польщею сприяє забезпеченню стійкості для регіонів Західної України, їх адаптації до нових економічних умов та сучасних викликів. Тому надалі важливо розробити довгострокову стратегію польсько-українського транскордонного співробітництва, яка б на паритетних і взаємовигідних засадах сприяла залученню інвестицій, підвищенню рівня зайнятості, розвитку освітніх і культурних ініціатив.

1. Бубенець І. Г., Чміль Г. Л. *Транскордонні економічні зв'язки як чинник розвитку регіонів*. Інфраструктура ринку, 2024.
2. Kowalski M. *Poland–Ukraine regional cooperation under economic instability*. Journal of Borderland Economics, 2024
3. LPP Group: звіт про діяльність в Україні, 2023–2024.
4. OSW Centre for Eastern Studies. *A key partner. Ukraine–EU trade in 2023*. OSW Ośrodek Studiów Wschodnich, 2024.
5. Дніпропетровське інвестиційне агентство. *Які економічні вигоди отримує Польща від торгівлі з Україною?* Дніпропетровське Інвестиційне агентство, 2025.

Дубінчин В.В.

аспірант 2-го курсу кафедри економіки

Луцький національний технічний університет, Україна

ІНСТИТУЦІЙНІ ІННОВАЦІЇ ДЛЯ СТАЛОГО ПРОМИСЛОВОГО РОЗВИТКУ В ПОЛЬСЬКО-УКРАЇНСЬКИХ ПРИКОРДОННИХ РЕГІОНАХ: УРОКИ ЄВРОПЕЙСЬКИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ

Сталий промисловий розвиток ключовим елементом економічної стійкості прикордонних регіонів, особливо в польсько-українському контексті, де транскордонна співпраця посилилася на тлі євроінтеграційних прагнень України та потреб післявоєнного відновлення.

Саме в контексті цих умов, вирішальну роль відіграють інституційні інновації — нові або реформовані структури управління, політики та рамки співпраці, які дозволяють узгодити розвиток промисловості з Цілями Сталого розвитку ООН, кліматичними й безпековими викликами та одночасно інтегрувати регіони до економічного простору ЄС. Саме тому сталий промисловий розвиток польсько-українських прикордонних територій потребує не лише додаткових ресурсів, а передусім чіткої, прозорої та багаторівневої інституційної структури, яка буде спроможна забезпечити реконструкцію ушкодженої війною інфраструктури одночасно з інтеграцією до внутрішнього ринку ЄС й сприяти зростанню продуктивності на інноваційній основі.

На наднаціональному рівні таку рамку сьогодні задає програма Ukraine Facility 2024–2027, запроваджена Регламентом (ЄС) 2024/792, що передбачає бюджетну підтримку, інвестиційну мобілізацію та умовність, прив'язану до виконання реформ, як інструмент зближення з правом ЄС і прискорення відбудови. Протягом 2024–2027 років планується залучення до 50 млрд євро на фінансування державного бюджету, стимулювання інвестицій і технічну допомогу, що створює для прикордонних регіонів фінансово передбачуване середовище та робить можливим перехід від «проектного мислення» до інституційного нарощування спроможностей промислового врядування [1]. Водночас на мезорівні механізмом територіальної конвергенції виступає програма транскордонного співробітництва Interreg NEXT Poland–Ukraine 2021–2027, ухвалена Єврокомісією 30.11.2022, яка через систему пріоритетів (довкілля, вода, здоров'я, туризм, співпраця, кордони та доступність) та різні за масштабом інструменти (великі інфраструктурні, регулярні, малі проекти) створює канали поєднання виробничо-логістичних ланцюгів і спільного підвищення спроможності інституцій розвитку по обидва боки кордону [2]. Саме впровадження разом таких програм, як Ukraine Facility + Interreg дає можливість поєднати макрорівневу реформну підтримку з конкретними транскордонними інвестиціями.

Проте якщо здійснити аналіз сучасного стану промисловості українських прикордонних регіонів можна простежити наявність низки бар'єрів: фрагментоване, можливо навіть хаотичне управління, нерівномірна спроможність органів місцевого самоврядування, пошкодження промислової інфраструктури, а також відсутність сталих процедур відбору та моніторингу інноваційних проектів. Якраз власне в цьому контексті стає затребуваним підхід розумної спеціалізації (RIS3), який у Польщі імplementовано на рівні всіх воєводств і який у 2014–2025 рр. продемонстрував зв'язок між селективною підтримкою інновацій, формуванням регіональних технологічних ніш і зростанням конкурентоспроможності на рівні NUTS2 [3; 4].

Для українських прикордонних областей адаптація RIS3 означає не запозичення «готових» переліків спеціалізацій, а запровадження сталої процедури участі бізнесу у визначенні пріоритетних видів економічної діяльності регіону, створення системи моніторингу ефектів публічних інтервенцій, портфельне управління інноваційними проектами

за участю університетів, кластерів і агенцій регіонального розвитку та їх координацію з інструментами ЕУ-фінансування.

Додатковий рівень стійкості забезпечує історично усталена платформа Карпатського Єврорегіону (з 1993 р.), яка виконує роль координаційного каркасу транскордонного врядування та надає механізми погодження промислових пріоритетів, кластерних стратегій і співфінансування пакетів Interreg у форматі взаємодії «регіон — воєводство — громада» [5]. Вбудованість цієї платформи в європейську систему співпраці дозволяє швидше узгоджувати проєктні портфелі й масштаби участі українських партнерів.

Варто зазначити, що критичною складовою інституційної спроможності може стати цифровізація публічного управління. Вже на сьогоднішній день існуюча екосистема «Дія», створена Міністерством цифрової трансформації України забезпечує юридично значимі е-документи та широкий масив електронних послуг і може бути розширена окремим модулем промислового врядування (дозвільні та ЗЕД-процедури, погодження інвестиційних проєктів, моніторинг екологічних та інфраструктурних показників). Це знижує транзакційні витрати бізнесу й органів влади та підвищує прозорість і підзвітність регіональної промислової політики [6].

Нормативним орієнтиром для всіх зазначених рішень виступає Ціль сталого розвитку 9, яка поєднує вимоги до інфраструктурної стійкості, інклюзивної індустріалізації та інноваційної активності.

Узгодження регіональних RIS3 і портфелів Interreg/Ukraine Facility та ЦСР 9 дає змогу задати вимірювані траєкторії зростання та сформувати систему показників для оцінювання результативності інституційних рішень у прикордонних промислових кластерах.

У підсумку сукупність окреслених інструментів формує цілісну інституційну рамку, в межах якої транскордонне партнерство, цифрове врядування та розумна спеціалізація виступають взаємодоповнюючими механізмами прискорення структурної модернізації та стійкого промислового розвитку на польсько-українському прикордонні, а польська модель децентралізованого управління й використання програм, фінансованих ЄС, створює практичний орієнтир для України, яка має подолати воєнні руйнування та інституційні слабкості.

1. Ukraine Facility (2024–2027). Дата звернення: 15.12.2025. <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/en/>
2. Interreg NEXT Poland–Ukraine 2021–2027: objectives, priorities та інструменти (сторінка програми). Climate-ADAPT/EEA, 05.05.2025. Дата звернення: 15.12.2025. <https://climate-adapt.eea.europa.eu/en/mission/funding/opportunities/interreg-next-poland-ukraine-programme-2021-2027>
3. Kogut-Jaworska, M., & Ociepa-Kicińska, E. (2020). Smart Specialisation as a Strategy for Implementing the Regional Innovation Development Policy—Poland Case Study. *Sustainability*, 12(19), 7986. <https://doi.org/10.3390/su12197986>.
4. Ostrouch, T. (2025). Caught Between Metropolises: The Smart Specialisation Challenge in Poland's Lubusz Region. *Sustainability*, 17(14), 6270. <https://doi.org/10.3390/su17146270>
5. Smętkowski, Maciej & Rok, Jakub, 2016. "The Carpathian Euroregion from the perspective of economic cooperation in peripheral regions," MPRA Paper 82763, University Library of Munich, Germany, revised 10 Apr 2016.
6. Diia — Digital State ecosystem (офіційний портал). Міністерство цифрової трансформації України. Дата звернення: 25.10.2025. <https://thedigital.gov.ua/projects/technologies/diia-derzhavni-poslugi-onlajn>

СЕКЦІЯ №2
УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ, ГАЛУЗЯМИ ТА
ГОСПОДАРСЬКИМИ КОМПЛЕКСАМИ.

Челей М.П.

Науковий керівник к.е.н., доцент кафедри обліку і аудиту ЛНТУ Сидоренко Р.В.
Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна

ДИНАМІКА ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ
СЕКТОРУ ТОРГІВЛІ

Торгівля, як один із ключових секторів національної економіки, охоплює зовнішній і внутрішній ринки та відіграє важливу роль у зміцненні економічного потенціалу держави й забезпеченні потреб населення. Зовнішня торгівля передбачає обмін товарами з іншими країнами шляхом експорту та імпорту, а її показники формують зовнішньоторговельний баланс України – одну з основних складових платіжного балансу. Внутрішня торгівля функціонує як сфера, що забезпечує рух товарів від виробника до споживача в межах країни [1]. До повномасштабного вторгнення торгівля була одним із найбільш прибуткових сегментів економіки України, однак воєнні дії спричинили значні втрати та негативно вплинули на розвиток цього сектору [2].

Зважаючи на важливість торгівельного сектору для економіки, аналіз його стану дозволяє простежити, як зовнішні та внутрішні чинники впливають на діяльність підприємств. Зокрема, зміни в кількості торговельних підприємств, їх структурі, частці в загальному обсязі, фінансового результату відображають адаптацію ринку до економічних та соціальних викликів, включно з нестабільністю, зумовленою воєнними діями та коливаннями купівельної спроможності населення [3].

Дослідження змін у кількості підприємств торговельної діяльності та їх частки в загальному обсязі дає змогу визначити структурні трансформації у сфері торгівлі та виявити ключові фактори, що впливають на її розвиток упродовж 2020 – 2024 рр. (табл. 1).

Таблиця 1. Динаміка кількості підприємств торговельної діяльності в Україні

Роки	Усього діючих підприємств, од.	Кількість підприємств торговельної діяльності, од.	Частка торговельних підприємств у загальній кількості, %
2020	373822	89970	24,07
2021	370834	88539	23,88
2022	261924	61220	23,37
2023	307852	72391	23,51
2024	285597	64583	22,61

Джерело: складено автором за даними [4].

Упродовж аналізованого періоду спостерігається загальне скорочення кількості підприємств в торговельному секторі: з 89970 од. у 2020 р. до 64583 од. у 2024 р., що становить зниження на 28,2%. Найбільше падіння зафіксовано у 2022 р. (до 61220 од.), після чого у 2023 р. спостерігається часткове відновлення (до 72391 од.), яке, втім, не було стійким – у 2024 р. знову фіксується спад, що пов'язано з воєнними подіями та економічною нестабільністю.

Частка торговельних підприємств поступово зменшується: з 24,07% у 2020 р. до 22,61% у 2024 р. Це свідчить про певне структурне скорочення ролі торгівлі в загальній підприємницькій діяльності країни. Мінімальний показник припадає на 2024 р., що відображає складні умови ведення бізнесу у сфері торгівлі в умовах воєнного часу.

Загалом тенденція до зниження у 2024 р. підтверджує складність умов діяльності підприємств торгівлі та потребу в підтримці галузі на державному та регіональному рівнях. За сприятливих умов можливе часткове зростання відновлювального характеру – приблизно до 66 – 68 тис. підприємств у найближчі 2 – 3 роки. У разі збереження нинішніх умов очікується подальше зниження до рівня 60 – 63 тис. од., плавне скорочення частки торговельних підприємств до 22 – 22,3%, що зумовлено зростанням інших секторів (послуг, ІТ, виробництва), високими ризиками ведення бізнесу в торгівлі.

Фінансові результати підприємств торговельної діяльності є ключовим індикатором їх ефективності, стійкості та здатності адаптуватися до змін ринкового середовища. Чистий прибуток, а також обсяги прибуткових і збиткових підприємств дозволяють оцінити загальний фінансовий стан сектору, виявити тенденції розвитку та визначити потенційні ризики. Аналіз динаміки цих показників у 2020 – 2024 рр. дає можливість простежити вплив кризових чинників, відновлення ринку та поступове зміцнення позицій торговельного бізнесу в Україні (табл. 2).

Таблиця 2. Динаміка чистого прибутку (збитку) підприємств торговельної діяльності в Україні

Роки	Чистий прибуток (збиток), млн грн	Фінансовий результат, млн грн	
		Підприємства, які одержали прибуток	Підприємства, які одержали збиток
2020	21918	89399	67480
2021	104833	143005	38172
2022	15252	124825	109574
2023	117526	177391	59865
2024	120525	181620	61096

Джерело: складено автором за даними [5].

У таблиці 2 показано динаміку чистого прибутку та фінансових результатів підприємств торговельної діяльності в Україні за 2020 – 2024 рр. Загалом спостерігаються коливання прибутку, що відображає вплив економічних та ринкових факторів на сектор.

У 2020 р. чистий прибуток був відносно невеликим (21918 млн грн), проте підприємства з прибутком перевищували за обсягом збиткові (89399 млн грн проти 67480 млн грн). У 2021 р. чистий прибуток значно зріс до 104833 млн грн, а збитковість зменшилася, що свідчить про відновлення торгівлі. У 2022 р. відбулося падіння чистого прибутку (15252 млн грн) через збільшення фінансових втрат збиткових підприємств. У 2023 – 2024 рр. прибуток стабілізувався на високому рівні (117526 та 120525 млн грн відповідно), фінансовий результат підприємств з прибутком перевищував збиткові показники, що свідчить про поступове відновлення сектору.

У перспективі (2025 – 2026 рр.) очікується подальше зростання чистого прибутку торговельних підприємств до рівня 125 – 135 млрд грн, за умови стабільної логістики та відновлення купівельного попиту. Збільшення обсягів фінансового результату прибуткових підприємств до 190 – 200 млрд грн, що буде пов'язано з більш ефективною роботою компаній і розвитком онлайн-торгівлі. Збитки, ймовірно, залишаться приблизно на рівні 55 – 60 млрд грн, що свідчитиме про зменшення ризиків, оптимізацію витрат і підвищення фінансової стійкості сектора. Удосконалення торговельної інфраструктури допоможуть підвищити конкурентоспроможність сектору та підтримати позитивні тенденції.

Загалом, торговельний сектор демонструє поступове відновлення та підвищення фінансової стійкості, хоча його розвиток значною мірою залежить від державної підтримки та модернізації торговельної інфраструктури.

1. Кучма Б.В. Тенденції розвитку внутрішньої торгівлі Актуальні проблеми та стратегії розвитку підприємництва, торгівлі і маркетингу в умовах сучасного ринку. – Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції. – Тернопіль, ДВНЗ «Тернопільський коледж харчових технологій і торгівлі», 2021. – 274 с.
2. Бондарчук О. Господарсько-торговельна діяльність в умовах воєнного стану: проблеми та перспективи Фінансова політика: теоретичні та практичні аспекти юридичної науки. Збалансування приватних прав та публічного інтересу в умовах воєнного стану: збірник тез VII Міжнародної науково-практичної конференції, Ірпінь, 3 квітня 2025. – Ірпінь: Державний податковий університет, 2025. – 419 с.
3. Чуприна О.О., Аракелова І.О., Попова Ю.М. Розвиток вітчизняної роздрібно торгівлі: сучасні тенденції та перспективи Економіка та суспільство. Випуск № 70. 2024
4. Кількість діючих підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (2010-2024) URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/fin_new/Kp_kved_10_21.xlsx
5. Чистий прибуток (збиток) підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (2010-2024) URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/fin_new/chpr_ek_vsmm_2010_2020_ue.xlsx

Деревянко В.А.

Аспірант кафедри економіки та міжнародних економічних відносин
Маріупольський державний університет, м. Київ, Україна

РЕІНДУСТРІАЛІЗАЦІЯ США ЯК МОДЕЛЬ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПРОМИСЛОВОСТІ: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

Повномасштабна війна в Україні спричинила значні руйнування промислової інфраструктури та логістичних ланцюгів, що критично вплинуло на виробничі потужності та економічну стабільність країни. Багато підприємств було частково або повністю знищено, а пошкоджені транспортні та енергетичні мережі ускладнили постачання сировини і продукції. Це створює потребу в терміновій реіндустріалізації та стратегічному відновленні промислового сектору, яке враховує сучасні технологічні стандарти та міжнародні економічні зв'язки.

Практика провідних індустріальних держав демонструє, що реіндустріалізація є стратегічним підходом до відновлення та модернізації промислового сектору, спрямованим на підвищення економічної стійкості, технологічного розвитку та конкурентоспроможності. Приклад США підтверджує, що активна підтримка ключових галузей, розвиток інноваційних технологій, стимулювання внутрішнього виробництва та зменшення критичних залежностей можуть суттєво зміцнити національну виробничу базу та покращити її позиції у глобальних ланцюгах постачання [1].

За останні десятиліття глобальний геоekonomічний баланс змінився, США поступилися першим місцем у світовій обробній промисловості Китаю, а частка країн із високим рівнем доходу у світовому виробництві зменшилася. Фінансова криза дві тисячі восьмого – дві тисячі дев'ятого років оголила вразливість економіки США, яка впродовж попередніх десятиліть переживала деіндустріалізацію та втрату промислового потенціалу. Саме після цієї кризи відновлення конкурентоспроможності реального сектору стало одним із ключових стратегічних пріоритетів США, що зумовило перехід до політики реіндустріалізації. Уряд США, починаючи з адміністрації Барака Обами та продовживши за адміністрації Дональда Трампа, запустив низку державних програм, спрямованих на модернізацію виробництва та розвиток передових технологій [2].

Стратегічні напрями сучасної реіндустріалізації зображені в таблиці 1.

У таблиці представлені основні стратегічні напрями реіндустріалізації США, які демонструють комплексний підхід уряду та приватного сектору до відновлення і модернізації промислового потенціалу країни. Вони включають розвиток високотехнологічних та інноваційноємних виробництв, зменшення залежності від імпорتنих виробничих ланцюгів, стимулювання повернення промислових потужностей на територію США, активні інвестиції

у дослідження та розробки, штучний інтелект, робототехніку, нові матеріали, а також формування регіональних інноваційних кластерів.

Таблиця 1. Основні стратегічні напрями реіндустріалізації США

Напрямок	Мета
Розвиток інноваційноємних виробництв і високотехнологічних галузей	Підвищення технологічного рівня промисловості, створення передових виробництв
Зменшення залежності від імпортованих виробничих ланцюгів	Підвищення економічної стійкості та формування надійних внутрішніх виробничих ланцюгів.
Стимулювання повернення промислових потужностей на територію США (reshoring)	Відновлення внутрішніх виробничих потужностей та робочих місць
Інвестиції у дослідження та розробки, штучний інтелект, робототехніку, нові матеріали	Підтримка інноваційного розвитку та глобальної конкурентоспроможності
Формування мережі регіональних інноваційних кластерів	Сприяння кооперації між університетами, дослідницькими центрами та виробництвами

Джерело: розроблено автором на основі [2; 3].

Реалізація цих заходів спрямована на зміцнення національної економіки, підвищення її технологічного рівня та забезпечення стійкості у глобальному конкурентному середовищі. Уряд США акцентує увагу на поєднанні наукового потенціалу з внутрішнім виробництвом, що дозволяє створювати передові промислові потужності та інтегрувати їх у сучасні економічні процеси. Водночас стратегія реіндустріалізації передбачає формування нової індустріальної моделі, орієнтованої на інноваційноємні технології, передові матеріали та високотехнологічні кластери, що забезпечують не лише зростання обсягів обробної промисловості, а й підвищення конкурентоспроможності країни на світовому ринку, зменшення економічної вразливості та створення умов для довгострокового технологічного розвитку. Такий підхід дозволяє забезпечити ефективну взаємодію державних інституцій та приватного бізнесу, створюючи стійку основу для модернізації промисловості та зміцнення національної економічної безпеки.

Україна може скористатися досвідом США для формування власної політики реіндустріалізації, орієнтованої на відновлення та модернізацію промислового сектору. Ключовими елементами такої стратегії можуть стати визначення пріоритетних галузей, спрямування на них цільових стимулів і створення спеціальних фінансових механізмів, таких як фонд модернізації та інвестиційні інструменти, які забезпечують фінансування індустріальних проєктів, а не споживчої економіки. Також важливим є поєднання державної підтримки з ініціативами приватного сектору для стимулювання технологічного переозброєння підприємств, розвитку індустріальних парків і регіональних кластерів. Ці заходи сприятимуть підвищенню продуктивності промисловості, створенню нових робочих місць та зміцненню економічної стійкості країни. Додатково Україна може адаптувати американський досвід інтеграції наукових і технологічних інновацій у виробничі процеси та формування передових промислових секторів. Це дозволить поєднати науково-дослідний потенціал із виробничими можливостями підприємств і вбудувати українські компанії у європейські та глобальні ланцюги доданої вартості. Такий підхід сприятиме підвищенню конкурентоспроможності української промисловості, її технологічного рівня, а також зменшенню залежності від зовнішніх економічних ризиків [3].

Реіндустріалізація може стати для України ефективним інструментом післявоєнного економічного відновлення. Реалізація комплексної стратегії, яка поєднує державну підтримку, приватні інвестиції та науково-технологічні інновації, дозволить сформулювати сучасну індустріальну модель країни. Вона забезпечить сталий розвиток промислових секторів,

створення високотехнологічних виробництв, інтеграцію українських підприємств у європейські та світові ланцюги доданої вартості, а також зростання економічної стійкості і національної конкурентоспроможності. Крім того, такий підхід стимулюватиме розвиток регіональних кластерів, індустріальних парків і центрів досліджень та розробок, що сприятиме довгостроковій модернізації промисловості та створенню нових робочих місць, підвищенню рівня технологій і загальному економічному процвітання країни [4].

1. Панченко В., Резнікова Н. Міжнародні стратегії економічного розвитку: навчальний посібник. Київ: ФОП Білецький Р.Г., 2025. 471 с. URL: <https://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/8516>
2. Дугінець, Г., Яценко, О., & Панченко, В. (2024). Міжнародний досвід повоєнного відновлення: Тригери соціально-економічного розвитку в умовах децентралізації. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 328(2), 497-505. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-74>
3. Резнікова Н., Панченко В. Мінні поля міжнародної економічної політики: як країнам не втратити здатність до розвитку / Наталія Резнікова, Володимир Панченко. – К. : Аграр Медіа Груп, 2022. – 674 с. URL: <https://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/9538>
4. Резнікова Н., Панченко В. Репортажі із цивілізаційних фронтів. На передовій міжнародної економічної політики / Наталія Резнікова, Володимир Панченко. К.: Аграр Медіа Груп, 2023. 234 с URL: <https://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/8208>

Науменко Н.С.

вчений секретар Волинської спілки економістів України,
к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки міжнародних економічних відносин
Волинський національний університет ім. Лесі Українки, м. Луцьк, Україна

ЕКОНОМІЧНА ДИПЛОМАТІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРИМУВАННЯ: АНАЛІЗ ДИНАМІКИ ВІЙСЬКОВИХ БЮДЖЕТІВ КРАЇН НАТО У КОНТЕКСТІ РОСІЙСЬКОЇ ЗАГРОЗИ

Початок російської повномасштабної агресії проти України у 2022 році став каталізатором глибоких структурних зрушень у світовій архітектурі безпеки. Країни-члени НАТО, усвідомивши пряму та безпрецедентну загрозу з боку Російської Федерації, розпочали історичну трансформацію своїх оборонних планів і бюджетів. Аналіз тенденцій на 2024-2025 роки дозволяє оцінити масштаби цієї відповіді та спроби відновити стратегічне стримування.

За даними Стокгольмського міжнародного інституту досліджень миру (SIPRI), світові військові витрати у 2023 році досягли рекордних 2240 мільярдів доларів США. Це становить приблизно 2,3% глобального ВВП. На країни НАТО припадає понад половина цієї суми, що підтверджує їхню домінуючу роль у системі міжнародної безпеки. Однак агресивна політика Кремля змусила Альянс перейти від довоєнних стандартів до активного нарощування м'язів.

Світові витрати на оборону у 2024 році збільшилися до 2,46 трлн доларів. Вони склали в середньому 1,9% ВВП порівняно з 1,6% у 2022 році та 1,8% у 2023 році.

Погіршення умов безпеки та загострення сприйняття загроз, особливо в Європі, на Близькому Сході та в Північній Африці, зниження інфляції дозволило багатьом країнам інвестувати у нові можливості, а не просто покривати вищі операційні витрати та заробітну плату. Єдиним регіоном, у якому не спостерігалось реального зростання, була Африка на південь від Сахари, де витрати на оборону скоротилися на 3,7% [1].

У 2024 році витрати на оборону в Європі зросли на 11,7% у реальному вираженні і сягнули 457 млрд доларів США. Німеччина тепер має найбільший оборонний бюджет у Європі та другий у НАТО після США після суттєвого збільшення видатків 2023 року.

Проте, європейське зростання суттєво відстає від ростання загальних військових витрат росії, які зросли на 41,9% у реальному вираженні і склали 145,9 млрд доларів США.

Зростання витрат на оборону США в 2024 році залишалося обмеженим законом про фінансову відповідальність.

Азіатські оборонні бюджети продовжували зростати помірними темпами у 2024 році. Оборонний бюджет Китаю зріс на 7,4% у реальному вираженні, перевищивши середній показник у 3,9% для решти регіону, незважаючи на значне зростання у Японії та Індонезії. Загалом регіональна частка Азії у світових витратах впала до 21,7% у 2024 році з 25,9% у 2021 році.

Витрати на Близькому Сході та у Північній Африці ще більше зросли у 2024 році у міру поширення війни Ізраїлю та ХАМАС. Зростання в реальному вираженні досягло майже 10% у 2024 році.

У Латинській Америці та Карибському басейні витрати на оборону досягли 59,5 млрд доларів, що є реальним зростанням на 4,1%.

У країнах Африки на південь від Сахари зростання, як і раніше, стримувалося високими темпами інфляції та різким знеціненням валюти, регіональні оборонні бюджети скоротилися на 3,7% у реальному вираженні [2].

Питання вартості потенційного прямого зіткнення між НАТО та Росією є предметом моделювання різними аналітичними центрами. Важливо зазначити, що жодна країна-член НАТО офіційно не планує таку війну; вся політика спрямована саме на її відвертання через принцип колективної оборони. Однак економічні наслідки можна спрогнозувати. Згідно з дослідженням Центру стратегічних та міжнародних досліджень (CSIS), навіть локальний конфлікт високої інтенсивності, обмежений, наприклад, країнами Балтії, призведе до колосальних витрат та втрат. Мова може йти про сотні мільярдів доларів лише на перших етапах через прямі військові витрати, економічні санкції, руйнування інфраструктури та гуманітарні кризи [3]. Повномасштабна війна, за різними оцінками, могла б коштувати трильйони доларів і призвести до глибокої глобальної рецесії. Що стосується тривалості, аналітики не ризикують називати конкретні терміни, оскільки сучасні конфлікти високої інтенсивності можуть бути як блискавичними, так і затяжними, але ресурсна база НАТО значно перевищує потенціал Росії у довгостроковій перспективі.

В Естонії вважають, що Європа має від трьох до п'яти років, щоб підготувати до можливої військової загрози з боку росії на східному фланзі НАТО, саме стільки знадобиться росії на відновлення сил у разі гіпотетичного перемир'я в Україні.

Експерти в Німеччині вважають, що напад росії на одну з країн НАТО можливий через п'ять-вісім років, виходячи із бажання Кремля повернути до складу Росії країни Балтії [3].

У разі повномасштабного збройного конфлікту між росією та НАТО світовий ВВП може скоротитися на 1,5 трильйона доларів. Така війна, за оцінками Bloomberg Economics, матиме серйозні економічні наслідки не лише для Європи, а й для США, Китаю та глобальних ринків загалом.

Росія активно нарощує виробництво артилерійських снарядів, дронів і ракет. Очікується, що вже найближчим часом обсяги перевищать потреби навіть на українському фронті. Окреме занепокоєння викликає співпраця Москви з Тегераном та Північною Кореєю, а також спільні удари США та Ізраїлю по Ірану — союзнику Кремля. Це створює ризик ширшого конфлікту.

НАТО розраховує, що у зоні першого удару можуть опинитися Естонія, Латвія та Литва — країни з великими російськомовними громадами й відкритими кордонами з рф та білоруссю.

Провокації із дронами над повітряним простором ЄС вже почалися, далі слідуватимуть - із залізницею, «захист росіян», введення військ, блокада Балтії й Сувалцького коридору.

В разі такого конфлікту світовий ВВП знизиться на 1,3–1,5% у перший рік, що еквівалентно близько 1,5 трильйону доларів збитків.

Промисловість і торгівля в країнах Балтії можуть скоротитися на 43%, ЄС втратить близько 1,2% ВВП, а росія — лише 1%. США й Китай теж відчують наслідки: обвал фондових ринків, ріст цін на енергоносії, подорожчання кредитів.

До групи Nordic-Baltic 8 входять п'ять північних країн (Швеція, Норвегія, Данія, Фінляндія та Ісландія) та три — балтійські (Естонія, Латвія та Литва). Співпраця держав охоплює такі сфери як безпека, економіка, культура та енергетика.

Ст. 5 НАТО договору про колективну оборону вже практично «не працює». Європа залишилася зі своїми проблемами сам на сам. США не збираються її «рятувати», а лише тиснуть на ЄС економічно, вимагаючи від інтеграційного угруповання збільшення витрат на оборону та повної і остаточної відмови від російських енергоносіїв, замінивши їх американським імпортом [4].

На тлі зростання загроз НАТО збільшує витрати на оборону до 3,5% ВВП, ще 1,5% - на інфраструктуру, цивільну оборону й кібербезпеку. Балтійські країни скасовують обмеження на міни, посилюють ППО та обговорюють створення нових баз біля кордону з РФ. Низка європейських країн вже вийшла із Оттавської конвенції «Про заборону протипіхотних мін» [5].

На тлі зростання військової могутності Китаю, регіон Східної Азії демонструє найдинамічніше зростання військових бюджетів. За даними SIPRI, Азія та Океанія вперше обійшли Європу за обсягами імпорту зброї [6]. Японія, відкинувши довоєнні обмеження, планує збільшити свій оборонний бюджет до 2% ВВП до 2027 року, що зробить її третіми за величиною військовими витратами у світі [7]. Південна Корея, що стикається з ядерною загрозою з боку Північної Кореї, також демонструє стале зростання оборонних видатків, які вже перевищують 2,5% ВВП [8].

Окрім НАТО та Східної Азії, значне збільшення військових витрат спостерігається і в інших регіонах. Країни Перської затоки, такі як Саудівська Аравія, продовжують утримувати одні з найвищих у світі показників витрат на оборону у відсотках від ВВП. Індія, що прагне протистояти китайському впливу, також нарощує свій військовий бюджет, який у 2024 році склав близько 74 мільярдів доларів [9].

Таким чином, оборонні бюджети країн НАТО на 2024-2025 роки демонструють історичну детермінацію відновити стримування. Рекордні витрати – це не прагнення до війни, а її антитеза. Це інструмент економічної та військової дипломатії, спрямований на сигналізацію про готовність до колективної оборони та переконливість для потенційного агресора. Основним завданням на найближчі роки стане не лише фінансування, але й ефективна трансформація цих коштів у реальну бойову спроможність, оптимізація виробничих ланцюжків озброєння та посилення співпраці всередині Альянсу. Від цього безпосередньо залежить здатність НАТО гарантувати безпеку своїх громадян і стабільність у євroatлантичному регіоні.

1. McGerty F.& Dewey K. Global defence spending soars to new high. (12.02.2025). IISS. URL: <https://www.iiss.org/online-analysis/military-balance/2025/02/global-defence-spending-soars-to-new-high/>
2. Світові витрати на оборону у 2024 році склали в середньому 1,9% ВВП – дослідження. (12.02.2025). Слово і Діло. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2025/02/12/novyna/svit/svitovi-vytraty-oboronu-2024-rocz-sklaly-serednomu-19-vvp-doslidzhennya>
3. Загроза війни між росією та НАТО: коли в Європі прогнозують початок конфлікту. (20.01.2024). Слово і Діло. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2024/01/20/infografika/svit/zahroza-vijny-mizh-rosiyeu-ta-nato-koly-yevropi-prohnozuyut-pochatok-konfliktu>
4. Bloomberg підрахували вартість можливої війни рф проти НАТО. (25.06.2025). Слово і Діло. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2025/06/25/novyna/svit/bloomberg-pidraxuvaly-vartist-mozhlyvovi-vijny-rf-protv-nato>
5. Фінляндія виходить з договору про заборону протипіхотних мін через загрозу рф. (19.06.2025). Слово і Діло. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2025/06/19/novyna/svit/odna-krayin-nato-sxvalyla-vyxid-dohovoru-pro-zaboronu-protypixotnyx-min>
6. Wezeman Pieter D., Djokic Katarina, Dr George Mathew, Hussain Zain and Wezeman Siemon T. Trends in International Arms Transfers, 2023. March. 2024. SIPRI. <https://doi.org/10.55163/PBRP4239>; URL: <https://www.sipri.org/publications/2024/sipri-fact-sheets/trends-international-arms-transfers-2023>
7. Takahashi K. Japan Approves Record Defense Budget for Fiscal Year 2024. (22.12.2023). Navalnews. URL: <https://www.navalnews.com/naval-news/2023/12/japan-approves-record-defense-budget-for-fiscal-year-2024>
8. S. Korea seeks 4.5% rise in defense budget for 2024. (29.08.2023). The Koreatimes. URL: <https://www.koreatimes.co.kr/southkorea/defense/20230829/s-korea-seeks-45-rise-in-defense-budget-for-2024>
9. India. Union Budget 2024-25 Analysis. Prsindia. URL: <https://prsindia.org/budgets/parliament/union-budget-2024-25-analysis>

Палагіцький В. І.

аспірант кафедри економіки будівництва

Гончар В. В.

аспірант кафедри економіки будівництва

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА – ПОКАЗНИКИ ПРОСТОРОВОГО ВИМІРУ

Економічна безпека в сучасних умовах дедалі частіше розглядається не лише через призму сукупності ресурсів, інституцій та механізмів захисту економічних інтересів, а й як багатовимірне просторове явище [1]. Просторовий вимір економічної безпеки визначає здатність територій, регіонів та локальних економічних систем протистояти ризикам, забезпечувати стійкість розвитку та формувати конкурентні переваги у взаємодії з ширшим економічним середовищем. Такий підхід дає змогу виявити нерівномірність рівня безпеки, оцінити територіальні дисбаланси, а також сформулювати політику адресного зміцнення стійкості у критично вразливих зонах [2].

Ключовими показниками просторового виміру економічної безпеки є рівень територіальної концентрації економічної активності, інноваційного потенціалу та виробничої інфраструктури, оскільки їх оптимальний баланс визначає здатність регіонів адаптуватися до зовнішніх шоків [3]. Значну роль відіграє стан критичної інфраструктури, її ступінь зношеності та географічне розміщення, адже розподіл мереж енергозабезпечення, транспортних коридорів і логістичних хабів формує просторові контури економічної стійкості. Просторовий аспект також охоплює показники демографічної динаміки, рівня урбанізації, міграційних потоків та доступності людського капіталу, які визначають можливості відновлення та нарощування продуктивності.

Особливої актуальності просторовий вимір набуває в умовах війни, коли регіональна нерівномірність загроз суттєво впливає на економічну стабільність держави. Показники рівня руйнувань або близькості до лінії бойових дій формують нові просторові зони ризику, що вимагають адаптованих підходів до оцінювання та управління економічною безпекою. Регіони, що виступають тилловими або приймають значні потоки внутрішньо переміщених осіб, формують нові точки економічної концентрації, змінюючи традиційні просторові моделі розвитку.

Важливими індикаторами просторової економічної безпеки є рівень диверсифікації економіки регіонів, залежність від окремих галузей або підприємств-гігантів [4], а також ступінь інтегрованості територій у міжрегіональні та міжнародні економічні зв'язки [5]. Чим ширша мережа економічних взаємодій, тим вища здатність території протидіяти локальним шокам та підтримувати стає функціонування. У цьому контексті оцінювання показників просторової безпеки стає ключовим інструментом для формування стратегій повоєнного відновлення, кластерного розвитку та оптимізації просторової організації економічної діяльності.

Таким чином, просторовий вимір економічної безпеки охоплює сукупність кількісних і якісних показників, які відображають стійкість регіональних економік, структурну збалансованість, адаптивність та інтегрованість [6]. Його системне врахування дозволяє формувати ефективну регіональну політику, мінімізувати просторові диспропорції та створювати фундамент для конкурентоспроможного та безпечного економічного розвитку.

1. Боліла Н.В., Гусарова Л.В. Класифікація та систематизація загроз економічної безпеки будівельних підприємств. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2019. Вип. 40. С. 40 – 45.
2. Сорокіна Л. В., Стеценко С. П., Гойко А. Ф. Економетричний інструментарій управління фінансовою безпекою будівельного підприємства: монографія / за наук. ред. проф. Л. В. Сорокіної. Київ: КНУБА, 2017. 404 с.
3. Bielenkova O., Moholivets A., Loktionova Y (2021) Measurement of the level of economic security of enterprises by the indicator of the attractiveness for hostile takeovers/ December 2021 Baltic Journal of Economic Studies 7(5):29-40.
4. Стеценко С.П. Економічна безпека: сутність і структура. Інвестиції: практика та досвід. 2013. № 24. С. 104 – 106.

5. Bieliukova O., Stetsenko S., Sorokina L., Molodid O., Bolila N. (2020). System of preventive action of construction enterprises on the basis of identification of anticrisis potential. Scientific Journal of Astana IT University. №3. 15-27. DOI: doi.org/10.37943/AITU.2020.53.13.002.
6. Рижаківа Г. М., Стеценко С. П., Лагутіна З. В. Альтернативні аналітичні інструменти забезпечення економічної безпеки державного інвестування будівельних проєктів. *Управління розвитком складних систем*. 2013. Вип. 16. С. 203-208.

Бондаренко А. Ю.

аспірант

Національний університет «Києво-Могилянська академія», м. Київ, Україна

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА ІННОВАЦІЇ У ФОРМУВАННІ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК СКЛАДОВИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ ПОВОЄННОЇ УКРАЇНИ

Економічний потенціал промислових підприємств у повоєнний період визначається здатністю адаптуватися до мінливого середовища та ефективно управляти ризиками, які зросли внаслідок руйнування інфраструктури, нестабільності ланцюгів постачання та дефіциту ресурсів [1, с. 272]. У цих умовах інноваційні підходи до ризик-менеджменту стають базовою умовою стійкості й конкурентоспроможності. Ризики, з якими стикаються промислові підприємства повоєнної України, мають не лише ринковий або фінансовий характер, а й глибокий соціально-економічний зміст, що відображає зміну структури попиту, поведінки споживачів та міжнародних партнерів. Управління такими ризиками неможливе без сучасних цифрових методів збору даних, прогнозування та моніторингу.

Суттєвим викликом залишається нестача достовірної аналітичної інформації. Інноваційні інформаційні системи, зокрема модулі ризик-аналізу ERP-рішень, дозволяють підприємствам моделювати сценарії відновлення виробництва та оцінювати можливі втрати за різних варіантів розвитку подій [2, с. 54].

З огляду на євроінтеграційний курс України важливим є застосування практик ризик-менеджменту, рекомендованих міжнародними організаціями, включаючи OECD та Європейську комісію. Вони підкреслюють ключову роль інновацій як чинника стійкості соціально-економічних систем [3]. Вплив інновацій на економічний потенціал промислових підприємств проявляється у пришвидшенні модернізації виробництва, оптимізації процесів та зниженні витрат. Це, у свою чергу, зменшує чутливість підприємств до зовнішніх шоків і збільшує їхню адаптивність.

Значна частина сучасних ризиків пов'язана з логістикою: обмеження на переміщення товарів, зростання вартості перевезень, зміна маршрутів. Інноваційні логістичні системи — GPS-моніторинг, автоматизоване планування складу, цифрові транспортні платформи — допомагають зменшити ці ризики. Промислові підприємства, що інтегрують інновації у систему управління персоналом, отримують вищу здатність підтримувати стабільність навіть в умовах нестачі кадрів та міграційних процесів. До таких інновацій належать системи електронного навчання та моделі оцінки компетенцій, побудовані на аналітиці.

Фінансові ризики у повоєнний період значною мірою пов'язані з невизначеністю ринку капіталу та зміною умов кредитування. Інноваційні фінансові інструменти, включаючи цифрові платформи залучення інвестицій, краудфандинг та державні фонди розвитку, розширюють можливості підприємств для відновлення. Управління інвестиційними ризиками вимагає узгодження проєктів модернізації з національними програмами відбудови. У державних стратегічних документах визначено, що модернізація та інновації мають стати ключовими драйверами зростання промисловості [3].

В умовах повоєнного розвитку важливими стають ризики, пов'язані з кібербезпекою. Перехід підприємств до цифрових систем управління робить їх більш вразливими, тому інноваційні кіберзахисні рішення — необхідний елемент ризик-менеджменту.

Екологічні ризики також набувають особливого значення, оскільки військові дії спричинили масштабні екологічні втрати. Інновації у сфері екологічного моніторингу та «зеленої» модернізації виробництва знижують вплив промисловості на довкілля.

Для підвищення економічного потенціалу підприємств потрібне впровадження систем управління ризиками, побудованих на принципах комплексності та випереджального реагування. Це дозволяє створити гнучкі соціально-економічні системи на рівні регіонів і галузей. Важливою частиною інноваційного ризик-менеджменту є аналіз взаємозалежностей між технологічними, організаційними та ринковими змінами. Побудова таких систем взаємозв'язків дозволяє підприємствам передбачати можливі «вузькі місця» та готуватися до ризиків. Управління ризиками сприяє формуванню економічного потенціалу через збільшення інвестиційної привабливості підприємств. Інвестори позитивно оцінюють використання інноваційних рішень, що підвищують прогнозованість і прозорість діяльності.

Розвиток промислових підприємств у повоєнній Україні значною мірою залежить від того, наскільки швидко вони інтегруватимуть цифрові технології у виробництво, фінанси, логістику та управління персоналом. Це забезпечує зниження ризиків і зміцнення стійкості.

Таким чином, інноваційне управління ризиками є ключовим механізмом, що формує економічний потенціал промислових підприємств як складових соціально-економічних систем повоєнної України, забезпечуючи їхню конкурентоспроможність та інтеграцію у європейський економічний простір.

1. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Управління ризиками підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2013.
2. OECD. Innovation and Business Resilience in Times of Crisis. Paris : OECD Publishing, 2022.
3. Про затвердження Стратегії інноваційного розвитку України на 2020–2030 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 526-р.

Ярьоменко С. Г.

к. г. н., доцент, доцент кафедри туристичного бізнесу та рекреації
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса, Україна

ДЕТЕРМІНАНТИ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО ТУРИЗМУ: ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДИКИ CRITIC-TOPSIS

Сільський туризм визначається як вид туризму, що відбувається на позаміських територіях, що мають певні характеристики (природні ландшафти, низька щільність населення, особливості господарської діяльності) []. Чітке, законодавчо визначене поняття даного виду туризму в Україні відсутнє, проте зустрічається в Законі України «Про туризм», а також «Про особисте селянське господарство» []. Ціллю є визначення ключових факторів, що впливають на розвиток туристичної інфраструктури на сільських територіях. Туристична інфраструктура в даному випадку розглядається як засоби розміщення, що є важливим індикатором вимірювання інтенсивності туристичного потоку, складає один із чинників, що визначають туристичну спеціалізацію регіону. Для цієї цілі було поставлено кілька дослідницьких питань, що мали на меті також проаналізувати взаємовплив соціально-економічних факторів, туристичного потенціалу, а також політики розвитку сільських територій на туристичну інфраструктуру. Було застосовано методику CRITIC-TOPSIS []. Для цілей аналізу чинники були поділені на 4 групи (туристична інфраструктура, соціально-економічний розвиток, туристичний потенціал, політика на сільських територіях) []. Туристична інфраструктура включала три часткові змінні (готелі та аналогічні засоби розміщення, засоби короткотермінового розміщення, агросадиби). Соціально-економічні чинники включали кілька підгруп – демографічні, соціальні, економічні та базової інфраструктури. Чинник політики розвитку сільських територій включав змінні, що

визначають витрати на розвиток туризму, транспорту, захисту довкілля, несільськогосподарської політики в рамках Програми розвитку сільських територій (2010-2020). Туристичний потенціал включав три змінні: індекс природно-туристичної атрактивності, щільність об'єктів культурної спадщини, частка природоохоронних територій в площі повітів Польщі. Дані було відібрано за 2010-2020 рік та проаналізовано за допомогою методики CRITIC-TOPSIS як середнє за цей період. Просторовий рівень – 314 повітів, за виключенням міст на правах повітів. Результати дослідження показали, що найвищий індекс туристичної інфраструктури мають переважно повіти Балтійського узбережжя, частково гірських територій півдня Польщі, фрагментарно – в регіонах з природними об'єктами (озера, природоохоронні території тощо). Створення синтетичного індексу туристичного потенціалу показало, що ці два індекси часто просторово розміщуються в тих самих межах. Це може свідчити, що розвиток туристичної інфраструктури залежить від наявності атрактивних для туристів ресурсів. Два наступних індекси – соціально-економічного розвитку та політики розвитку сільських територій показали певну залежність: вищі показники соціально-економічного розвитку характерні для північної та західної Польщі, а витрати на розвиток сільських територій пов'язані з менш розвинутими східними регіонами Польщі. Використання кореляції Спірмана показало, що досліджувана залежна (індекс розвитку туристичної інфраструктури) взаємопов'язана з усіма змінними. Натомість тільки соціально-економічний розвиток та політика розвитку сільських територій має істоту статистично кореляцію.

1. *Про особисте селянське господарство*: Закон України від 15.03.2003 №742-IV. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/742-15#Text>
2. *Про туризм*: Закон України від 15.09.1995 №324/95-BP. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>
3. Bank Danych lokalnych GUS (2025). Data by domains. <https://bdl.stat.gov.pl/bdl/dane/podgrup/temat>
4. Czyżewski, B., & Kryszak, Ł. (2017). *Kondycja finansowa gospodarstw rolnych w regionach FADN Unii Europejskiej i jej związek z produktywnością czynników wytwórczych*. Roczniki Naukowe Ekonomii Rolnictwa I Rozwoju Obszarów Wiejskich, 104(3), 7–20. <https://doi.org/10.22630/RNR.2017.104.3.17>
5. *Glossary of tourism terms* | UNWTO. (2025). <https://www.untourism.int/glossary-tourism-terms#R>
6. *Rejestr zabytków*: Narodowy Instytut Dziedzictwa (2025). <https://nid.pl/zasoby/rejestr-zabytkow-zasoby/>
7. Zintegrowany wskaźnik cenności przyrodniczo-turystycznej: Instytut Uprawy Nawożenia i Gleboznawstwa – Państwowy Instytut Badawczy (2019). <http://www.onw.iung.pulawy.pl/specyficzne/wctp>

Гузела І.А.

докт. філософії., доцент, доцент кафедри фінансів імені С.І. Юрія
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль, Україна

Кнейслер Е.Г.

аспірант кафедри економіки

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ СТРАХОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СТРАХОВОГО РИНКУ

Державне регулювання страхової діяльності в Україні зазнає суттєвої трансформації під впливом цифровізації, що вимагає від регулятора переорієнтації на ризик-орієнтований нагляд, посилення вимог до капіталу, захисту даних і прозорості страхових операцій. Перехід до цифрових форматів звітності, автоматизація процесів врегулювання збитків, формування електронних полісів та використання big data істотно підвищують ефективність нагляду та якість страхових послуг. Водночас виникають нові ризики, пов'язані з кібербезпекою, нерівномірністю цифрової готовності страховиків та необхідністю адаптації законодавства. Перспективи подальшого розвитку регулювання полягають у повній імплементації стандартів ЄС, модернізації регуляторних підходів через цифрові інструменти, активізації держави у Опитаннях страхування великих ризиків та створенні сприятливих умов для інноваційних

страхових технологій. Таким чином, цифрова трансформація стає ключовим фактором модернізації страхового ринку України та його інтеграції до міжнародного страхового простору.

Сучасний розвиток страхового ринку України відбувається в умовах глибоких системних змін, зумовлених цифровою трансформацією фінансової сфери, інтеграцією до європейського регуляторного простору та необхідністю забезпечення високих стандартів прозорості, стабільності й захисту прав страхувальників. Держава, здійснюючи регулювання страхового сектору, має забезпечувати його адаптивність до інноваційних технологій, одночасно підтримуючи фінансову стійкість страховиків та створюючи умови для довгострокового розвитку галузі. У цьому контексті важливим стає перехід від традиційних механізмів нагляду до нових інструментів регулювання, що відповідають викликам цифрової епохи: автоматизації процесів, використанню великих масивів даних, розвитку електронних страхових продуктів і онлайн-каналів взаємодії зі споживачами.

Державне регулювання страхової діяльності в Україні базується на забезпеченні належного рівня фінансової стійкості страховиків, контролі за виконанням ними договірних зобов'язань, захисті прав споживачів, підтримці добросовісної конкуренції та створенні умов для впровадження інноваційних технологій. Від моменту переходу функцій регулятора до Національного банку України спостерігається помітне посилення вимог до платоспроможності, прозорості та корпоративного управління страховиків. НБУ поступово реалізує концепцію ризик-орієнтованого нагляду, що передбачає оцінку ризиків, притаманних діяльності кожної страхової компанії, моделювання сценаріїв платоспроможності, встановлення капітальних вимог залежно від ризикового профілю та підвищення якості системи внутрішнього контролю. Цей підхід повністю відповідає стандартам Solvency II, що застосовуються у країнах Європейського Союзу, і є необхідною умовою інтеграції України в європейський фінансовий простір.

У процесі цифровізації страхового ринку визначальною стає адаптація нормативної бази до умов електронної взаємодії. Держава створила правові передумови для розвитку електронних страхових полісів, укладання договорів у дистанційному форматі, електронної ідентифікації клієнтів та подання цифрової звітності страховиками. Введення електронного полісу ОСЦВВТЗ стало ключовим етапом цифрової трансформації сфери автострахування, сприяло зниженню рівня шахрайства та підвищенню прозорості операцій. Аналогічні процеси відбуваються в КАСКО, медичному страхуванні й туристичному страхуванні. Дистанційне врегулювання страхових випадків, використання мобільних додатків, автоматизованих систем оцінювання збитків і телематики створюють нову якість страхового сервісу та водночас потребують додаткових регуляторних механізмів контролю за достовірністю даних і захистом інформації.

Важливою складовою державного регулювання в умовах цифрової трансформації є управління кіберризиками. Страховики дедалі частіше використовують електронні бази даних, хмарні технології та алгоритми штучного інтелекту, що підвищує рівень вразливості до кібератак і загроз несанкціонованого доступу. У відповідь держава формує комплексні вимоги до кібербезпеки страховиків, запроваджує перевірки IT-інфраструктури, вимагає дотримання міжнародних стандартів безпеки даних та впровадження систем захисту персональної інформації. Ці процеси є необхідними для збільшення довіри громадян до страхових компаній і розвитку онлайн-страхування.

Паралельно з цифровізацією відбувається модернізація таких інструментів регуляторного впливу, як ліцензування та контроль за діяльністю страхових посередників. Сучасне законодавство передбачає створення реєстру страхових агентів та брокерів, оновлені вимоги до їх професійної підготовки, сертифікації та розкриття інформації про комісійну винагороду. Усе це сприяє підвищенню професійності посередників, мінімізації ризиків недобросовісної поведінки та розширенню доступу населення до якісних страхових послуг, що є однією з основ державної політики у сфері споживчого захисту.

Окремої уваги потребують питання розвитку регуляторної інфраструктури, зокрема систем електронного звітування та автоматизованого моніторингу ринку. Використання великих масивів даних (big data) дозволяє регулятору аналізувати діяльність страховиків у режимі реального часу, моделювати ризики та виявляти аномалії, пов'язані з потенційними порушеннями. Інструменти регуляторної аналітики, засновані на штучному інтелекті, уже впроваджуються у практику міжнародних наглядових органів, а Україна рухається в напрямі впровадження подібних технологій. Такий перехід створює можливість формування ефективної системи «розумного нагляду», який здатен попереджати фінансові кризи та сприяти стабільному розвитку страхового ринку.

Продовження реформ, спрямованих на гармонізацію українського законодавства з європейськими стандартами, відкриває перспективи застосування більш ефективних механізмів контролю за діяльністю страховиків. Зокрема, важливим є поступовий перехід до єдиних стандартів звітності IFRS 17, які забезпечують прозорість у відображенні доходів і зобов'язань страховиків.

В умовах цифрової трансформації особливо актуальними стають питання взаємодії приватного сектору та держави в частині страхування великих ризиків. Зростає потреба у створенні передумов для формування державного або державно-приватного перестрахового пулу, який забезпечуватиме підтримку страховиків у покритті катастрофічних, військових та соціально значущих ризиків. Такий інструмент успішно працює у Японії, Франції, Великій Британії та інших державах і може бути адаптований до українського ринку.

Отже, державне регулювання страхового ринку України в умовах цифрової трансформації охоплює широкий спектр завдань – від захисту прав страхувальників та забезпечення платоспроможності страховиків до підтримки інновацій, управління кіберризиками та гармонізації з європейськими директивами. Цифрові технології істотно змінюють способи регуляторної взаємодії, відкриваючи можливості для підвищення ефективності нагляду, скорочення витрат, удосконалення сервісів та розвитку нових видів страхових послуг. Подальша модернізація регуляторної системи має бути спрямована на посилення прозорості, формування цифрової інфраструктури, удосконалення нормативної бази та активну інтеграцію світових практик регулювання. Враховуючи динамічність технологічних змін і виклики воєнного часу, саме цифровізація може стати ключовим фактором відновлення та довгострокової стійкості страхового ринку України.

Василик Н.М.

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту

Климчук Д.М.

магістрант спеціальності «Менеджмент»

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ У ТРАНСПОРТНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Цифрова трансформація управлінських процесів у транспортних організаціях сьогодні є ключовим фактором підвищення ефективності, стійкості та конкурентоспроможності галузі. Впровадження цифрових технологій дає змогу перевести багато операційних процесів у режим реального часу та перейти від реактивного до прогнозного управління. За даними аналітичних досліджень, більшість логістичних компаній інтенсифікують інвестиції в цифрові кейси й очікують подальшого зростання застосування штучного інтелекту та цифрових двійників у найближчі роки. Цифровізація також змінює бізнес-моделі: зростає роль платформних екосистем, спільних рішень і цифрових сервісів для клієнтів.

Особливості управлінських процесів у транспортних організаціях характеризуються складною структурою та високими вимогами до ефективності, що зумовлено як

технологічними, так і економічними чинниками. Передусім транспортні компанії працюють у середовищі з високою інтенсивністю активів і значною капіталомісткістю: управління рухомим складом, інфраструктурою та великим парком транспортних засобів потребує ретельного планування інвестицій, довгострокових фінансових рішень і стратегічного управління, що підтверджують аналітичні матеріали McKinsey & Company [1].

Важливою особливістю є необхідність координації численних учасників транспортних ланцюгів – перевізників, агентів, портових операторів, складських комплексів і державних регуляторів, що робить управління багатомодальними процесами надзвичайно складним завданням; ці аспекти відображені у звітах Maersk щодо логістичних екосистем [2]. Діяльність транспортних організацій є також дуже чутливою до часу та доступності даних у реальному часі: оперативні рішення щодо маршрутів, перерозподілу ресурсів, аварійного реагування чи технічного обслуговування залежать від доступності актуальних даних, отриманих із телематики, GPS-моніторингу та сенсорних систем [3].

Крім того, на управлінські процеси значно впливає регуляторна й безпекова складова: дотримання міжнародних стандартів безпеки, екологічних вимог та митних процедур визначає вибір технологічних рішень і формує додаткові вимоги до операційної діяльності [1]. Сезонність та циклічність попиту змушують транспортні компанії підтримувати гнучкість у плануванні ресурсів, адаптуючи логістичні схеми до пікових навантажень і періодів спаду.

Водночас значною залишається роль людського фактора: упровадження цифрових систем змінює вимоги до компетентностей менеджерів, диспетчерів та інженерно-технічного персоналу, адже сучасні технології потребують нових компетенцій у сфері даних, цифрових платформ та автоматизованих систем. У сукупності ці особливості формують складне та динамічне управлінське середовище, яке вимагає постійної адаптації та цифрового вдосконалення. Цифрова трансформація переводить управлінські процеси в транспортних організаціях з реактивного режиму у проактивний [3]. Наприклад, основними тенденціями запровадження цифрової трансформації управлінських процесів в транспортних організаціях є:

- масштабування від пілотів до enterprise-рішень, адже після тестових проєктів компанії швидше інтегрують цифрові кейси в операційну діяльність (планування, диспетчеризація, облік активів) [3];
- акцент на аналітику та AI, що застосовується для прогнозування попиту, оптимізації маршрутів і динамічного ціноутворення [4];
- використання цифрових двійників і симуляцій для оптимізації розподілу ресурсів і сценарного планування (кейси Maersk та DHL демонструють практичні вигоди) [5, 6];
- інтеграція хмарних платформ і відкритих API для підвищення видимості та спрощення взаємодії між учасниками ланцюга [7];
- зростання інвестицій у цифрові рішення серед логістичних та транспортних гравців, що посилює конкуренцію й прискорює впровадження цифрової трансформації [3].

Переваги та недоліки цифрової трансформації управлінських процесів подані в таблиці 1.

Отже, цифрова трансформація управлінських процесів у транспортних організаціях суттєво змінює принципи планування, контролю та прийняття управлінських рішень, переводячи їх у даноорієнтований і проактивний формат. Переваги цифровізації – підвищення ефективності, прозорості та якості сервісу – уже підтверджені практикою провідних міжнародних і національних операторів. Водночас виклики, пов'язані з інвестиціями, кібербезпекою та кадровою готовністю, потребують комплексного управління та стратегічного планування. Загалом цифрова трансформація є ключовим шляхом підвищення конкурентоспроможності транспортних організацій у сучасній економіці.

Таблиця 1. Переваги та недоліки цифрової трансформації управлінських процесів у транспортних організаціях

Переваги	Недоліки
Підвищення ефективності управління ресурсами завдяки використанню телематики, GPS-моніторингу, IoT-датчиків і систем прогнозного технічного обслуговування.	Висока вартість впровадження цифрових рішень, включаючи оновлення ІТ-інфраструктури, закупівлю обладнання та програмного забезпечення.
Зменшення простоїв транспорту за рахунок точного планування маршрутів та техобслуговування	Необхідність постійного навчання персоналу і нестача фахівців з цифрових технологій у транспортній сфері
Підвищення прозорості логістичних операцій, можливість відстеження вантажів і транспортних засобів у реальному часі.	Ризики кібербезпеки та загроза втрати конфіденційних даних через підключення великої кількості пристроїв до мережі
Оптимізація витрат завдяки аналітиці Big Data, автоматизованому розподілу ресурсів та цифровим системам диспетчеризації	Залежність від стабільності ІТ-інфраструктури та можливі технічні збої, які можуть паралізувати операції.
Підвищення якості обслуговування клієнтів, швидке надання інформації про статус доставки, точні ЕТА, персоналізовані послуги	Складність інтеграції різних цифрових платформ, особливо у великих компаніях із застарілими системами (legacy systems).
Покращення безпеки перевезень завдяки автоматизованим системам контролю, поведінковій аналітиці водіїв і технологіям попередження аварій.	Ймовірний опір змінам з боку персоналу, який звик працювати за традиційними схемами управління.
Можливість моделювання та прогнозування логістичних потоків з використанням штучного інтелекту та цифрових двійників.	Регуляторні бар'єри та вимоги до сертифікації цифрових рішень у сфері транспорту.

1. Embracing technology and sustainability in freight transport. McKinsey & Company, 2022. URL: https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/operations/our%20insights/gii/voices/voi%20embracing%20technology%20and%20sustainability%20in%20freight%20transport/gii-voices-aug-2022.pdf?utm_source=chatgpt.com.
2. A game changer for global trade. Maersk, 2018. URL: https://www.maersk.com/news/articles/2019/09/20/a-game-changer-for-global-trade?utm_source=chatgpt.com.
3. Digital logistics: Into the express lane? McKinsey & Company, 2024. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/digital-logistics-into-the-express-lane?utm_source=chatgpt.com.
4. McKinsey Technology Trends Outlook 2022 URL: https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20digital/our%20insights/the%20top%20trends%20in%20tech%202022/mckinsey-tech-trends-outlook-2022-full-report.pdf?utm_source=chatgpt.com.
5. Digital Twins for Efficient Supply Chains. Maersk, 2025. URL: https://www.maersk.com/insights/digitalisation/2025/04/11/digital-twins-for-efficient-supply-chains?utm_source=chatgpt.com.
6. Digital Twins in Logist. DHL Trend Research. URL: https://www.dhl.com/content/dam/dhl/global/core/documents/pdf/glo-core-digital-twins-in-logistics.pdf?utm_source=chatgpt.com.
7. Digital Transformation: Automating and digitising logistics operations to enhance efficiency, visibility and data management.. Maersk, 2024. https://www.maersk.com/insights/logistics-trend-map/digital-transformation?utm_source=chatgpt.com&exit=logistics-trend-map-report.

Василик Н.М.

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту

Крив'яничук С.В.

магістрант спеціальності «Менеджмент»

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІТ-ОРГАНІЗАЦІЙ

Управління розвитком ІТ-організацій нині набуває особливої важливості, адже цифровізація економіки створює нові умови конкуренції та потребує безперервного вдосконалення технологічних рішень. Швидкі зміни на ринку інформаційних технологій змушують компанії оперативно реагувати на інновації та перебудовувати внутрішні процеси. У таких умовах ефективне управління розвитком стає ключовим фактором для забезпечення стійкості бізнесу [1].

Водночас ІТ-компанії стикаються з необхідністю формування високого рівня гнучкості, інноваційної культури та здатності до швидкої адаптації персоналу. Актуальність теми також посилюється зростанням вимог клієнтів та тенденціями до глобалізації ІТ-послуг. Саме тому дослідження особливостей управління розвитком ІТ-організацій є важливою основою для формування ефективних стратегій і моделей управління [1, 2].

У сучасному середовищі, де цифрові технології еволюціонують надзвичайно швидко, здатність ІТ-організацій ефективно управляти власним розвитком перетворюється на стратегічну необхідність. Ринок постійно генерує попит на нові продукти, сервіси та інноваційні підходи до обробки даних, тому компанії повинні не лише підтримувати актуальність наявних рішень, а й випереджати конкурентів. Це вимагає системного стратегічного планування, готовності до гнучких рішень і впровадження методів управління, що реагують на швидкі технологічні зміни. Особливо це стосується невеликих ІТ-компаній, які, попри обмежені ресурси, здатні демонструвати високу інноваційність і мобільність [1, 3].

Розвиток ІТ-організації охоплює комплекс аспектів: модернізацію технологічної інфраструктури, оптимізацію управлінських процесів, формування команд із високим рівнем компетентності, розвиток цифрових навичок персоналу та впровадження нових підходів до організації роботи, зокрема гнучких методологій управління [3]. Належне управління цими процесами сприяє підвищенню продуктивності, якості сервісів, швидкості виведення продуктів на ринок та посиленню інноваційного потенціалу компанії [4].

Ефективне управління розвитком ІТ-компанії ґрунтується на низці принципів, що забезпечують стабільне зростання організації в умовах нестабільного ринку:

- клієнтоцентричність;
- гнучкість та адаптивність;
- інноваційність і безперервне навчання;
- управління людським капіталом;
- стратегічне бачення;
- оптимізація процесів;
- управління ризиками та безпекою.

У таблиці 1.1 представлено систематизовані особливості управління розвитком ІТ-компаній, які визначають специфіку їх функціонування.

Отже, управління розвитком ІТ-організації є складним, багатогранним процесом, який поєднує стратегічне бачення, технологічні інновації та ефективну роботу з людським капіталом. Успішні компанії орієнтуються на гнучкість, постійне вдосконалення продуктів та адаптацію до мінливих ринкових умов. Ключовим фактором залишається здатність створювати та підтримувати інноваційний потенціал, що забезпечує конкурентні переваги. Значну роль відіграє правильна організація внутрішніх процесів, використання сучасних методологій управління та автоматизація. Розвиток персоналу виступає стратегічним ресурсом, без якого неможливе якісне управління змінами.

Таблиця 1.1. Особливості управління розвитком ІТ-компаній

Категорія особливостей	Характеристика
1. Динаміка та зміни	ІТ-сфера розвивається надзвичайно швидко, тому компанії мають постійно адаптуватися до нових технологій та інструментів. Для підтримання конкурентоспроможності вони змінюють стратегії й оперативно реагують на ринкові виклики. Короткий життєвий цикл продуктів потребує безперервних інвестицій у дослідження та розробки.
2. Інтелектуаль-ний капітал	Головною цінністю ІТ-компаній є кваліфіковані фахівці, яких потрібно залучати, утримувати та розвивати. Через швидкі зміни працівники потребують постійного навчання, тому компанії інвестують у тренінги та розвиток компетентностей. Мотивація базується не лише на оплаті праці, а й на цікавих проєктах та гнучких умовах роботи.
3. Проєктний та гнучкий менеджмент	Робота в ІТ організована у форматі проєктів, що потребує ефективної координації. Гнучкі методології, як-от Agile та Scrum, дають можливість швидко реагувати на зміни та поетапно створювати цінність. Важливою складовою є якісна комунікація між спеціалістами різних напрямів.
4. Інновації та ризики	Для розвитку компанії мають підтримувати інноваційне середовище та заохочувати експерименти. Однак інновації супроводжуються технічними, фінансовими й ринковими ризиками, які потрібно своєчасно виявляти та мінімізувати. Особливе значення має кібербезпека як ключовий елемент стабільного розвитку.
5. Конкурентне середовище	ІТ-ринок є глобальним, тому компанії змагаються з міжнародними конкурентами й стартапами. Для збереження позицій необхідне швидке масштабування та впровадження інновацій. Постійна поява нових гравців стимулює організації до більшої гнучкості та креативності.
6. Соціальна відповідальність	ІТ-компанії суттєво впливають на суспільство, тому мають враховувати етичні аспекти діяльності. Важливо забезпечувати конфіденційність даних і дотримуватися принципів відповідального бізнесу. Соціальні ініціативи сприяють підвищенню довіри до цифрових продуктів.

Примітка. Згруповано на основі [1-7].

Ефективне управління ризиками та кібербезпекою забезпечує стабільність і довіру до продуктів компанії. У підсумку, гармонійне поєднання цих аспектів дозволяє ІТ-організаціям успішно розвиватися та відповідати викликам цифрової епохи.

1. Скупейко, В. В., Гайдукевич, Р. О., Мазурак, М. І., Літавий, К. М., Кецик, Р. М., & Ботош, О. Ф. Особливості стратегічного управління підприємствами сфери ІТ в Україні. *Академічні візії*, 2024. Вип. 28. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11106387>.
2. Мірошник Р. О., Скабара І. М. Особливості розроблення стратегії розвитку підприємств ІТ-сфери. *Економіка та суспільство*, 2024. Вип. 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4037/3967>
3. Полякова О. М., Ромащенко О. В. Сучасні тенденції розвитку ІТ-індустрії в Україні і світі. *Економіка та управління національним господарством*. Вісник економіки транспорту і промисловості, 2018. № 64. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/1726/1/Polyakova.pdf>.
4. Бурлака О. С. *Управління розвитком персоналу в галузі ІТ*. *Економіка та організація управління*, 2023. № 2 (50). DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.2.14>.
5. Піддубна Л., Чуєва І. Міжнародний досвід використання цифрових технологій в управлінні персоналом ІТ-компаній, 2023. *Економіка та суспільство*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-98>.
6. Буряк М. О. Модель гнучкого управління змінами при масштабуванні ІТ організацій. *Підприємництво та інновації*, 2024. Вип. 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.29>. URL: <http://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/689/670>
7. Витовська Н., Полчанов А., Литвинчук І., Городиський М., Полчанов О. Організація ІТ-бізнесу: особливості менеджменту в контексті соціальної відповідальності в умовах війни. *Економіка та суспільство*, 2024. Вип. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-27>.

Сафаров Р.О.

Магістр, Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна

ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА ЯК ДРАЙВЕР СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

У сучасних умовах посилення глобальних екологічних загроз, зростання ресурсної залежності та трансформації моделей споживання туристична галузь потребує переходу до принципово нових підходів, здатних забезпечити її довгострокову стійкість та конкурентоспроможність. Традиційна лінійна модель розвитку «take–make–dispose» виявляється недостатньою для ефективного управління ресурсами та мінімізації негативних екологічних наслідків, характерних для туристичної діяльності. У цьому контексті циркулярна економіка постає як стратегічно важлива концепція, що дозволяє поєднати економічну вигоду, екологічну безпеку та соціальну відповідальність.

Циркулярна економіка передбачає замкнутість матеріальних потоків, повторне використання ресурсів, запровадження ресурсоефективних технологій і мінімізацію відходів протягом усього життєвого циклу туристичних продуктів і послуг. У туристичній сфері це проявляється у впровадженні енергоощадних технологій у готельному господарстві, розвитку економіки спільного користування, застосуванні моделей «нуль відходів», підвищенні ролі локальних постачальних ланцюгів та екологічній модернізації інфраструктури туристичних дестинацій. Такий підхід формує підґрунтя для зменшення операційних витрат, підвищення якості сервісу та посилення екологічної привабливості туристичних територій.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю визначення ролі циркулярної економіки як чинника, що сприяє структурній модернізації туристичної галузі, забезпечує її стійкість у довгостроковій перспективі та інтегрує національний туристичний сектор у європейські та глобальні тренди сталого розвитку.

У туристичній галузі циркулярна економіка інтерпретується як цілісна система принципів і механізмів, спрямованих на забезпечення раціонального використання ресурсів, мінімізацію утворення відходів та максимальне продовження життєвого циклу матеріалів, послуг і туристичних продуктів. Її реалізація ґрунтується на низці концептуальних підходів, серед яких ключовими є [1-5]:

Модель замкнутих циклів (closed-loop model). Вона передбачає повернення використаних ресурсів у господарський обіг шляхом їх повторного застосування, апсайклінгу, ресайклінгу та поширення багаторазових матеріалів і виробів у готельному, ресторанному та сувенірному сегментах. Такий підхід забезпечує скорочення обсягів відходів і підтримує постійну циркуляцію ресурсів у системі.

Екоефективність і екодизайн (eco-efficiency & eco-design). Цей підхід акцентує на проектуванні туристичних послуг і інфраструктури з мінімальним ресурсним навантаженням. Він охоплює створення енергоефективних будівель, використання екологічно безпечних матеріалів, оптимізацію водо- та енергоспоживання, а також упровадження технологій, що зменшують вплив на довкілля впродовж усього життєвого циклу туристичного продукту.

Ресурсна самодостатність дестинацій (local circularity). Цей підхід ґрунтується на локалізації ланцюгів постачання: використанні місцевих продуктів, матеріалів, виробників і транспортних послуг. Він сприяє скороченню вуглецевого сліду, підвищенню економічної стійкості територій та розвитку локальної економіки.

Економіка спільного користування (sharing economy). Передбачає спільне використання транспортних засобів, обладнання та інших туристичних ресурсів. Це сприяє зниженню витрат для підприємств і туристів, оптимізації інфраструктурного навантаження, підвищенню доступності та екологічності туристичних послуг.

Моделі «нуль відходів» та «низького рівня відходів» (zero-waste, low-waste). Ці моделі

спрямовані на повну або часткову відмову від одноразових матеріалів, упровадження роздільного збирання та переробки відходів, зменшення харчових втрат у закладах HoReCa та розвиток технологій компостування. Вони формують основу ресурсоефективної поведінки туристичних підприємств.

Цифровізація як інструмент циркулярності. Упровадження цифрових технологій – таких як IoT-сенсори, системи smart-обліку, автоматизовані платформи управління ресурсами та інструменти моніторингу вуглецевого сліду – виступає центральним елементом сучасних циркулярних рішень. Це забезпечує прозорість процесів, точність даних та підвищення ефективності управлінських рішень.

Попри зростаючу актуальність циркулярних підходів і численні переваги їх застосування, перехід туристичної галузі до циркулярної моделі розвитку супроводжується низкою системних бар'єрів, які стримують поширення відповідних практик та знижують ефективність їх імплементації.

1. Висока вартість технологічної модернізації. Трансформація інфраструктури туристичних підприємств у напрямі циркулярності вимагає значних інвестиційних ресурсів. Впровадження відновлюваних джерел енергії, енергоощадних технологій, сучасних систем переробки відходів, встановлення IoT-сенсорів або платформ smart-обліку потребує суттєвих капіталовкладень. Для малих і середніх підприємств, які становлять основу туристичної індустрії, такі витрати можуть бути економічно обмежувальними, що уповільнює масштабне поширення циркулярних рішень.

2. Недостатній рівень екологічної культури та мотивації учасників ринку. Стійкість циркулярних підходів значною мірою залежить від поведінкових установок туристів, працівників і місцевих громад. Низька готовність змінювати споживчі моделі, відмова від одноразових товарів, небажання брати участь у системах сортування та повторної переробки відходів обмежують потенціал досягнення сталих змін на рівні дестинацій. Екологічна свідомість залишається нерівномірною, що формує додаткові комунікаційні та освітні виклики.

3. Фрагментованість туристичного сектору та складність міжсекторальної координації. Туризм інтегрує різнопланові види економічної діяльності: готельне й ресторанне господарство, транспорт, культурні індустрії, подієвий менеджмент, торгівлю. Відсутність ефективної взаємодії між цими сегментами ускладнює формування цілісної циркулярної стратегії та гармонізацію екологічних стандартів у межах регіону або країни. Координація дій різних суб'єктів потребує інституційної підтримки та узгоджених управлінських рішень.

4. Недосконалість нормативно-правового забезпечення. В Україні процес формування законодавчої та регуляторної бази циркулярної економіки перебуває на етапі становлення. У чинному правовому полі ще недостатньо механізмів, що регулюють повторне використання ресурсів, екодизайн, екологічну сертифікацію, управління відходами у сфері послуг та стандарти «зелених» туристичних продуктів. Відсутність чітких вимог і стимулюючих заходів знижує інституційну мотивацію бізнесу до впровадження циркулярних рішень.

5. Обмежений доступ до достовірних даних та інструментів моніторингу. Циркулярна економіка передбачає постійний контроль за обсягами споживання ресурсів, генеруванням відходів і викидів. Проте більшість туристичних підприємств не має сучасних цифрових систем моніторингу, що ускладнює вимірювання ефективності екологічних ініціатив і прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Відсутність відкритих даних на рівні дестинацій створює проблему оцінювання прогресу у реалізації циркулярних стратегій.

6. Недостатня інтеграція місцевих громад у процеси циркулярної трансформації. Циркулярні моделі передбачають тісну взаємодію з локальними виробниками, фермерськими господарствами, підприємствами з переробки відходів, а також активну участь місцевих мешканців у процесах управління ресурсами. Проте рівень залучення громад у різних регіонах залишається нерівномірним. Відсутність економічних стимулів, слабка проінформованість та недостатня інституційна підтримка обмежують формування локальних кругових ланцюгів

постачання.

У сукупності зазначені бар'єри свідчать про необхідність комплексного підходу до впровадження циркулярної економіки в туристичній сфері – поєднання нормативних, інфраструктурних, освітніх та управлінських інструментів, що забезпечать можливість переходу галузі до ресурсоефективної та екологічно стійкої моделі розвитку.

Циркулярна економіка поступово формується як ключовий концепт трансформації туристичної галузі, орієнтований на раціональне використання ресурсів, мінімізацію негативного екологічного впливу та забезпечення довгострокової стійкості розвитку дестинацій. Проведений аналіз засвідчує, що впровадження принципів циркулярності у сфері туризму сприяє підвищенню ефективності господарювання, зменшенню витрат, покращенню якості туристичних послуг та зміцненню конкурентних позицій територій.

Циркулярна економіка має значний потенціал стати стратегічним драйвером сталого розвитку туристичної галузі України. Її впровадження сприятиме формуванню інноваційної, ресурсоефективної та екологічно відповідальної моделі туризму, здатної інтегруватися у європейський і глобальний простір сталого розвитку та забезпечити довготривалу конкурентоспроможність національних туристичних дестинацій.

1. Circular Economy Guide. URL: <https://www.oneplanetnetwork.org/knowledge-centre/resources/circular-economy-guide> (дата звернення: 20.11.2025)
2. Cardenas M., Schivinski B., Brennan B. Circular practices in the hospitality sector regarding food waste. *Journal of Cleaner Production*. 2024. Vol. 472, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.143452> (дата звернення: 20.11.2025)
3. Kanupriya. Digital Circular Economy and the Global Ecotourism Sector: A Critical Perspective. *Review of Professional Management*. 2024. Vol. 22(1). DOI: <https://doi.org/10.1177/09728686241254586> (дата звернення: 20.11.2025)
4. Navickas V., Petroke I. The Sharing Economy in the Tourism Sector: Microeconomic Factors. *Marketing and Management of Innovations*. 2024. 15(2), 75–88. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2024.2-06> (дата звернення: 20.11.2025)
5. Kardash O., Vodzinska O., Bilotska L., Dudorova L., Chernovsky S. Attractive elements of eco-design in the tourism industry. *International Scientific Conference on Green Energy (GreenEnergy 2024)*. 2024. Vol.589. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202458705003> (дата звернення: 20.11.2025)

Коротич Є.Г., аспірант, здобувач PhD, спеціальність 051 «Економіка»

Мукачівський державний університет

Рега В. І., магістрантка, спеціальність С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини»

Мукачівський державний університет

ОЦІНКА ВПЛИВУ СТРАТЕГІЇ ЗЕЛЕНОГО, СТІЙКОГО ТА ЦИФРОВОГО ВІДНОВЛЕННЯ НА ПОЗИЦІЇ УКРАЇНИ У РЕЙТИНГУ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ

Сучасна епоха вимагає від держав, що переживають масштабні геополітичні та військові конфлікти, застосування інноваційних підходів до відбудови, які виходять за межі простого фізичного відновлення зруйнованої інфраструктури. Концепт стратегії зеленого, стійкого та цифрового відновлення (відомий як GRD – Green, Resilient, Digital) є саме таким інтегрованим підходом, спрямованим на якісне перетворення економіки та суспільства. Кінцева мета цієї парадигми полягає у створенні нової, модернізованої, високотехнологічної економіки, що забезпечить вищу конкурентоспроможність на світовій арені та меншу вразливість до майбутніх криз порівняно з довоєнним станом. По суті, GRD-стратегія означає фундаментальний перехід від пострадянської до європейської економічної моделі майбутнього. Для об'єктивної оцінки шляху та результативності цього перетворення критично важливим є аналіз впливу такої стратегії на позиції країни в міжнародних рейтингах макроекономічної стабільності.

Для оцінки фізичної та макроекономічної стійкості країн світу використовується FM Global Resilience Index. Цей індекс, розроблений компанією FM Global для управління корпоративними ризиками, слугує інструментом для визначення рівня стійкості держав до

цілої низки загроз, починаючи від економічних та екологічних, і закінчуючи соціальними та інфраструктурними, які мають потенційний вплив на стабільність бізнес-операцій. Методологія індексу охоплює оцінку стабільності ключових економічних, екологічних та соціальних компонентів, що робить його індикатором рівня сталого розвитку. FM GRI складається з вісімнадцяти факторів, розділених на блоки фізичної та макроекономічної стійкості. Макроекономічний блок включає дванадцять важливих параметрів, серед яких: продуктивність, стабільність цін, якість охорони здоров'я та освіти, політична стабільність, ефективність боротьби з корупцією, логістика, ступінь цифровізації, урбанізація, а також показники енергоемності та екологічного впливу економічної діяльності.

Аналіз позицій України в цьому глобальному рейтингу наочно ілюструє системний вплив повномасштабної військової агресії на макроекономічну, соціальну та екологічну стабільність держави. В умовах війни Україна зіткнулася із критичним погіршенням стійкості, що спричинило зниження її загальної позиції в міжнародному рейтингу з 63 до 84 місця. Системне погіршення спостерігалось в усіх сферах стійкості. Найбільш нестійкими сферами, які суттєво погіршили свою оцінку, є продуктивність, порушення логістичних ланцюгів, зниження енергоефективності та зростання інфляції. Крім того, демографічні втрати, значна міграція населення та переорієнтація державної системи на вирішення нагальних військових завдань негативно вплинули на показники охорони здоров'я та освітнього потенціалу [1-2]. Таким чином, війна критично послабила стійкість України, підтверджуючи необхідність зосередити зусилля на стабілізації макроекономічних показників, модернізації соціальних послуг, посиленні енергоефективності, а також на розробці довгострокових стратегій відновлення і сталого розвитку, що адекватно відповідатимуть новим безпековим викликам.

Впровадження GRD-парадигми є безумовною передумовою для підвищення макроекономічної стабільності України та повернення її позицій у глобальних рейтингах стійкості. Без якісної зміни підходів до відбудови, що інтегрують принципи екологічності та цифровізації, країна не зможе повною мірою відновити свій потенціал, суттєво втрачений внаслідок військової агресії. GRD-стратегія створює синергетичний ефект, який безпосередньо впливає на корекцію ключових показників макроекономічної стійкості, що зазнали падіння.

Цифровізація (Digital) виступає одночасно інструментом і рушієм для досягнення цілей "зеленого" та "стійкого" напрямів. Вона сприяє підвищенню ефективності управління, зниженню корупційних ризиків та прозорості через впровадження цифрових сервісів, таких як електронне урядування. Це є фундаментальним для економічної стабільності та безпосередньо впливає на покращення відповідних параметрів FM GRI. Цифрові рішення також є ключовими для забезпечення відновлення порушених логістичних ланцюгів та їхньої подальшої стійкості. Крім того, застосування "розумних" технологій в енергомережах та міському плануванні сприяє оптимізації споживання ресурсів, що підсилює "зелений" компонент.

Зелене відновлення (Green) забезпечує екологічну відповідальність процесу відбудови, що передбачає інтеграцію принципів циркулярної економіки та зменшення негативного впливу на клімат. Цей компонент включає енергетичну трансформацію, тобто перехід від залежності від викопного палива до відновлюваних джерел енергії, а також масштабну енергоефективність через термомодернізацію та впровадження енергоощадних технологій. Водночас, зелене відновлення забезпечує мінімізацію екологічних загроз та критичної енергетичної залежності, що знижує вплив зовнішніх економічних шоків на стабільність цін, допомагаючи контролювати інфляцію [3-4].

Складова стійкості (Resilient) означає здатність економічної та соціальної системи швидко адаптуватися, поглинати шоки та відновлюватися, стаючи при цьому сильнішою. Цей напрям передбачає інвестиції у соціальний капітал (охорону здоров'я та освіти), необхідні для повернення мігрантів та підвищення освітнього потенціалу. Водночас, вона охоплює зміцнення банківської системи та державних фінансів (фінансова стабільність), а також будівництво інфраструктури з урахуванням нових безпекових вимог, включаючи

децентралізацію енергомереж для стійкості до зовнішніх загроз. Стійкість, завдяки інвестиціям у людський капітал та децентралізацію інфраструктури, підвищує загальну продуктивність економіки та її здатність протистояти майбутнім кризам.

Впровадження GRD-стратегії є єдиним дієвим механізмом для корекції макроекономічних показників України, які суттєво погіршилися внаслідок військових дій, що призвело до падіння позицій у глобальному рейтингу стійкості. Стратегічна інтеграція GRD-парадигми в усі програми відновлення має стати основою державної політики. Це передбачає зосередження на модернізації та структурній трансформації економіки відповідно до європейських стандартів, що у довгостроковій перспективі зробить її більш стійкою, прозорою та конкурентоспроможною. Завдяки скоординованому впровадженню зелених, стійких та цифрових рішень, Україна зможе не лише подолати наслідки війни, але й побудувати нову, якісно вищу економічну систему, що забезпечить стабільність та поверне країні високі позиції у глобальних індексах макроекономічної стійкості.

1. Environmental Security of Territories: Challenges of Today and Guidelines for Strengthening in War / Irtyshcheva I., Pavlenko O., Kramarenko F., Liashenko O., Stehnei M., Nadtochiy I., Boiko Y., Zavhorodnij K., Hryshyna N., Ishchenko O. // Journal of Environmental Management and Tourism : interdisciplinary research journal / editor in chief Pirvu R. – Romania, 2022. – Vol.13, Issue 5(61). – P.12291-1239.
2. Іртищева Ірина Олександрівна, Крамаренко Ірина Сергіївна, Стегней Маріанна Іванівна, Бойко Євгенія Олександрівна Економічний механізм забезпечення ресурсозбереження та природокористування в умовах глобальних викликів / Іртищева Ірина Олександрівна, Крамаренко Ірина Сергіївна, Стегней Маріанна Іванівна, Бойко Євгенія Олександрівна // Innovation and Sustainability : науковий журнал / гол.ред. Єпіфанова І.Ю., – Вінниця : ВНТУ, 2022. – №4. – С. 223-231.
3. Стегней Маріанна Іванівна, Іртищева Інна Олександрівна Інноваційний концепт формування економічних механізмів природокористування в епоху інклюзивного зростання / Стегней Маріанна Іванівна, Іртищева Інна Олександрівна // Український журнал прикладної економіки та техніки : науковий журнал / гол. ред. Язлюк Б. – Тернопіль : ТНЕК, 2022. – Т. 7, №2. – С. 10-15.
4. Стегней Маріанна Іванівна, Нодь Оршоя Ласлівна, Прокопець Руслан Іванович, Романюк Сергій Вікторович, Оксимчук Сергій Олександрович Моделі життєзабезпечення територіальних громад в умовах розвитку цифрової економіки / Стегней Маріанна Іванівна, Нодь Оршоя Ласлівна, Прокопець Руслан Іванович, Романюк Сергій Вікторович, Оксимчук Сергій Олександрович // Український журнал прикладної економіки та техніки : науковий журнал / гол. ред. Язлюк Б. – Тернопіль : ТНЕК, 2025. – Т.10, №1. – С. 370-374.

Данилевський Р.В.

здобувач ступеня доктора філософії.

Національний університет «Чернігівська політехніка», м. Чернігів, Україна.

Мініна О.В.

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, обліку і оподаткування.

Національний університет «Чернігівська політехніка», м. Чернігів, Україна.

ІНСТИТУЦІЙНІ ПЕРЕДУМОВИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЦУКРОВОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Наприкінці 2010-х та в 2020-х роках цукрова галузь України опинилася перед необхідністю якісних інноваційних змін. Історично Україна завжди була серед провідних виробників цукру, але сучасний стан галузі характеризується скороченням виробничих потужностей, жорсткою глобальною конкуренцією та внутрішніми структурними проблемами.

Кількість діючих цукрових заводів різко зменшилася з часів незалежності: нині функціонує близько 30 підприємств (порівняно з 45 у 2017 році) [1]. Більшість цукрозаводів працюють лише сезонно (близько двох місяців на рік), що відображається на ефективності їх використання.

Скорочення кількості заводів зумовлене низькою конкурентоспроможністю та застарілими технологіями, особливо на тлі високої енергоємності виробництва, адже енергетична складова становить до 40-45% собівартості цукру. Високі ціни на газ та інше

паливо в останні роки підвищили витрати на переробку буряків і послабили позиції українського цукру на ринку. Попри це, в 2022-2023 роках спостерігалось відносне відновлення: урожай цукрових буряків сягнув майже 10 млн тонн, а виробництво цукру – 1,33 млн тонн у 2022 році [1].

Таким чином, виклики глобальної конкуренції стають дедалі відчутнішими: коливання світових цін на цукор, торговельні обмеження та кризи впливають на експортні можливості України. Український цукор конкурує зі світовими лідерами (Бразилією, країнами ЄС тощо), тому критично важливо підвищувати його конкурентоспроможність за якістю та собівартістю. Дослідники наголошують, що на позиції України впливають фактори якості продукції, рівень цін, логістичні витрати та державна підтримка аграрного сектору [2]. Саме інституційні передумови – ефективна державна політика, галузеве регулювання, діяльність профільних об'єднань, науковий супровід та інвестиції бізнесу – визначають здатність галузі відповісти на ці виклики інноваційним розвитком.

Державна підтримка є одним з вирішальних чинників інноваційної динаміки галузі, оскільки саме вона формує рамкові умови доступу до фінансування, модернізації виробничих потужностей та інтеграції до ринків ЄС. На середину 2020-х років в Україні відсутня спеціалізована цільова державна програма розвитку чи підтримки цукрової промисловості; державна політика зосереджена переважно на горизонтальних інструментах – податкових пільгах, компенсації частини капітальних вкладень у великих інвестиційних проєктах, окремих кредитних програмах для аграріїв. Перед повномасштабною війною уряд лише опрацьовував концепцію субсидій на кожен гектар цукрових буряків, однак реалізацію цих планів зупинило вторгнення.

На думку експертів UNIDO [1], без цільових програм підтримки модернізації, енергоефективності та «зеленої» трансформації харчової промисловості, у тому числі цукрової галузі, зберігається високий ризик втрати конкурентних позицій на зовнішніх ринках.

У цьому контексті регуляторне середовище поступово адаптується до вимог міжнародної торгівлі та інтеграції з ЄС – гармонізуються стандарти якості й безпечності цукру, посилюються вимоги до простежуваності та екологічних параметрів виробництва, що є важливою інституційною передумовою виходу на зовнішні ринки. Водночас законодавча база ще потребує подальшого вдосконалення, зокрема щодо довгострокових стимулів для інвестицій у модернізацію заводів та розвиток відновлюваної енергетики.

Отже, від державної політики галузь очікує більш активних кроків: відновлення програм підтримки бурякосіяння, сприяння оновленню обладнання, доступних кредитів і гарантій для інноваційних проєктів. Формування чіткої стратегії розвитку цукрової галузі, інтегрованої в загальну аграрну та інноваційну політику, є нагальною потребою, адже без неї траєкторія розвитку галузі лишається невизначеною.

Професійні об'єднання відіграють помітну роль у згуртуванні галузі та просуванні інновацій. Національна асоціація цукровиків України «Укрцукор» виступає платформою для взаємодії виробників, лобювання їхніх інтересів та обміну знаннями. Асоціація регулярно проводить галузеві заходи, де обговорюються новітні технології і стратегічні питання.

Наукові інновації закладають основу для підвищення урожайності та якості сировини. За даними сучасних досліджень, інтеграція новітніх рішень у селекції (нові гібриди), агрохімії, автоматизації й енергетиці дозволяє суттєво підвищити продуктивність та забезпечити сталий розвиток цукробурякового виробництва. Українські вчені [3] акцентують увагу на впровадженні цифрових технологій – від прецизійного землеробства та роботизованих систем у полі до сучасних автоматизованих систем управління на заводах – як обов'язкового елементу підвищення ефективності в умовах кліматичних змін і ринкової нестабільності. Наукові установи не лише розробляють такі технології, але й оцінюють готовність виробників до їх застосування, виявляючи технічні, фінансові та організаційно-психологічні бар'єри на шляху інновацій.

Важливо, що українська наука співпрацює з європейськими колегами та переймає кращий досвід. Зокрема, вивчаються кейси на кшталт європейської «Smart Beet Initiative» – комплексної програми сталого виробництва цукрових буряків, яка може бути орієнтиром для України. Отже, наявність потужного наукового потенціалу й освітньої бази є вагомим інституційною передумовою інноваційного прориву: вони формують людський капітал і генерують технології, потрібні галузі.

В умовах ринкової економіки саме приватні компанії ухвалюють рішення щодо впровадження інновацій безпосередньо на виробництві. Український цукровий ринок є достатньо концентрованим: три великі агропромислові холдинги («Радехівський цукор», «Астарт-Київ» і «Укрпромінвест-Агро») забезпечують понад 60% внутрішнього виробництва цукру [4]. Ці великі гравці мають вертикально інтегровану структуру – власні посіви буряків, елеватори, іноді й виробництво харчових продуктів – що дозволяє їм реінвестувати прибутки інших дивізіонів у модернізацію цукрових заводів та переживати періоди низьких цін. Більше того, у них достатньо фінансових ресурсів для технічного переоснащення фабрик та впровадження нових технологій. Саме завдяки таким інвестиціям за останні роки з'явилися приклади інновацій: з метою зниження енерговитрат та збільшення маржинальності продукції провідні заводи почали максимально використовувати побічні продукти переробки. За даними звіту USDA, окремі підприємства модернізували обладнання, щоб продавати побічні продукти і отримувати додатковий дохід – встановили біогазові установки для виробництва енергії з бурякового жому, налагодили виробництво біоетанолу з меляси, експортують гранульований жом і м'ясову барду, будують когенераційні установки для генерації електроенергії з біомаси. Такі проекти не лише скорочують витрати та залежність від викопного палива, а й підвищують екологічну сталість виробництва.

Інший напрям модернізації – підвищення ефективності вирощування сировини. Великі агрохолдинги та фермери, що співпрацюють з ними, запроваджують високопродуктивне насіння і сучасні агротехнології, аби збільшити вихід буряків з гектара. Експерти відзначають, що за обмеженої кількості працюючих цукроварень фермери роблять ставку на продуктивність, інвестуючи в нові гібриди з вищою врожайністю та цукристістю, щоб максимізувати обсяг сировини з кожного гектара.

Усе це – прояви того, як приватний сектор відповідає на виклики часу, використовуючи інновації для збереження рентабельності. Втім, варто згадати, що дрібніші виробники часто позбавлені таких ресурсів: невеликі фермерські господарства без власних переробних потужностей зазвичай відмовляються від буряків на користь інших культур, оскільки не можуть самостійно профінансувати дорогу техніку чи гарантовано реалізувати врожай. Це свідчить про важливість доступу до фінансування та кооперації – механізмів, які повинні забезпечуватися інституційно.

Одним з найбільших стримуючих факторів модернізації є брак капіталу та доступних кредитів. Реконструкція цукрового заводу або впровадження нової технологічної лінії вимагають значних інвестицій. У розвинених країнах такі проекти підтримуються державними грантами чи пільговими позиками, створюються інноваційні кластери і фонди розвитку. В Україні ж фінансове навантаження лягає переважно на плечі приватних інвесторів або міжнародних фінансових організацій. Позитивним сигналом стали окремі кредити від державних банків та участь зовнішніх партнерів (ЄБРР, МФК) у фінансуванні «зелених» модернізацій в агросекторі. Проте галузі потрібна більш розвинена інноваційна інфраструктура – бізнес-інкубатори, центри трансферу технологій, випробувальні лабораторії світового рівня, демонстраційні полігони. Наприклад, для поширення точного землеробства держава могла б підтримати створення навчальних центрів для аграріїв, а для модернізації заводів – програми спільного інвестування в енергоефективне обладнання. Іншим аспектом інфраструктури є якісний зв'язок і цифрові платформи: впровадження Інтернету речей на полях чи автоматизованих систем управління виробництвом потребує сучасних

телекомунікацій. Розвиток цих елементів інфраструктури потребує координації зусиль держави, науковців та бізнесу.

Наостанок слід підкреслити, що сучасний інституційний ландшафт цукрової галузі України одночасно несе виклики і створює передумови для інновацій. З одного боку, брак спеціальних державних програм та обмеженість фінансових ресурсів гальмують темпи оновлення. З іншого – існують дієві передумови інноваційного розвитку, а саме: потужна наукова база, активні галузеві асоціації, великий досвід виробництва і наявність крупних компаній-лідерів, що готові інвестувати. Україна має всі необхідні передумови, щоб інтегрувати інновації у виробництво цукру і наблизити галузь до європейських стандартів агровиробництва. За умов налагодження ефективної державно-приватної взаємодії та опори на науковий прогрес цукрова промисловість здатна успішно модернізуватися. Це дозволить підвищити її конкурентоспроможність на глобальному ринку, забезпечити стабільність внутрішнього ринку цукру та зробити внесок у продовольчу безпеку держави. Інституційні реформи й підтримка, помножені на підприємницьку ініціативу та наукові інновації, можуть вивести українську цукрову галузь на новий інноваційний рівень розвитку.

1. UNIDO (2025). *Action Plans for Green Recovery and Transformation of Ukrainian Food Industries: Roadmap for Green Recovery of the Food Processing Industry in Ukraine*. United Nations Industrial Development Organization. unido.org/unido.org
2. Борса, В. В., та Гричина, М. І. (2025). Аналіз ринку експорту цукру України: сучасний стан, перспективи управління та розвитку. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*, 1(15), 219–227. <https://doi.org/10.32750/2025-0119>
3. Технології автоматизації у сільському господарстві: від роботів до штучного інтелекту в Україні // Zahidgen Postach. – 2024. – URL: <https://zahidgenpostach.com.ua/blog/tehnologiyi-avtomatizaciyi-u-silskomu-gospodarstvi-vid-robotiv-do-shtuchnogo-intelektu-v-ukrayini>.
4. USDA FAS (2024). *Ukraine Sugar Annual 2024*. Global Agricultural Information Network Report UP2025-0015, Foreign Agr
5. icultural Service – USDA.

Ішук Л.І.

к.е.н., доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Клинова Я.І.

здобувач вищої освіти

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна

ІНФЛЯЦІЯ ЯК ГЛОБАЛЬНЕ ЯВИЩЕ: ПРИЧИНИ ТА НАСЛІДКИ ДЛЯ ГРОШОВОГО ОБІГУ

Інфляція, що представляє собою довготривале зростання цін на товари та послуги, значно впливає на купівельну спроможність, створюючи виклики для економік у всьому світі. У глобалізованому світі це питання стає загальнопоширеною проблемою, пов'язаною з торгівлею та фінансовими ринками. Сучасні обставини, такі як конфлікти, зміни клімату та наслідки пандемії, ще більше актуалізують цю тему, вимагаючи глибокого аналізу причин і наслідків інфляції для фінансових систем.

Першопричиною цього процесу є надмірний обсяг грошей в економіці. Коли кількість готівки перевищує наявну пропозицію товарів і послуг, відбувається неминуче підвищення цін. Подібні ситуації спостерігаються, коли уряди збільшують випуск валюти задля покриття бюджетних дефіцитів чи інших потреб, що особливо помітно після значних потрясінь, як от війни [1].

Друга причина пов'язана зі збільшенням витрат на виробництво. Зростання цін на сировину, енергоресурси або оплату праці змушує компанії підіймати ціни на свої товари. Такий ефект може стати циклічним, коли підняття цін в одній галузі призводить до

аналогічних змін в інших сферах, що особливо відчутно у країнах, які залежать від імпорту [2].

Третім фактором є високий рівень попиту. Коли споживачі витрачають більше, ніж економіка може забезпечити, виникає тиск на ціни через конкуренцію за обмежені ресурси. Це може бути викликано зростанням зарплат, легким доступом до позик або державними програмами стимулювання [3].

Інфляція значно впливає на грошовий обіг. Вона зменшує купівельну здатність грошей, ускладнюючи життя тим, хто залежить від стабільних доходів. Крім того, вона може знизити довіру до національної валюти, змушуючи людей звертатися до іноземних валют або обміну товарами

Інфляція також змінює розподіл ресурсів у суспільстві. Ті, хто має борги, можуть виграти від знецінення своїх зобов'язань, тоді як заощадження втрачають свою вартість через знецінення грошей. Це посилює нерівність і може викликати невдоволення в суспільстві. Нестабільність цін також ускладнює роботу бізнесу і може відштовхнути інвесторів [4,5].

На глобальному рівні інфляційні процеси не обмежуються однією країною. Зміни у вартості ключових ресурсів, таких як нафта або зерно, швидко поширюються через торгівлю, впливаючи на ціни в різних частинах світу. У сучасному контексті глобалізації ця проблема стає ще гострішою.

Для стримування інфляції застосовуються заходи як підвищення кредитних ставок або зменшення державних витрат. Проте успіх цих дій не завжди гарантований, особливо якщо причини кризи криються у зовнішніх факторах, таких як світові цінові злети. Тож боротьба з інфляцією вимагає обдуманого підходу.

Отже, інфляція виникає через надмірну емісію грошей, зростання витрат та підвищення попиту, призводячи до знецінення валюти, збільшення нерівності та економічних труднощів. Аналіз цього явища важливий для розуміння функціонування глобальних фінансових систем.

1. Дзюблук, О.В. (2019). Грошово-кредитні системи: теорія і практика. Тернопіль: ТНЕУ.
2. Савлук, М. І. (2018). Гроші та кредит. Київ: КНЕУ.
3. Козюк, В. В. (2020). Монетарна політика в глобальному вимірі. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка.
4. Любка, О.В. (2017). Економічна теорія: макроекономіка. Харків: ХНУ ім. В.Н. Каразіна.
5. Філюк М. Причини світової інфляції та її наслідки. Стратегії глобальної конкурентоспроможності: соціально-економічні виміри : матеріали X Міжнар. науково-практич. конфер. 23 берез. 2023 р. Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси : Черкаський державний технологічний університет, 2023. С.47-48. 243 с.

Kozarzewski P.

Prof. dr hab., Wydział Ekonomiczny

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Polska

INTERESY GRUPOWE W SEKTORZE PRZEDSIĘBIORSTW A PRYWATYZACJA – DOŚWIADCZENIE POLSKI

Niemal dziesięć lat temu prywatyzacja w Polsce praktycznie zniknęła z agendy polityki gospodarczej. Pod rządami koalicji Platformy Obywatelskiej i Polskiego Stronnictwa Ludowego (PO-PSL) (2007-2015) proces prywatyzacji uległ znacznemu spowolnieniu, a rząd Prawa i Sprawiedliwości (PiS), który przejął władzę w 2015 r., już w następnym roku oficjalnie ją zakończył, usuwając nawet słowo „prywatyzacja” z języka prawnego. Po wygranej w 2023 r. opozycyjnej wobec PiS Koalicji Obywatelskiej nic się nie zmieniło pod tym względem. Jak niedawno potwierdził minister aktywów państwowych, rząd „nie ma planów prywatyzacyjnych w żadnym sektorze” [4] – co więcej, kontynuuje i rozwija etatystyczne pomysły swoich adwersarzy politycznych. Ten długotrwały konsensus, wykraczający poza podziały ideologiczne, spowodował trwałe odejście od prywatyzacji jako instrumentu polityki gospodarczej w Polsce, zaś z państwa utworzył stałego silnego uczestnika rynku oficjalnie postrzeganego jako lokomotywa rozwoju społeczno-gospodarczego [7].

Sektor państwowy w Polsce pozostaje obecnie jednym z największych wśród gospodarek rozwiniętych, obejmując liczne przedsiębiorstwa, których publiczna własność w wielu wypadkach nie jest wyraźnie uzasadniona nieprawidłowościami rynku, koniecznością dostarczania dóbr publicznych lub interesem strategicznym. Celem niniejszej prezentacji nie jest argumentowanie przeciwko własności państwowej jako takiej. Przedsiębiorstwa państwowe mogą bowiem odgrywać ważną rolę w określonych sektorach lub w określonych warunkach instytucjonalnych. Skupiam się natomiast na tym, w jaki sposób utrzymywanie się i instrumentalizacja własności państwowej w Polsce – w dalekim od doskonałości otoczeniu instytucjonalnym – generuje znaczne ryzyko, zwłaszcza związane z upolitycznieniem sektora przedsiębiorstw, kumoterstwem i pogonią za rentą.

W Polsce kontrola rządowa nad przedsiębiorstwami państwowymi stworzyła niezwykle korzystne warunki dla pogoni za rentą, a sektor ten jest prawdopodobnie głównym źródłem generowania rent w polskiej gospodarce. Według Sękowskiego [11], spośród dwóch rodzajów rent osiągniętych poprzez interwencjonizm państwowy w gospodarce – regulacyjnych (pochodzących z działalności regulacyjnej rządu) i własnościowych (czerpanych z przedsiębiorstw państwowych) – ten drugi nabierał coraz większego znaczenia ze względu na duży i dający się wykorzystać politycznie sektor przedsiębiorstw państwowych. Z kolei w moich badaniach [6] dzielę renty generowane przez przedsiębiorstwa państwowe na finansowe (klasyczny rodzaj renty, zapewniający zyski finansowe) i niefinansowe (zaspokajające potrzeby pozaegzystencjalne: władzę, wpływy itp.). Podmioty poszukujące renty i podmioty ją oferujące stworzyły złożoną i wzajemnie się wzmacniającą sieć wymiany. Członkowie klasy politycznej, którzy działają jako podmioty oferujące rentę, często otrzymują od beneficjentów formę „renty zwrotnej”, głównie w postaci poparcia politycznego.

Chociaż prywatyzacja w Polsce także przynajmniej w teorii miała potencjał rentotwórczy, był on nieporównywalnie mniejszy. Pod tym względem Polska różniła się wielu innych krajów postkomunistycznych, zwłaszcza szeregu byłych republik ZSRR. Powody tego były dwojakie. Po pierwsze, prywatyzacja w Polsce przebiegała w sposób w zdecydowanej większości transparentny i była w zdecydowanej większości przypadków tzw. ekwiwalentna, czyli nabywca musiał zapłacić za prywatyzowany majątek pełną cenę. Procesy prywatyzacyjne wymagały również konsensusu wielu zainteresowanych stron, co sprzyjało stabilności stosunków własnościowych po prywatyzacji. Po drugie, polski rynek finansowy był dobrze uregulowany i sprawny, co znacznie utrudniało uzyskanie rent z prywatyzowanych aktywów w porównaniu z aktywami państwowymi, gdzie mechanizmy nadzoru korporacyjnego były znacznie mniej przejrzyste i mniej skutecznie regulowane. Możliwość wywierania presji politycznej na sprywatyzowane przedsiębiorstwa była również osłabiona przez duży udział bezpośrednich inwestycji zagranicznych w prywatyzacji, które nie miały żadnego związku z lokalnymi grupami interesów. W tym kontekście warto podkreślić, że w Polsce nie było i nie ma oligarchów, rozumianych jako wysoce wpływowi przedstawiciele prywatnego biznesu, zdolni do zawłaszczenia państwowej polityki gospodarczej [2; 6; 10]. Prywatyzacja także odegrała wysoce pozytywną rolę w całokształcie reformy polskiej gospodarki, jej restrukturyzacji, budowie stosunków rynkowych, podniesieniu konkurencyjności polskiej gospodarki, co w dłuższej perspektywie czasowej zaowocowało m.in. najwyższym wzrostem gospodarczym ze wszystkich krajów postkomunistycznych.

Wyniki moich badań wskazują na konieczność przyjrzenia się obecnej polityce właścicielskiej państwa w sektorze przedsiębiorstw [7]. W tym kontekście zachęcam naukowców, decydentów i praktyków do ponownej oceny długo zaniedbywanej kwestii: jaka jest właściwa rola państwa w sektorze przedsiębiorstw w dojrzałej gospodarce po transformacji? Potrzebna jest szersza debata na temat warunków instytucjonalnych, w których własność państwowa staje się bardziej szkodliwa niż korzystna – oraz tego, czy w obecnych warunkach w Polsce jest konieczny powrót do polityki prywatyzacji i na jakich warunkach. Co ważne, argumentu tego nie należy błędnie interpretować jako kategorycznego odrzucenia przedsiębiorstw państwowych. Własność państwowa może, w odpowiednich warunkach, służyć ważnym celom publicznym. Jednak kontekst instytucjonalny ma znaczenie. Rozwiązania instytucjonalne, które skutecznie funkcjonują w krajach o dojrzałych i przejrzystych systemach zarządzania, takich jak Francja czy Norwegia, mogą okazać się

dysfunkcjonalne w słabszych ramach instytucjonalnych współczesnej Polski – i jeszcze bardziej dysfunkcjonalne w krajach z jeszcze bardziej dysfunkcjonalnym układem instytucjonalnym, m.in. w Ukrainie. W takich warunkach dalsza ekspansja, a nawet utrzymanie sektora państwowego, bez silnych mechanizmów kontroli w interesie ogólnospołecznym, grozi utrwaleniem układu opartego na partykularnych interesach, a nie służącego szerszemu dobru publicznemu.

Jednak nie wszystkie kraje postkomunistyczne miały na tyle pozytywne doświadczenia związane z prywatyzacją – łącznie z zabezpieczeniem przed pogonią za rentą. Tam, gdzie powstawały oligarchie, odbywało się to głównie właśnie w wyniku dysfunkcyjnych procesów prywatyzacyjnych. Jednym z najjaskrawszych przykładów jest Ukraina, gdzie, w przeciwieństwie do Polski, prywatyzacja przebiegała w sposób nieefektywny i nieprzejrzysty, zaś instytucje demokracji i gospodarki rynkowej były w wielu aspektach ułomne – zdecydowanie mniej efektywne, niż w Polsce. Prywatyzacja co do zasady nie przyniosła sprywatyzowanym przedsiębiorstw państwowym kapitału ani innych cennych zasobów, które umożliwiłyby ich efektywną restrukturyzację i zwiększenie zdolności dostosowania się do rynku. Zamiast tego ułatwiła przejęcie ich przez dyrektorów i inne grupy interesu, dając początek oligarchii [3; 5; 8].

Z punktu widzenia Ukrainy polskie doświadczenie może mieć dużą wartość w dyskusjach nad optymalną polityką gospodarczą, nie tylko w sektorze przedsiębiorstw, i – szerzej – polityką zmiany instytucjonalnej. Istotnie bardziej wadliwe, niż w Polsce, instytucje gospodarcze i polityczne stwarzają wyjątkowo duże zagrożenie tego, że każda polityka państwa w sektorze przedsiębiorstw (i prywatyzacja, i zachowanie istotnego sektora państwowego) będzie obciążona dużym ryzykiem jej zawłaszczenia przez grupy interesów uprawiających pogon za rentą. O ile ostatnie nacjonalizacje są uzasadnione potrzebami przeciwdziałania rosyjskiej agresji jako środek nadzwyczajny, o tyle pozostawianie dużego majątku w rękach państwa na dłuższy okres może okazać się na rękę przedstawicielom klasy politycznej jako atrakcyjne źródło renty. Z drugiej strony, prywatyzacja majątku państwowego w warunkach niewystarczającej kontroli za społecznie pożądanym charakterem tego procesu i niedoskonałych rynków finansowych może dodatkowo wzmocnić oligarchię. Oznacza to, że dla przeprowadzenia skutecznych reform gospodarczych, nie tylko bezpośrednio w sferze własności, są niezbędne reformy instytucjonalne podważające kontrolę partykularnych grup interesu w gospodarce, stanowiąca walka z korupcją. Przy czym nawet umiarkowana poprawa jakości instytucji może stworzyć okno możliwości dla prowadzenia relatywnie efektywnej polityki w sektorze przedsiębiorstw – najpierw umożliwiając prywatyzację nie wzmacniającą klasę oligarchów.

Odrębnym tematem jest to, jak przeprowadzać prywatyzację. Z wielu lekcji polskich doświadczeń chciałbym skupić się na pozytywnej, szczególnie na początku transformacji, roli bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ). Zagraniczni właściciele dostarczali prywatyzowanym przedsiębiorstwom nie tylko kapitał (a państwu – przychody ze sprzedaży majątku), lecz również nowe technologie, nowe metody zarządzania, dostęp do rynków (co między innymi pomogło w reorientacji polskiej gospodarki na rynki zachodnie) itd. Takie transakcje prywatyzacyjne, wraz z licznymi BIZ tworzącymi nowe przedsiębiorstwa, sprawiły, że zagraniczna własność stała się znaczną częścią sektora prywatnego, a bezpośrednie inwestycje zagraniczne stały się jednym z głównych czynników rozwoju gospodarczego Polski (łącznie z uodpornieniem sektora prywatnego na zakusy klasy politycznej). Ten typ rozwoju gospodarek postkomunistycznych (typowy dla większości krajów Europy Środkowo-Wschodniej) nazwano rozwojem kierowanym przez bezpośrednie inwestycje zagraniczne (*FDI-led development*) [12]. Trzeba jednak mieć na uwadze, że korzystne efekty od BIZ można uzyskać tylko w odpowiednich warunkach ekonomicznych i instytucjonalnych, zapewniających korzystny klimat inwestycyjny: stabilnej gospodarki i systemu prawnego, efektywnej ochrony praw własności i braku korupcji. W przeciwnym razie, jak pokazało doświadczenie niektórych krajów postkomunistycznych, głównie byłych republik ZSRR, powstają warunki sprzyjające inwestorskim postawom o charakterze krótkofalowym, nastawionym na szybki zysk a nie realizację długookresowych strategii, czy nawet zachowań wręcz rabunkowych, polegających m.in. na udziale w prywatyzacji wyłącznie w celu wyprowadzenia aktywów. Ponadto

wielu takich „inwestorów zagranicznych” może reprezentować krajowy kapitał, który uciekł do „rajów podatkowych” – więc tacy inwestorzy nie są w stanie zapewnić prywatyzowanemu przedsiębiorstwu dostępu do wielu z zasobów, które są dostarczane przez „prawdziwe” BIZ [1]. Dodatkowym problemem jest napływ przestarzałych technologii, które nie znajdują już zastosowania w rozwiniętych gospodarkach (z powodu niskiej konkurencyjności czy obciążenia środowiska naturalnego) i są zatem lokowane w słabiej rozwiniętych krajach [9]. Oznacza to, że beneficjentem korzyści z udziału BIZ w prywatyzacji okazuje się nie społeczeństwo, tylko wąskie grupy interesu.

Doświadczenie Polski (i innych krajów postkomunistycznych) pokazuje, że sukces prywatyzacji i – szerzej – skuteczna polityka państwa w sektorze przedsiębiorstw (obejmująca także nadzór korporacyjny nad majątkiem państwowym) nie jest kwestią tylko opracowania i prób wdrożenia określonego dobrego programu, ewentualnie uchwalenia pewnych ustaw. Jest bowiem uwarunkowany „instytucjonalnym zdrowiem” państwa, istnieniem systemu zapewniającego prymat interesów ogólnospołecznych w polityce gospodarczej (i nie tylko), brakiem zawłaszczenia państwa przez interesy grupowe.

1. Bałtowski, M. i Kozarzewski P. (2014). *Zmiana własnościowa polskiej gospodarki 1989-2013*. Warszawa: PWE.
2. Bałtowski, M. i Sękowski, S. (2020). Oligarchia w Polsce – dlaczego jej nie ma? *Sprawy Międzynarodowe*, 4, 19-38.
3. Dalton, D. (2023). *The Ukrainian Oligarchy after the Euromaidan: How Ukraine's Political Economy Regime Survived the Crisis*. Stuttgart: Ibidem-Verlag.
4. Godusławski, B. (2024). „Nie ma planów prywatyzacji”. Minister aktywów o kadrach w spółkach, węgla i atomie. *Business Insider*, 4 grudnia, <https://businessinsider.com.pl/wiadomosci/minister-aktywow-nie-planuje-prywatyzacji-pokazuje-liste-priorytetow-wywiad/k7z8ztr>.
5. Havrylyshyn, O. (2017). *The Political Economy of Independent Ukraine*. London: Palgrave Macmillan.
6. Kozarzewski, P. (2019). *Polityka właścicielska państwa w okresie transformacji systemowej. Próba syntezy*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
7. Kozarzewski, P. (2025). Institutional aspects of the unfinished privatization in Poland. An essay. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio H – Oeconomia*, 59(5).
8. Lough, J. (2021). *Ukraine's System of Crony Capitalism. The Challenge of Dismantling "Systema"*. Research Paper. London: Chatham House.
9. Papava, V. i Beridze, T. (2005). *Oczierki politycznej ekonomii postkomunistycznego kapitalizmu*. Moskwa: Dieło i Sierwis.
10. Romanuk, R. (2024). Poland's Transition from communism: Non-corrupt auctions and equitable resource distribution. *Economics Online*, October 14, https://www.economicsonline.co.uk/managing_the_economy/polands-transition-from-communism-non-corrupt-auctions-and-equitable-resource-distribution.html.
11. Sękowski, S. (2024). *Renta polityczna w teorii ekonomicznej i historii gospodarczej*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
12. Szanyi, M. (2016). The FDI-led development model revisited? The case of Hungary. *IWE Working Papers*, 220, https://real.mtak.hu/42916/1/WP_226_Szanyi.pdf.

Микитенко В.В.

д.е.н., професор, головний науковий співробітник відділу просторового розвитку та якості життя, Інститут демографії та досліджень якості життя ім. М. Птухи НАН України, м. Київ, Україна

ВІД СТІЙКОСТІ ДО РЕЗИСТЕНТНОСТІ: ЕВОЛЮЦІЯ КАТЕГОРІАЛЬНОГО АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ ПРОСТОРОВИМ РОЗВИТКОМ

Маємо визнати, що у сучасних умовах багатофакторних викликів стає очевидним, що класичне поняття «резильєнтність» та оновлений його формат «резильєнтність+» [1], зосереджені, більшою мірою, на відновленні та адаптації просторових систем (ПС) після кризових впливів. Вони є необхідними, але недостатніми категоріальними поняттями для опису складності просторових процесів. Адже, репрезентують базовий рівень, який дозволяє системі «вижити» та зберегти мінімальну функціональність. Водночас, реалії поствоєнної відбудови України і глобальної багатокризовості потребують ширшого концептуального підходу – а, саме, резистентності [2], яка інкорпорує резильєнтність та резильєнтність+, але виходить далеко за її межі. Оскільки, резистентність – як інтегральна категорія поєднує

відновлювальні й адаптивні характеристики резильєнтності з додатковими вимірами: здатністю до активного опору загрозам, збереження базової функціональності навіть у пікових умовах нестабільності, а також потенціалом до інноваційно-трансформаційного розвитку. За авторським обґрунтуванням, саме вона охоплює п'ять ключових вимірів *ESKEs+* (економіку, суспільство, когнітивний простір, екологію та інституції) і, відповідно, враховує визначальні специфічні групи синдромальних детермінанти (когнітивно-соціальні, медико-генетичні, воєнно-індуковані [3]), які й визначають масштабність внутрішніх ризиків. Така багатовимірність створює якісно нову рамку для аналізу й управління ПС, що обумовлено наступним:

- поняття «резильєнтність» (*resilience*), у класичному розумінні, описує лише здатність системи відновлюватися після деструктивних впливів і підтримувати мінімально необхідну функціональність. Адже, його основою – є адаптаційно-відновлювальна логіка, яка забезпечує певний рівень стійкості, проте фактично обмежується здатністю «повертатися» до вихідного або близького до нього стану. Ця категорія – є важливою для розуміння саме процесів виживання систем, однак, у сучасних умовах виявляє недостатність у поясненні активних форм опору й довгострокових стратегій розвитку;

- концепт «резильєнтність+» введено автором [1] як розширення класичного підходу, де ключовим стає когнітивний вимір та інституційна рамка. І, це означає врахування не лише техніко-технологічних чи екологічних властивостей системи, а й соціально-психологічних механізмів мобілізації, довіри, комунікації та суспільної кооперації, тощо. «Резильєнтність+» дозволяє описати багатовимірні сценарії реагування на загрози, поєднуючи елементи відновлення, адаптації та часткової інноваційної трансформації. Такий підхід уже стає перехідним мостом до більш широких категорій аналізу, проте, йому притаманна також певна обмеженість – зокрема, у вимірі довгострокового стратегічного планування.

- категорія «резистентність», взагалі, виходить за межі як класичної резильєнтності, так і її когнітивно-розширеної версії (резильєнтність+), оскільки, розглядається як інтегральна характеристика ПС, що включає три взаємопов'язані компоненти: активний опір ризикам, збереження базової функціональності та здатність до модернізаційно-трансформаційного розвитку. Таким чином, резистентність, фактично, не лише відображає реактивні можливості системи, а й створює методологічний фундамент для прогнозування «точок біфуркації», формування сценаріїв розвитку та поліфункціоналізації ПС у глобальних полікризових умовах.

Доцільність більш масштабного сприйняття категорії резистентності полягає у тому, що вона дозволяє не лише описати стан системи «після кризи», а й визначити її готовність протидіяти кризам на випередження, зберігати життєздатність у найскладніших умовах і перетворювати кризові фактори на каталізатори оновлення. Таким чином, визнаємо, що «резистентність» інкорпорує в себе «резильєнтність+», водночас, виступає ширшим стратегічним індикатором просторової поліфункціональності та довгострокового просторового розвитку, що особливо актуально для післявоєнної реконструкції України (табл. 1).

У цій площині, «резистентність» постає в якості інтегральної категорії, яка інкорпорує «резильєнтність+» в якості базового рівня, але, суттєво доповнює його функціями опору, збереження базової функціональності та інноваційно-трансформаційними механізмами. Зазначене й зумовлює доцільність розглядати властивості резистентності як стратегічний орієнтир для розвитку ПС у поствоєнний період.

Таблиця 1. Порівняння змістовності категорій «резильєнтність» та «резистентність»

Критерій	Резильєнтність+ (Resilience+)	Резистентність (Resistance)
Загальна характеристика	Здатність системи відновлюватися після кризових впливів і підтримувати функціональність. Орієнтація на соціально-економічні, екологічні та когнітивні аспекти.	Інтегральна характеристика ПС, що поєднує опір ризикам і загрозам із потенціалом адаптивної трансформації та модернізації у післякризовий період.
Широта поняття	Менш широке; зосереджується на відновлювальних і стабілізаційних процесах.	Більш широке; охоплює не лише відновлення, а й збереження базової функціональності, протидію ризикам, а також інноваційно-трансформаційний розвиток.
Складові виміри (ESKEs)	Economy, Society, Knowledge/ Cognition, Ecology.	Economy, Society, Knowledge/Cognition, Ecology & Institutions (ESKEs+).
Блоки детермінації	Переважають соціально-економічні та екологічні фактори, когнітивні підходи.	Додатково враховує когнітивно-соціальні, медико-генетичні та соціально-демографічні, воєнно-індуковані синдромальні детермінанти.
Ключові функції	Відновлювальна, адаптивна, інтеграційна.	Захисна (опір), адаптивна, відновлювальна, інноваційно-трансформаційна, інтеграційна.
Мета	Забезпечити стійкість системи у кризових умовах.	Забезпечити опір та трансформацію, створити умови для довгострокової поліфункціональності та розвитку в умовах поствоєнної реконструкції.

Джерело: обґрунтовано, деталізовано, визначено та систематизовано автором.

Тому, вважаємо за необхідне виконати, попередньо, побудову табл. 2 із співвідношенням понять. Це зумовлене потребою чітко розмежувати рівні узагальнення у науковому дискурсі. «Резильєнтність+» - описує стан відновлюваності та адаптивності систем після криз, але не охоплює всієї широти процесів опору, захисту та стратегічної трансформації. У таблиці 2 продемонстровано, що резильєнтність – функціонує як складова частина більш масштабного концепту резистентності.

Таблиця 2. Співвідношення понять «Резильєнтність+» та «Резистентність»

Аспект	Резильєнтність+ (Resilience+)	Місце у структурі резистентності	Резистентність
Рівень поняття	Базовий, відновлювально-адаптивний.	Є складовою, інтегрованою у ширший концепт.	Розширений, інтегральний.
Зміст	Відновлення функціональності системи після кризи, адаптація до нових умов.	Формує «ядро» резистентності, відповідальне за відновлення та адаптивність.	Поєднує відновлення та адаптивність з опором, захистом і трансформацією.
Виміри ESKEs	Economy, Society, Knowledge/ Cognition, Ecology.	Виконує роль базових структурних блоків у моделі.	Economy, Society, Knowledge/ Cognition, Ecology & Institutions (ESKEs+).
Функції	Адаптивна, відновлювальна, інтеграційна.	Є функціональною основою трансформаційного розвитку.	Захисна, адаптивна, відновлювальна, інноваційно-трансформаційна, інтеграційна.
Детермінанти	Соціально-економічні, екологічні, когнітивні.	Частково враховані.	Інтегрує когнітивно-соціальні, медико-генетичні й воєнно-індуковані синдромальні ризики.
Мета	Стійкість системи та її функціонування після криз.	Базова передумова для вищого рівня.	Опір загрозам, збереження функціональності, трансформація та інновац. розвиток.

Джерело: обґрунтовано, деталізовано, визначено, розмежовано, та автором.

Надалі, зазначимо: таблиця 2 підкреслює логіку «вкладеності» (тобто, інкорпорованості) понять, де резильєнтність+ виступає ядром, яке забезпечує відновлення і адаптацію, тоді як резистентність формує оболонку, що надає системі додаткові якості (її захищеність, інституційну узгодженість та інноваційно-трансформаційний потенціал). Такий підхід дозволяє уникнути термінологічних плутанин і створює вагомую основу для операціоналізації концептів у практиці стратегічного планування. І, останнє: розкриття науковій спільноті змістовності табл. 2 має прикладне значення – воно показує, що для оцінки реального стану ПС недостатньо враховувати лише адаптивні й відновлювальні функції. Адже, лише інтеграція когнітивно-соціальних, медико-генетичних та воєнно-індукованих детермінант у ширший концепт резистентності – дозволяє отримати цілісну картину вразливостей і можливостей розвитку. У цьому сенсі табличний формат співвідношень слугує не лише інструментом термінологічної ясності, а й методологічним кроком до створення інтегрованого індексу резистентності ПС.

Представлене порівняння чітко демонструє: акцентування, виключно, на досягненні ознак резильєнтності+ у ПС – є недостатнім і методологічно обмеженим. Резильєнтність+ забезпечує лише базову здатність системи до відновлення та адаптації, однак не формує умов для активного опору ризикам, збереження критичної функціональності у кризових умовах та інноваційно-трансформаційного розвитку. Тож, для наукової спільноти – це означає нагальну потребу у переосмисленні аналітичних рамок: від вивчення виключно адаптивності систем – до формування комплексного підходу, який охоплює багатовимірні ризики (когнітивно-соціальні, медико-генетичні, воєнно-індуковані) та інституційні механізми врядування.

Для суб'єктів державного управління – це виразний сигнал про необхідність пріоритетного формування умов для генерування саме резистентних властивостей у територіально-господарських комплексах та макрорегіональних зонах, оскільки, лише вони забезпечують не виживання, а повноцінний поступальний розвиток у післякризових і поствоєнних умовах. Таким чином, стратегічний акцент повинен (має) переноситися від «резильєнтності як мінімальної здатності до відновлення» – до «резистентності як комплексного стану ПС», що поєднує опір, захист, адаптивність і трансформаційний розвиток. На авторське переконання – це єдиний шлях досягти довгострокової стійкості, поліфункціональності та модернізації ПС, який відповідає сучасним викликам і потребам післявоєнної реконструкції України. Узагальнюючи, зазначимо наступне:

співвідношення «резильєнтність & резильєнтність+ vs резистентність» слід трактувати як ієрархію зростаючої змістовності та управлінської дієздатності. Оскільки, класична резильєнтність – описує базову здатність ПС відновлювати функціональність після шоку; резильєнтність+ - розширює цю рамку за рахунок когнітивно-соціальних та інституційних механізмів мобілізації; резистентність же – інтегрує активний опір ризикам, підтримку ключових функцій і стратегічну трансформацію як єдину, операціоналізовану властивість ПС. Така трирівнева логіка дозволяє: I) чітко розмежувати аналітичні цілі (виживання, адаптація, модернізація); II) формувати узгоджений категоріальний апарат (визначення, принципи, індикатори); III) перейти від описових діагнозів до нормативно-прикладних рішень.

1. Mykytenko, V.V. Resilience+ for Ukraine: socio-economic resilience and multifunctional development. *Collection of Scientific Papers with the Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Conference «Modern Problems of Science and Technology»* (September 22-24, 2025, Tallinn, Estonia). European Open Science Space, 2025. pp. 23-28. DOI 10.70286/EOSS-22.09.2025.
2. Mykytenko, V.V. The concept of resistance in ensuring adaptability and stability of spatial systems in conditions of polycrisis. *Collection of Scientific Papers with the Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference «Global Trends in Science: Research, Innovation and Development»* (September 29 – October 1, 2025, Varna, Bulgaria). European Open Science Space, 2025. pp. 39-44. DOI 10.70286/EOSS-29.09.2025
3. Mykytenko, V.; Sheludko, N.; Khudolei, V.; & Dobrovolskienė, N. Acquired Helplessness Syndrome in Monofunctional Systems Experiencing Multicrisis: Mechanisms Overcoming Challenges in Resilient Circular Economy. *Economics Ecology Socium*, 2025, 9, № 3, 80-92. DOI: 10.61954/2616-7107/2025.9.3-6

Неборачко М.Е.

аспірант (економіка)

Державний податковий університет, м. Ірпінь, Україна

ДО ПИТАННЯ ВПЛИВУ ТОРГОВЕЛЬНИХ КОНФЛІКТІВ НА ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС УКРАЇНИ

Актуальність теми зумовлена зростанням торговельних суперечок між Україною та країнами ЄС у контексті поглиблення інтеграції після 2022 року, коли обсяг торгівлі товарами з ЄС склав 55,2% від загального обсягу торгівлі України [1]. У цьому контексті торговельний конфлікт трактується як форма економічного протистояння між державами, що виникає внаслідок застосування тарифних чи нетарифних обмежень, які суперечать принципам вільної торгівлі та впливають на стабільність зовнішньоекономічних зв'язків.

Важливість таких конфліктів для виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС полягає в тому, що вони одночасно ускладнюють доступ українських товарів на ринок ЄС і водночас спонукають до адаптації європейських стандартів, що відображено в оновленій зоні вільної торгівлі (ГВЗВТ) від 29 жовтня 2025 року [2].

Основні типи торговельних конфліктів включають тарифні (митні обмеження), нетарифні (стандарти якості) та технічні бар'єри (сертифікація), а також обмеження експорту, що ускладнюють доступ до ринку [3]. Європейський підхід до врегулювання спорів базується на механізмах СОТ та внутрішнього ринку ЄС, де пріоритет віддається консультаціям і арбітражу для уникнення ескалації [4]. Для країн, що перебувають у процесі інтеграції до ЄС, характерними є тимчасові торговельні преференції, як-от скасування мит на агропродукцію з 2022 до 2025 року, з подальшим поступовим поверненням квот для захисту чутливих секторів [5].

Захист внутрішніх ринків країн-членів ЄС найбільше стосується сільського господарства (зернові, м'ясо), металургії та енергетики, де імпорту з України спричинив протести фермерів у Польщі, Угорщині та Румунії у 2023-2025 роках. Асиметрія в структурі економік проявляється в домінуванні сировинного експорту України (зернові, метали) проти високотехнологічного імпорту з ЄС, що призводить до дисбалансу торгівлі після 2022 року, коли експорт до ЄС зріс, але стандарти якості залишаються неузгодженими [6].

Торговельні бар'єри, зокрема відновлення тарифних квот ЄС на окремі види української аграрної продукції (зернові, м'ясо, цукор тощо), істотно звужують доступ українських експортерів до ринку ЄС. За оцінками Комітету Верховної Ради України з питань аграрної політики, повернення до режиму тарифів і квот 2021 року може призвести до втрати до €3,3-3,5 млрд експортної виручки на рік та зниження ВВП України приблизно на 2,5% до кінця 2025 року [8]. Реакція українського уряду полягала в переговорах, адаптації законодавства до вимог ЄС та пошуку компромісів, що відображено в оновленій угоді від жовтня 2025 року [9]. Важливою є також роль європейських інституцій, таких як Єврокомісія та Європарламент, у процесі медіації та моніторингу прогресу, зокрема у Звіті щодо прогресу України 2025 року [10].

Необхідність узгодження стандартів і підвищення конкурентоспроможності українських виробників реалізується через перехід на технічні регламенти ЄС, що сприятиме зниженню нетарифних бар'єрів [3]. Розвиток інструментів діалогу передбачає створення спільних платформ торговельного партнерства та діяльності міжурядових структур, таких як Комітет асоціації Україна-ЄС. Довгостроковий ефект торговельних суперечок проявляється у стимулюванні модернізації економіки та технологічного оновлення, зокрема через адаптацію до вимог ГВЗВТ, що, за прогнозами, може забезпечити зростання експорту на 10-15% до 2030 року [6].

Таким чином, торговельні конфлікти є неминучим елементом процесу інтеграції, який відображає глибину структурних дисбалансів між економіками України та ЄС. Попри

тимчасові втрати та напруження, вони виконують функцію каталізатора змін, сприяючи гармонізації законодавства, зміцненню інституційної спроможності та підвищенню конкурентоспроможності національного виробництва. Збалансована державна політика, системний діалог з європейськими партнерами та активна участь у спільних механізмах ГВЗВТ здатні перетворити торговельні суперечки на інструмент поступового наближення України до *acquis communautaire*, тобто до повноцінної інтеграції в економічний простір ЄС.

1. Бюлетень стану торговельних відносин між Україною та ЄС у 2023 році (оновлено 01.08.2025) | Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. *Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України*. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=ae131754-36dc-4e6f-9a8f-89e872b8b451> (дата звернення: 10.11.2025).
2. 29 жовтня набула чинності оновлена торговельна угода між ЄС та Україною. *EEAS*. URL: https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/29-жовтня-набула-чинності-оновлена-торговельна-угода-між-єс-та-україною_uk (дата звернення: 10.11.2025).
3. Технічні бар'єри у торгівлі - Партнерство з ЄС - European integration portal. *European integration portal*. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/partnership/barriers/> (дата звернення: 10.11.2025).
4. Посібник щодо механізму врегулювання суперечок у рамках світової організації торгівлі. Київ : АГЕНТСТВО США З МІЖНАР. РОЗВИТКУ (USAID), 2016. 31 с. URL: <https://me.gov.ua/download/12701b53-51b8-4eb1-824e-7c51baf9f596/file.pdf> (дата звернення: 10.11.2025).
5. Власенко В., Польська К. Нова угода про торгівлю між Україною і ЄС: хто невдоволений? - DW - 31.10.2025. *dw.com*. URL: <https://www.dw.com/uk/nova-ugoda-pro-torgivlu-miz-ukrainou-i-es-hto-nevdovolenij-i-so-kaze-evrokomisia/a-74570563> (дата звернення: 10.11.2025).
6. Alekseevskaya H., Kulikova V. Торговельно-економічні відносини України та ЄС у контексті євроінтеграції. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2024. Т. 2, № 14. С. 279-294. URL: <https://doi.org/10.32750/2024-0226> (дата звернення: 10.11.2025).
7. The committee on agrarian policy and land relations held an online meeting with colleagues from the European parliament's committee on agriculture and rural development. *Офіційний портал Верховної Ради України*. URL: <https://www.rada.gov.ua/en/news/News/262209.html> (date of access: 10.11.2025).
8. Європейська правда. Рада ЄС схвалила нову торговельну угоду з Україною. *Європейська правда*. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/news/2025/10/13/7222319/> (дата звернення: 10.11.2025).
9. Єврокомісія представила Звіт щодо прогресу України в межах Пакета розширення 2025 - найкраща оцінка за три роки - Новини - European integration portal. *European integration portal*. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/news/yevrokomisiya-predstavyla-zvit-shhodo-progresu-ukrayiny-v-mezhah-paketa-rozshyrennya-2025-najkrashha-otsinka-za-try-roky/> (дата звернення: 10.11.2025).
10. Дон О., Ярїз Н. Аналіз товарної структури торгівлі України з ЄС. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 4 (89). С. 190-201. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/89/1345.pdf> (дата звернення: 10.11.2025).

Жорник А. Д.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності Управління соціальною сферою

Сотнікова Ю. В.

к.е.н., доцент, доцент кафедри соціальної економіки

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна

START SMART: ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

Малий та середній бізнес (МСБ) є важливим драйвером економічного розвитку будь-якої країни, сприяє створенню робочих місць та інновацій. Однак у сучасних умовах, особливо в Україні, бізнес стикається з численними викликами: нестабільність ринку, обмежені фінансові ресурси, технологічні зміни, а також наслідки війни. Традиційні підходи до ведення бізнесу часто виявляються недостатньо гнучкими та ефективними.

Метою дослідження є виявлення та аналіз інноваційних підходів до розвитку МСБ, здатних підвищити стійкість підприємств, оптимізувати управлінські процеси та інтегрувати сучасні цифрові інструменти. Дослідження також спрямоване на адаптацію світових практик до українського середовища в умовах війни, що дозволяє знайти ефективні стратегії для збереження та розвитку бізнесу.

У сучасній науковій і практичній літературі питання інноваційного розвитку малого й середнього бізнесу (МСБ) охоплені численними дослідженнями. Зокрема, міжнародні організації підкреслюють, що МСБ є важливою рушійною силою інновацій, продуктивності та зайнятості. Наприклад, Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) визначає малий і середній бізнес як ключового гравця у переході до цифрової та стійкої економіки, однак підкреслює, що для цього потрібні «доступ до фінансів, навичок, інноваційних активів і мереж».

Серед досліджень, орієнтованих на країни Європейського Союзу, виявлені такі тенденції: у роботі «The drivers of SME innovation in the regions of the EU» (Hervás-Oliver et al., 2021) показано, що місцеві контексти мають значний вплив на здатність МСБ впроваджувати інновації — однотипне підвищення витрат на НДДКР не завжди дає очікуваний ефект.

У дослідженні «Success factors in EU-funded open innovation networks» (Marullo, 2024) проаналізовано, що мережі відкритих інновацій (Open Innovation) із залученням МСБ та інших організацій мають позитивний вплив на комерціалізацію інновацій, але успіх залежить від структури фінансування, управління та попереднього досвіду підприємств.

Щодо українського контексту, робота «Unlocking Innovation Capacity: Strategies for Micro-, Small, and Medium Enterprises in Ukrainian Agriculture» (Onegina та ін., 2024) демонструє, що аграрні МСБ в Україні мають значно нижчу інноваційну спроможність порівняно з великими підприємствами — особливо у технологічному та ресурсному аспектах. Також стаття «BUSINESS ECOSYSTEMS IN UKRAINE: Status and Development Prospects» (Horban & Bilenko, 2025) вказує, що інноваційні бізнес-екосистеми в Україні перебувають на стадії формування, з численними бар'єрами — регуляторна нестабільність, слабка інноваційна інфраструктура, низький рівень цифровізації.

Таким чином, аналіз джерел дозволяє виділити кілька ключових висновків:

1. Попит на інновації в МСБ існує, але ресурси – фінансові, технологічні, управлінські – часто обмежені.
2. У країнах із вищим рівнем розвитку інноваційних екосистем МСБ більше інтегровані в мережі й фінансові інструменти (як у ЄС).
3. В Україні, в умовах військового конфлікту та трансформації економіки, існує значний розрив між потенціалом МСБ та їхньою інноваційною спроможністю.
4. Інтеграція МСБ у відкриті інноваційні мережі, прискорення цифровізації та розвиток екосистем – важливі напрями для підвищення інноваційного розвитку.

У розвитку малого та середнього бізнесу (МСБ) в сучасних умовах виділяються кілька ключових підходів, що забезпечують інноваційний поступ і підвищують конкурентоспроможність підприємств. Насамперед, це активна цифровізація бізнес-процесів, яка включає впровадження хмарних сервісів, систем управління взаємовідносинами з клієнтами та аналітики великих даних. Такі технології дозволяють оптимізувати внутрішні процеси, скоротити витрати і швидко реагувати на зміни ринку, що особливо важливо для МСБ з обмеженими ресурсами.

Другим важливим підходом є трансформація бізнес-моделей та підвищення їх гнучкості. Підприємства все частіше застосовують нові моделі, такі як підписки, спільне використання ресурсів, франчайзинг чи платформні рішення, що дає змогу адаптуватися до коливань попиту та економічних умов. Гнучкість моделі стає ключовим фактором стійкості підприємства, дозволяючи швидко знаходити нові джерела доходу навіть у кризових ситуаціях.

Також важливу роль відіграє концепція відкритої інновації, коли МСБ взаємодіє із зовнішніми партнерами, стартапами, університетами та науковими центрами для спільної розробки продуктів і послуг. Це значно скорочує ризики, прискорює комерціалізацію інновацій і сприяє розвитку підприємницьких екосистем.

Не менш актуальним є акцент на соціальних та екологічних інноваціях. Сучасні підприємства дедалі частіше впроваджують практики соціальної відповідальності та сталого

розвитку, орієнтуючись на зменшення негативного впливу на довкілля та підвищення соціальної цінності своєї діяльності. Такі ініціативи не лише покращують імідж компанії, але й створюють нові ринки і можливості для залучення інвесторів.

Порівняння сучасних інноваційних підходів до розвитку малого та середнього бізнесу дозволяє оцінити їхню ефективність та доцільність застосування в різних умовах. Цифровізація, яка передбачає впровадження хмарних сервісів, аналітики та автоматизованих систем управління, забезпечує швидкий результат у вигляді оптимізації процесів і зниження витрат. Водночас вона потребує значних стартових інвестицій і високого рівня цифрової грамотності персоналу, що може бути обмеженням для невеликих підприємств.

Інший підхід, трансформація бізнес-моделей і підвищення гнучкості, дозволяє МСБ швидко адаптуватися до змін ринку та економічної нестабільності. Його перевага полягає у відносній дешевизні впровадження та здатності створювати нові джерела доходу, однак він може бути менш ефективним без підтримки технологічної бази та кваліфікованого управління.

Відкрита інновація та партнерства забезпечують доступ до зовнішніх ресурсів, експертизи та нових ринків. Цей підхід сприяє швидкому розвитку продуктів і послуг, знижує ризики та стимулює інтеграцію в інноваційні екосистеми, проте його реалізація вимагає високого рівня комунікаційної культури, довіри між партнерами та ефективного управління проектами.

Соціальні та екологічні інновації відрізняються тим, що орієнтовані на формування додаткової цінності для суспільства та довкілля. Вони підвищують репутацію компанії та залучають соціально відповідальних клієнтів і інвесторів, однак не завжди дають прямий економічний ефект і потребують інтеграції з іншими стратегіями для максимального результату.

Таким чином, кожен підхід має свої переваги та обмеження, і ефективне управління інноваціями в МСБ передбачає комбінування технологічних, організаційних та соціальних стратегій. Вибір конкретного підходу залежить від ресурсів підприємства, ринкових умов, рівня цифрової готовності та стратегічних цілей компанії.

В умовах війни та економічної нестабільності в Україні інтеграція інноваційних підходів у діяльність малого та середнього бізнесу набуває особливого значення. Цифровізація стає не просто інструментом підвищення ефективності, а необхідністю для виживання: підприємства переходять на онлайн-продажі, віддалене управління та використання хмарних сервісів, що дозволяє підтримувати зв'язок із клієнтами та постачальниками навіть у зоні ризику.

Гнучкі бізнес-моделі допомагають підприємствам швидко адаптуватися до змін умов роботи, змінювати постачальників, запускати нові сервіси або продукти відповідно до попиту та безпечних логістичних шляхів. В умовах війни ця здатність швидко реагувати на зовнішні виклики стає критичною для збереження бізнесу та робочих місць.

Відкрита інновація та партнерства в Україні набирають нових форм: підприємства активно співпрацюють із благодійними організаціями, державними структурами, міжнародними фондами та стартапами, щоб отримати доступ до фінансування, технологій і експертних знань. Такі колаборації допомагають компенсувати нестачу ресурсів і підтримують розвиток підприємств у складних умовах.

Соціальні та екологічні інновації також набувають особливої актуальності. Підприємства орієнтуються на потреби місцевих громад, забезпечують соціальні послуги та підтримку, впроваджують екологічні ініціативи, що підвищує їхню суспільну цінність і водночас формує лояльність клієнтів.

Інноваційні підходи до розвитку малого та середнього бізнесу, що включають цифровізацію, гнучкі бізнес-моделі, відкриті партнерства та соціально відповідальні практики, демонструють високу ефективність у підвищенні стійкості та конкурентоспроможності підприємств. В умовах війни в Україні їхнє впровадження стає не лише бажаним, а й необхідним для збереження бізнесу та створення нових можливостей. Комплексне застосування цих підходів дозволяє МСБ адаптуватися до складних умов, підтримувати

економічну активність і сприяти розвитку громад, що підкреслює їх стратегічну цінність для національної економіки.

1. Носков О. М. Публічне управління інноваційним розвитком малого та середнього бізнесу в умовах воєнного стану та відбудови України. Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Публічне управління та адміністрування». 2025. № 3. С. 3–8. URL: <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2025.3.1> (дата звернення: 29.10.2025).
2. Тардаскіна Т. М., Алхімова В. В. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ. Agrosvit. 2023. № 22. С. 85–91. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.22.85> (дата звернення: 29.10.2025).
3. Audretsch D. B., Guenther C. SME research: SMEs' internationalization and collaborative innovation as two central topics in the field. Journal of Business Economics. 2023. URL: <https://doi.org/10.1007/s11573-023-01152-w> (date of access: 29.10.2025).
4. Digital transformation of relocated higher education institutions in Ukraine under martial law / H. Aliksieieva et al. Problems and Perspectives in Management. 2025. Vol. 23, no. 2. P. 71–85. URL: [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(2-si\).2025.06](https://doi.org/10.21511/ppm.23(2-si).2025.06) (date of access: 29.10.2025).
5. Digital transformation research trends in Ukraine and the world: meta & bibliometric analysis / I. Voronenko et al. Knowledge and Performance Management. 2024. Vol. 8, no. 1. P. 74–90. URL: [https://doi.org/10.21511/kpm.08\(1\).2024.06](https://doi.org/10.21511/kpm.08(1).2024.06) (date of access: 29.10.2025).
6. Ivanova N. Digital transformation of Ukraine: impact on the economy, quality of life and achievement of sustainable development goals. Економіка розвитку систем. 2024. Vol. 6, no. 1. P. 100–111. URL: <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2024-1-9> (date of access: 29.10.2025).
7. Marullo C., Shapira P., Di Minin A. Enhancing SME innovation across European regions: Success factors in EU-funded open innovation networks. Technological Forecasting and Social Change. 2024. Vol. 201. P. 123207. URL: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123207> (date of access: 29.10.2025).
8. Segarra-Blasco A., Tomàs-Porres J., Teruel M. AI, robots and innovation in European SMEs. Small Business Economics. 2025. URL: <https://doi.org/10.1007/s11187-025-01017-2> (date of access: 29.10.2025).
9. Unleashing the power of innovation: the transformative role of smes IN EU. Journal of Management Sciences and Applications. 2023. Vol. 2, no. 1. P. 162–168. URL: <https://doi.org/10.37075/jomsa.2023.1.13> (date of access: 29.10.2025)

Горовенко Г.О.

здобувач PhD, Економіка

Хмельницький національний університет, м. Хмельницький, Україна

ДОСЛІДЖЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ З ВИРОБНИЦТВА НАПОЇВ

Виробництво пива та безалкогольних напоїв – це важливий елемент харчової промисловості України, який має свій історичний, економічний і навіть соціокультурний вимір. Дана підгалузь сектор економіки входить до харчової промисловості, яка є складовою переробної промисловості (сектора С за класифікацією КВЕД).

Харчова промисловість традиційно є однією з найбільших у переробній економіці України, забезпечуючи близько 20–25 % обсягу реалізованої продукції переробної промисловості.

Серед підгалузей, виробництво напоїв стабільно займає 4–6 % від обсягу харчової промисловості, хоча показники коливаються залежно від року та ринку.

Орієнтовні показники [1]:

- частка виробництва напоїв у промисловому ВВП – близько 0,5–0,7 %;
- частка у загальному обсязі харчової продукції – приблизно 5 %;
- зайнятість – понад 15–20 тис. осіб.
- податкові надходження (акцизи, ПДВ) – вагома частина доходів бюджету.

Наприклад, у 2023 р. акциз на пиво й безалкогольні напої дав понад 7 млрд грн;

- експорт – пиво й соки експортуються переважно до ЄС, Молдови, Грузії, Казахстану. Українські бренди мають репутацію якісних у Східній Європі;

- інновації – галузь активно впроваджує сучасні технології, особливо у фасуванні та логістиці;

– малий бізнес – зростає кількість крафтових пивоварень (локальні виробники у Києві, Львові, Харкові, Тернополі).

Основні найбільші виробничі центри:

- Київ – пивзавод «Оболонь», одна з найбільших компаній Східної Європи;
- Львів – «Львівська пивоварня» (Carlsberg Group), історичний центр пивоваріння;
- Чернігів – «САН ІнБев Україна» (тепер частина АВ InBev Efes);
- Харків, Дніпро, Запоріжжя – значні виробники безалкогольних і мінеральних напоїв (Sandora, Coca-Cola Beverages Ukraine, Моршинська тощо).

Сучасні тенденції розвитку підприємств, які виробляють пиво та безалкогольні напої:

- перехід до крафтового виробництва, натуральних інгредієнтів і безалкогольного пива;
- зростає попит на функціональні напої: ізотоніки, енергетики, трав'яні мікси;
- розвиток експорту та брендування «Made in Ukraine»;
- перехід до енергоощадних і «зелених» технологій, впровадження системи RVM (повернення пластикової тари), що впливає на структуру собівартості.

Отже, виробництва пива та безалкогольних напоїв в економіці України як галузь поєднує аграрний сектор, промисловість і торгівлю, а також має соціальне й культурне значення. Основні показники розвитку галузі за останні 5 років подано у таблиці 1 (побудовано на основі [1]).

Якщо ж аналізувати зміну індексів у харчовій промисловості, виробництві напоїв, в т.ч. безалкогольних, то тут відсутня єдина тенденція. 2014-2015 роки – період значного зниження, далі до 2019 року – нестабільне зростання і певне зниження у 2020 році з незначним приростом протягом 2021 року. Але сектор з виробництва напоїв загалом є винятком – там усі роки (виняток 2017, 2018 і 2021 роки, де стабільне значення, ледь-ледь більше 100 %) – падіння індексів промислової продукції. Дан ситуація складається в тому числі внаслідок зменшення споживачів даного продукту на території України, а також їх купівельної спроможності.

Таблиця 1. Основні економічні показники розвитку галузі

Період	Характеристика галузі
2014-2015 рр.	Сповільнення індексів зростання, особливо у 2015 році внаслідок окупації Криму та частини Донбасу (наприклад, ПрАТ «Сармат», м. Донецьк, ТОВ «Лисичанський пивоварний завод»)
2016-2018 рр.	Незначне та нерівномірне по рокам зростання обсягів виробництва, освоєння нових логістичних шляхів
2019–2021 рр.	Галузь частково відновлюється, найбільш вдалим є 2021 рік; Україна входить до ТОП-10 країн Європи за обсягами виробництва пива (близько 17–18 млн гл/рік). Безалкогольні напої – понад 1,5 млрд л на рік
2022 р.	Через повномасштабне вторгнення росії обсяги впали на 30–40 %. Частина підприємств на Сході та Півдні зупинилася
2023– 2024 р.	Відновлення на рівні 80–85 % довоєнного обсягу. Активно розвиваються локальні крафтові пивоварні та виробники натуральних соків, лимонадів
2025 (прогноз)	Очікується подальше зростання за рахунок внутрішнього попиту й експорту (до країн ЄС, зокрема Польщі, Литви)

Виробництво пива та безалкогольних напоїв стимулює розвиток (рис. 1):

- аграрного сектору (ячмінь, хміль, фрукти, цукрові буряки);
- харчової переробки;
- пакувальної промисловості (скло, пластик, алюміній);
- логістики та торгівлі.



Рис. 1. Місце галузі в економіці України

Таблиця 2 дозволяє прослідкувати зміни починаючи з 2021 роки до 2024 року.

Чітко можна побачити дуже значний провал у 2022 році – початок повномасштабної війни. Хоча і харчова промисловість має набагато нижчі (на 19,4 %) показники зменшення індексу. Це підкреслює першочергову важливість даної галузі для забезпечення існування населення України, а також підтверджує і відновлення галузі уже в 2023-2024 роках з темпами дещо вищими ніж промисловість і переробна промисловість загалом.

Таблиця 2. Індеси промислової продукції за окремими видами діяльності за році.2021-2024 роки (відсотків до попереднього року)

Вид діяльності	Код за КВЕД-2010	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р до 2021 р.
Промисловість	В+С+D	101,9	63,3	106,8	104,6	70,7
Переробна промисловість	С	102,4	59,0	113,3	106,7	71,3
Виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів	10–12	94,6	78,4	115,6	107,6	97,5
Виробництво напоїв	11	100,4	76,2	116,2	107,3	95,0
Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки	11.07	108,5	79,9	119,3	112,4	107,1

У останній колонці таблиці розраховано значення індексу промислової продукції, якщо порівняти 2024 та 2021 роки (з врахуванням катастрофічного падіння у 2022 році і подальшим відновленням). Якщо отримані величини для промисловості загалом і переробної промисловості, зокрема, знаходяться у межах 70-71 % рівня 2021 року. То, для харчової промисловості ми одержуємо рівень 97,5 %, а виробництво напоїв – 95,0 %. Це свідчить про реальні перспективи досягти довоєнного рівня за результатами 2025 року.

Такий напрям як виробництво безалкогольних напоїв уже у 2024 році показує перевищення на 7,1 % рівня 2025 року. Цей феномен частково, на жаль, пояснюється значним

зростанням попиту у воєнні роки на бутильовану воду, особливо у великих ємкостях внаслідок проблем із постачанням питної води у багатьох регіонах України (частина централізованого водопостачання була зруйнована через обстріли, наприклад м. Миколаїв залишається без централізованої подачі питної води з квітня 2022 року).

Багато компаній активно допомагають армії – безкоштовно постачають воду, енергетичні та вітамінізовані напої, фінансують гуманітарні програми. Наприклад, українські заводи мінеральної води та напоїв регулярно передають продукцію на фронт. Безалкогольні напої – це частина повсякденного комфорту, що допомагає людям зберігати відчуття нормальності. Українські бренди підкреслюють національну ідентичність, просуваючи гасла «вироблено в Україні» – це має патріотичний ефект у часи війни.

Галузь має добру інфраструктуру та експортні перспективи (зокрема, мінеральна вода, соки, напої на основі ягід та фруктів). Її стабільність під час війни – це фундамент для швидкого економічного відновлення після перемоги.

Отже, під час війни дана галузь має важливе економічне, соціальне та гуманітарне значення, навіть якщо на перший погляд це не є стратегічною сферою, як енергетика чи оборона. Сектор виробництва безалкогольних напоїв під час війни в Україні – це не лише джерело доходів, а й елемент продовольчої та гуманітарної безпеки, підтримка соціальної стійкості та патріотичної економіки. Її діяльність демонструє, що навіть «мирні» індустрії можуть бути стратегічно важливими у воєнний час.

1. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

2. Пивна галузь відроджується: в Україні зростає виробництво улюбленого напою. URL: <https://www.unian.ua/economics/agro/pivna-galuz-vidrodzhuyetsya-v-ukrajini-zrostaye-virobnictvo-ulyublenogo-napoyu-12854682.html>

Горовенко О.О.

здобувач PhD, Економіка

Хмельницький національний університет, м. Хмельницький, Україна

ДОСЛІДЖЕННЯ СЕКТОРАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ (БУДІВНИЦТВО)

Будівельна галузь відіграє важливу системоутворюючу роль в економіці України, так як вона безпосередньо впливає на розвиток промисловості, транспорту, енергетики, соціальної інфраструктури та житлового сектора. Її значення можна розглянути за декількома основними напрямками.

1. Економічна роль:

- формування ВВП: будівництво створює близько 2,5–3,5% ВВП України, але його мультиплікативний ефект значно вищий, так як воно стимулює розвиток суміжних галузей – будівельних матеріалів, металургії, цементної, деревообробної, хімічної промисловості, транспорту тощо;

- інвестиційний драйвер: об'єкти будівництва (житло, інфраструктура, промислові підприємства) є основними напрямками капітальних інвестицій;

- зайнятість: у секторі будівництва та пов'язаних виробництвах зайнято сотні тисяч працівників – це стабільне джерело робочих місць для населення.

2. Соціальне значення:

- житлове забезпечення: галузь забезпечує населення житлом, підвищуючи рівень життя та вирішуючи соціальні проблеми (зокрема, відновлення житла, зруйнованого війною);

- інфраструктура: через будівництво реалізуються програми розвитку освіти, охорони здоров'я, транспорту, енергетики – тобто створюється база для соціально-економічного розвитку регіонів.

3. Інвестиційна та відновлювальна функція:

- відновлення після війни: після 2022 року галузь стала ключовим елементом програми відбудови України, зокрема відновлення житла, доріг, мостів, шкіл, лікарень, підприємств;
- інвестиційна привабливість: будівництво приваблює як внутрішні, так і зовнішні інвестиції, особливо в рамках міжнародних програм допомоги (ЄС, Світовий банк, ЄБРР).

4. Екологічний аспект:

- сучасне будівництво переходить до енергоефективних та «зелених» технологій, що зменшують викиди CO₂, підвищують екологічну безпеку та відповідають принципам сталого розвитку;
- важливою тенденцією є використання вторинних матеріалів та технологій циркулярної економіки у відновленні об'єктів.

5. Макроекономічний ефект:

- розвиток будівництва стимулює внутрішній попит і економічне зростання, оскільки створює попит на матеріали, обладнання, транспортні послуги;
- у періоди спаду саме будівництво часто стає інструментом державного стимулювання економіки через інфраструктурні проекти.

Отже, будівельна галузь – це один із ключових секторів української економіки, який: створює значну частку валової доданої вартості; забезпечує зайнятість і розвиток суміжних виробництв; має вирішальне значення для післявоєнного відновлення країни; сприяє переходу до сталого та енергоефективного розвитку. Що і підтверджують дані таблиці 1.

Таблиця 1. Місце будівництва в економіці України (2022-2024 роки), [1]

Рік	Номінальний ВВП (млрд грн)	Обсяг виконаних будівельних робіт (млрд грн)	Частка будівництва у ВВП (%)	Індекси виконаних будівельних робіт (%)
2022	5 191,0	113,8	2,19%	35,2
2023	6 537,8	162,7	2,49%	143,0
2024	7 658,7	204,7	2,67%	125,8

Аналізуючи статистичні дані та окремі дослідження даного сектору за 2022-2024 роки можна відмітити наступні тенденції та закономірності [1-5]:

1. Вплив війни – у 2022 році будівництво сильно скоротилося порівняно з довоєнними показниками через початок повномасштабної війни. У грошовому виразі 2022 рік показав істотне падіння обсягів (значно нижче за роки, обсяги будівельних робіт 2022 року склали лише 35,2 % 2021 року).

2. Початок відновлення – 2023 рік дав відчутне відновлення: обсяг зріс на 41,5% порівняно з 2022 (до 162,7 млрд грн), драйвером стали інженерні споруди (інфраструктура) і нежитлове будівництво. Це відображає як потребу у відбудові інфраструктури, так і початок програм ремонту/реконструкції.

3. Прискорення – 2024 рік продовжив відновлення: обсяг виконаних робіт піднявся до 204,7 млрд грн (+23 % р.), зростання збереглося у всіх сегментах (найбільше – нежитлові й інженерні роботи). Однак ринок 2024 року все ще значно менший за 2021 рік (через девальвацію національної валюти і загальні втрати ринку).

4. Частка у ВВП – хоча абсолютні обсяги ростуть у 2023–2024, частка будівництва у ВВП залишається відносно невеликою (біля 2–2,7%), що пояснюється одночасним відновленням інших секторів і зростанням номінального ВВП. Це означає: будівництво важливе для відбудови й створює мультиплікативні ефекти, але прямо у структурі ВВП його питома вага поки що не повернулася до довоєнних рівнів.

Розвиток будівельної галузі нерозривно пов'язаний із виробництвом будівельних матеріалів. В Україні цей зв'язок особливо важливий, бо обидва сектори утворюють єдиний виробничо-економічний комплекс, що має вагомий мультиплікативний ефект на економіку.

Будівельна галузь створює постійний попит на матеріали, а виробництво матеріалів – ресурсну базу для будівництва. Коли обсяги будівництва зростають (житло, дороги, інфраструктура), одночасно зростає попит на виробництво:

- цементу, бетону, щебню, цегли, залізобетонних конструкцій;
- металопрокату, труб, арматури;
- теплоізоляційних, оздоблювальних і дерев'яних матеріалів.

І, навпаки – падіння будівельних робіт миттєво зменшує замовлення у виробників матеріалів. Прослідкуємо цей зв'язок протягом воєнних 2022-2024 років (таблиця 2).

Так, за даними Державної служби статистики України, виробництво цементу в Україні у 2023 році зросло на 28,5% порівняно з 2022 роком; виробництво бетонних конструкцій – на 21% [1].

Таблиця 2. Зв'язок будівництва та виробництва будівельних матеріалів

Період	Будівництво	Виробництво матеріалів
2022 р.	Різке скорочення (через війну, руйнування, нестачу робочої сили та логістики).	Значне падіння виробництва цементу, скла, металоконструкцій, асфальту (у середньому зниження на 40–60%). Частина заводів зупинилася (особливо на Сході та Півдні)
2023 р.	Початок відновлення: обсяги будівництва зросли на 41%.	Відповідно зріс випуск цементу (+30%), збільшились замовлення на залізобетонні вироби, металеві конструкції, щебінь, асфальт
2024 р.	Відновлення набрало темпів: обсяг будівельних робіт зріс до 204,7 млрд грн.	Виробництво цементу, бетону, будівельних сумішей і металопрокату стабільно зростає; відкриваються або модернізуються підприємства у безпечніших регіонах (Закарпатська, Львівська, Тернопільська, Хмельницька, Київська області)

Важливе значення має розміщення та локалізація виробництва будівельних матеріалів в Україні. Основні центри зосереджені у Дніпропетровській, Львівській, Рівненській, Хмельницькій, Одеській та Черкаській областях. Після початку повномасштабних воєнних дій частину підприємств перенесено повністю або частково у західні області. Будівництво у зазначених регіонах стимулює розвиток логістичних кластерів і локальних ринків матеріалів, що знижує витрати і створює нові робочі місця.

Отже, можна відмічати певний мультиплікативний ефект – розвиток будівництва стимулює видобуток корисних копалин (граніт, глина, пісок, щебінь); виробництво будівельних матеріалів з них (бетон, бетонні конструкції тощо); металургію (арматура, профіль); деревообробку (будівельна деревина, меблі, оздоблення); хімію (лаки, фарби, теплоізоляційні матеріали, пластики). За оцінками економістів, 1 грн інвестицій у будівництво створює до 2,5 грн приросту ВВП у суміжних галузях.

Розглянуте вище дозволяє виділити сучасні тенденції у даному секторі економіки України:

1. Локалізація виробництва: Україна прагне мінімізувати імпорт матеріалів, особливо цементу, скла та металевих конструкцій.
2. «Зелене будівництво»: збільшується виробництво енергоефективних матеріалів – утеплювачів, сендвіч-панелей, дерев'яних конструкцій.
3. Рециклінг: впроваджується переробка будівельних відходів – повторне використання бетону, металу, асфальту (елементи циркулярної економіки).
4. Державні програми: проекти «Велике будівництво», «Фонд відновлення України», «Відбудова житла» стимулюють внутрішній попит на матеріали.

Розвиток будівельної галузі та виробництва будівельних матеріалів в Україні – це єдиний ланцюг відновлення економіки, де зростання одного сектору неможливе без іншого.

Відновлення будівництва створює структурний попит на матеріали, стимулює промисловість, інвестиції та зайнятість, а розвиток виробництва матеріалів, у свою чергу, забезпечує енергоефективність, самодостатність і стабільність українського ринку.

1. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Будівництво в Україні у 2024 році збільшилося на 23%. URL: <https://fima.org.ua/budivnyctvo-v-ukrayini-u-2024-roczizbilshylosya-na-23/>
3. Обсяг виконаних будівельних робіт в Україні у 2024р. збільшився на 23,5%. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/1059310.html>
4. У 2023 році виробництво будівельної продукції зросло на 42% URL: <https://skilky-skilky.info/u-2023-rotsivvyrobnytstvo-budivelnnoi-produktsii-zroslo-na-42/>
5. Обсяг виконаних будівельних робіт в Україні у 2024 році збільшився на 15,5%. URL: <https://profbuild.in.ua/uk/novosti/6548-obsyag-vikonanikh-budivelnikh-robit-v-ukrajini-u-2024-rotsi-zbilshivsy-na-15-5>

Ліпич Л.Г.,

д.е.н., професор, професор кафедри підприємництва, торгівлі та логістики,
Луцький національний технічний університет, м. Луцьк. Україна

НЕТВОРКІНГ ЯК МЕТОД ПОБУДОВИ МЕРЕЖІ КОНТАКТІВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ РИНКУ ПРАЦІ

Війна та економічна криза суттєво впливають на стабільність зайнятості та умови праці. У такі часи класичні методи пошуку роботи - через Інтернет-оголошення, рекламу в пресі чи агентства зайнятості - стають менш ефективними. У той же час метод побудови професійної мережі контактів (нетворкінг) усе більше набуває значення як спосіб підвищення шансів на працевлаштування та розвитку кар'єри.

Нетворкінг - це процес встановлення і підтримки стосунків із різними особами з метою обміну інформацією про вакансії, надання та отримання порад, а також підтримки [4]. Нетворкінг тісно пов'язаний із поняттям соціального капіталу - ресурсів, які індивід чи група отримує завдяки мережам соціальних зв'язків. Як зазначає Анастасія Курносенко, «мережевізація відносин в економічній системі є значущим елементом сучасних наукових розвідок щодо виявлення сутнісних характеристик таких концепцій, як «соціальний капітал» та «мережевий ефект» [6].

Це означає, що побудова контактів має не лише інструментальний характер (за пошук роботи), а створює довгострокову цінність через соціальний капітал.

У контексті українського ринку праці важливим є зміщення уваги до людського капіталу та його цифрової трансформації. У роботі Ольги Новікової, Юлії Залозної та Надії Азьмук розглядається: «відновлення людського капіталу України у післявоєнний період з використанням переваг цифровізації» [7]. Це означає, що контакти та мережі стають ще важливішими, коли структурні умови ринку змінюються і коли цифрові середовища займають провідну роль.

Крім того, у статті О.В. Фірстенко підкреслено: «ключовою передумовою прискореного відновлення України після повномасштабної війни є цілеспрямовані інвестиції в людський капітал» [8].

Знову ж таки: будівання мережі контактів – це не просто пошук «тут і тепер», а стратегічна інвестиція у власну кар'єру та адаптивність до змін ринку праці.

Ці підходи підсилюють ідею того, що нетворкінг - це не лише техніка пошуку роботи, а інтегрований елемент кар'єрного розвитку та створення професійної мобільності. Наприклад, коли людина активно створює й утримує контакти (соціальний капітал) та використовує цифрові платформи — вона входить у мережу, що може запропонувати не лише вакансію, але й навчання, підтримку, менторство. Це відповідає твердженню, що «широке коло знайомих ... створює міцну основу для нашої бази контактів».

Нетворкінг розглядається як форма поведінки при пошуку роботи та управлінні кар'єрою. Він включає не просто наявність контактів, а активну роботу з ними: комунікацію, взаємодію, підтримку. Дослідження показують, що студенти / випускники, які залучені до таких мереж контактів, отримують більше практичної та професійної підтримки від «слабких зв'язків» (weak ties) - наприклад, знайомих із місць стажування, а емоційну підтримку та мотивацію часто отримують від «сильних зв'язків» (strong ties)- друзів чи родини[2]. Крім того, статистика свідчить, що значна частина працевлаштувань відбувається саме через особисті чи професійні контакти. Наприклад, опитування 2022 р. показало, що близько 60 % людей отримали роботу завдяки мережі контактів [5].

Отже, нетворкінг - не лише підтримка стосунків, а стратегічний засіб кар'єрного успіху.

Насамперед важливо усвідомити, що побудова мережі контактів - це довготривалий процес, який вимагає проактивності, наполегливості та готовності допомагати іншим. Саме готовність не лише просити, а й пропонувати - створює умови для довіри та взаємної вигоди.

У сучасному ринку праці, коли диплом чи знання вже не є достатніми гарантіями працевлаштування, мережа контактів допомагає виділитися серед кандидатів. Контакти можна встановлювати як у формальному середовищі - конференції, ярмарки вакансій, професійні асоціації, - так і у неформальних ситуаціях — навчальні курси, тренінги, онлайн-платформи, зустрічі з друзями. На кожному заході важливо вміти коротко презентувати себе: свої компетенції, мету, інтереси. Важливий чинник - проактивність. Наприклад, дослідження показують, що студенти, які цілеспрямовано будують професійну мережу ще під час навчання, мають кращі кар'єрні результати.

Також значну роль відіграють онлайн-інструменти: професійні платформи, бази даних контактів, участь у форумах та чатах дозволяють розширити коло знайомств поза межами географії чи поточного роботодавця [1].

Ефективність нетворкінгу визначають такі чинники:

упевненість у собі, віра у власні здібності;

позитивне ставлення, відкритість до нових знайомств;

активна участь у контактах та готовність підтримувати їх;

стратегічне використання контактів - створення не просто кількості, а якості зв'язків.

Наприклад, студенти, які мають широкий професійний спектр контактів (і вищого, й середнього рівня статусу), мають міцніший фундамент для пошуку роботи. У контексті українського ринку праці варто враховувати дослідження Європейська Бізнес Асоціація (2023), які показують, що 26 % студентів зазначили обмежений доступ до інформації про вакансії, а 21 % - не знали, де шукати актуальні вакансії [3].

У сучасних умовах ринку праці, що характеризується нестабільністю та швидкими змінами, нетворкінг стає одним із ключових інструментів побудови професійної кар'єри. Він дозволяє не лише знайти нову роботу, але і закріпитися, розвиватися, адаптуватися до змін. Стратегічна робота зі своїми контактами, використання онлайн-інструментів, активна самопрезентація та готовність підтримувати інших - все це складає основу успішного мережевого підходу. Українським фахівцям рекомендовано раціонально використовувати можливості нетворкінгу як доповнення до традиційних методів пошуку роботи.

1. .Athey, S., & Palikot, E. (2024). The value of non-traditional credentials in the labor market. *arXiv*.
2. .De Vos, A., & Soens, N. (2024). Entering the labor market: networks and networking behaviour in the school-to-work transition. *Vocations and Learning*, 17, 311-332.
3. Європейська Бізнес Асоціація. (2023). Дослідження аналізу ринку праці та пошуку роботи в Україні серед студентів 3-6 курсів.
4. .Mowbray, J., & Hall, H. (2020). Networking as an information behaviour during job search: an study of active jobseekers in the Scottish youth labour market. *Journal of Documentation*, 76(2), 424-439.
5. WritersBlockLive. (2022). Networking Statistics 2022: How Beneficial Is It for Job Seekers? Retrieved from <https://writersblocklive.com/blog/networking-statistics/>
6. Курносенко А. (2022). Вплив соціального капіталу на мережеві ефекти. *Scientia fructuosa*. 146, 6. 63-75. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(146\)05](https://doi.org/10.31617/1.2022(146)05).

7. Новікова, Ольга, Залознова Юлія, Азьмук Надія. Відновлення людського капіталу України у післявоєнний період з використанням переваг цифровізації». Журнал європейської економіки, вип. 21, вип. 4, Березень 2023, с. 407-2, URL: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1619>.
8. Фірстенко О.В. (2025). Інвестиції в людський капітал як драйвер економічного зростання в повоєнний період: український контекст. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки, 3(79). URL: https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/4960?utm_source=chatgpt.com

Маліцький Р.І.

здобувач PhD, Економіка

Хмельницький національний університет, м. Хмельницький, Україна

ДОСЛІДЖЕННЯ ІТ-СЕКТОРА УКРАЇНИ

Інформаційний сектор – це одна з ключових рушійних сил сучасної економіки України, особливо в умовах цифрової трансформації та війни, коли інформація, технології й комунікації мають стратегічне значення.

Інформаційний сектор охоплює такі галузі:

- ІТ-індустрія (програмування, кібербезпека, розробка ПЗ, стартапи);
- телекомунікації (мобільний зв'язок, інтернет-провайдери, дата-центри);
- засоби масової інформації та цифрові медіа;
- електронна комерція (інтернет-торгівля, фінтех);
- державні інформаційні системи (наприклад, «Дія», цифровізація державних послуг).

Цей сектор формує інформаційно-цифрову інфраструктуру, без якої неможливо уявити сучасну економіку. За даними Міністерства цифрової трансформації, ІТ-галузь забезпечує понад 5% ВВП України і входить до топ-3 експортерів послуг. У 2024 році експорт ІТ-послуг перевищив 7 мільярдів доларів США. В галузі працюють понад 300 тисяч фахівців – програмісти, аналітики, дизайнери, інженери тощо.

Україна поступово переходить від індустріальної до інформаційної економіки, де головним ресурсом є не сировина, а знання, дані та інновації. Це означає: зростання ролі інтелектуальної праці; активний розвиток стартапів; формування «економіки знань»; залучення інвестицій у цифрові технології, освіту й науку.

Інформаційний сектор став важливим елементом оборони та інформаційного фронту: кібервійська, аналітика, протидія дезінформації; волонтерські ІТ-проекти; цифрові технології в армії (розвідка, дрони, системи управління).

Україна активно інтегрується у світовий інформаційний простір – активна участь у міжнародних ІТ-кластерах; постійна співпраця з ЄС у сфері цифрових рішень; позиціонування України як «цифрового хабу Східної Європи».

Отже, інформаційний сектор – це серце сучасної української економіки, яке забезпечує її динаміку, конкурентоспроможність і стійкість у кризових умовах.

Розглянемо окремі показники розвитку ІТ-сектору України за останні десять років (табл. 1). Інформація одержана на основі опрацювання [1-8].

Сектор ІТ-послуг в Україні до 2021 р. характеризувався стрімким зростанням – подвоєння базових показників за декілька років. Повномасштабне вторгнення росії у 2022 р. стало серйозним викликом для галузі – кількість компаній впала, темпи зростання ІТ-спеціалістів знизилися. Незважаючи на війну, сектор показував стійкість у перші два роки війни.

Частка ІТ-експорту у ВВП до війни доходила до 5 % – це означає, що сектор став одним з важливих «якорів» економіки, особливо у сфері експорту послуг. Що підтверджує спрямованість даного сектору переважно на надання послуг закордонним клієнтам.

ІТ-сектор дуже тісно локалізований у великих містах (Київ, Львів, Харків) – це створює потенціал розвитку даних регіонів, але й наявні ризики для нерівномірного регіонального розвитку України. У перелічених регіонах також сконцентрована значна частина закладів вищої освіти, які здійснюють підготовку ІТ-фахівців. При зростанні кількості компаній і

спеціалістів, середній вік ІТ-фахівців досить молодий. ІТ-сектор України зробив значний прорив за минуле десятиліття – з декількох сотень мільйонів доларів експорту у 2013 р. до кількох мільярдів доларів сьогодні.

Таблиця 1. Основні показники розвитку ІТ-сектору України

Показник	Рік	Значення	Наявні тенденції
Експорт ІТ-послуг, млрд. доларів США	2013	1,3	Чітка динаміка зростання до початку повномасштабної війни, потім спад
	2018	3,2	
	2019	4,2	
	2021	6,8	
	2022	7,3	
	2023	6,9	
	2024	6,45	
Частка ІТ-експорту у ВВП (у експорті послуг), %	2013	0,7	Підвищення значущості сектору, потім незначне падіння через війну
	2014	1,1	
	2019	2,4	
	2020	2,7	
	2022	4,6	
	2023	3,7	
	2024	3,4	
Кількість ІТ-компаній (приріст,+/-)	2014	5633	Збільшення компаній свідчить про розширення сектору, але війна показала сильний негативний вплив
	2017-2019	середній приріст +14,7 %	
	2022	зниження -25,7 %	
	2024	7977	
Кількість ІТ-спеціалістів, тис. осіб	2022	300	Активне зростання до 2023 року, потім стрімке зниження через умови війни, мобілізацію, переміщення (в т.ч. у тіньовий сектор)
	2023	346,2	
	2024	302	
Податкові надходження, млн доларів США	2023	776	Сектор продовжує давати значний фінансовий внесок
	2024	більше 1000	
Розміщення (географічна концентрація)	У 2024 р. – 55,1 % усіх ІТ-компаній зареєстровані у Київській області, з них 52,6 % у м. Київ. Львівська обл. – 7,8 %; Харківська обл. – 7,4 %		Сильно централізований сектор, але з розвитком в окремих регіонах

Отже, ІТ-сектор відіграє дедалі важливішу роль в економіці країни – з точки зору експортної виручки, зайнятості, податкових надходжень. Війна внесла значні корективи – зростання уповільнилось, але довгостроковий потенціал залишається.

1. Ukraine's tech market: 2025 report. URL: <https://src.n-ix.com/uploads/2025/02/25/d3f17988-8246-40ae-9703-3cd14f6163ad.pdf>
2. Results of a National Study of the IT Industry. URL: <https://itukraine.org.ua/en/results-of-a-national-study-of-the-it-industry/>
3. The share of IT and the share of information technologies in Ukraine. *Interfax-Ukraine*. URL: <https://utgcompany.com/en/chastka-it-ta-informatsijnykh-tehnologij-v-ukraini/>
4. Ukraine's IT exports in 2024 decrease by 4.2% – NBU data. *Interfax-Ukraine*. URL: <https://en.interfax.com.ua/news/economic/1045148.html>
5. Share of IT in Ukraine's Exports Is Decreasing – Study. *GTInvest*. URL: <https://good-time-invest.com/blog/share-of-it-in-ukraines-exports-is-decreasing-study/>
6. Ukrainian IT industry paid more than \$1 billion in taxes in 2024 - IT Ukraine Association research. URL: <https://en.ain.ua/2025/03/24/ukrainian-it-industry-paid-more-than-1-billion-in-taxes-in-2024/>
7. Top Companies, Export Volumes, Startups, and the Most In-Demand Tech Stacks. URL: <https://special.ain.ua/en/10-years-of-it-in-ukraine/>
8. Incredible tech. Investors guide to Ukrainian IT. URL: <https://itukraine.org.ua/files/ITIGUIT.pdf>

Микитенко В.В.

д.е.н., проф., гол. наук. спів. відділу просторового розвитку та якості життя

Інститут демографії та досліджень якості життя ім. М. Птухи НАН України, м. Київ, Україна

СИНДРОМАЛЬНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ДЕМОГРАФІЧНО-ТРУДОВОЇ АТРОФІЇ: ПРИРОДА ТА МЕХАНІЗМИ НІВЕЛЮВАННЯ

Маємо визнати, що за авторським концептом синдромології просторового розвитку [1], атрофія розглядається як системний процес поступової втрати: демографічного потенціалу; трудового ресурсу; когнітивної активності населення; економічної залученості; соціальної ініціативності. При цьому, синдром демографічно-трудова атрофії (ДТА) – є не одно-моментною кризою, а накопичувальним детермінантом, що формується під впливом соціо-еколого-економічних, інституційних та психологічно-поведінкових факторів спільноти. Тож, демографічно-трудова атрофію (ДТА) як синдром просторової деградації слід трактувати в якості комплексної деструктивної динаміки зменшення чисельності, якості, мобільності та функціонального навантаження людського капіталу території (соціально-економічних систем) внаслідок поєднання, накопичення, трансформації й трансляції зовнішніх викликів і внутрішніх структурних збоїв. З огляду на вказане, ключовими синдромальними детермінантами демографічно-трудова атрофії – є, крім ідентифікованого автором даного дослідження, синдрому набутої беспорядності [2] (СНБ), включено й наступні функціональні визначники – тобто, синдроми. А, саме, синдром:

- депопуляційного прориву, що проявляється у: низькій народжуваності та високій смертності; втраті чоловічої популяції через військові дії; демографічних «дірках» у віковій піраміді; зниженні репродуктивної активності населення;

- трудової дифузії: масштабна міграція (зовнішня й внутрішня); відтік із периферій; перетікання людських ресурсів у зони економічної компресії (у західні, більш безпечні, регіони країни та до столиці); нерівномірність трудового навантаження між сімома повоєнними макрорегіональними зонами (обґрунтовано автором у [3]);

- втрати когнітивного капіталу: зниження рівня інтелектуальної активності економічно активного населення; руйнування освітніх кластерів; зменшення участі молоді у STEM- і смарт- галузях; деградація кадрового й наукового ядра;

- поведінкової економічної інерції: низька мотивація до праці; «поведінкова апатія» територій; зниження підприємницької ініціативності;

- відтворювальної деформації: порушення структури трудових циклів; ослаблення системи професійного відтворення кадрового складу; переривання міжпоколінної трансмісії знань;

- руйнування трудових функцій території: втрата ключових економічних ролей територій; локальна деіндустріалізація; руйнування промислових і логістичних кластерів;

- соціально-психологічної декомпресії: високий рівень стресу; зниження соціальної довіри; емоційне вигорання спільнот; латентні прояви синдрому набутої беспорядності на рівні регіонів.

Отже, зважаючи на диференціацію механізмів реконструктивного просторового розвитку для семи повоєнних макрорегіональних зон (МРЗ) України [3], автором визначено й ідентифіковано основні прояви демографічно-трудова атрофії, що розкрито й деталізовано у таблиці 1 за трьох векторною просторовою логікою її генерування й розповсюдження.

З огляду на пропоновану просторову диференціацію за сімома МРЗ й деталізацію ймовірних ознак ДТА, пропонуємо багаторівневу модель механізму реалізації дії семи-вимірних синдромальних детермінант ДТА, розмежовану за п'ятьма рівнями.

Таблиця 1. Просторові прояви демографічно-трудової атрофії: логіка поширення та типологія територій за макрорегіональними зонами

Макрорегіональна зона	Характер демографічно-трудової атрофії
I. Зона Активізації (Мобілізації) реконструктивного просторового розвитку	Зона компенсаторного перенавантаження: надмірна концентрація кількості вимушених переселенців; перевантаження соціальної інфраструктури.
II. Транзисторна Зона координації просторового розвитку -	Зона прихованої атрофії: міграційний відтік молоді; деформація професійної структури; часткове руйнування логістичного потенціалу та інфраструктури.
III. Східна Регіональна Лінія контрольованої декомпресії	МРЗ критичної атрофії: масштабні демографічні втрати; військові дії; неможливість релокації підприємств; руйнування й знищення інфраструктури; низька трудова мобільність.
IV. Південна Регіональна Лінія контрольованої декомпресії	
V. Західна Зона економічного Збудження (Компресії)	Зона компенсаторного перенавантаження: надмірна концентрація кількості вимушених переселенців; перевантаження соціальної інфраструктури; відсутність розвиненого промисловості потенціалу.
VI. Центральна Зона модернізації	Зона прихованої атрофії: міграційний відтік фахівців, професіоналів і молоді; деформація професійної структури; часткове руйнування промислового потенціалу та інфраструктури.
VII. Південно-Східний індустріальний пояс України	Макрорегіональна зона критичної атрофії: масштабні демографічні й професіональні втрати; критичне руйнування інфраструктури; низька трудова мобільність.

Джерело: сформульовано, обґрунтовано та систематизовано автором дослідження.

Зокрема: I) когнітивний рівень – представляє собою: деформацію трудової мотивації; синдром очікувальної пасивності; поведінкові пастки; II) соціальний рівень: руйнування соціального капіталу; втрата горизонтальних зв'язків; ослаблення соціальних мереж єднання й підтримки; III) економічний рівень: девальвація й нівелювання людського капіталу; нерівномірність трудової участі; провал у системі відтворення професій та підвищення кваліфікації; VI) інституційний рівень: асиметричність інструментів соціально-економічної, природно-ресурсної й інституційної політики; нерівна спроможність регіонів; V) просторовий рівень – у цій, найбільш складній площині, зони ДТА масштабуються, поєднуються й перетворюються, спочатку, у зони компенсаторного навантаження й, відразу ж, із переформатуванням у зони критичного ризику. Тому, маємо сформулювати дієвий комплекс інструментарію щодо запобігання та нівелювання ДТА, побудований за такими п'ятьма блоками.

По-перше: інституційні механізми реалізації дії у напрямі запобігання, нівелювання й елімінування ДТА, мають передбачати: створення Центрів демографічної резистентності [4]; запровадження регіональних паспортів демографічної стійкості; інституційні механізми повернення людського капіталу.

По-друге, економічні механізми мають передбачати розроблення: стимулів повернення кваліфікованих кадрів; відновлення індустріальних комплексів – так називаних, «індустріальних ядер» [5]; створення територіальних мотиваційних пакетів.

По-третє, трудові механізми, на авторське переконання, мають забезпечити формування: вузькогалузевих освітніх кластерів; мобільних центрів зайнятості; сценарних моделей регіональної зайнятості (біль за все, гіюридних).

По-четверте, соціально-психологічні механізми передбачають [2]: нейтралізацію синдромів соціальної декомпресії й СНБ; розроблення та реалізацію програм територіального психоемоційного відновлення.

По-п'яте, просторові механізми мають забезпечити [5]: збалансування потоків міграції; створення поліфункціональних «ядрових зон росту»; адаптивне сценарне регіональне планування реконструктивного просторового розвитку територій.

Відтак, певним чином узагальнюючи результати напрацювань, маємо наголосити, що ДТА постає не як одномоментний соціально-економічний збій, а як «накопичувальний синдром» деградаційної динаміки, що формується у взаємодії когнітивних, соціальних, економічних, інституційних та просторових факторів. Тож, у цій системній природі – ДТА відтворюється за логікою само-посилення, що й зумовлює її небезпечний, латентний та важко-ідентифікуючий характер. При цьому, визначені й ідентифіковані синдромальні детермінанти (депопуляційний прорив, трудова дифузія, втрата когнітивного капіталу, поведінкова економічна інерція, відтворювальна деформація, руйнування трудових функцій територій, а також соціально-психологічна декомпресія) утворюють семи-вимірний синдромологічний комплекс, що визначає глибину та інтенсивність ДТА у різних просторових (макрорегіональних) зонах країни.

Запропонована автором трьох-векторна просторова логіка поширення атрофії засвідчує, що демографічно-трудова дисфункції генеруються, накопичуються і поширюються диференційовано, зокрема, у формі (див., табл. 1): I) критичної атрофії (Східна і Південна МРЗ, Південно-Східний індустріальний пояс); II) прихованої атрофії (Центральна та Транзисторна МРЗ); III) компенсаторного перенавантаження (Захід та Зона мобілізаційного відновлення). При цьому, засвідчено, що таке складне просторове структурування потребує, відповідно, адаптивних і різнорівневих підходів до реалізації політик відновлення.

Запропонована багаторівнева модель дії синдромальних детермінант (когнітивного, соціального, економічного, інституційного та просторового рівнів) виявляє, що ДТА – це багатовимірний процес, у якому кожний рівень посилює інший, формуючи структуру циклічного відтворення проблем: від деформації мотиваційної поведінки населення до просторової трансмісії ризиків. Визнано, що для запобігання й нівелювання атрофічних процесів потрібен інтегрований механізм трансформації, який включає п'ять груп механізмів: а) інституційні; б) економічні; в) трудові; г) соціально-психологічні; д) просторові. Таким чином, демографічно-трудова атрофія – стає однією з найскладніших форм просторово-системної деградації, яка здатна суттєво обмежити потенціал післявоєнного відновлення України. Її подолання можливе лише за умови впровадження гнучкої, багаторівневої та сценарно орієнтованої політики, що поєднає інституційну модернізацію, просторову інтеграцію, когнітивно-поведінкові інструменти і відновлення людського капіталу на основі резистентнісного підходу [4].

Отже, підсумовуючи, маємо визнати, що у довгостроковій перспективі – саме синергетичне нівелювання синдромальних детермінант демографічно-трудова атрофії визначатиме здатність України до відновлення, сталого господарювання та формування структурованої резистентності на рівні регіонів, макрорегіональних зон і національного господарства, загалом.

1. Микитенко В.В., Микитенко Д.О. Гібридна реабілітація монофункціональних територій: індустріально-когнітивні та медико-соціальні виклики в парадигмі ЄС–Україна. *ЄС–Україна: діалог промислових політик в парадигмі сталого розвитку: колективна монографія* / за ред. В. Омеляненка. Київ: ІЕП НАНУ, 2025. С. 83–106.
2. Mykytenko, V.; Sheludko, N.; Khudolei, V.; Dobrovolskienė, N. Acquired Helplessness Syndrome in Monofunctional Systems Experiencing Multicrisis: Mechanisms Overcoming Challenges in Resilient Circular Economy. *Economics Ecology Socium*, 2025, 9, № 3, 80–92. DOI: <https://doi.org/10.61954/2616-7107/2025.9.3-6>
3. Микитенко В.В., Микитенко Д.О., Чупріна М.О. Сценарне моделювання просторового відновлення макрорегіональних зон України: соціо-еколого-економічні пріоритети реконструкції. *Демографія та соціальна економіка*. 2025. №1 (59). С. 109–132. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2025.01.109>
4. Mykytenko V.V. The concept of resistance in ensuring adaptability and stability of spatial systems in conditions of polycrisis. *Collection of Scientific Papers with the Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference «Global Trends in Science: Research, Innovation and Development»* (September 29 – October 1, 2025, Varna, Bulgaria). European Open Science Space, 2025. 166 p. P. 39–44. ISBN 979-8-89704-966-0 (series) DOI: <https://doi.org/10.70286/EOSS-29.09.2025>

5. Микитенко В.В., Кузьменко Г.Г. Детермінанти процесу забезпечення резистентності національної економіки до деструктивних впливів. *Національне господарство України: теорія та практика управління*. Київ: РВПС України НАН України, 2008. С. 123–138.

Корнійчук О.П.

к.е.н., ст.н.с.,

старший науковий співробітник, Інститут демографії та досліджень якості життя імені Михайла Птухи НАН України м. Київ, Україна

ІНСТИТУЦІЙНІ ДІЇ ПО ЗАХИСТУ ДЕРЖАВИ І ЗДОРОВ'Я НАЦІЇ В УМОВАХ ШИРОКОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ РФ ПРОТИ УКРАЇНИ.

Системні порушення законодавства в Україні під час проведення виборчих компаній до центральних і місцевих органів влади після травня 2019р. ,насамперед необґрунтований розпуск Верховної Ради Президентом України у 2019р., призвели до втрати інституційної самодостатності парламенту і в наступному центрального уряду та місцевого самоврядування. Це мало наслідком суттєве ослаблення рівня професіоналізму управлінців, запровадження політичної цензури замість військової, блокування доступу населення до державницьких телеканалів шляхом їх вимкнення від мережі. Ознакою суттєвого зниження інституційної ролі уряду в умовах військової агресії проти України стало помітне зниження інвестицій в науку, технології, інфраструктуру в інтересах збереження держави і нації.(за винятком доріг). Чисельність урядових держслужбовців становила у 2018 р. – 209 тис., у 2021 р. – 144 тис., що складає, відповідно, 0,85 % від працездатного населення у 2018 р. і 0,6% у 2021 р. [1], [2]. Тобто пройшло скорочення на 30% при незначному зменшенні чисельності населення та суттєвому зростанні складності і масштабу завдань у т.ч. у сфері охорони здоров'я в умовах військової агресії РФ проти України. Так відсутність дієвої протидії поширенню та лікуванню Ковід-19 стало причиною найвищої смертності від цієї пандемії в Україні серед європейських країн [3]. Особливої уваги потребує здатність центральної і місцевої влади до щоденних дій по створенню умов в кожній громаді і сім'ї для системного зростання інтелектуального потенціалу кожного громадянина і захисту психічного здоров'я нації.

Для протидії інформаційно-психологічній війні РФ та її опори із числа п'ятої колони в Україні проти української держави та державників є організація урядом щоденного розкриття з точки зору соціальної нейробіології механізмів маніпулювання мозковою діяльністю людей. Сутність цієї постійно діючої інформаційно-психологічної операції є показ «нечесної поведінки» України як держави та громадян України, які відстоюють та захищають незалежність України та її євроатлантичну інтеграцію. У зв'язку з цим «покарання» України як держави, суспільства та українських державників в умовах маніпуляції мозковою активністю викликає «відчуття справедливості». Це мотивує населення РФ та інших жертв цієї війни до мобілізації в лави збройних сил РФ. При цьому, коли б'ють «поганого», центр задоволення у таких осіб активується [4, с. 90]. Тобто, віртуальна пропаганда і «реальне покарання» поєднується як дії щодо відновлення «справедливості». У зв'язку з цим актуальним для громадян України є маркування власного емоційного стану аби переоцінити це прийняття несправедливості і бути вмотивованими до захисту української держави. Важливим при цьому є врахування такого явища, як статус людини. Дослідження доводять, що коли люди бачать когось, хто перебуває в гіршому становищі, в їх мозку активуються ті ж механізми, що відповідають за відчуття винагороди [4, С. 197-198]. Статус також пояснює, чому люди люблять перемагати у беззмисловних і хибних суперечках. Що стосується населення рф, то для них війна вірогідно навіює в мозку «відчуття винагороди». Сутність війни рф проти України полягає у «збереженні у свідомості власного населення» та п'ятої колони, яка її підтримує, статусу «кращого становища», ніж в українській державі та серед українців. Будь-яка інформація для них, що в Україні гірше, активує зони мозку, що

відповідають за почуття винагороди. Цим пояснюються масові позитивні реакції населення РФ на руйнівні наслідки бомбардувань житлових кварталів (мм. Буча, Ірпінь, Маріуполь, Дніпро). Цим пояснюється також сутність їх пропагандистських ток-шоу, де в ході «постійних суперечок» між учасниками програми точка зору рф є «переможною». Таким чином, відчуття винагороди через «підвищення у статусі» відбувається у зв'язку із почуттям, що «в рф краще ніж в Україні». У головах абсолютної більшості населення рф розміщені мапи, в яких пропагандою введено «ієрархія оточення» їх як людей та держави рф. В цих мапах сформовано неіснуючий статус незалежної України. Це ж стосується неіснуючої для них української мови, культури, історії, географії і т.п. На цьому базується їхня статусна ворожість щодо євроатлантичної інтеграції України. Будь-які дії української влади по збереженню статусу держави рф в Україні через просування та нав'язування в публічному просторі державної мови країни-агресора та дискредитації представниками влади мовного закону, збереження легального статусу РПЦУ в Україні під назвою «УПЦ МП», московських культурних наративів, в тому числі топонімів є платформою для продовження війни проти України до повної ліквідації незалежності України та самотності українського народу.

При цьому слід врахувати, що населення здатне розгледіти те, що вміє назвати «мова» (у випадку України - це українська). Державна мова формує те, що ми бачимо [5]. Саме вона дозволяє бачити ворожість для українського етносу «московинського світу». В зв'язку з цим Україна потребує когнітивної революції [6] на базі опанування української мови як державної, і відповідно української літератури, історії, географії. На основі мовлення побудована культура. Українцям нав'язано достатньо переконань і систем «московинського світу», які обмежують пізнання себе і світу. Це стосується насамперед ідей, концепцій, моделей, всього того, що утворює культурний простір Висновки. Для вирішення ключового завдання по збереженню держави і нації в умовах війни, зростанню інтелектуального потенціалу кожного громадянина і захисту насамперед психічного здоров'я нації необхідне відновлення конституційного статусу парламенту і уряду, порушених прав і свобод громадян, проведення реальної модернізації країни за планом «Маршала». На це здатний лише парламент і технократичний уряд національної єдності з включенням до нього представників державницької опозиції.

1. Державна служба статистики України: оцінка чисельності наявного населення України [Електронний ресурс]
Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/Noviny/new2020/zmist/novini/OnU_01_12_2019.pdf

Танцюра В. Л.

провідний інженер,

Лабораторія екосистем відкритих інновацій

Київського академічного університету, м. Київ, Україна

ІННОВАЦІЙНІ ЕКОСИСТЕМИ В УКРАЇНІ: ПИТАННЯ РОЗВИТКУ ТА УПРАВЛІННЯ

В сучасних умовах боротьби України за виживання, вкрай важливого значення набуває питання пошуку оптимальних шляхів організації економічного буття: екстенсивний шлях розвитку себе вичерпав, особливо у повоєнній економіці із дефіцитом всіх ресурсів. Залишаються шляхи інтенсифікації економічного розвитку, в т.ч. через створення інноваційних екосистем - покликаних створити умови генерування високотехнологічних інновацій, які формуватимуть сучасну технологічну парадигму базису економіки України.

Під терміном інноваційна екосистема ми розуміємо безпосереднє поєднання державних інститутів, підприємницького та дослідницького середовища з обопільним ефективним використанням організаційних, нормативних, навчально-методичних, фінансових і

технологічних ресурсів, через запровадження механізму передачі знань і технологій, з метою їх трансформації в інноваційні продукти. Суб'єктами інноваційної екосистеми є всі учасники, які беруть участь у синергійному ланцюгу процесів створення інновацій: підприємці, фахівці, інвестори, венчурні фонди, виробничо-наукові центри, технопарки, університети, галузеві компанії тощо.

Інноваційні екосистеми України протягом останнього десятиліття демонстрували виняткові темпи зростання, перетворюючись із переважно аутсорсингових центрів на потужну спільноту продуктових компаній та технологічних стартапів. Проте повномасштабне російське вторгнення 2022 року стало не лише екзистенційним викликом, але й потужним каталізатором для фундаментальної трансформації розвитку та управління інноваційними екосистемами. Аналізуючи розвиток інноваційних екосистем в Україні, можемо виділити наступні етапи:

До повномасштабного вторгнення – українські ІТ-екосистеми були найдинамічнішим сектором економіки. Їх ключовими елементами стали: людський капітал, що включав в себе понад 300 тисяч кваліфікованих ІТ-спеціалістів, сильна інженерна та математична школи. ІТ-сервісні компанії: SoftServe, EPAM, GlobalLogic, що створювали стабільний потік кадрів та валютної виручки. Продуктові компанії та "єдинороги" - Україна стала батьківщиною всесвітньо відомих компаній: GitLab, Grammarly, People.ai, Firefly Aerospace, MacPaw, Ajax Systems. Інфраструктура з мережею інкубаторів, акселераторів та інноваційних парків (UNIT.City, Lviv IT Cluster). Венчурний капітал із залученням локальних (Genesis, TA Ventures, Horizon Capital) та іноземних фондів. Екосистеми демонстрували зрілість, переходячи від моделі "аутсорсингу" до моделі "R&D та розробки продуктів" [1, 6].

Стрес-тест: вплив повномасштабної війни. На цьому етапі найважчими випробуваннями в розвитку інноваційних екосистем стали: **релокація та безпека** - більшість компаній були змушені релокувати команди в безпечніші регіони України (на захід) або за кордон. Фізична безпека стала головним пріоритетом. **Мобілізація:** значний відсоток ІТ-спеціалістів (переважно чоловіків) був мобілізований до лав ЗСУ, що створило кадровий дефіцит у деяких нішах. **Міграційна хвиля:** мільйони українців, переважно жінок та дітей, виїхали за кордон, що в середньостроковій перспективі загрожує втратою кваліфікованих кадрів. **Інвестиційний клімат:** венчурні інвестиції в традиційні українські стартапи (e-commerce, SaaS) практично заморозилися через високі ризики. Незважаючи на це, ІТ-сектор продемонстрував вражаючу стійкість. У 2022-2023 роках він залишався єдиною експортною галуззю, що генерувала стабільний приплив валюти, підтримуючи економіку країни [2].

Великий поворот: домінація DefenseTech та MilTech. Ключовою трансформацією інноваційних екосистем 2023-2025 рр. став стрімкий розвиток сектору оборонних технологій (DefenseTech або MilTech). Війна перетворила Україну на унікальний "полігон" для тестування та впровадження інновацій в реальних бойових умовах. Ключовими драйверами розвитку інноваційних екосистем в галузях оборонних технологій стали **державний запит та підтримка**. Приклади: Brave1 - створення єдиного кластера для розвитку оборонних технологій, що став точкою входу для розробників, військових та інвесторів, надаючи гранти та експертизу; проєкт "Армія Дронів", які стимулювали розробку та масове виробництво БПЛА. **Адаптація ринку:** інженери, які раніше працювали над SaaS-продуктами чи іграми, швидко перекваліфікувалися на створення дронів, систем РЕБ (радіоелектронної боротьби), софту для ситуаційної обізнаності, кібербезпеки тощо. **Інвестиції:** якщо традиційний венчурний капітал зупинився, то інвестиції в DefenseTech (включаючи державні контракти та іноземну допомогу) зросли в рази [3].

Незважаючи на успіхи в оборонній сфері, загальна інноваційна екосистема України стикається з серйозними проблемами та викликами, до яких належать:

Дефіцит фінансування - стартапам, не пов'язаним з оборонною сферою, вкрай складно залучити початкове (seed capital) та раннє (Series A) фінансування, іноземні інвестори займають вичікувальну позицію.

Кадровий голод: мобілізація, відтік кваліфікованих кадрів та виснаження людського ресурсу гальмують розвиток. Існує ризик, що після перемоги найбільш кваліфіковані фахівці не повернуться.

Слабкий зв'язок науки та бізнесу, хоча в галузях пов'язаних з військовими технологіями цей зв'язок вимушено прискорився, у цивільних секторах (біотехнології, deeptech) університетська наука все ще відірвана від комерціалізації та актуальних потреб бізнесу.

Бюрократія: хоча державні ініціативи (як Diia.City – спеціальний правовий та податковий режим для ІТ) позитивно впливають на інвестиційний клімат, загальні бюрократичні та корупційні ризики в Україні, залишаються бар'єром для іноземних інвесторів.

Загальні виклики та проблеми які мають найбільший деструктивний вплив на розвиток інноваційних екосистем в Україні подано в таблиці 1.

Таблиця 1. Загальні виклики та проблеми які мають найбільший деструктивний вплив на розвиток інноваційних екосистем в Україні

Категорія виклику	Конкретні проблеми	Вплив на екосистему
Перешкоди пов'язані з війною	Пошкодження матеріально-технічної бази, інфраструктури, релокації	Зниження дієвості НДДКР, затримки проєктів, гальмування інвестицій
Людський та соціальний капітал	Відтік кадрів, прогалини в професійних умінь та навичках	Втрата кваліфікації, експертизи, уповільнення темпів інновацій
Фінансування та інвестиції	Низькі витрати на НДДКР, уникнення ризиків, нестача капіталу	Обмежене масштабування інновацій, залежність від зовнішньої допомоги
Регуляторні питання та права власності	Бюрократія, слабкий захист прав інвесторів	Витік інновацій, бар'єри комерціалізації
Ринок та зв'язки	Ізоляція від потреб ринку, слабкі зв'язки в ланцюгу університет-наука-бізнес	Неефективна передача технологій, знань, умінь та навичок

Примітка. Складено автором за джерелами: [4, 6, 7].

Для ефективного управління розвитком інноваційних екосистем в Україні, потрібен системний підхід, що поєднує державне стимулювання та лібералізацію регуляторного середовища. Маючи за мету ефективне реагування на проблеми та виклики, підвищення конкурентоспроможності національної економіки та її інтеграцію у глобальний ринок. Ключові заходи ефективного управління розвитком інноваційних екосистем України слід виділити в наступні стратегічні напрями:

1. Державна політика та регуляторне середовище – фокус на ключових сферах: чітко визначити державні пріоритети: DefenseTech & Security, RebuildTech (оборона, будівництво, енергетика, логістика), AgriTech та DeepTech (біотехнології та нові матеріали). Кластер Brave1 як модель: розширити його успішну модель (де держава є першим замовником і тестувальником) на сектори подвійного призначення та критичні цивільні технології.

Радикальна дерегуляція та антикорупція: "регуляторні гілльотини" - проведення аудиту та скасування всіх застарілих та непотрібних регуляцій, які гальмують інноваційний бізнес. Цифровізація дозволів: максимальне переведення всіх дозвоільних процедур для бізнесу в цифровий формат (на базі "Дії") для мінімізації корупційних ризиків. Розширення Diia.City: активно просувати цей режим як ключову перевагу для ведення технологічного бізнесу в Україні, гарантуючи стабільність його податкових та правових норм.

Захист прав інтелектуальної власності (ІП): забезпечити реальне, а не декларативне виконання законів про захист прав інтелектуальної власності (ІП), гармонізувавши їх зі стандартами ЄС - це критичний сигнал для іноземних інвесторів та R&D центрів.

2. Фінансування та інвестиції – стимулювання венчурного капіталу: створення державного фонду (з можливим залученням міжнародних донорів), який інвестуватиме в приватні українські та іноземні венчурні фонди, що фокусуються на Україні. Впровадження податкових знижок для приватних інвесторів, які інвестують у стартапи на ранніх стадіях. Пряма державна підтримка: розширення грантових програми (Український фонд стартапів) з чітким фокусом на DeepTech та наукоємні проєкти, де приватний капітал ще не готовий ризикувати. Страхування військових ризиків: активна співпраця з міжнародними партнерами (MIGA, DFC) для створення дієвих механізмів страхування інвестицій від військових ризиків. Це ключова передумова для залучення іноземного капіталу до закінчення війни.

3. Людський капітал та освіта – розробка державних програм (гранти на релокацію, пільгова іпотека, освітні ваучери для дітей) для стимулювання повернення кваліфікованих фахівців, які виїхали через війну. Дуальна освіта: створення програм, де студенти з 2-3 курсу працюють у R&D центрах компаній, поєднуючи навчання з реальною роботою. Акцент на підприємництві: впровадження курсів з підприємництва та інновацій у технічних та природничих університетах.

4. Інтеграція науки, бізнесу та інфраструктури – трансфер технологій: створення при університетах та науково-дослідних інститутах Офісів Трансферу Технологій, які б сприяли впровадженню наукових розробок в комерційні проєкти та залучали для них бізнес-партнерів. "Регуляторні пісочниці" (Regulatory sandboxes): створення спеціальних правових режимів, в яких компанії можуть тестувати інноваційні продукти (фінтех, енергетика, медицина) без ризику порушення застарілого законодавства. Фізична та віртуальна інфраструктура: підтримка розвитку інноваційних парків (як UNIT.City, LvivTech.City) не лише як офісних просторів, але як лабораторій та R&D центрів з доступом до передового обладнання.

5. Міжнародна інтеграція - "промисловий безвіз" з ЄС - максимальне прискорення інтеграції в єдиний цифровий та науковий простір ЄС (програми Digital Europe, Horizon Europe). Глобальний маркетинг: фінансування участі українських стартап-павільйонів у ключових світових технологічних виставках (CES, Web Summit тощо) для просування бренду "Ukrainian Tech: Tested by reality".

Висновок: інноваційні екосистеми України перебувають у стані болючої, але швидкої трансформації. Вони довели свою надзвичайну стійкість, забезпечивши виживання економіки у перші роки війни. Зараз відбувається вимушений, але потужний поворот від сервісної IT-моделі до інноваційної моделі, орієнтованої на оборонні DefenseTech технології. Україна перетворюється з "розробника" на "інноватора", чиї технології проходять найжорсткіше тестування реальністю. Головним викликом в майбутньому стане збереження і повернення людського капіталу, а також успішна конвертація військових інновацій у конкурентоспроможні цивільні продукти для глобального ринку.

1. Тенденції розвитку українського IT: 2014-2024 рр. URL: <https://ain.ua/research/top-it-kompanii-ukrayini-eksport-startapi-ta-zatrebuvani-texnologiyi/> (дата звернення: 1.11.2025)
2. 10 років українського Defense Tech - великий огляд ринку оборонних технологій України. URL: <https://special.ain.ua/10-years-of-defense-tech-in-ukraine/> (дата звернення: 1.11.2025)
3. TechUkraine Media and Community Platform. URL: <https://techukraine.org/> (дата звернення: 1.11.2025)
4. Пермінова С.О., Ситник Н. І., Чупріна М.О. Інноваційна діяльність в Україні в період воєнної агресії: тенденції та перспективи. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3409/3337/> (дата звернення: 1.11.2025)
5. Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року. URL: <https://winwin.gov.ua/> (дата звернення: 1.11.2025)
6. Building back a better innovation ecosystem in Ukraine. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/11/building-back-a-better-innovation-ecosystem-in-ukraine_8d07cd2d/85a624f6-en.pdf (дата звернення: 1.11.2025)

Сидорук С. В.

к. е. н., доцент, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Луцький національний технічний університет, м. Луцьк Україна

Оніщук М. М.

аспірант 2 року навчання, аспірант кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Луцький національний технічний університет, м. Луцьк Україна

Самчук А.П. студент ГРС-21, кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Луцький національний технічний університет, м. Луцьк Україна

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ВПЛИВУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ НА ГОТЕЛЬНИЙ РИНОК УКРАЇНИ

Малий та середній бізнес відіграє ключову роль у структурі готельної індустрії України, формуючи основу ринку гостинності та забезпечуючи його динамічність, гнучкість і здатність до швидкої адаптації в умовах нестабільного середовища. Внаслідок воєнних подій та економічної турбулентності МСБ у готельній сфері зазнав значних викликів, проте саме цей сегмент проявив найбільшу стійкість і здатність до реконфігурації бізнес-моделей/ Понад 70% готельних об'єктів в Україні належать до малого та середнього бізнесу: апарт-готелі, сімейні міні-готелі, садиби зеленого туризму, бутик-готелі, B&B та інші малі форми розміщення. Саме диверсифікованість і компактність таких підприємств забезпечує їм конкурентні переваги — швидке реагування на зміни попиту, індивідуалізацію послуг та гнучкість операційних рішень. В умовах воєнного часу малі готелі в багатьох регіонах стали критичними інфраструктурними осередками для тимчасово переміщених осіб і волонтерських ініціатив.

Малий і середній бізнесу у готельній справі має високу територіальну мобільність, що сприяє розвитку внутрішнього туризму та економічній активізації малих громад. Особливо стрімко зростає сегмент у західних регіонах України, де підвищений попит на довгострокове проживання, рекреаційний відпочинок і сімейні курорти. Створення туристичних кластерів в Одеській, Закарпатській, Львівській, Івано-Франківській областях демонструє ефективність синергії малого бізнесу, місцевих громад та інвестиційних програм. Розвиток малого і середнього бізнесу визначається комплексом факторів: доступністю фінансових ресурсів, рівнем адміністративного навантаження, податковими стимулами, інвестиційною привабливістю регіонів та якістю інфраструктури. Грантові програми ЄБРР, USAID, EU4Business стали важливим джерелом відновлення та модернізації готельних підприємств. Проте обмежена кредитна спроможність, зростання вартості ресурсів та ризики безпеки стримують активне розширення бізнесу. Малий і середній готельний бізнес є домінуючим у кількісній структурі ринку, створює більшість робочих місць, має вищу заповнюваність та відіграє ключову роль у розвитку внутрішнього туризму. Хоча МСБ поступається великим мережам у рівні інвестицій, його гнучкість і масштабність дозволяють швидше відновлювати ринок у післявоєнний період. Рівень цифровізації значно зріс у 2022–2025 роках, оскільки малі готелі активно впроваджують PMS (Property Management Systems), CRM-платформи, канали онлайн-бронювання, гнучке динамічне ціноутворення та інструменти самообслуговування гостей [2]. Проте масштабне цифрове впровадження все ще обмежується нестачею фінансів і кваліфікованих кадрів. Незважаючи на це, саме технологічна модернізація вважається одним із ключових шляхів підвищення конкурентоспроможності МСБ. На даний час головними бар'єрами для МСБ залишаються наступні:

- недостатність інвестицій для модернізації номерного фонду;
- високий рівень регуляторного тиску та нестабільність нормативного поля;
- кадровий дефіцит, спричинений міграцією та зміною ринкової структури зайнятості;
- збільшення операційних витрат і необхідність підвищення стандартів безпеки й інклюзивності.

Розглянемо вплив малого та середнього бізнесу на ринок готельних послуг України у таблиці 1.

Таблиця 1. Вплив малого та середнього бізнесу на розвиток ринку готельних послуг в Україні

Показник	Одиниця виміру	Великі мережі	МСБ (малі та середні готелі)	Частка МСБ, %	Висновок
Кількість готелів	од.	320	1 210	79%	МСБ формує переважну більшість ринку.
Номерний фонд	номер	28 000	34 500	55%	Малі готелі забезпечують більше половини пропозиції номерів.
Зайнятість (персонал)	осіб	14 500	28 300	66%	МСБ створює вдвічі більше робочих місць.
Інвестиції в модернізацію	млн грн/рік	1 200	650	35%	МСБ вкладає менше, але має високий потенціал масштабування за підтримки держави.
Частка в обслуговуванні внутрішніх туристів	%	41%	59%	59%	Основний сегмент внутрішнього туризму – саме МСБ.
Частка участі в грантових програмах	% від заявок	22%	78%	78%	МСБ є головним отримувачем міжнародної підтримки.
Динаміка відкриття нових об'єктів	од.	+18	+156	89%	МСБ найшвидше відновлюється після кризи.

Примітка. Сформовано авторами на основі [1-4].

Ці чинники особливо гостро проявляються у регіонах, що зазнали руйнувань, де відновлення готельної інфраструктури потребує комплексного державного та донорського супроводу. Здійснений аналіз показує, що найуспішніші представники МСБ у готельній справі демонструють стратегічну перевагу завдяки унікальним концепціям, автентичності, персоналізованому сервісу та інтеграції локальної культури в гостювий досвід. Розвиток нових форматів – глемпінгів, еко-готелів, smart-готелів, wellness-комплексів – забезпечує можливість диверсифікації продукту та залучення нових цільових аудиторій. Інвестиції у безбар'єрність, еко-відповідальність та партнерство з місцевими виробниками формують сучасний стандарт сталого розвитку бізнесу, що відповідає глобальним трендам індустрії гостинності.

Аналіз таблиці 1, показує, що малий та середній готельний бізнес є одним із потенційних каталізаторів післявоєнного економічного зростання, оскільки поєднує у собі високу зайнятість, мультиплікативний ефект для регіональної економіки та здатність швидко реагувати на зміни ринку. Його розвиток є важливою складовою відновлення туристичної привабливості України, зміцнення територіальної стабільності та формування сучасної конкурентоспроможної сфери гостинності.

1. Okhrimenko A. Changes in hotel activities in Ukraine and Poland due to crisis factors: зв'язок податкових надходжень, структури ринку та ролі МСБ. *Problems and Perspectives in Management*. 2025.
2. VisitUkraine.Today. Динаміка туристичних податків і внесок готельного бізнесу у бюджет у 2023–2024 рр. ,2024–2025.
3. .Zubekhina T. Hospitality industry during global crisis: посткризові стратегії відновлення та

4. роль малого бізнесу. *Наукові праці з економіки*. 2025.
5. Lisovska L. Strategic directions for sustainable tourism development in Ukraine: акцент на відновлення інфраструктури та МСБ. 2025.

Сидорук С. В.

к. е. н., доцент, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Луцький національний технічний університет, м. Луцьк Україна

Оніщук М. М.

аспірант 2 року навчання, аспірант кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Луцький національний технічний університет, м. Луцьк Україна

РОЗВИТОК ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ У ВОЄННИЙ ЧАС

Сучасні трансформації соціально-економічного середовища, прискорені глобальними кризами, цифровізацією та геополітичними змінами, формують нові виклики та можливості для туристичної та готельної індустрії. У період воєнних дій туристичний сектор зазнає особливо глибоких структурних змін, що проявляються у переформатуванні попиту, зміщенні географії туристичних потоків, необхідності гарантування безпеки, розвитку стійких та інноваційних форматів гостинності. Зростає значення просторової економіки як інструменту аналізу та прогнозування розвитку територій, а також роль цифрової аналітики, яка дозволяє оперативно оцінювати динаміку ринку, споживчі патерни та ефективність управлінських рішень. У цих умовах актуальним стає пошук інноваційних підходів, здатних забезпечити відновлення та конкурентоспроможність туристичного й готельного бізнесу. Розвиток інтелектуальних міських просторів, впровадження цифрових сервісів, використання геоаналітики, AR/VR-технологій, мобільних застосунків та smart-рішень поступово формують нову парадигму функціонування сфери гостинності.

Особливої ваги набувають концепції безбар'єрності, інклюзивності та сталого розвитку, що стають ключовими критеріями оцінювання туристичних територій. Війна не лише спричинила руйнацію частини інфраструктури та скорочення туристичних потоків, а й актуалізувала необхідність створення нових моделей управління туристичними ресурсами, орієнтованих на безпеку, швидку адаптацію до змін, взаємодію громад та бізнесу. Інноваційні рішення у сфері просторового планування дозволяють оптимізувати логістику гостинності, раціонально розміщувати інфраструктурні об'єкти, удосконалювати маршрути та підвищувати якість туристичного досвіду. Водночас цифрова аналітика стає інструментом стратегічного управління: вона забезпечує оперативний моніторинг ринку, дозволяє виявляти тренди, моделювати попит, підвищувати ефективність прийняття рішень та оптимізувати роботу готельних мереж. Використання великих даних, штучного інтелекту та аналітичних платформ відкриває можливості для прогнозування змін у поведінці туристів, оцінки ризиків та формування адаптивних бізнес-моделей [4, с. 15].

Сьогоднішня актуальність теми розвитку готельно-ресторанного бізнесу у воєнний час, зумовлена вкрай важкими обставинами, де саме працює ця індустрія в Україні після початку повномасштабної війни. Війна швидко змінила економічне середовище, схилила до суттєвого скорочення, кількості туристів, ускладнила транспортні ланцюги та зменшила фінансові можливості населення. Але саме готелі та ресторани залишились та залишаються важливою складовою соціально-економічної структури, надаючи тимчасове проживання, робочі місця, місця для зустрічей переселенців та волонтерів, також підтримку внутрішнього туризму.

Основне завдання готельно-ресторанного бізнесу на сьогодні - це швидка адаптація до змін, впровадження антикризових заходів і інновацій з метою підтримки економіки у складних умовах. Особливо актуальною є трансформація сервісу, яка направлена на безпеку відвідувачів, забезпечення персоналу, оптимізацію роботи у важких умовах війни та створення нових продуктів та послуг з урахуванням потреб сьогоднішніх гостей.

Розглянемо вплив війни на готельно-ресторанний бізнес через основні проблеми й виклики. Основні проблеми із якими спіткнулися підприємства галузі включають у себе:

- фізичне знищення частин готелів і закладів харчування внаслідок бойових дій, що спричинило великі втрати інфраструктур;
- порушення транспортних маршрутів і логістичних процесів внаслідок воєнних дій, блокад та нестабільної ситуації на ринках постачальників, що утруднює постачання необхідних інгредієнтів та товарів;
- швидке падіння купівельної спроможності населення, через те клієнти стали менше користуватися послугами готелів та ресторанів, слабшає внутрішній попит;
- швидке зростання собівартості продукції та послуг через інфляцію, підвищення цін та енергоносії, продукти харчування та логістику.

Призупинення роботи або закриття 20-30% закладів у різних регіонах, особливо у зонах бойових дій. Загалом складність ситуації суттєво варіюється за регіонами України: на заході готельно-ресторанний бізнес відновився набагато швидше, але в зонах бойових дій та окупації більшість підприємств припинили свою діяльність. У більшості випадках бізнес був змушений перебазуватися у безпечніші регіони, представлено в таблиця 1.

Таблиця 1. Основні проблеми готельно-ресторанного бізнесу у воєнний час

Проблема	Опис	Наслідки
Фізичне знищення	Руйнування об'єктів через бойові дії	Втрати активів, завершення роботи
Порушення логістики	Нестабільність постачання продуктів	Зниження якості та послуг
Падіння купівельної спроможності	Зменшення доходів гостей	Зниження доходів бізнесу
Зростання собівартості	Підвищення цін на ресурси і продукти	Підвищення цін, зниження попиту
Відтік кадрів	Втрата кваліфікованих працівників	Нестача персоналу

Примітка. Сформовано авторами на основі [1-2, 5-6].

Проте попри всі труднощі готельно-ресторанного бізнесу України продемонстрував значну стійкість та адаптивність у такий важкий час. Однією з головних, позитивних тенденцій є ефективний розвиток внутрішнього туризму, адже велика кількість українців, включаючи внутрішньо переміщених осіб, почала відвідувати безпечні регіони країни, тим самим стимулює попит на готельно-ресторанні послуги. Інноваційні підходи в управлінні бізнесом стали ключовими елементами для виживання. Підприємства впроваджують адаптивне оновлення меню, замінюють інгредієнти через логістичні складнощі, розвивають власні ланцюги постачання та активно користуються цифровими платформами для маркетингу, онлайн-бронювання та доставки їжі. Звичайно ж важливими факторами ефективної роботи є поєднання системного управління з оперативною реакцією на зміни.

На нашу думку, готельно-ресторанний бізнес, стане одним із важливих двигунів економічного відновлення України забезпечуючи робочі місця, залучення туристів та розвиток інфраструктури, що сягатиме зміцненню позицій країни на глобальному ринку послуг гостинності. Таким чином, поєднання просторової економіки та цифрової аналітики формує інноваційний інструментарій, необхідний для відновлення та сталого розвитку туристичної індустрії у воєнних умовах. Дослідження цих підходів має вагоме практичне значення: воно дозволяє розробити ефективні стратегії розвитку готельного бізнесу, підвищити конкурентоспроможність територій та забезпечити створення сучасних туристичних продуктів, орієнтованих на безпеку, інновації та комфорт відвідувачів.

Після завершення війни перед готельно-ресторанним бізнесом в Україні постане задача швидкого та ефективного відновлення, що звичайно вимагатиме комплексного підходу та залучення значних ресурсів, наведено в таблиця 2.

Таблиця 2. Основні напрямки післявоєнного відновлення готельно-ресторанної сфери України

Напрями розвитку	Опис	Очікуваний ефект
Розвиток різних видів тризму	Діловий, воєнний, медичний, освітній туризм	Залучення нових клієнтів та розширення ринку
Співпраця з міжнародними партнерами	Інвестиції, модернізація інфраструктури	Підвищення якості і стандартів сервісу
Програми підтримки внутрішнього туризму	Популяризація пам'ятних маршрутів	Збільшення туристичного потоку в країні
Підвищення кваліфікації персоналу	Навчання та впровадження сучасних управлінських практик	Поліпшення якості роботи та сервісу
Діджиталізація та автоматизація	Впровадження цифрових сервісів та онлайн-платформи	Підвищення зручності для клієнтів і конкурентоспроможності
Оптимізація управління та партнерства	Реструктуризація бізнесу, розвиток мереж	Сталий розвиток і збільшення обсягів діяльності

Примітка. Сформовано авторами на основі [3-4, 7].

Післявоєнне відновлення готельно-ресторанної сфери України потребує системного та стратегічного підходу, орієнтованого на модернізацію інфраструктури, забезпечення безпеки та підвищення якості сервісу відповідно до європейських стандартів. Ключовим завданням стає відбудова матеріально-технічної бази з урахуванням принципів енергоефективності та стійкості, а також впровадження сучасних цифрових рішень — автоматизованих систем управління, аналітичних інструментів і технологій самообслуговування, що дозволяють оптимізувати операційні процеси. Отже, готельно-ресторанний бізнес України, незважаючи на важкі виклики воєнного часу, проявив значну стійкість та здатність до адаптації. Війна змінила ринок, спричинила руйнування інфраструктури, знизил купівельну спроможність і створила нові вимоги до ведення бізнесу. Проте ці умови стимулювали інновації, впровадження цифрових сервісів, розвиток внутрішнього туризму та соціальну відповідальність підприємств. Не менш актуальним є створення безбар'єрного середовища та впровадження екологічно відповідальних практик, що відповідають глобальним трендам сталого розвитку. Інтеграція міжнародного партнерства, інвестицій та участь у програмах підтримки ЄС, UNWTO та інших організацій сприятимуть прискоренню модернізації галузі. Таким чином, комплексна реалізація окреслених напрямів дозволить сформувати сучасну, безпечну, інноваційну та конкурентоспроможну систему гостинності, здатну стати драйвером економічного відновлення України у післявоєнний період.

1. .Бейдик, О. О. Туристичне краєзнавство: методологія, теорія, практична діяльність. Київ: Альтерпрес, 2019. 368 с.
2. .Васильєв, С. М. Просторова економіка: теоретичні основи та практичні аспекти. Львів: Видавництво ЛНУ, 2020. 284 с.
3. Гончаренко, І. О. Інноваційний розвиток туристичної індустрії: сучасні тенденції та виклики. Економіка і суспільство. 2021. № 28. С. 45–52.
4. .Державне агентство розвитку туризму України. Туристична статистика та аналітичні звіти. Київ, 2023.URL: <https://www.tourism.gov.ua> (дата звернення: 22.11.2025).
5. .Лупашко, А. Огляд готельного ринку України 2025. Ribas Hotels Group, 2025. 54 с.
6. .Мацюк, З. А., Кузик, С. П. Геоінформаційні системи у туризмі: навч. посібник. Київ: Знання, 2020. 312 с.

7. Пономаренко, Т. І. Цифрова аналітика в управлінні готельними підприємствами: можливості та перспективи. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2022. № 4. С. 112–120.

**Карюк А.О,
Половик А.В.**

Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, Україна,
м. Харків

РОЗВИТОК ЗАРЯДНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ЕЛЕКТРОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ В УКРАЇНІ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЕЛЕКТРИЧНУ МЕРЕЖУ

Масове зростання використання електромобільного та гібридного транспорту в Україні посилюється через потребу у зменшенні залежності від палива та переходу до екологічно безпечних технологій, а також відсутності ввізного мита на електромобілі. Воєнні реалії лише підсилюють актуальність енергонезалежного транспорту, здатного працювати від локальних та відновлюваних джерел енергії.

Розвиток зарядної інфраструктури стає критичним елементом енергетичної безпеки, оскільки електромобілі можуть виступати частиною гнучких систем накопичення енергії, що може допомагати стабілізувати енергомережу під час пікових навантажень і аварійних відключень.

Зростання кількості станцій швидкого та надшвидкого зарядження потребує посиленої модернізації міських та локальних електричних мереж. Це особливо важливо в умовах постійних атак на енергетичну інфраструктуру України, коли навантаження на системи електропостачання нерівномірне й нестабільне.

Міські мережі низької напруги потребують впровадження технічних рішень щодо підтримання якості напруги, зменшення гармонічних спотворень та мінімізації електромагнітних перешкод, які виникають під час роботи зарядних пристроїв високої потужності.

В умовах енергетичної нестабільності особливо важливим є створення автономних або напівавтономних зарядних терміналів, що використовують відновлювані джерела енергії (сонячні електростанції, вітроустановки) та системи зберігання енергії. Такі комплекси можуть працювати навіть під час аварійних відключень.

Дослідження показують, що зарядження електромобілів вночі здатне вирівнювати графіки навантаження, зменшуючи ризики для енергосистеми та підвищуючи її ефективність. Це особливо актуально під час дефіциту генерації.

Забезпечення електромагнітної сумісності стає ключовою задачею при підключенні зарядних пристроїв. Використання фільтрів струмів нульової послідовності та коректорів коефіцієнта потужності дозволяє мінімізувати шкідливі впливи на мережу та підвищити її стійкість.

Значна частина низьковольтних електричних мереж України побудована за застарілими схемами заземлення типу TN-C, вимагає модернізації. В умовах воєнних ризиків та необхідності підвищення надійності енергопостачання це набуває стратегічного значення.

Використання сучасних силових модулів, перетворювачів та елементів захисту забезпечує можливість створення безпечних і високоефективних станцій швидкого зарядження потужністю 50 – 350 кВт, що є необхідним кроком для інтеграції електротранспорту у великих містах та прифронтових регіонах.

Перспективним напрямом є створення локальних енергетичних кластерів із власними системами зберігання енергії, відновлюваними джерелами та зарядними станціями. Це сприятиме підвищенню автономності громади, стійкості до атак та відмови централізованої генерації.

Висновки. Для нашої держави зараз важливо розробити національні стандарти, адаптовані до умов воєнного часу, щодо підключення, тестування та експлуатації зарядних станцій – з урахуванням електромагнітної сумісності, електробезпеки та резервного живлення.

Розвиток електромобільного транспорту в Україні неможливий без системного вдосконалення мереж НН та впровадження технологій забезпечення ЕМС. Сучасні фільтраційні рішення та системи керування навантаженням дозволяють інтегрувати зарядну інфраструктуру без погіршення якості електроенергії.

В умовах війни та енергетичної нестабільності автономні та напівавтономні зарядні системи є стратегічно важливими для мобільності населення та обороноздатності держави.

1. Звіт Міненерго України про стан електромереж та перспективи розвитку електротранспорту (2022–2024).
2. ДСТУ EN 61000-3-12:2014. Електромагнітна сумісність. Обмеження гармонік струму для обладнання понад 16 А.
3. ДСТУ EN 50160:2014. Характеристики напруги електропостачання в розподільних мережах загального призначення.
4. Звіт про технологічні порушення в ОЕС України за 2018–2022 рр. / НЕК «Укренерго». – Київ : Укренерго, 2023. – 112 с.

Топалов В.М.

аспірант кафедри підприємництва, торгівлі та логістики

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна

ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА ЯК ФАКТОР СТІЙКОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Інформаційна безпека розглядається як стратегічний ресурс, що визначає здатність суб'єктів підприємництва функціонувати стабільно та адаптуватися до нових викликів у цифровому середовищі. Сучасні бізнес-процеси ґрунтуються на обробці великих обсягів даних, цифрових транзакціях, використанні мережевих платформ та хмарних сервісів, що істотно підвищує вразливість підприємств до кіберзагроз. У цих умовах забезпечення цілісності, конфіденційності та доступності інформаційних ресурсів стає важливою умовою стійкості бізнесу, оскільки порушення цих параметрів здатне спричинити як короткострокові збитки, так і довготривалі репутаційні ризики. Стійкість підприємницьких структур прямо залежить від здатності протидіяти зовнішнім і внутрішнім деструктивним впливам, серед яких інформаційні загрози посідають одне з провідних місць. У період цифровізації соціально-економічних систем зростають ризики несанкціонованого доступу до корпоративних даних, порушення роботи інформаційних систем, маніпулятивного впливу на управлінські рішення. Зазначене потребує формування комплексної системи управління інформаційною безпекою, яка охоплює нормативно-правове забезпечення, технологічні рішення, організаційні заходи та підготовку персоналу. Впровадження таких механізмів підвищує стійкість підприємств, забезпечуючи можливість швидкого відновлення після інцидентів та мінімізацію операційних втрат.

Конкурентоспроможність сучасних підприємницьких структур значною мірою визначається рівнем їх цифрової зрілості, що включає здатність безпечно працювати з даними та технологіями. Наявність ефективної системи інформаційного захисту підвищує довіру партнерів, інвесторів та споживачів, що формує конкурентні переваги на ринку. Бізнеси, які демонструють високу інформаційну надійність, отримують кращі умови співпраці, доступ до інноваційних цифрових інструментів та можливість участі в міжнародних проєктах, де вимоги до інформаційної безпеки є особливо жорсткими [1]. Сьогодні інформаційна безпека перестає бути лише технічним аспектом і набуває стратегічного значення як чинник формування конкурентоспроможної бізнес-моделі. З огляду на трансформацію економічного середовища під впливом цифрових технологій, підприємства повинні розглядати інформаційну безпеку не

як витрату, а як інвестицію у свій розвиток. Впровадження сучасних інструментів кіберзахисту, аналітики ризиків, систем моніторингу та реагування на інциденти створює підґрунтя для стабільного функціонування бізнесу навіть у кризових умовах. У довгостроковій перспективі інформаційна безпека стає важливим фактором збереження ресурсів і запобігання збиткам, а також забезпечення інноваційності, репутаційної надійності та здатності суб'єктів підприємництва формувати стійкі конкурентні позиції у глобальному економічному просторі.

Інклюзивні інституції як стратегічний орієнтир у забезпеченні інформаційної безпеки суб'єктів підприємництва набувають особливого значення в умовах цифрової трансформації економіки. Концепція інклюзивності передбачає створення таких інституційних умов, за яких усі учасники підприємницької діяльності, незалежно від масштабу, сфери діяльності, рівня цифрової зрілості чи фінансових можливостей, мають рівний доступ до ресурсів, компетенцій і механізмів захисту інформації. Такий підхід, формує основу справедливого та безпечного бізнес-середовища, де інформаційна безпека перестає бути привілеєм великих корпорацій і стає доступною для кожного суб'єкта підприємництва. Інклюзивні інституції відіграють роль каталізатора підвищення інформаційної стійкості бізнесу, оскільки сприяють формуванню відкритих, прозорих та ефективних правил взаємодії між суб'єктами ринку [2]. Зокрема, вони забезпечують рівний доступ до стандартів кіберзахисту, інформаційно-аналітичних ресурсів, систем раннього попередження про кіберзагрози, навчальних програм зі стратегій кібергігієни та управління інформаційними ризиками. Для малого та середнього підприємництва, яке часто не має ресурсів для впровадження складних систем захисту, такі інституційні механізми стають критично важливими. Вони дозволяють зменшити асиметрію інформації, підвищити цифрові компетентності та мінімізувати вразливості. Інклюзивні інституції забезпечують формування довірчої взаємодії між бізнесом, державою та суспільством, що є важливим елементом інформаційної безпеки. Роль державних регуляторів у цьому процесі полягає у створенні нормативно-правової бази, яка стимулює чесну конкуренцію, підтримує захист прав власності, гарантує безпечне використання даних та унеможливорює монополізацію інформаційних ресурсів. З іншого боку, підприємницькі асоціації, громадські платформи та кластерні об'єднання сприяють формуванню спільних підходів до управління ризиками, поширенню успішних практик та підвищенню обізнаності бізнес-спільноти щодо загроз цифрового середовища [3].

У стратегічному вимірі інклюзивні інституції створюють умови для інтеграції суб'єктів підприємництва в глобальні цифрові екосистеми, де рівень інформаційної безпеки є одним із важливих критеріїв конкурентоспроможності. Забезпечення рівних можливостей доступу до інноваційних технологій, партнерських програм, міжнародних стандартів і сертифікацій підсилює здатність підприємств реагувати на сучасні виклики, адаптувати бізнес-моделі, підвищувати свою репутаційну стійкість і позиції на ринку. Таким чином, інклюзивні інституції здатні зменшити ризики цифрової нерівності та сформувати підґрунтя для сталого розвитку підприємництва на засадах безпечної цифрової взаємодії. Інклюзивні інституції як стратегічний орієнтир у забезпеченні інформаційної безпеки суб'єктів підприємництва систематизовано в таблиці 1.

Важливим стратегічним напрямом забезпечення інформаційної безпеки є формування сприятливого правового середовища, що передбачає запровадження прозорих, адаптивних та узгоджених з європейськими нормами регуляторних актів. Наявність сучасного законодавства у сфері захисту інформації та персональних даних створює передумови для захищеної цифрової взаємодії, а також формує довіру до інституцій. Підвищення рівня обізнаності щодо інформаційних загроз, практик кібергігієни та інструментів захисту є важливим для малого та середнього підприємництва, що часто обмежені у ресурсах.

Таблиця 1. Інклюзивні інституції як стратегічний орієнтир у забезпеченні інформаційної безпеки суб'єктів підприємництва

Орієнтир інклюзивних інституцій	Опис механізму впливу	Приклади з практики (Україна / ЄС)
Формування сприятливого правового середовища	Ухвалення прозорих і адаптивних нормативно-правових актів, що регулюють ІБ суб'єктів малого підприємництва	Дія City, Закон України «Про інформацію»; EU Cybersecurity Act
Освітні та консультаційні ініціативи	Підвищення обізнаності МСП через тренінги, курси, вебінари та інформаційні кампанії	Diia.Business – освітні вебінари з кібербезпеки; ENISA тренінги
Створення партнерств і платформ співпраці	Інституційне сприяння створенню публічно-приватних платформ, кластерів, онлайн-форумів	Український кластер кібербезпеки; European Cybersecurity Month
Фінансова та технічна підтримка	Надання грантів, пільгового фінансування, безкоштовного доступу до ІБ-інструментів	USAID гранти на цифрову трансформацію МСП; Horizon Europe фінансування
Моніторинг, стандартизація і сертифікація	Впровадження стандартів, шаблонів політик ІБ, добровільної сертифікації, звітності про ризики	Платформа GOV.UA для інцидентів; ENISA шаблони кібергігієни для МСП

Джерело: сформовано на основі [1, 3].

Створення партнерств і платформ співпраці, забезпечує горизонтальну комунікацію між бізнесом, державою та громадським сектором. Такі платформи сприяють обміну інформацією, поширенню найкращих практик, оперативному реагуванню на кіберінциденти та формуванню спільних рішень. Прикладом цього є діяльність Українського кластера кібербезпеки та ініціативи ЄС, такі як European Cybersecurity Month тощо. Фінансова та технічна підтримка охоплює програми грантового та пільгового фінансування, надання безкоштовних цифрових рішень, консультацій та інструментів інформаційної безпеки. Такий підхід особливо важливий для підприємств, які потребують модернізації ІТ-інфраструктури, але не мають достатнього бюджету. Моніторинг, стандартизація та сертифікація забезпечує формування єдиних норм та підходів до управління інформаційною безпекою. Використання стандартів, шаблонів політик, добровільної сертифікації та звітності про інциденти дозволяє підприємствам зміцнювати свою інформаційну стійкість та підвищувати прозорість діяльності. У сукупності систематизовані інклюзивні інституції відображають комплексний підхід до формування інклюзивного інституційного середовища, що сприяє зміцненню інформаційної безпеки підприємницьких структур. Вони забезпечують рівний доступ до ресурсів, знань і механізмів захисту, що, у свою чергу, підвищує стійкість, довіру, конкурентоспроможність та інноваційний потенціал бізнесу в умовах цифрової економіки.

Проведений аналіз інклюзивних інституцій як стратегічного орієнтиру у забезпеченні інформаційної безпеки суб'єктів підприємництва засвідчив, що інституційна інклюзивність є важливою умовою формування стійкого, безпечного та конкурентоспроможного бізнес-середовища в умовах цифрової економіки. Представлені орієнтири демонструють, що ефективний захист інформаційних ресурсів може бути забезпечений лише за умови комплексної взаємодії правового, освітнього, партнерського, фінансового та стандартизаційного інституційних механізмів. Зазначені елементи формують багаторівневу систему, яка зменшує вразливість підприємницьких структур до кіберзагроз та створює передумови для підвищення їх цифрової компетентності та здатності до адаптації. Важливим результатом функціонування інклюзивних інституцій є зменшення цифрової нерівності, що відкриває можливості для малих і середніх підприємств інтегруватися у глобальні цифрові екосистеми, використовувати сучасні технологічні рішення та забезпечувати відповідність міжнародним вимогам безпеки. Підтримка з боку держави, міжнародних програм і галузевих

спільнот забезпечує бізнесу доступ до ресурсів, які раніше були доступні лише великим корпораціям. Такий підхід дозволяє підвищувати рівень довіри, забезпечувати стабільність бізнес-процесів та формувати репутаційні переваги.

Таким чином, інклюзивні інституції сприяють формуванню відкритої інформаційної культури, яка базується на принципах прозорості, співпраці та відповідальності. Завдяки цьому підприємства отримують можливість оперативно реагувати на загрози, удосконалювати внутрішні політики безпеки, впроваджувати міжнародні стандарти та здійснювати обмін найкращими практиками. У довгостроковій перспективі інклюзивний інституційний підхід стає фундаментом для зміцнення інформаційної стійкості та забезпечення сталого розвитку підприємництва. Інклюзивні інституції виконують важливу роль у забезпеченні інформаційної безпеки суб'єктів підприємництва, поєднуючи регуляторні, освітні, фінансові та організаційні інструменти у цілісну систему підтримки. Їх розвиток є умовою зниження кіберризиків та важливим чинником зміцнення конкурентоспроможності бізнесу, підвищення інноваційного потенціалу та інтеграції у сучасні цифрові ринки.

1. Шостак Л., Помазун О. (2024) Інформаційна безпека в контексті інноваційного розвитку бізнес-моделі вітчизняних підприємств в умовах цифрової економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. № 5 (14), С. 160-165.
2. Ситнік І. В. Підвищення інформаційної безпеки підприємств малого бізнесу в умовах цифровізації. *Бізнес Інформ*. 2022. № 3. С. 105-110.
3. Яковенко Я.Ю., Білик М.Ю., Олійник Є.В. (2024) Цифрова трансформація бізнес-структур: стратегічні орієнтири в епоху інновацій та технологічних змін. *Економічний простір*. № 190. С. 355-360.

Харламова С.В.

магістрантка, 2 р.н., гр. ЕПМ-22, ФБСО

Науковий керівник: **Ущатовський Ю.В.**

д.е.н., доц., професор кафедри фінансів та цифрової економіки

Державний університет «Житомирська політехніка», м. Житомир, Україна

ЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Децентралізація створила більше можливостей для громад і для активізації їх економічного потенціалу. Економічна спроможність є невід'ємною частиною спроможності громади і полягає в здатності громади фінансувати місцеві заходи та забезпечувати необхідні ресурси для цього. Таким чином, економічна спроможність територіальної громади охоплює фінансову та ресурсну спроможності. Фінансова спроможність громади складається з двох складових – бюджетної та інвестиційної. Бюджетна спроможність зазвичай визначається за показниками місцевого бюджету. Інвестиційна спроможність ілюструє стан залучення інвестицій та інвестиційну активність в територіальній громаді. Ресурсна спроможність громади, на відміну від фінансової спроможності, відображає ресурсний потенціал громади та ефективність його використання. Показники ресурсної спроможності можуть включати базу земельних і природних ресурсів громади, інформацію про нерухоме та рухоме комунальне майно та інфраструктурні об'єкти, базу немайнових прав тощо [4].

Разом із тим економічна спроможність – це не тільки фінансова (бюджетна та інвестиційна) та ресурсна спроможності, але й ділова активність жителів громади. Створення та розвиток територіальних громад безпосередньо залежить від активності їх жителів, від уболівання кожного за долю своєї громади. Їх роль визначається можливістю впливати на діяльність органів місцевого самоврядування, реалізовувати спільні соціальні проєкти, визначати та формувати державну політику на місцевому рівні [2, с. 4].

Ділова активність громади є комплексом заходів, спрямованих на динамічний розвиток території та досягнення спільних цілей її мешканців, що відображає рівень підприємництва та ініціативності всередині територіальної громади. Це поняття включає економічну, соціальну, культурну та громадську діяльність, яка позитивно впливає на розвиток території.

Теперішній стан територіальних громад в Україні свідчить про наявність значних проблем у їх діяльності, серед яких [3, с. 841]:

- недостатність фінансового забезпечення територіальних громад;
- дисбаланс і невизначеність в роботі державних фінансів на місцевому рівні;
- висока дотаційність територіальних громад;
- диспропорції в соціально-економічному розвитку територій;
- уповільнення розвитку малих міст і великих селищ;
- нерівномірна якість та доступність надання послуг населенню.

Беручи до уваги виняткову важливість для розвитку громади рівня ділової активності її мешканців, у цьому зв'язку виникає можливість характеристики ключових напрямів діяльності громади, зокрема [1]:

1) економічної, зміст якої можна пояснити через створення на території громад нових підприємств, загалом розвиток малого та середнього бізнесу, залучення інвестицій та створення робочих місць;

2) соціальної, що реалізується через втілення ініціатив, спрямованих на покращення життя мешканців, розвиток соціальної інфраструктури, культури та освіти;

3) громадської – націленої на залучення мешканців до спільного вирішення проблем, створення громадських організацій, активізації волонтерських рухів та заохочення до активної участі у місцевому самоврядуванні;

4) інноваційної – пов'язана із упровадженням нових технологій, інноваційних підходів до вирішення місцевих проблем, розвитком місцевого самоврядування та адаптацією до зовнішніх викликів.

Звідси ми справедливо можемо виснувати про необхідність створення сприятливого бізнес-клімату у громаді як чи не найважливішого напрямку забезпечення її економічної діяльності. Територіальні громади мають сприяти малому та середньому бізнесу у нарощуванні їх потенціалу, оскільки у такий спосіб вони отримуватимуть не тільки джерело податкових надходжень, але й нові можливості для економічного та соціального зростання загалом. Адже власні доходи громади формуються, здебільшого, завдяки бізнесу. Цей показник становить левову частку (приблизно 9/10) від загальної суми власних доходів місцевих бюджетів і включає податкові надходження, зокрема, частину від загальнодержавних податків і зборів (податок на доходи фізичних осіб, податок на прибуток, рентна плата (за користування надрами, видобування корисних копалин та ін.), акциз з пального та ін.), а також місцеві податки і збори (податок на майно, єдиний податок, туристичний збір тощо) [5].

Налагодження ефективної економічної системи у межах територіальної громади сприятиме зростанню ділової активності суб'єктів господарювання, надходженню нових інвестицій, впровадженню інновацій та створенню більш якісних робочих місць. Нові інвестиції у перспективі генеруватимуть більші податкові надходження, що надасть можливість місцевій владі більше інвестувати у розвиток людського капіталу, соціальну та інші сфери життєдіяльності. У підсумку жителі територіальних громад зможуть отримувати якіснішу освіту, кращі медичні послуги. Крім того, розвиватиметься соціальна інфраструктура, поліпшуватиметься сфера комунальних послуг (водопостачання та водовідведення, транспортна система, управління твердими побутовими відходами, освітлення тощо).

Потрібно робити все можливе, щоб зберегти на своїй території діючі бізнеси, запобігати виведенню суб'єктів підприємництва та створювати найсприятливіші умови для їх діяльності й зростання. У жодному разі не можна допускати, щоб компанії залишали громаду внаслідок непередбачених дій влади. Доцільно також залучати нові компанії, діяльність яких може відбуватися як в нових секторах економіки, так і в традиційних. При цьому важливо, щоб прихід нових бізнесів не мав негативного впливу на діяльність локальних підприємств, а, навпаки, сприяв їх розвитку шляхом залучення до каналів постачання, кооперації, формування

ланцюжків доданої вартості та місцевих кластерів. І нарешті, розгортання необхідної (найчастіше спеціальної) інфраструктури для інвестування, що включає наявність підготовлених інвестиційних об'єктів, облаштованих майданчиків (земельних ділянок), наукових, техно- та індустріальних парків тощо, зробить громаду більш привабливою для інвесторів.

Якщо ж у громаді умови для ведення бізнесу в силу різних причин не є сприятливими, то вона живе переважно за рахунок трансфертів (дотацій та субвенцій з державного бюджету). Це зумовлено недостатньою, а нерідкою низькою спроможністю громади генерувати власні надходження, що негативно позначається на можливості її економічного й соціального розвитку.

Отже, економічна діяльність територіальних громад є визначальним чинником їхнього розвитку, оскільки забезпечує формування власних фінансових ресурсів, ефективне використання наявного потенціалу та залучення інвестицій. Активізація компаній, залучення інновацій і створення сприятливого бізнес-середовища сприяють зміцненню економічної спроможності громад, розширенню можливостей для реалізації соціальних ініціатив і підвищенню добробуту жителів.

1. Даркович А., Савісько М. Стійкість громад: проблеми та рішення у прогнозуванні та реагуванні на кризи та загрози, спричинені повномасштабною війною : Звіт про дослідження. К. : Київська школа економіки, 2023. 28 с.
2. Петренко В.П., Струк Н.П., Кушнірюк В.М. Обізнаність мешканців – сильна громада : навч.-метод. матер. для місцевих лідерів ; за заг. Ред. А.В. Мазака, М.П. Баран. Івано-Франківськ, 2016. 128 с.
2. Проценко Ю.М. Особливості діяльності територіальних громад в Україні. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 14. С. 838–842.
3. Струк Н.П. Особливості забезпечення економічної спроможності територіальних громад України в умовах воєнного стану. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 7. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-05-01>.
4. Федюк В. Сприятливий бізнес-клімат – ключовий чинник збереження бізнесу у громаді та залучення нових інвесторів. URL: <https://www.prostir.ua/?library=spryyatlyvyj-biznes-klimat-klyuchovyj-chynnyk-zberezheniya-biznesu-u-hromadi-ta-zaluchennya-novyh-investoriv>.

Фоміна О.О.

д.е.н., доцент, професор кафедри маркетингу
Луцький національний технічний університет
м. Луцьк, Україна

Оленцевич Н.В.

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту і маркетингу
Київський національний лінгвістичний університет
м. Київ, Україна

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК НАЦІОНАЛЬНИХ ІНТЕРЕСІВ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ: ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ І ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

Сучасний трансформаційний етап суспільного розвитку висуває на перший план питання, що пов'язані із забезпеченням економічної безпеки країни і реалізації національних інтересів її соціуму. Теоретичне осмислення взаємозв'язку між економічною безпекою і національними інтересами є необхідним для поглиблення розуміння закономірностей функціонування держави в умовах глобалізації. Сучасні виклики світового розвитку – такі як економічна турбулентність, енергетична криза, зростання геоекономічної конкуренції, цифрова трансформація та глобальні воєнно-політичні загрози, – істотно впливають на здатність держави забезпечувати власну економічну безпеку. Для України, як держави з відкритою економікою, питання збереження економічного суверенітету, мінімізації зовнішніх залежностей і забезпечення стійкості фінансової системи набувають першорядного значення.

Це вимагає посилення стратегічного планування, диверсифікації економічних зв'язків і розробки ефективних механізмів протидії економічним загрозам.

Категорії «економічна безпека» та «національні інтереси» є взаємопов'язаними, вони відображають як стан, так і напрям розвитку держави, а також зміни кількісно-якісних характеристик існування суспільства. Їхня взаємодія має системний, взаємозалежний і взаємодетермінований характер, оскільки економічна безпека виступає одночасно інструментом реалізації та умовою забезпечення національних інтересів, тоді як національні інтереси визначають стратегічні орієнтири політики економічної безпеки.

З методологічної точки зору, визначення взаємозв'язку між економічною безпекою та національними інтересами ґрунтується на використанні системного, інституційного та функціонального підходів. Системний підхід дозволяє розглядати ці категорії як взаємопов'язані елементи єдиного механізму національної безпеки. Згідно з системним підходом, економічна безпека є підсистемою національної безпеки, її головна функція полягає у створенні стабільних умов для реалізації національних інтересів у соціально-економічній сфері. При цьому економічна безпека не може розглядатися ізольовано – вона тісно пов'язана з політичною, соціальною, інформаційною та екологічною безпекою, формуючи єдиний комплекс національної стійкості. У контексті глобалізації взаємозв'язок між економічною безпекою та національними інтересами набуває міжнародного виміру. З одного боку, інтеграція у світове господарство відкриває нові можливості для економічного розвитку, доступу до технологій і капіталів, з іншого – підвищує вразливість національної економіки до зовнішніх шоків, фінансових криз і санкційного тиску. Тому стратегія економічної безпеки має поєднувати відкритість економіки з ефективними інструментами державного регулювання, спрямованими на збереження контролю над критично важливими секторами та ресурсами.

Інституційний підхід акцентує увагу на ролі державних інститутів, норм і механізмів, через які реалізуються національні інтереси та підтримується економічна стабільність. Інституційний підхід дозволяє конкретизувати напрями і інструменти державної політики відповідно до поточної ситуації і актуальних завдань соціально-економічного розвитку. Національні інтереси задають стратегічний зміст економічної безпеки: саме вони визначають, які сфери економіки потребують першочергового захисту, які ресурси є критично важливими для держави, і які ризики становлять найбільшу загрозу національному розвитку. У свою чергу, економічна безпека забезпечує можливість реалізації цих інтересів шляхом підтримання макроекономічної стабільності, ефективного використання ресурсів, розвитку інноваційного потенціалу, підвищення конкурентоспроможності та зниження залежності від зовнішніх чинників, тобто шляхом розробки і впровадження відповідної економічної політики.

Функціональний підхід орієнтує на визначення ключових функцій економічної безпеки – захисної, регуляторної, стимулюючої та інтеграційної – у контексті забезпечення національних інтересів. Спираючись на функціональний підхід, взаємозв'язок економічної безпеки та національних інтересів може бути представлений як діалектична єдність двох захисного та розвитку процесів. Захисний процес спрямований на нейтралізацію внутрішніх і зовнішніх загроз, що перешкоджають реалізації національних інтересів. Розвитковий, у свою чергу, орієнтований на створення умов для економічного зростання, підвищення добробуту громадян і посилення позицій держави у світовому економічному просторі.

Теоретична модель взаємозв'язку економічної безпеки та національних інтересів може бути представлена на основі виокремлення трьох рівнів взаємодії – концептуального, інституційного і функціонального. Концептуальний рівень передбачає визначення стратегічних цілей і пріоритетів розвитку держави. Інституційний рівень дає формування механізмів, політик і нормативної бази реалізації національних інтересів. Функціональний

рівень реалізує практичне забезпечення економічної безпеки через ефективне управління ресурсами, інноваціями та соціально-економічними процесами.

Таким чином, економічна безпека формує захисний каркас національних інтересів, тоді як реалізація національних інтересів задає змістовний вектор політики економічної безпеки. Характер цього взаємозв'язку залежить від етапу розвитку держави. На етапі становлення економічної системи пріоритет надається забезпеченню базових умов виживання та стабільності, тобто захисній функції безпеки. Натомість у період сталого розвитку зростає значення активної, стратегічної функції, коли економічна безпека стає інструментом реалізації довгострокових національних цілей.

Отже, взаємозв'язок економічної безпеки та національних інтересів має комплексний характер, який проявляється у взаємній детермінації, структурній єдності та спільній меті – забезпеченні сталого розвитку держави. Усвідомлення цієї єдності створює методологічну основу для формування ефективної державної політики у сфері безпеки та розвитку, орієнтованої на довгострокові національні пріоритети. Усвідомлення взаємозв'язку між економічною безпекою та національними інтересами є необхідною передумовою формування ефективної системи державного управління національною безпекою, що орієнтована на довгострокові цілі розвитку, зміцнення державного суверенітету та соціально-економічне відродження України. Системний, інституційний і функціональний підходи, застосовані в дослідженні, дозволяють розкрити взаємозалежність економічної безпеки та національних інтересів як двох взаємодетермінованих категорій. Економічна безпека забезпечує умови для реалізації національних інтересів, тоді як національні інтереси визначають стратегічний зміст і напрями політики економічної безпеки. Взаємозв'язок економічної безпеки та національних інтересів виступає основою стійкості держави, її здатності зберігати соціально-економічну рівновагу, адаптуватися до глобальних змін і забезпечувати сталий розвиток. У сучасних умовах цей взаємозв'язок потребує не лише теоретичного осмислення, а й практичної інституціоналізації через розробку довгострокової державної стратегії економічної безпеки, інтегрованої в систему національного стратегічного планування.

Хлівненко М.С.

здобувач PhD, Економіка

Хмельницький національний університет, м. Хмельницький, Україна

ОЦІНЮВАННЯ ДИНАМІКИ ВВП У 2022-2024 РОКИ

Одним із базових макроекономічних показників, який комплексно характеризує стабільний розвиток економіки країни є рівень такого показника як «Валовий внутрішній продукт».

На жаль, варто зазначити, що з початком повномасштабної війни, частина інформації на офіційному сайті Державної служби статистики України не оновлюється або подається фрагментарно [1]. Відсутні зокрема і дані про загальну чисельність населення, зайнятих і працюючих, оплаті праці як загалом в економіці України, так і в розрізі окремих видів діяльності та секторів. Більшість інформації закінчується на 2021 році. За окремими показниками наявні дані за 2022 рік та у місячному розрізі вже 2025 року. За наявною інформацією можна дослідити лише зміни обсягу ВВП і його динаміку (у квартальному розрізі). Відсутня інформація у розрахунку на 1 особу (населення України, працюючих або зайнятих, в т.ч. за окремими секторами економіки і регіонами). Це унеможливило сьогодні провести порівняльне оцінювання ВВП на мезорівні (регіональні та секторальні порівняння обсягів та динаміки), а також провести реальне оцінювання на мегарівні.

Взявши за основу дані Державної служби статистики України не оновлюється або подається фрагментарно про зміни обсягу ВВП протягом 2022-2024 років (в т.ч. по кварталам)

можна не лише проаналізувати приріст (падіння) ВВП загалом, але й його окремих складових за виробничим методом і методом кінцевого використання.

Метою нашої статті є оцінювання реальних змін ВВП та його окремих складових (за виробничим методом) порівняно з 2021 роком, до початку повномасштабної війни.

Таблиця 1 включає вихідні дані з офіційного сайту Державної служби статистики України [1] – 2022 рік. Зміна (зростання/падіння) ВВП та його складових у 2023 році (порівняно з 2021 роком) визначено з врахуванням дуже значного зниження рівня показника у 2022 році. Аналогічно дані за 2024 рік модифіковані з урахуванням змін 2022 та 2023 років. Найперше, розглянуті основні види діяльності як вагомні складові у формуванні ВВП країни. Загалом у 2021 році їх частка у ВВП складала 54 %, за підсумками 2024 року знизилась до 43,7 %.

Дана таблиця ілюструє наскільки велике є падіння ВВП в цілому по економіці України і окремим видам економічної діяльності у 2022 році і на початку 2023 року (а в окремих секторах – виробництво електроенергії, зокрема, – і в наступні періоди). Тому досить часто дуже незначний приріст показника у 2023 та 2024 роках лише частково покриває кардинальні зниження ВВП на початку повномасштабної війни. Так, якщо загалом ВВП у 2022 році відповідав за обсягом лише 71,2 % рівня 2021 року, то у 2023 році він зріс і становив відповідно 75,1 %, а в 2024 році лише 77,3 % рівня ВВП 2021 року.

Сектор «Сільське, лісове та рибне господарство» за підсумком 2022 року знизилось на чверть відносно ВВП 2021 року, найбільше падіння є у 3 кварталі. В цілому за 2023 рік сектор дав +11,1 % порівняно з 2022 роком, але якщо оцінювати у контексті змін відносно 2021 року – то одержуємо лише 83,1 % (тобто зниження на 16,9 %). 2024 рік був дуже складний для даного сектору і, якщо у 2 кварталі був приріст 41,8 %, то у 4 кварталі бачимо зниження показника, що у підсумку значно погіршило ситуацію. Тобто ВВП 2024 року сформовано у даному секторі складає лише 77 % рівня 2021 року.

По добувній промисловості зниження на 1/3 у 2022 році практично не змінилось за два наступних роки. Переробна промисловість показала кращі результати: у 2022 році 57,8 % відносно рівня 2021 року, 2023 рік – 66,4 % і 2024 рік – 70,4 % стосовно величини даного сектора у ВВП 2021 року.

У секторі постачання електроенергії ситуація лише погіршується. Якщо на 2022 рік сформований сектором ВВП склав 67,5 % 2021 року то в подальших роках відповідно знизився до 66,9 % та 65,1 %. На жаль, за результатами 2025 року також не можна прогнозувати покращення ситуації. Аналізуючи наступний сектор – «Водопостачання; каналізація, поводження з відходами» – можна побачити невеликий приріст за результатами 2023 року (+4,5 %) та ще менший у 2024 році (+2,3 %), що дозволило підняти рівень обсягу від 76,8 % за результатами 2022 року до 82,1 % у 2024 році (якщо ВВП, сформований у даному секторі у 2021 році прийняти за 100 %).

Дуже кардинально змінювався показник у будівництві. Якщо 2022 рік було закінчено з результатом 33,1 % від рівня 2021 року, то уже в 2023 році цей показник зріс до 42,1 %, а в подальшому і до 48,9 %. Але це разом з тим це складає менше половини рівня 2021 року.

Торгівля (оптова та роздрібна, ремонт автотранспортних засобів та мотоциклів) найперше виступає важливим індикатором товарообміну та товаропросування, а також ділової активності загалом в економіці країни. 2022 рік показав зниження обсягу на 32,2 %. У 2023 році бачимо певне відновлення, але приріст 8,1 % за результатами року на тлі зниження на 4,1 % у 2024 році (спостерігалось у 2,3 і 4 кварталах) показало, що загалом ВВП, сформований у даному секторі у 2024 році складає лише 70,5 % рівня 2021 року.

Наступний сектор теж можна розглядати як вагомий індикатор ділової активності, але транспорт як і торгівля займає визначальне місце при переміщенні товарів від виробників до споживачів. Неоціненна його роль була і у переміщенні населення (а також і ревакації окремих підприємств) найперше із східних, південних і частково північних регіонів (з під обстрілів і від окупації). Разом з тим сформований ВВП склав лише 59,5 % за результатами 2022 року

(порівняно з 2021 роком). 2023 та 2024 роки показали відповідно зростання показника на 7,7 % та 11,4 %, що дозволило вийти на величину 72,4 % у підсумку. На жаль 2 половина 2025 року пов'язана із певною руйнацією транспортної (найперше, залізничної) інфраструктури.

Таблиця 1. Зміна обсягу валового внутрішнього продукту за 2022-2024 роки (відсотків до відповідного кварталу 2021 року, у постійних цінах 2021 року)

Рік		I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	У цілому за рік
2022	Валовий внутрішній продукт	-14,6	-36,6	-30,8	-30,6	-28,8
	Сільське, лісове та рибне господарство	-8,2	-20,5	-31,2	-21,5	-25,2
	Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	-14,0	-37,1	-39,4	-40,6	-33,2
	Переробна промисловість	-26,1	-50,2	-44,3	-46,1	-42,2
	Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	-16,1	-36,8	-37,3	-41,1	-32,5
	Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	-10,5	-37,8	-29,6	-12,5	-23,2
	Будівництво	-37,8	-75,9	-70,3	-66,9	-66,9
	Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	-14,7	-41,0	-35,3	-34,6	-32,2
	Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	-13,4	-51,7	-46,7	-46,2	-40,5
	Тимчасове розміщування й організація харчування	-25,2	-63,3	-51,5	-48,6	-47,1
2023	Валовий внутрішній продукт	-23,3	-24,4	-24,1	-27,0	-24,9
	Сільське, лісове та рибне господарство	-16,8	-21,8	-9,9	-24,1	-16,9
	Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	-32,8	-34,3	-33,2	-34,4	-33,6
	Переробна промисловість	-35,7	-35,1	-33,2	-31,1	-33,6
	Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	-35,3	-31,2	-32,5	-33,3	-33,1
	Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	-19,9	-26,0	-22,7	-9,8	-19,7
	Будівництво	-42,3	-60,2	-62,1	-57,7	-57,9
	Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	-24,9	-24,2	-27,0	-29,5	-26,5
	Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	-32,1	-41,4	-39,1	-31,0	-35,9
	Тимчасове розміщування й організація харчування	-31,6	-47,3	-40,6	-37,7	-39,1
2024	Валовий внутрішній продукт	-18,1	-21,3	-22,4	-27,1	-22,7
	Сільське, лісове та рибне господарство	-14,7	10,9	-8,5	-47,1	-23,0
	Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	-27,3	-32,4	-33,4	-31,7	-31,2
	Переробна промисловість	-27,0	-28,9	-31,6	-30,6	-29,6
	Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	-28,5	-36,3	-39,9	-35,5	-34,9
	Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	-17,6	-23,5	-20,8	-8,9	-17,9
	Будівництво	-17,7	-45,6	-60,8	-56,7	-51,1
	Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	-24,5	-27,8	-30,2	-34,3	-29,5
	Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	-19,3	-32,4	-34,2	-27,1	-28,6
	Тимчасове розміщування й організація харчування	-25,8	-42,4	-38,9	-35,0	-35,5

Останній сектор, прийнятий нами до дослідження, – це «Тимчасове розміщування й організація харчування». Переважно він може свідчити про «офлайнову» активність населення (з виробничих або особистих причин) і навіть його купівельну спроможність. 2022 рік за

підсумками показав падіння рівня обсягу ВВП на 47,1 % (майже у 2 рази відносно 2021 року). Якщо за результатами 2023 року був приріст показника на 15,2 %, що дозволило підняти його рівень до 60,9 %, то 2024 рік дав лише + 5,8 %. Відповідно це склало 64,5 % відносно рівня ВВП даного сектору 2021 року.

Загалом, можна підкреслити, що за умови щорічного зростання ВВП на 5 % (у 2023 році було 5,5 %) економіці України потрібно 7 років аби досягти рівня обсягу ВВП 2021 року. Якщо ж показник приросту зменшиться до 3 % (за результатами 2024 року було лише 2,9 %), тоді лише на 11 рік (у 2033 році) можна буде розраховувати на відновлення рівня ВВП 2021 року (за умови рівності усіх інших обставин). Однак, за умови продовження повномасштабних військових дій ситуація лише погіршуватиметься (за даними 1 і 2 кварталі 2025 року приріст ВВП складає лише 0,9 % і 0,7 % відповідно) – зниження темпів зростання або навіть падіння, що уже спостерігається у 2025 році (серед досліджуваних секторів: у двох падіння обсягів у 1 і 2 кварталах, у п'яти – падіння в одному кварталі і лише у двох секторах (водопостачання та торгівля) є невелике зростання).

Якщо прийняти за базисну величину досягнутий у 2024 році рівень ВВП, і поставити за мету на кінець 2030 року досягти рівня 2021 року, то потрібно мати середньорічний приріст: ВВП та у сільське господарство – 4,4 %; водопостачання – 3,3 %; транспорт – 5,8 %; переробна промисловість та торгівля – 6 %; добувна промисловість – 6,4 %; постачання електроенергії – 7,4 %; готелі та харчування – 7,6 %. Найбільше середньорічне зростання має бути забезпечене у будівництві – більше 12,6 %.

Разом з тим, лише закінчення війни (можливо її часткове замороження) дозволить відновити зростання і говорити про відносно стабільний розвиток економіки України. наскільки реальними будуть окремі сценарії визначатимуть на жаль не стільки економічні, скільки політичні чинники (зовнішні та внутрішні).

1. Державна служба статистики України: офіційний сайт. <https://www.ukrstat.gov.ua/>

Черчик Л.М.,

д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту

Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк, Україна

РЕСУРСООРІЄНТОВАНА КЛАСТЕРНА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ КУРОРТІВ

В умовах глобалізації ринку туристичних послуг та загострення конкуренції між курортними регіонами саме раціональне управління ресурсною базою виступає ключовим чинником підвищення привабливості територій. Формування кластерної моделі забезпечує перехід від фрагментарного розвитку окремих підприємств до цілісної системи, у якій створюються ефекти синергії, підвищується ефективність використання природних рекреаційних ресурсів, оптимізується структура витрат, активізуються процеси інноваційного оновлення послуг. З позицій регіональної економіки така модель сприяє зростанню інвестиційної активності, посиленню зв'язків між суб'єктами господарювання, розвитку інфраструктури та формуванню доданої вартості в межах територіального простору [1, 5, 6].

З огляду на сучасні тенденції децентралізації та регіонального самоврядування, формування кластерів на основі ефективного використання місцевих ресурсів дозволяє підвищити самодостатність територій, активізувати внутрішні чинники розвитку й зміцнити соціальну згуртованість. Курортні кластери, зорієнтовані на ресурси території, стають ядром формування регіональних екоекономік, у яких поєднуються підприємницька ініціатива, інноваційність і відповідальне ставлення до природних благ. Вони забезпечують мультиплікативний ефект у вигляді зростання зайнятості, підвищення добробуту населення,

розвитку малого і середнього бізнесу, розширення спектра послуг та стимулювання локальної економічної активності [2, 3, 4, 7].

Особливого значення набуває питання ресурсної орієнтації кластерної моделі в умовах зростаючих екологічних викликів і потреби у збереженні природного потенціалу курортів. Використання природних ресурсів у туристично-рекреаційній діяльності має бути збалансованим і підпорядкованим принципам екологічної безпеки, відновлення екосистем і підвищення якості життя місцевого населення. Саме ресурсорієнтований підхід дозволяє забезпечити інтеграцію екологічних обмежень у процеси планування та управління, формуючи модель, що поєднує економічну результативність із відповідальністю за стан природного середовища. Це створює передумови для формування еколого-економічного балансу в розвитку курортних територій.

Актуальність формування ресурсорієнтованої кластерної моделі розвитку курортів зумовлена необхідністю забезпечення збалансованого використання природного, соціально-економічного та інфраструктурного потенціалу рекреаційних територій у контексті сталого розвитку. Сучасна трансформація туристично-курортного сектору вимагає нових підходів до управління територіальними ресурсами, оскільки традиційні моделі господарювання не забезпечують достатнього рівня конкурентоспроможності, екологічної стабільності та соціальної інтегрованості. Такий підхід у межах кластерної моделі розвитку курортів дає змогу сформувати ефективну систему взаємодії між підприємствами рекреаційної сфери, органами місцевого самоврядування, науковими установами, інвесторами та громадянськістю з метою раціонального використання природних і людських ресурсів території.

Ресурсорієнтований підхід передбачає пріоритетність ресурсного потенціалу території як базису для стратегічного планування та розвитку курортних кластерів. Його сутність полягає у визначенні, оцінюванні та гармонійному використанні наявних ресурсів з урахуванням їх відтворюваності, екологічної ємності та соціальної значущості. Визначення сутності такої моделі передбачає розуміння ресурсу не лише як фізичного об'єкта або економічної категорії, а як складного багаторівневого феномену, що охоплює матеріальні, нематеріальні та інтелектуальні активи території. У межах цього підходу ресурс розглядається як системоутворюючий елемент, навколо якого формуються економічні зв'язки, інноваційні процеси та управлінські рішення.

Сутність ресурсорієнтованої кластерної моделі розкривається також через поєднання екологічної та економічної доцільності функціонування курортів. На відміну від традиційних моделей, орієнтованих на короткостроковий прибуток, така модель спрямована на збереження природного потенціалу та відновлення ресурсної бази. Це визначає її екологічну спрямованість, що виражається у впровадженні технологій раціонального природокористування, управлінні навантаженням на екосистеми, розвитку «зелених» інновацій і формуванні культури відповідального споживання серед суб'єктів туристично-рекреаційної діяльності.

В економічному аспекті модель базується на принципах локалізації, спеціалізації та кооперації. Вона сприяє формуванню конкурентних переваг на основі використання унікальних ресурсних характеристик території, що забезпечує її позиціонування на ринку курортних послуг. Ресурсорієнтований кластер виступає ядром створення доданої вартості в межах певної території, забезпечуючи взаємозалежність економічних результатів і екологічної стабільності. Це дозволяє досягти збалансованості між розвитком підприємницької активності та збереженням природного середовища.

З методологічної точки зору сутність ресурсорієнтованої кластерної моделі визначається як інтеграційна форма організації регіонального розвитку, що поєднує економічну ефективність, соціальну відповідальність і екологічну збалансованість. Такий підхід дає змогу не лише оптимізувати структуру використання ресурсів, а й створити передумови для інноваційного оновлення курортної сфери, розвитку місцевих громад і зміцнення їх економічної самостійності. Ресурсорієнтована кластерна модель розглядається

як стратегічний інструмент підвищення життєздатності курортів у довгостроковій перспективі, здатний забезпечити їх адаптацію до змін зовнішнього середовища, підвищення якості послуг та формування стійкої конкурентної позиції на національному й міжнародному рівнях.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ресурсорієнтована кластерна модель розвитку курортів – це інтегрована соціоекономічна система організації територіального розвитку, у межах якої забезпечується раціональне, екологічно збалансоване та інноваційно спрямоване використання природних, людських, фінансових, інфраструктурних і соціокультурних ресурсів курортної території шляхом формування взаємопов'язаної мережі суб'єктів господарювання, органів управління, наукових і громадських інституцій. Така модель поєднує принципи кластеризації, сталого природокористування та регіональної кооперації, спрямована на досягнення синергетичного ефекту між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною стійкістю, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності курортів і створює передумови для їх довгострокового розвитку на засадах збалансованого використання ресурсного потенціалу території.

Таким чином, актуальність формування ресурсорієнтованої кластерної моделі розвитку курортів визначається потребою переходу до нової парадигми управління, яка забезпечує інтеграцію економічних, екологічних і соціальних складових сталого розвитку. Така модель виступає не лише інструментом підвищення ефективності туристично-рекреаційної діяльності, а й механізмом довгострокового збереження ресурсного потенціалу територій, їх екологічної стійкості та конкурентоспроможності на національному й міжнародному рівнях.

1. Бараннік В. О. Щодо сприяння розвитку регіональних кластерів в Україні : аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-08/klustery.pdf>
2. Герасименко Т. В., Олійник А. І., Дідусь А. Ю. Стратегічні пріоритети розвитку санаторно-курортної сфери України. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-18>
3. Голод А., Крижанівський Т., Дудаш О. Розвиток туристичних кластерів як стратегічний напрям регіональної політики. *Економіка та суспільство*, 2024. № 70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-182>
4. Омельченко О. Локальні туристичні кластери як інструмент повоєнного відновлення туристичної галузі України. *Економіка та суспільство*, 2025. № 74. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-65>
5. Презентовано проєкт Національної програми кластерного розвитку до 2027 р. URL: <https://agencyzmin.pnu.edu.ua/event/>
6. Регіональні напрями стратегії кластерного розвитку сфери туризму та гостинності : монографія / За заг. ред. І.В. Давиденко, О.Л. Михайлюк. К. : ФОП Гуляєва В.М., 2024. 272 с.
7. Черчик Л.М., Хумарова Н.І. Проєкти смарт-спеціалізації як інструменти забезпечення конкурентоспроможності курортного регіону. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2025. № 3 (79). С. 167-176. DOI: 10.15276/ETR.03.2025.1

Туревич Л.М., здобувач вищої освіти, група ЕК-21
Науковий керівник: **Шубалий О.М.**, д.е.н., професор
Луцький національний технічний університет

СТРУКТУРНІ ЗРУШЕННЯ В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ: ПЕРЕХІД ВІД ТРАДИЦІЙНИХ СЕКТОРІВ ДО ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ

Історично склалося так, що українська економіка протягом десятиліть розвивалася на основі галузей із високою часткою матеріальних витрат, значним споживанням енергоресурсів та низьким рівнем диверсифікації. Такий тип спеціалізації сформувався ще в радянський період і був успадкований незалежною Україною, визначаючи подальші траєкторії економічного зростання. Металургія, хімічна промисловість, видобувний сектор, машинобудування та аграрне виробництво залишалися та частково залишаються ядром промислового комплексу, задаючи структуру ВВП і формуючи основу експортних потоків. Модель товарного виробництва, у межах якої переважали поставки брухту, руди, чорних і кольорових металів, зернових та іншої сировини, мала природні обмеження, а саме низьку додану вартість, залежність від глобальних цінових циклів і повільні темпи технологічної

модернізації. У міру розвитку світової економіки ці обмеження ставали ще помітнішими. Ринки сировини та напівфабрикатів сильно коливаються в ціні і підпорядковуються циклом зростання та спаду. Через це економіка України, яка багато чим залежала від цих ринків, дуже гостро реагувала на зміни у світовій економічній ситуації. У періоди падіння попиту на металопродукцію чи зниження цін на сировину Україна стикалася з економічними потрясіннями: скороченням виробництва, зменшенням валютних надходжень, зростанням бюджетного дефіциту та необхідністю перегляду макрофінансової політики. Ситуацію ускладнювали й внутрішні чинники. Значна зношеність основних фондів, хронічна нестача інвестицій у модернізацію, відсутність повноцінних інноваційних кластерів та технологічних парків, низький рівень цифровізації виробничих процесів – усе це стримувало оновлення промислової бази. У світлі цих системних дисбалансів і зовнішніх уразливостей актуалізувалася потреба у трансформації економічної моделі. Переорієнтація на галузі з високою доданою вартістю, розвиток секторів, де ключову роль відіграють знання, інновації та нематеріальні активи, стала стратегічно необхідною. Формування економіки, що базується на цифрових технологіях, глибокій переробці, сучасних сервісах та інтелектуалізації праці, виступає передумовою підвищення стійкості, конкурентності та адаптивності України у глобальному економічному середовищі.

Поступова зміна економічної структури України розпочалася ще у 2010-х роках, однак саме період після 2022 року значно прискорив ці процеси, створивши умови для глибокої трансформації виробничої та сервісної бази країни. Значні втрати промислового потенціалу, руйнування транспортної та енергетичної інфраструктури, а також масштабне переміщення виробничих центрів сформували своєрідний «ефект стрибка», коли економіка змушена була оперативно шукати нові моделі розвитку, орієнтовані на високотехнологічні сектори, інноваційні послуги та цифровізацію бізнес-процесів. На сьогодні частка сектору послуг у ВВП України перевищує 60 %, що свідчить про суттєве зміщення економічної ваги від традиційного виробництва до сфери інтелектуальної та технологічної праці. Серед сегментів, які демонструють найдинамічніше зростання, особливо виділяються інформаційно-комунікаційні технології, фінансові та бізнес-послуги, логістика, , а також наукові дослідження й інжиніринг. Руйнування традиційних виробничих ланцюгів, часткова децентралізація промислових центрів і зміщення акцентів у бік віддалених та цифрових сервісів сприяли тому, що нові бізнес-моделі виявилися менш уразливими до фізичних і геополітичних ризиків, швидше адаптувалися до змін зовнішнього середовища та відкрили перспективи інтеграції у глобальні ланцюги доданої вартості.

Одним з найстабільніших та найбільш гнучких сегментів української економіки стала ІТ-галузь . У 2022 році експорт ІТ-послуг сягнув рекордних \$7,3 млрд – найбільше за всю історію галузі. У 2023–2024 роках спостерігалось певне зниження, однак ІТ залишився одним із основних генераторів валютних надходжень. При цьому важливо підкреслити, що ІТ-сфера демонструє не лише експортну орієнтацію, а й ефективне формування людського капіталу, розвиток внутрішнього підприємництва, створення стартапів, розбудову технологічних кластерів та підтримку інтеграції України у глобальний цифровий простір. Вона сприяє формуванню цифрової економіки, яка базується на даних, програмному забезпеченні, сервісах і хмарних технологіях. Окремим із напрямів структурних змін є активна цифровізація традиційних галузей – аграрного сектору, промисловості, логістики. Застосування технологій точного землеробства, автоматизованих систем управління виробничими процесами, супутникового моніторингу та аналітичних платформ не лише підвищує ефективність, а й формує основу для стійкого розвитку. В агросекторі цифрові рішення дозволяють зменшити залежність від фізичної праці, підвищити продуктивність, оптимізувати логістику та зменшити втрати. Відповідно до цього ринок праці зараз змінюється настільки швидко, що все більше стає помітно. Компанії дедалі частіше шукають людей, які вміють працювати з програмним забезпеченням, створювати цифрові продукти, аналізувати великі масиви даних, захищати інформацію чи управляти проєктами в умовах постійних змін. А от традиційні галузі

— важка промисловість, видобуток, низькотехнологічне виробництво – поступово втрачають попит на робочу силу, бо частину процесів автоматизують, а частину просто витісняють нові технології. Через це з'являються цілком нові виклики: потрібно навчати людей новим професіям, робити ставку на технічну освіту, створювати умови, щоб навчання тривало впродовж усього життя, молодь не виїжджала за кордон, а бачила перспективи саме в інноваційних секторах в Україні. Відповідно, потрібні кваліфіковані працівники, тому розвивається сфера освітніх послуг. Онлайн-платформи, приватні освітні школи та центри підготовки активно формують ринок, пропонуючи курси з менеджменту, маркетингу, фінансів, психології, дизайну та педагогіки. Поширення гнучких форм навчання робить освіту доступнішою для різних груп населення – зокрема переселенців, військових, людей, які змінюють професію. Сфера медичних та соціальних послуг також зазнає трансформації: приватні клініки впроваджують нові формати прийому, модернізують обладнання, відкривають вузькоспеціалізовані відділення. Зростає попит на телемедицину, реабілітаційні послуги, психотерапевтичну допомогу, що зумовлено як воєнними травмами, так і загальним зростанням усвідомленості щодо здоров'я. Соціальні послуги також отримують новий зміст – зусилля спрямовуються на підтримку внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, людей із інвалідністю та сімей, які постраждали від війни. Це формує нові ніші зайнятості та стимулює появу партнерських проєктів між державою, громадами та приватним сектором.

Отже, структурні зрушення в економіці України є не випадковим явищем, а закономірним результатом тривалих внутрішніх та зовнішніх процесів. Відмова від сировинно-промислової моделі, яка історично домінувала й обмежувала можливості зростання, стає необхідною умовою для підвищення конкурентоспроможності держави. Зростання ролі інтелектуальної праці, інновацій та технологій стає визначальним фактором економічного майбутнього. Перехід від традиційних до високотехнологічних секторів формує нову економічну модель України — більш гнучку, адаптивну та орієнтовану на довгострокове зростання в глобальній економіці. Це не лише відповідь на сучасні виклики, а й стратегічний фундамент для майбутнього розвитку держави.

1. Валовий внутрішній продукт України, URL: <https://lnk.ua/9eoP1vAVp>
2. Які галузі економіки України мають найбільший потенціал зростання, URL: <https://dia.dp.gov.ua/yaki-galuzi-ekonomiki-ukra%D1%97ni-mayut-najbilshij-potencial-zrostantnya/>
3. Як IT-індустрія розвиває інші галузі економіки, URL: https://finance.ua/ua/goodtoknow/jak-it-industrija-rozvyvaye-inshi-galuzi-ekonomiky?utm_source=

Росинський А.В.

доктор філософії, доцент, доцент кафедри економіки будівництва

Корнійко О.О.

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна

ЕКОНОМІЧНА ДИВЕРГЕНЦІЯ РЕГІОНАЛЬНИХ РИНКІВ ПЕРВИННОЇ НЕРУХОМОСТІ В УМОВАХ ЕКЗОГЕННИХ БЕЗПЕКОВИХ ШОКІВ

Актуальність дослідження. В умовах затяжного воєнного конфлікту національна економіка України зазнала безпрецедентних трансформацій, де ринок нерухомості виступає одним із найбільш чутливих індикаторів макроекономічної стабільності. Традиційно будівельна галузь характеризувалася високою кореляцією між регіонами: цінові тренди в столиці та великих обласних центрах мали схожі вектори розвитку і відрізнялись лише амплітудою. Проте війна зруйнувала цю гомогенність. Наразі можна спостерігати феномен глибокої регіональної кластеризації, де головним фактором ціноутворення стає не собівартість

будівництва чи платоспроможний попит, а географічна віддаленість від лінії бойового зіткнення.

Ця ситуація створює унікальний економічний парадокс: в межах однієї фіскальної та правової системи співіснують ринки з діаметрально протилежною логікою функціонування. В одних регіонах активи генерують надприбутки, виконуючи роль «тилового сейфу», а в інших перетворюються на «токсичні» інвестиції з від'ємною рентабельністю та нульовою ліквідністю. Глибокий аналіз цієї асиметрії є критично важливим не лише для інвесторів, але й для держави в контексті розробки нових моделей оцінки майна, фіскальної політики та стратегічного планування повоєнної відбудови.

Проблема оцінки активів в умовах високої турбулентності вимагає перегляду класичних підходів. Традиційні економетричні моделі та лінійні регресії не здатні коректно описати поведінку ринку в умовах форс-мажору, оскільки базуються на ретроспективних даних стабільних періодів. В сучасних умовах актуальним стає використання інструментів управління ризиками в умовах невизначеності. Зокрема, у наших попередніх працях розглядалися перспективи застосування апарату нечіткої логіки та системи MATLAB Simulink для моделювання транзакційних ризиків у будівництві [1], а також досліджувалися методи фазифікації часових факторів впливу, що дозволяють формалізувати інтуїтивні очікування ринку [2].

Мета дослідження полягає у виявленні, квантифікації та економічній інтерпретації розриву між номінальною та реальною вартістю житлової нерухомості в полярних безпекових зонах на прикладі м. Ужгород (тиловий хаб) та м. Запоріжжя (прифронтна зона).

Виклад основного матеріалу. Емпіричну базу дослідження склали дані моніторингу цін пропозиції на первинному ринку житла бізнес-класу за період січень 2022 – жовтень 2025 рр. на платформі ЛУН [3]. Для порівняльного аналізу було обрано два репрезентативні об'єкти з аналогічними якісними характеристиками, але різною локалізацією ризиків: ЖК «Grand Hills» (Ужгород) та ЖК «Legenda» (Запоріжжя). Аналіз проводився у двох вимірах: номінальному (у національній валюті – гривні, UAH) та реальному (еквівалент у твердій валюті – доларі США, USD). Такий підхід дозволив нівелювати інфляційне викривлення та оцінити реальну купівельну спроможність активів.

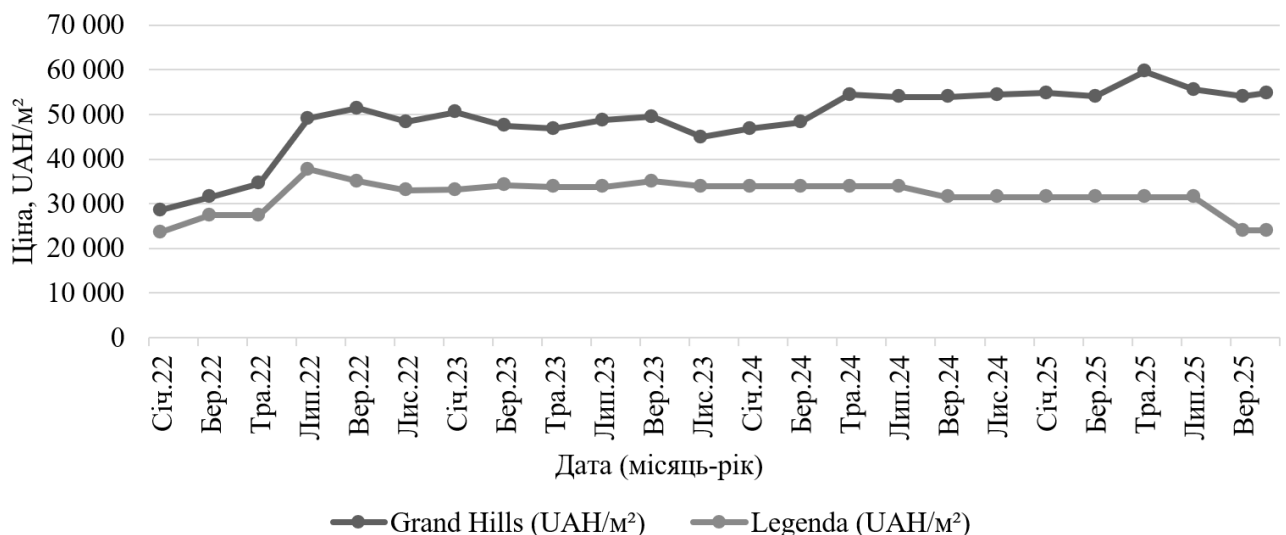


Рис. 1. Компаративний аналіз волатильності номінальних цін пропозиції (UAH) в умовах інфляційного тиску на прикладі полярних безпекових зон (побудовано авторами за даними [3])

Аналіз графіків у національній валюті демонструє діаметрально протилежну реакцію девелоперів на зростання собівартості будівництва. Як видно з рис. 1, крива ЖК «Grand Hills» (Ужгород) демонструє стійкий висхідний тренд, що корелює з загальним рівнем

інфляції в країні. Забудовник активно використовує стратегію перекладання витрат: зростання вартості будівельних матеріалів, логістики та енергоносіїв повністю компенсується підвищенням ціни для кінцевого споживача. Зростання ціни з 28 673 грн/м² до 54 808 грн/м² свідчить про високу цінову еластичність попиту в регіоні – покупці готові платити «премію за безпеку».

Натомість крива ЖК «Legenda» (Запоріжжя) ілюструє ефект «номінальної ілюзії» та жорсткої цінової ригідності. Ціна у гривні залишається майже статичною (коливання 23 734 – 35 000 грн/м²), незважаючи на те, що собівартість будівництва по всій країні зросла. Це свідчить про досягнення «цінової стелі»: платоспроможний попит у прифронтовому регіоні настільки низький, що будь-яка спроба індексації ціни призводить до повної зупинки продажів. Фактично девелопери Запоріжжя змушені покривати інфляцію витрат за рахунок власної маржі, що ставить під загрозу добудову та введення об'єктів нерухомості в експлуатацію.

Ще більш драматичною є картина при перерахунку цін у доларовий еквівалент, що розкриває справжню глибину інвестиційної кризи. Графіки на рис. 2 ілюструють фундаментальну дивергенцію. Тиловий регіон (Ужгород) успішно виконує функцію інвестиційного хеджу, адже після короткострокової волатильності на початку 2022 року, тренд стабілізувався на траєкторії зростання, а поточна ціна складає 1313 USD/м².

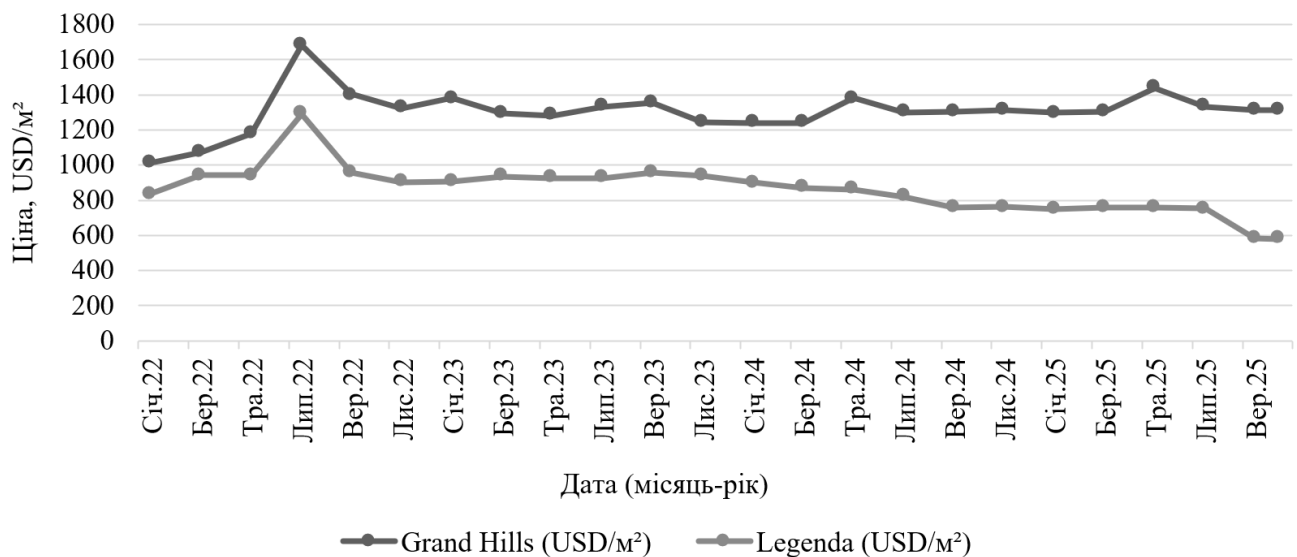


Рис. 2. Регіональна диференціація реальної інвестиційної вартості активів (еквівалент у USD) та візуалізація «безпекового спреду» (побудовано авторами за даними [3])

Цей феномен вказує на особливу природу еластичності пропозиції. У тиловому регіоні девелопери зберігають здатність транслювати зростання собівартості на споживача, фактично перекладаючи на нього валютні та інфляційні ризики. Ринок демонструє ознаки «продавця», де дефіцит безпечного житла дозволяє диктувати цінові умови. Інвестиційна привабливість тут підтримується не лише спекулятивним очікуванням зростання, але й фундаментальною потребою внутрішньо переміщених осіб у збереженні капіталу, що перетворює квадратні метри на квазі-валютний актив.

Водночас у Запоріжжі відбувається системне руйнування вартості капіталу. Графік на рис. 2 фіксує спадний тренд доларової ціни з 903 USD/м² до 578 USD/м². Статичність гривневої ціни на фоні девальвації національної валюти призвела до реального знецінення активу на понад 30%. Це класичний приклад «пастки ліквідності», коли ризики фізичного знищення активу домінують над будь-якими економічними стимулами. Інвестор, який вклав кошти у будівництво у 2022 році, фактично втратив третину капіталу, не враховуючи втрачену вигоду від альтернативних капіталовкладень.

Така цінова диспропорція створює суттєві загрози для фінансового сектору, зокрема в контексті оцінки ліквідності заставного майна. Знецінення активів у прифронтових зонах призводить до ситуації, коли реальна ринкова вартість об'єктів незавершеного будівництва стає нижчою за обсяг залучених кредитних ресурсів. Це формує «кредитний вакуум»: банки та фінансові установи, оцінюючи високу ймовірність дефолту та неможливість реалізації застави за балансовою вартістю, повністю зупиняють проєктне фінансування, що додатково консервує стагнацію регіонального ринку.

Ключовим результатом аналізу є виявлення та емпіричне підтвердження існування критичного «безпекового спреду». Якщо на початку 2022 року ціни об'єктів були співрозмірними (різниця становила близько 170 USD/м², що пояснювалося конструкційними та інфраструктурними особливостями порівнюваних житлових комплексів), то на кінець 2025 року розрив між ними досяг структурних значень (приблизно 735 USD/м²). Таке чотирикратне розширення спреду підтверджує гіпотезу про те, що безпековий фактор перетворився з ситуативного ризику на фундаментальний макроекономічний параметр. Він виступає основним дисконтом для прифронтових зон і ключовим мультиплікатором вартості для тиллових регіонів, повністю нівелюючи вплив традиційних факторів, таких як клас житла, якість будівельних матеріалів, розвиненість інфраструктури тощо.

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що ринок нерухомості України остаточно втратив цілісність і розділився на дві економічно незалежні кластерні системи з різними правилами гри. У тиллових зонах продовжують працювати ринкові механізми, де ціна формується балансом попиту та пропозиції, з урахуванням «премії за безпеку». У зонах високого ризику ринок перейшов у фазу виживання, де ціноутворення визначається не прибутковістю, а необхідністю мінімізації збитків та генерації бодай-якогось грошового потоку. Слід також враховувати фактор «інвестиційної інерції», адже навіть за умови швидкої стабілізації безпекової ситуації, відновлення цінового паритету між регіонами не відбудеться миттєво. Психологічний бар'єр інвесторів та зруйнована інфраструктура створюватимуть довгострокову часову затримку у відновленні вартості активів прифронтових зон, що вимагатиме запровадження спеціальних податкових режимів або державних програм страхування для стимуляції попиту в перехідний період. Практичне значення отриманих результатів полягає у підтвердженні тези, що для прифронтових регіонів інвестиційна привабливість первинної нерухомості без державних механізмів підтримки є від'ємною. Подальші дослідження мають бути спрямовані на побудову прогностичних моделей «безпекового спреду» для різних сценаріїв розвитку геополітичних подій.

1. Transactional Risk Management in Construction and Reconstruction Investment Projects Using MATLAB Simulink and Fuzzy Decision Support Systems / L. Sorokina et al. 2025 *IEEE 5th International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST)*, Astana, Kazakhstan, 14–16 May 2025. 2025. P. 1–7. URL: <https://doi.org/10.1109/sist61657.2025.11139257>.
2. Real Estate Price Management Through Fuzzified Time Impact Factors Using MATLAB: Development Companies' Approach / A. Rosynskiy et al. 2024 *IEEE 4th International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST)*, Astana, Kazakhstan, 15–17 May 2024. 2024. P. 606–611. URL: <https://doi.org/10.1109/sist61555.2024.10629393>.
3. Статистика цін нерухомості України. *ЛНУВ*. URL: <https://lun.ua/>.

Коритко П.О., студентка групи ЕКм-21

Науковий керівник: **Шубала І.В.**, к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки
Луцький національний технічний університет, Україна

ПРИНЦИПИ ТА МЕТОДИ ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ДОБУВНОЇ ГАЛУЗІ

Розвиток галузей національної економіки є складним процесом, який потребує наукового обґрунтування, системного аналізу й стратегічного планування. В умовах ринкової економіки та глобальних викликів визначення оптимальних напрямів розвитку галузі набуває

особливої актуальності. Ефективність цього процесу значною мірою залежить від дотримання певних принципів і застосування науково обґрунтованих методів аналізу, прогнозування та управління. Обґрунтування напрямів розвитку галузі – це процес наукового визначення стратегічних цілей, пріоритетів, темпів і пропорцій розвитку виробництва з урахуванням економічних, технологічних, соціальних і екологічних факторів. Його основною метою є підвищення ефективності функціонування галузі, зміцнення її конкурентоспроможності та забезпечення сталого економічного зростання. Основні принципи представлено на (табл.1).

Таблиця 1. Принципи розвитку видобувної галузі на регіональному рівні

Принцип	Його значення для регіону
Принцип системності	передбачає розгляд галузі як частини єдиного господарського комплексу, де всі елементи взаємопов'язані.
Принцип комплексності	забезпечує врахування всіх факторів розвитку: економічних, технічних, соціальних, природно-екологічних
Принцип наукової обґрунтованості	вимагає використання наукових методів аналізу, прогнозування й моделювання економічних процесів.
Принцип ефективності	спрямований на досягнення максимального результату при мінімальних витратах ресурсів.
Принцип інноваційної спрямованості	орієнтує розвиток галузі на впровадження нових технологій, цифровізацію, модернізацію виробництва
Принцип екологічної безпеки	передбачає раціональне використання природних ресурсів та мінімізацію негативного впливу виробництва на довкілля
Принцип соціальної орієнтованості	враховує потреби населення, рівень зайнятості, умови праці та соціальну стабільність
Принцип регіональної збалансованості	сприяє рівномірному розвитку галузі у різних регіонах країни, запобігаючи територіальним диспропорціям

Примітка. Побудовано автором за джерелом [1].

Принципи обґрунтування напрямів розвитку галузі становлять методологічну основу формування ефективної галузевої політики. Вони визначають загальні вимоги, якими слід керуватися під час аналізу, прогнозування та планування розвитку економічних систем.

По-перше, принцип системності вимагає розглядати галузь як складову єдиного народногосподарського комплексу, враховуючи взаємозв'язки з іншими сферами виробництва, ринком праці, інфраструктурою та природним середовищем.

По-друге, принцип комплексності передбачає врахування всіх аспектів розвитку — економічних, технічних, соціальних та екологічних. Він забезпечує узгодженість між різними напрямками діяльності галузі.

По-третє, принцип наукової обґрунтованості означає, що всі управлінські рішення мають базуватися на об'єктивному аналізі, достовірних даних і наукових методах прогнозування.

Принцип ефективності вимагає орієнтації на досягнення найвищого економічного результату при мінімальних витратах ресурсів. Його реалізація сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності галузі.

Важливе значення має принцип інноваційної спрямованості, який визначає необхідність модернізації виробництва, впровадження новітніх технологій, цифрових систем управління й розвитку науково-технічного потенціалу.

Принцип екологічної безпеки орієнтує розвиток галузі на раціональне використання природних ресурсів, мінімізацію техногенного навантаження та забезпечення екологічної збалансованості.

Крім того, принцип соціальної орієнтованості вимагає узгодження економічних цілей із соціальними інтересами населення, створення гідних умов праці, підвищення рівня зайнятості та добробуту.

Завершує систему принцип регіональної збалансованості, який передбачає рівномірний розвиток галузі в межах країни, з урахуванням специфіки природно-економічних умов кожного регіону.

Принципи та методи обґрунтування напрямів розвитку галузі становлять методологічну основу стратегічного управління економікою. Їх застосування забезпечує наукову аргументованість управлінських рішень, підвищує ефективність галузевого планування та сприяє реалізації потенціалу національної економіки [1].

У сучасних умовах динамічних соціально-економічних змін і глобальної конкуренції особливого значення набуває наукове обґрунтування напрямів розвитку галузей національної економіки. Ефективність галузевої політики, темпи економічного зростання та рівень конкурентоспроможності значною мірою залежать від правильності вибору методів аналізу, прогнозування та планування.

Методи обґрунтування розвитку галузі виступають інструментом дослідження закономірностей її функціонування, оцінки ресурсного потенціалу, виявлення внутрішніх резервів і формування стратегічних орієнтирів. Вони дають можливість визначити оптимальні шляхи розвитку, враховуючи економічні, технологічні, соціальні та екологічні чинники.

У сучасних умовах особливого значення набувають інноваційно-орієнтовані підходи, цифрове моделювання, а також принципи сталого розвитку, що дозволяють поєднати економічні цілі з екологічною та соціальною відповідальністю бізнесу і держави. Отже, вивчення методів обґрунтування напрямів розвитку галузі є важливим завданням економічної науки та практики управління, адже саме завдяки їх застосуванню забезпечується наукова аргументованість управлінських рішень, підвищується ефективність використання ресурсів і створюються умови для сталого розвитку національної економіки.

Крім того, в Україні поступово розвивається практика корпоративної соціальної відповідальності у добувних компаніях, що передбачає підтримку місцевих громад, створення нових робочих місць і фінансування екологічних програм. Це відповідає міжнародним стандартам сталого розвитку та сприяє формуванню позитивного іміджу національної галузі.

Отже, можна узагальнити, що сталий розвиток добувної промисловості можливий лише за умов поєднання економічної вигоди з екологічною відповідальністю та соціальною орієнтацією. Для України важливо використати найкращі міжнародні практики, удосконалити систему державного регулювання, стимулювати інновації та забезпечити комплексну екологізацію виробничих процесів. Це стане основою для підвищення конкурентоспроможності національної добувної промисловості та забезпечення сталого розвитку регіонів.

1. Шубалий О.М., Косінський П.М. Економічне стимулювання комплексної переробки природних ресурсів у регіоні : монографія. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2019. 218 с.

Лучечко Ю.М., доктор філософії, докторант кафедри економіки
Луцький національний технічний університет, Україна

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АГРОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗАХІДНОГО РЕГІОНУ УКРАЇНИ

Дослідження соціально-економічної безпеки агропереробних підприємств є актуальним науково-практичним завданням, що вимагає комплексного підходу з урахуванням численних ендегенних та екзогенних факторів, а також ідентифікації, аналізу та оцінки ключових індикаторів, які відображають рівень безпеки в економічній та соціальній площинах їхньої діяльності. Проблематика розвитку та забезпечення соціально-економічної безпеки аграрних підприємств була предметом уваги низки вітчизняних науковців [1-4], проте існує потреба в удосконаленні методичних підходів до аналізу й оцінки СЕБ агропереробних підприємств на

регіональному рівні, особливо з огляду на обмеженість офіційних статистичних даних в умовах повномасштабної війни в Україні. Метою даної роботи є аналіз тенденцій основних показників та проведення інтегральної оцінки соціально-економічної безпеки агропереробних підприємств Західного регіону України в контексті євроінтеграційних процесів на основі статистичних даних за аналізований період.

З огляду на дефіцит розширеної офіційної статистичної інформації про діяльність агропереробних підприємств, для вирішення поставленого завдання запропоновано використовувати низку ключових відносних показників, значення яких є інфляційно- та валютнонезалежними, і які охоплюють основні аспекти забезпечення СЕБ, а саме: здатність генерувати додану вартість (частка доданої вартості за витратами виробництва в обсязі виробленої продукції); здатність забезпечувати ефективну зайнятість працівників (рівень ефективної зайнятості найманих працівників); та здатність до прибуткової роботи (питома вага прибуткових підприємств). Під агропереробними підприємствами в даному дослідженні узагальнено розуміються суб'єкти господарювання, що функціонують у межах Розділу 10 «Виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів» (Секція С «Переробна промисловість»), що обумовлено тісною інтеграцією сфери агропереробки із сільським господарством та необхідністю уніфікації процесу оцінки.

Наступним етапом було здійснено аналіз та оцінку динаміки визначених показників агропереробних підприємств у Західному регіоні України в цілому, а також у розрізі семи його областей (Волинська, Рівненська, Львівська, Закарпатська, Івано-Франківська, Тернопільська, Чернівецька) з порівнянням із загальноукраїнськими даними за 2019-2023 роки, використовуючи середню геометричну як адекватний інструмент для усереднення відносних показників. Зокрема, досліджено динаміку частки доданої вартості, яка свідчить про найменшу здатність генерування доданої вартості підприємствами Волинської та Рівненської областей (Поліська зона), тоді як Закарпатська, Тернопільська та Чернівецька області демонструють більшу диверсифікацію діяльності; водночас, середнє значення цього показника в регіоні (21,1%) залишається нижчим, ніж по Україні (22,7%) протягом усього періоду.

Аналіз рівня ефективної зайнятості найманих працівників показав, що необхідність підвищення раціональності використання персоналу є найбільш вираженою у Волинській області (середня геометрична 86,4%), тоді як Львівська, Чернівецька та Тернопільська області забезпечили найвищі середні значення (понад 92%) з наявністю значних резервів для подальшого збільшення. Щодо здатності до прибуткової роботи, найвищу частку прибуткових підприємств демонструють Закарпатська (81,1%) та Івано-Франківська (80,3%) області, які меншою мірою постраждали від воєнних дій, тоді як найменша частка зафіксована у Львівській, Чернівецькій та Тернопільській областях (70-73%). Загалом, агропереробні підприємства Західної України демонструють швидшу адаптацію та відновлення від наслідків повномасштабної війни, ніж від пандемії COVID-19.

Інтегральна оцінка соціально-економічної безпеки була проведена за допомогою індексного методу, що включав розрахунок індивідуальних індексів для кожного показника як відношення його значення до середнього серед усіх областей, усередненого за допомогою середньої геометричної. Інтегральні індекси, отримані як середня геометрична індивідуальних індексів за окремі роки та в цілому за 2019-2023 роки, візуалізовані на Рисунку 1. Результати інтегральної оцінки свідчать про найнижчі рівні соціально-економічної безпеки агропереробних підприємств у Волинській та Рівненській областях (Полісся), тоді як найвищі рівні досягнуті у Львівській та Закарпатській областях, що може бути пов'язано з їхнім прикордонним розташуванням та активним залученням до транскордонних логістичних потоків з ЄС в умовах воєнного часу. Решта областей демонструють середній рівень інтегрального індексу, що вимагає подальших зусиль для підвищення їхньої соціально-економічної безпеки.

Отже, можна констатувати, що забезпечення соціально-економічної безпеки агропереробних підприємств є дуже важливим для економічного розвитку як Західного

регіону, так і України в цілому, особливо в період військових дій та післявоєнної відбудови, з огляду на потенціал цієї сфери до зростання обсягів діяльності, компенсації втрат на окупованих та прифронтових територіях, а також розширення експортної орієнтації на ринки ЄС, що сприяє прискоренню євроінтеграційних процесів. Відповідно, необхідним є запровадження додаткових економічних стимулів та гарантій для підвищення рівня соціально-економічної безпеки агропереробних підприємств у Волинській та Рівненській областях (Західне Полісся).

1. Макалюк, І., Кашпуренко, Т., & Баранніков, М. (2023). Становище підприємств аграрного сектору України в умовах війни: фінансово-інвестиційні аспекти. *Економіка та суспільство*, (49). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-7>
2. Негрей, М., Тараненко, А., & Костенко, І. (2022). Аграрний сектор України в умовах війни: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*, (40). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-38>
4. Пріоритети забезпечення стійкості промисловості й аграрного сектору економіки України в умовах повномасштабної війни : аналіт. доп. / [О. В. Собкевич, А. В. Шевченко, В. М. Русан, Л. А. Жураковська] ; за ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2023. 49 с. <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.04>
5. Шубалий О.М., Лучечко Ю.М. (2024). Оцінка ролі підприємств Західного регіону в розвитку агропереробки в Україні в умовах негативних екстерналій. *Економічні науки : збірник наукових праць ЛНТУ. Серія «Регіональна економіка»*. Випуск 21(83). 2024. С. 264-272. / URL: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2024-21\(83\)-29](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2024-21(83)-29)

Бровченко Б.Ю., здобувач ступеня доктора філософії кафедри економіки
Луцький національний технічний університет, Україна

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН ЯК УМОВА ЕФЕКТИВНОГО РЕАГУВАННЯ НА ПЛИВ НЕГАТИВНИХ ЕКСТЕРНАЛІЙ

В умовах посилення глобалізаційних процесів та зростаючої економічної нестабільності, забезпечення соціально-економічної безпеки суб'єктів економічних відносин (домогосподарств, підприємств, держави) набуває особливого значення. Багато дослідників [1-3] вважають, що негативні екстерналії, як наслідки економічної діяльності, що не відображаються у ринкових цінах і несуть збитки третім сторонам (наприклад, забруднення довкілля, ризики фінансових криз), є ключовим джерелом загроз. Ці зовнішні ефекти призводять до неефективного розподілу ресурсів та руйнування Парето-ефективності, оскільки приватні витрати не відповідають соціальним. Вплив негативних екстерналій поширюється на соціальну сферу, викликаючи зростання безробіття, зниження рівня життя та посилення майнової нерівності.

Негативні зовнішні ефекти, особливо у формі системних ризиків (наприклад, кліматичних або кібернетичних), можуть суттєво гальмувати довгострокове стійке економічне зростання. Нездатність ринкового механізму самостійно інтерналізувати ці витрати обумовлює необхідність активного державного регулювання, зокрема через фіскальні інструменти та стандартизацію. Актуальність проблеми підсилюється складністю кількісної оцінки та прогнозування динаміки негативних екстерналій, що ускладнює розробку адекватних превентивних стратегій. Оскільки багато екстерналій (наприклад, транскордонне забруднення) мають глобальний характер, забезпечення безпеки вимагає тісної міжнародної співпраці та узгодження економічної політики.

Такі дослідження актуальні для розробки механізмів підвищення економічної стійкості (резильєнтності) суб'єктів до шоків, спричинених зовнішніми негативними впливами. Таким чином, наукове осмислення та пошук ефективних рішень щодо мінімізації негативних екстерналій є нагальною необхідністю для забезпечення стабільності та довгострокової соціально-економічної безпеки.

Тому вважаємо, що забезпечення високого рівня соціально-економічної безпеки суб'єктів (держави, підприємств, домогосподарств) виступає необхідною превентивною умовою для

мінімізації кумулятивного впливу негативних екстерналій. Економічна безпека сприяє формуванню внутрішньої стійкості (резильєнтності) суб'єктів, дозволяючи їм ефективно абсорбувати шоки, спричинені зовнішніми негативними ефектами, такими як фінансові кризи чи екологічні катастрофи. Забезпечення фінансової безпеки на макро- та мікрорівнях створює фінансові буфери, які можуть бути мобілізовані для інтерналізації витрат від екстерналій, наприклад, на очищення забруднення або компенсацію збитків. Соціальна безпека, що включає високий рівень зайнятості та соціального захисту, запобігає посиленню соціальної напруги, яка часто є наслідком екстерналій, дозволяючи зосередити ресурси на усуненні першопричин.

Відповідно умови економічної безпеки дозволяють державі впроваджувати більш жорсткі та ефективні регуляторні механізми (наприклад, податки Пігу, встановлення лімітів), оскільки суб'єкти більш підготовлені до адаптації до нових вимог. Стабільне та безпечне економічне середовище стимулює довгострокові інвестиції у «зелені» технології та інновації, які є ключовими для зменшення екологічних екстерналій. Забезпечення безпеки гарантує більш раціональну алокацію ресурсів, спрямовуючи їх не на подолання критичних наслідків екстерналій, а на їх попередження та структурну перебудову економіки. Наявність чітких стратегій соціально-економічної безпеки дозволяє суб'єктам швидко і скоординовано реагувати на раптові зовнішні загрози, мінімізуючи часові лаги у прийнятті рішень.

Високий рівень безпеки зміцнює інституційну довіру та стабільність контрактних відносин, що є критично важливим для реалізації складних міжсуб'єктних проєктів з інтерналізації екстерналій. Елементи безпеки, такі як прозорість економічної інформації та моніторинг ризиків, дозволяють завчасно ідентифікувати потенційні джерела негативних екстерналій. Безпечне середовище також сприяє посиленню спроможності державних інститутів ефективно адмініструвати податки та субсидії, необхідні для коригування ринкових провалів.

Таким чином, соціально-економічна безпека є не просто метою, а фундаментальною передумовою для переходу до моделі сталого розвитку, де негативні екстерналії мінімізуються, а зростання є інклюзивним.

Проблема забезпечення соціально-економічної безпеки суб'єктів економічних відносин набуває особливої актуальності через негативні екстерналії, які є неврахованими ринком наслідками діяльності, що руйнують Парето-ефективність і створюють загрози для стабільності. Негативні екстерналії, що охоплюють екологічні, соціальні та системні фінансові ризики, прямо впливають на соціальну сферу, посилюючи нерівність та гальмуючи довгострокове економічне зростання. Ефективне реагування на ці зовнішні впливи неможливе без попереднього формування високого рівня соціально-економічної безпеки суб'єктів.

Безпека виступає як передумова, що забезпечує необхідну фінансову та інституційну стійкість (резильєнтність) для абсорбції шоків, спричинених екстерналіями. Наявність надійних механізмів безпеки дозволяє державі впроваджувати ефективну регуляторну політику (наприклад, інструменти інтерналізації, як-от податки Пігу), забезпечуючи раціональну алокацію ресурсів. Стійкість та прозорість, гарантовані безпековими механізмами, стимулюють довгострокові інвестиції у превентивні технології та інновації, спрямовані на мінімізацію джерел екстерналій.

Отже, забезпечення соціально-економічної безпеки є фундаментальним імперативом для переходу до моделі сталого розвитку, де зовнішні негативні ефекти контролюються, а економічне зростання є інклюзивним і стійким.

1. Салун М. М. Економічна безпека підприємництва: компаративний аналіз теоретичних підходів [Електронний ресурс] / М. М. Салун // Економічний простір. - 2025. - № 204. - С. 273-279. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_204_41
2. Самойленко І. О. Організаційні механізми забезпечення економічної безпеки соціально-економічної системи під час воєнного стану [Електронний ресурс] / І. О. Самойленко // Часопис економічних реформ. - 2025. - № 3. - С. 63-70. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Cher_2025_3_10

3. Фрицький В. І. Методичні аспекти та інформаційне забезпечення аналізу економічної безпеки суб'єктів господарювання [Електронний ресурс] / В. І. Фрицький // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. - 2025. - № 6(2). - С. 120-126. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_6\(2\)_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_6(2)_17)

П'явка О.П., здобувач ступеня доктора філософії кафедри економіки
Луцький національний технічний університет, Україна

АНАЛІЗ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ (СТІЙКОСТІ)

Контексті дослідження проблем забезпечення їх соціально-економічної резильєнтності (стійкості) суб'єктів господарювання в Україні важливо проаналізувати тенденції зміни показника продуктивності праці у порівнянних цінах на основі розрахунку показника обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) у розрахунку на 1 найманого працівника (табл. 1).

Таблиця 1. Порівняння обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) у цінах на початок 2010 року у розрахунку на 1 найманого працівника залежно від виду та розміру суб'єктів господарювання в Україні за 2010-2023 рр., тис.грн./особу

Рік	Усього	У тому числі								
		підприємства					фізичні особи-підприємці			
		усього	великі	середні	малі	з них мікро- підприємства	усього	суб'єкти середнього підприємництва	суб'єкти малого підприємництва	з них суб'єкти мікро- підприємництва
2010	371,7	392,7	533,8	376,2	254,2	218,2	208,7	886,2	194,9	189,9
2011	406,1	438,0	613,7	418,5	255,7	212,1	171,0	458,8	165,2	165,6
2012	435,3	466,7	596,4	473,8	290,0	242,9	207,1	251,1	205,2	226,2
2013	441,8	469,1	608,0	466,1	299,0	248,3	241,4	420,5	233,5	257,6
2014	472,8	506,9	684,9	481,3	335,2	277,2	239,9	138,6	248,3	286,4
2015	436,9	452,0	608,3	421,7	323,5	264,8	305,1	285,3	306,0	323,5
2016	462,7	485,2	669,9	452,5	347,5	284,5	290,7	242,3	292,5	322,9
2017	491,1	524,0	729,2	494,2	368,5	309,2	272,6	236,9	273,9	307,2
2018	501,7	549,4	782,4	501,3	398,2	337,2	244,7	263,0	244,0	283,3
2019	468,6	501,4	733,1	443,7	377,3	317,5	273,7	230,4	275,2	316,2
2020	482,1	505,2	728,1	446,5	401,1	342,4	331,3	232,0	335,0	380,6
2021	597,6	625,6	901,0	574,7	444,6	365,9	413,7	289,8	417,9	482,0
2022	446,7	497,2	706,2	457,0	365,2	298,5	32,2	281,9	21,3	14,0
2023	504,1	576,5	771,5	546,2	433,5	348,2	33,0	385,2	22,0	14,8
Абсол. приріст за період, +, -	132,4	183,8	237,7	170,0	179,3	130,0	-175,6	-501,0	-172,9	-175,1
Віднозн. приріст за період, %	35,6	46,8	44,5	45,2	70,6	59,6	-84,2	-56,5	-88,7	-92,2

Примітка. Побудовано та розраховано автором на основі даних [1].

Слід відмітити позитивну тенденцію до зростання продуктивності праці загалом на усіх суб'єктах господарювання – з 371,7 тис. грн./особу у 2010 році до 504,1 тис. грн./ особу у 2023

році, або на 132,4 тис. грн./ особу (35,6%). При цьому, у періоди негативних екстерналій у 2014 році та 2020 році також спостерігався приріст цього показника (відповідно до 472,8 та 482,1 тис. грн./ особу). Тоді як у 2022 році навпаки відбулося його зниження, але й наступне зростання у 2023 році (до 504,1 тис. грн./ особу), хоча й не вдалося перевершити максимальне значення, отримане у передвоєнному 2021 році (597,6 тис. грн./особу).

Подібні тенденції були характерними як для усіх підприємств, так і у тому числі для великих і середніх підприємств – позитивні темпи приросту продуктивності праці у цілому за аналізований становили, відповідно 46,8%, 44,5% та 45,2%. Слід відмітити також, що на малих підприємствах і у тому числі мікро-підприємствах, незважаючи на майже у два рази нижчу продуктивність праці, загалом було забезпечено значно вищі темпи її зростання, ніж у попередніх групах підприємств – відповідно, 70,6% та 59,6%.

Натомість по групі фізичних осіб-підприємців за значенням показник продуктивності праці був майже у 2 рази меншим, і навпаки спостерігалось його значне зниження протягом аналізованого періоду – з 208,7 тис. грн./особу у 2010 році до 33,0 тис. грн./ особу у 2023 році, або на 175,6 тис. грн./ особу (тобто на 84,2%). Подібні негативні зміни також спостерігалися за усіма групами – по суб'єктах середнього підприємництва (-501,0 тис. грн./ особу, або - 56,5%), суб'єктах малого підприємництва (-172,9 тис. грн./ особу, або -88,7%), у тому числі по суб'єктах мікро-підприємництва (-175,1 тис. грн./ особу, або -92,2%).

При цьому, серед усіх груп суб'єктів господарювання найменшою продуктивністю праці характеризувалися суб'єкти мікро-підприємництва, які мають менші можливості інвестувати у забезпечення автоматизації та інформатизації бізнес-процесів, щоб компенсувати зниження кількості зайнятих працівників за рахунок підвищення продуктивності праці.

1. Державна служба статистики України: офіційний веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.11.2025).

Гордійчук А.Ю.

студент гр.ЕК-41

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна

ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ АВТОМОБІЛЬНОГО РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Автомобільний ринок є важливою складовою національної економіки, оскільки впливає на розвиток промисловості, торгівлі, логістики, зайнятості населення та мобільності суспільства. Повномасштабна війна в Україні спричинила глибокі трансформації всіх секторів економіки, зокрема автомобільного ринку. Руйнування інфраструктури, скорочення доходів населення, міграційні процеси, зміна логістичних маршрутів і зростання попиту на транспорт для військових та гуманітарних потреб зумовили появу нових викликів, але водночас сформували й певні перспективи розвитку галузі. Дослідження цих процесів є актуальним для формування ефективної економічної політики у воєнний та післявоєнний періоди.

Одним із ключових викликів є скорочення платоспроможного попиту населення. Воєнні дії призвели до втрати робочих місць, зниження доходів домогосподарств і зростання рівня невизначеності, що змусило споживачів відкладати купівлю нових автомобілів. Унаслідок цього попит змістився у бік уживаних транспортних засобів, зокрема імпортованих з країн Європейського Союзу. Суттєвим викликом також є порушення логістичних ланцюгів та інфраструктурні втрати. Руйнування доріг, мостів, складів і логістичних центрів ускладнило постачання автомобілів, запчастин і комплектуючих, що негативно вплинуло на роботу автодилерів та сервісних центрів. Ще однією проблемою є зростання вартості автомобілів та їх обслуговування. Девальвація національної валюти, інфляційні процеси, підвищення цін на паливо та запчастини призвели до загального подорожчання експлуатації транспортних засобів. Це обмежує доступність автомобілів для широких верств населення. Крім того, війна спричинила

скорочення виробничих потужностей вітчизняних підприємств автомобільної галузі, зупинку або релокацію виробництв, дефіцит кваліфікованих кадрів через мобілізацію та міграцію населення.

Важливу роль у підтримці автомобільного ринку України в умовах воєнного стану відіграє державна політика. Запровадження пільгового режиму імпорту транспортних засобів у перші місяці повномасштабної війни сприяло частковому насиченню внутрішнього ринку та забезпеченню потреб населення і волонтерських організацій. Разом із тим подальше повернення митних платежів і податків стало фактором стримування попиту. Це свідчить про необхідність гнучкого державного регулювання, яке враховує як фіскальні потреби бюджету, так і економічні можливості громадян. Крім того, державні програми підтримки бізнесу, зокрема кредитування та податкові послаблення для підприємств автомобільної сфери, можуть стати важливим інструментом збереження робочих місць та стимулювання підприємницької активності в галузі.

В умовах війни відбулася істотна зміна структури попиту на автомобілі. Значно зросла потреба у позашляховиках, пікапах та комерційному транспорті, що використовуються для військових, волонтерських і гуманітарних цілей. Це сприяло розвитку спеціалізованих сегментів ринку, зокрема переобладнання транспортних засобів та їх адаптації до умов експлуатації в зоні бойових дій. Водночас попит на автомобілі преміумкласу значно скоротився, що свідчить про зміну споживчих пріоритетів населення у бік функціональності, економічності та надійності.

Автомобільний ринок виконує важливу функцію у забезпеченні економічної стійкості держави в умовах війни. Транспортні засоби є критично необхідними для підтримки логістики, постачання товарів першої необхідності, евакуації населення та роботи екстрених служб. Саме тому стабільне функціонування цього ринку має стратегічне значення. Розвиток суміжних галузей автосервісу, торгівлі запчастинами, страхування та фінансового лізингу сприятиме збереженню ділової активності та формуванню доданої вартості навіть за умов обмежених ресурсів.

Воєнні виклики стимулюють пошук інноваційних рішень у автомобільній галузі. Зокрема, актуальним стає впровадження цифрових сервісів продажу та обслуговування автомобілів, розвиток онлайн-платформ для торгівлі, а також використання альтернативних видів пального. У довгостроковій перспективі післявоєнна відбудова може стати підґрунтям для формування сучасного, конкурентоспроможного автомобільного ринку, орієнтованого на екологічність, енергоефективність та інтеграцію у світову економіку.

Попри складні умови, автомобільний ринок України має низку перспектив. Насамперед спостерігається зростання ролі ринку вживаних автомобілів, що створює можливості для розвитку імпорту, сервісного обслуговування та вторинної торгівлі. Важливою перспективою є післявоєнне відновлення інфраструктури, яке стимулюватиме попит на комерційний транспорт, спеціалізовану техніку, будівельні та вантажні автомобілі. Це може стати поштовхом для залучення інвестицій у галузь. Також перспективним напрямом є розвиток електромобільного ринку. Зростання цін на традиційні види пального, державні пільги та орієнтація на європейські стандарти екологічності сприяють популяризації електротранспорту в Україні. Окремої уваги заслуговує інтеграція України до європейського автомобільного ринку, що відкриває доступ до нових технологій, стандартів якості, інвестицій та партнерств із міжнародними виробниками.

Війна стала серйозним випробуванням для автомобільного ринку України, загостривши існуючі проблеми та сформувавши нові виклики. Водночас вона стала каталізатором структурних змін, що можуть закласти основу для модернізації галузі у майбутньому. Реалізація перспектив розвитку автомобільного ринку залежатиме від стабілізації безпекової ситуації, державної підтримки, інвестиційної активності та успішної післявоєнної відбудови економіки України.

1. Державна служба статистики України. Офіційний сайт: статистичні дані щодо розвитку транспорту та торгівлі в Україні.
2. Міністерство економіки України. Аналітичні матеріали щодо впливу воєнного стану на економіку України.
3. Базилук Я. Б., Ішук С. О. Економіка транспорту : навчальний посібник. – Київ : КНЕУ, 2020.
4. Войтович О. П. Автомобільний транспорт у системі національної економіки України // Економіка та держава. – 2021. – № 6. – С. 45–49.
5. Ковальчук Т. М. Вплив кризових явищ на розвиток автомобільного ринку // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2022. – № 3. – С. 112–118.

СЕКЦІЯ №3

УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ФІНАНСАМИ, ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ.

Неймет В.В., доктор філософії, викладач кафедри обліку і аудиту,
Закарпатський угорський інститут ім. Ференца Ракоці II, м. Берегове, Україна

ЗМІЦНЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ САМОДОСТАТНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Дослідження питань зміцнення фінансової безпеки України набуває критичного значення, оскільки в умовах повномасштабної агресії фінансова система держави перебуває під безпрецедентним навантаженням. Забезпечення стабільності національних фінансів є прямою передумовою для підтримки обороноздатності, безперебійного функціонування соціальної сфери та макроекономічної стійкості країни.

Паралельно, забезпечення фінансової самодостатності територіальних громад стає життєво необхідним елементом стійкості держави, адже на місцевий рівень зміщується значна частина відповідальності за відновлення критичної інфраструктури та підтримку життєдіяльності населення в прифронтових і деокупованих регіонах.

Втрата доходів, руйнування виробничих потужностей та міграція населення зменшують податкову базу громад, вимагаючи негайного пошуку нових механізмів фіскальної децентралізації та підвищення ефективності використання наявних ресурсів. Таким чином, дослідження цих двох аспектів – зміцнення централізованої фінансової безпеки та посилення місцевої фінансової автономії – є наріжним каменем для стійкого відновлення та забезпечення національної безпеки в післявоєнний період.

Дослідження питань зміцнення фінансової безпеки України та забезпечення фінансової самодостатності територіальних громад в умовах воєнного стану критично пов'язане з концепцією сталого розвитку та управлінням регіональними особливостями в умовах глобальної турбулентності [1].

Ці питання вимагають інноваційного підходу до управління, адже війна і глобальні процеси посилюють нестабільність та ризики для фінансової стійкості як держави, так і її регіонів. Саме на територіальні одиниці лягає тягар економічних викликів, які вимагають використання їхнього економічного потенціалу на інноваційних засадах для досягнення сталого розвитку [2].

В умовах воєнного стану, коли фінансова безпека є запорукою обороноздатності, дослідження фокусується на тому, як фінансова самодостатність громад (особливо сільських територій) може бути забезпечена та збережена. Це вимагає розробки механізмів екологічно сталого розвитку та інноваційних моделей, які дозволять громадам максимально ефективно використовувати свої ресурси і мінімізувати фіскальні ризики, спричинені військовою агресією та загальною глобальною турбулентністю [3].

Таким чином, усебічне вивчення фінансової безпеки та самодостатності громад є ключовим для реалізації стратегії сталого розвитку України та ефективного управління економічним потенціалом регіонів в умовах безпрецедентної кризи.

Взаємозв'язок між зміцненням фінансової безпеки України на загальнодержавному рівні та забезпеченням фінансової самодостатності територіальних громад є абсолютно необхідним і взаємозумовленим, адже стійкість фінансової системи держави визначається міцністю її регіональних складових. У сучасних умовах глобальної турбулентності та повномасштабної агресії фінансова слабкість громад створює постійне навантаження на центральний бюджет, тим самим підриваючи загальну фінансову безпеку та ускладнюючи його здатність фінансувати критичні оборонні та соціальні потреби.

Для подолання цих викликів необхідна розробка інноваційних моделей і механізмів, які дозволять громадам ефективно використовувати власний економічний потенціал та забезпечувати сталий розвиток на своїй території. Фінансова самодостатність громад виступає як захисний буфер, що мінімізує ризики колапсу локальних систем життєзабезпечення (наприклад, у сільських територіях), а їхня здатність до швидкого відновлення та функціонування знижує фінансові зобов'язання центрального уряду. Таким чином, інвестиції у фінансову самодостатність регіонів є стратегічним внеском у довгострокову фінансову безпеку всієї України, що відповідає інноваційним засадам сталого розвитку в умовах кризи.

Дослідження підтверджує, що зміцнення фінансової безпеки України в умовах воєнного стану є нерозривно пов'язаним із забезпеченням фінансової самодостатності територіальних громад. Стійкість національної фінансової системи залежить від здатності регіонів до самофінансування та швидкого відновлення, що діє як ключовий механізм протидії зовнішнім шокам та глобальній турбулентності. Успіх полягає у переході від централізованої підтримки до впровадження інноваційних засад сталого розвитку та ефективного використання економічного потенціалу громад для мінімізації фінансових ризиків.

Перспективи подальших досліджень концентруються на практичній імплементації моделі фінансової стійкості через інноваційні механізми, зокрема, на розробці нових джерел дохідної бази громад шляхом стимулювання венчурного фінансування інноваційної діяльності та врахуванні цифрових детермінант територіального розвитку. Ключовим напрямом залишається створення надійного індикаторного апарату для комплексної оцінки системи управління фінансово-економічною безпекою громад та інтеграція екологічних пріоритетів у фінансові стратегії, що забезпечить довгострокову фінансову самодостатність та стійкість України до майбутніх глобальних викликів.

1. Pavlenko Olena, Irtyshcheva Inna, Kramarenko Iryna, Stehnei Marianna, & at her/ Design Managment of an Innovative Model of Sustainable Development and Regional Features in Conditions of Global Turbulence / Pavlenko Olena, Irtyshcheva Inna, Kramarenko Iryna, Stehnei Marianna, & at // WSEAS Transactions on Environment and Development : scientific journal. – Athens, Greece, 2023. – Vol. 19. – P. 1346-1356.
2. Стегней Маріанна, Черничко Тетяна, Лінтур Інна, Хаустова Ксенія, Шолтес Едуард Інноваційні засади сталого розвитку територіальних одиниць на основі використання їх економічного потенціалу / Стегней Маріанна, Черничко Тетяна, Лінтур Інна, Хаустова Ксенія, Шолтес Едуард // Modeling the development of the economic systems : науковий журнал / гол.ред. Хрущ Н.А. –Хмельницький : ХНУ, 2023. – №4. – С. 32-40.
3. Стегней, М. І. Екологічні пріоритети розвитку сільських територій / М. І. Стегней // Економіка і держава : міжнародний науково-практичний журнал. – Київ, 2015. – №1. – С.17-21.
4. Стегней М. І. Механізм екологічно сталого розвитку сільських територій: сутність, складові та функції. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 1(36). С. 36–42.

Полторацька Ю.О.

здобувач першого (бакалаврського) рівня освіти;

Науковий керівник: **Марченко О. І.**, доцент, канд. екон. наук,

завідувач кафедри управління та бізнес-адміністрування

Державний податковий університет

ВЕНЧУРНЕ ФІНАНСУВАННЯ СТАРТАПІВ: СВІТОВИЙ І УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД

У сучасній економіці венчурне фінансування займає ключове місце як механізм перетворення інноваційних ідей у комерційно успішні проєкти. Воно дозволяє стартапам із високим рівнем ризику отримати необхідний капітал на ранніх етапах розвитку, коли традиційні інструменти фінансування, такі як банківські кредити, часто недоступні або економічно не вигідні. Венчурний капітал стає не лише джерелом фінансування, а й стимулом для розвитку нових технологій, залучення професійних менеджерів та стратегічного планування стартапів.

Світовий досвід венчурного фінансування показує, що країни з розвиненими інституційними структурами досягають значних успіхів у розвитку стартап-екосистем. Так, у США венчурні інвестиції концентруються переважно у технологічних хабах, таких як Силіконова долина, де створено розвинену мережу акселераторів, фондів, бізнес-ангелів і венчурних компаній. Лише у четвертому кварталі 2024 року глобальні венчурні інвестиції досягли приблизно 108,6 млрд дол. США, що стало рекордним показником за кілька останніх років [4]. Ці дані свідчать про стабільний попит на інноваційні продукти та технології і підкреслюють важливість наявності зрілих механізмів виходу інвесторів, таких як продаж часток у компаніях через IPO або M&A.

В Україні венчурне фінансування перебуває на етапі активного становлення, проте демонструє значний потенціал. В навчальному посібнику Дибі та Гернего (2021) зазначено, що венчурний капітал в Україні здебільшого інвестується в інноваційні технологічні проєкти, що дозволяє стимулювати розвиток IT-галузі, медичних технологій та промислових стартапів [1]. Аналіз практики залучення венчурного фінансування українськими стартапами показує, що попри наявність ідей із високим потенціалом, існують суттєві бар'єри для розвитку екосистеми: обмежена кількість великих фондів, нестабільна економічна та політична ситуація, низький рівень інтеграції в міжнародні ринки та недостатня кількість успішних виходів із проєктів [2].

Дослідження Рапути (2021) підкреслює, що успішне венчурне фінансування в Україні потребує комплексного підходу, який включає розвиток нормативно-правової бази, державної підтримки стартапів та інтеграції українських стартапів у міжнародні екосистеми венчурного капіталу [3]. Зокрема, автор відзначає, що значна частина проєктів отримує фінансування на ранніх стадіях (seed та early stage), але проблема масштабування бізнесу та виходу на глобальні ринки залишається невирішеною.

Незважаючи на ці виклики, Україна має ряд переваг, які роблять венчурне фінансування перспективним інструментом розвитку стартапів. Це, насамперед, висококваліфіковані IT-фахівці, відносно низька вартість розробки технологічних продуктів, нішеві галузі (кібербезпека, фінтех, агротехнології) та зростаюча зацікавленість міжнародних інвесторів. Для активного розвитку венчурної екосистеми необхідно стимулювати створення нових фондів, розширювати мережу бізнес-ангелів та акселераторів, удосконалювати нормативно-правову базу та підтримувати виходи через IPO і M&A.

Отже, венчурне фінансування є потужним механізмом розвитку стартапів і інновацій як у світі, так і в Україні. Світовий досвід демонструє ефективність при наявності розвиненої інституційної структури та масштабованих бізнес-моделей, український же ринок має значний потенціал і вимагає системного підходу для подолання внутрішніх бар'єрів та інтеграції у глобальні венчурні процеси.

1. Дибі М. І., Гернего Ю. О. Венчурне фінансування : навч. посіб. — Київ :
2. ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», 2021. — URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/188afe8c-edbd-411a-9a50-df9a8685bd97>
3. Кравчук Н. О., Савонік Т. П., Халіман О. В. Аналіз практики залучення
4. венчурного інвестування у функціонування стартапів України // Підприємництво, торгівля і європейська інтеграція. — 2023. — URL: <https://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/1483>
5. Рапута К. О. Розвиток венчурного фінансування стартапів в Україні : дис.
6. ... д-ра філос. наук : 076 / ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». — Київ, 2021. — URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/48188>
7. KPMG Private Enterprise. Venture Pulse Q4 2024 : аналітичний звіт. — 2025. URL: <https://kpmg.com/de/en/home/insights/2025/01/venture-pulse-report-q4-2024.html>

Губанов В. Є.

аспірант

Державна навчально-наукова установа «Академія фінансового управління», м. Київ, Україна

ДЕРЖАВНІ ФІНАНСИ УКРАЇНИ: ТРИГЕРИ ДОВГОСТРОКОВОЇ СТІЙКОСТІ

Державні фінанси в умовах воєнних та післявоєнних трансформацій набувають статусу ключового механізму збереження економічної стабільності, соціальної рівноваги й інституційної спроможності держави [4; 11]. У такому контексті постає завдання не лише утримати платоспроможність бюджету в короткостроковому періоді, а й ідентифікувати та послідовно активізувати тригери довгострокової стійкості державних фінансів. Під цими тригерами доцільно розуміти сукупність інституційних, структурних, боргових, цифрових та екологічних імпульсів, які здатні змінювати траєкторію фіскальної системи від режиму кризового реагування до режиму прогнозованого, стійкого розвитку.

Першим фундаментальним тригером довгострокової стійкості виступає зміна бюджетних пріоритетів під впливом війни. Це не теоретичний конструкт, а вже зафіксована реальність: порівняно з довоєнним 2021 роком загальні видатки державного бюджету зросли орієнтовно в 1,5–2 рази [3; 7–8], тоді як видатки на сектор безпеки й оборони збільшилися в рази – з приблизно 7–8 % до 50 % і більше в структурі видатків [4; 6; 14–15], що в перерахунку на обсяги фінансування означає кратне зростання (орієнтовно у 8–11 разів залежно від року та методики підрахунку). За оцінками аналітичних центрів і Уряду, нині приблизно половина всіх видатків бюджету спрямовується на оборону та пов'язані з війною потреби, причому у 2024 р. на сектор безпеки й оборони припадало близько 51 % сукупних видатків загального уряду [4]. Така трансформація структури бюджету змушує переосмислити підходи до середньострокового планування, підвищує значення програмно-цільового методу, вимагає жорсткішого ранжування видатків за критеріями пріоритетності й ефективності та перетворює бюджетну політику на ключовий інструмент забезпечення довгострокової стійкості державних фінансів.

Другим ключовим тригером довгострокової стійкості є формування повноцінної системи управління фіскальними ризиками, яка охоплює не лише державний бюджет, а й увесь сектор загального державного управління. Сумарний вплив ризиків, пов'язаних із державним боргом, макроекономічними коливаннями, інфляцією, валютними шоками, дефіцитами соціальних фондів, діяльністю державних підприємств та місцевих бюджетів, у воєнних умовах набуває системного характеру. За оцінками міжнародних фінансових організацій, невраховані фіскальні ризики можуть додавати 3–5 % ВВП до фактичного дефіциту сектору держуправління [5; 10–11], а їх матеріалізація здатна спричинити різке збільшення боргового навантаження протягом одного бюджетного циклу. Уже зараз фонд соціального страхування на випадок безробіття та Пенсійний фонд працюють з дефіцитом, який покривається трансферами з держбюджету; обсяг таких трансфертів становив понад 220 млрд грн у 2023 році та продовжує зростати [3; 7]. Державні підприємства генерують непрямі ризики, пов'язані із можливими збитками, судовими рішеннями та невиконанням боргових зобов'язань [5; 10]. Включення цих ризиків до бюджетних документів, їх регулярна публічна оцінка та сценарний аналіз перетворюють управління ризиками на самостійний тригер стійкості, що змінює культуру прийняття рішень – від реактивного «закривання провалів» до структурного превентивного управління.

Третім тригером виступає боргова стійкість, яка є ключовим показником довіри інвесторів, міжнародних партнерів і внутрішніх ринків. Внаслідок масштабної реструктуризації зовнішнього боргу у 2024 році його номінальне навантаження було знижено приблизно на 9 млрд дол. США, а приведена вартість боргу скоротилася орієнтовно на 37 % [9]. Таке зниження створило фіскальний простір для маневру та дозволило відтермінувати пікові виплати у найближчі роки. Проте загальний державний і гарантований державою борг,

включно з воєнними запозиченнями, продовжує перевищувати 80–90 % ВВП [4; 7; 11; 13], що робить питання його довгострокової стійкості критично важливим. У цьому сенсі тригер боргової стійкості не обмежується реструктуризацією: він вимагає переходу до оптимізації структури запозичень, збільшення частки внутрішніх інструментів, розширення кола інвесторів у воєнні ОВДП, зменшення валютних ризиків та узгодження боргової політики з фіскальними правилами [1; 4]. Лише за таких умов борговий тригер може стати не короткостроковим «полегшенням», а довгостроковою опорою бюджетної стійкості.

Четвертим тригером довгострокової стійкості є запровадження якісних фіскальних правил і створення незалежного органу фіскального нагляду. До війни в Україні діяли норми щодо граничного дефіциту та боргу, однак їх застосування було призупинено через безпрецедентний масштаб воєнних видатків. У той же час країни ЄС демонструють, що числові правила – такі як ліміт дефіциту на рівні 3 % ВВП чи боргове обмеження 60 % ВВП – істотно зменшують імовірність боргових криз та роблять бюджетну політику передбачуваною [10–11]. В українських реаліях відсутність незалежної фіскальної інституції означає, що макроекономічні та бюджетні прогнози не мають зовнішньої верифікації. Впровадження такого органу, здатного регулярно оцінювати достовірність прогнозів, аналізувати відхилення від цілей і формувати обов'язкові до розгляду рекомендації, є критично необхідних. Міжнародний досвід свідчить, що країни з таким інститутом мають нижчу вартість запозичень, меншу волатильність боргу та вищу довіру інвесторів [5; 10]. Саме тому фіскальні правила та незалежний нагляд є не технічними реформами, а повноцінними тригерами довгострокової стійкості.

П'ятий тригер пов'язаний із наближенням системи державних фінансів до стандартів Європейського Союзу. Гармонізація статистики державних фінансів, впровадження європейських підходів до обліку, звітності та процедур надлишкового дефіциту, узгодження фіскальних правил з вимогами щодо рівнів дефіциту та боргу створюють нову «рамку очікувань» як для внутрішніх суб'єктів, так і для міжнародних партнерів [10–11]. У цьому розумінні євроінтеграційний курс виступає структурним тригером довгострокової стійкості: він задає орієнтири та обмеження, які зменшують простір для політичного опортунізму й посилюють дисципліну бюджетної політики.

Шостим тригером є цифровізація державних фінансів, яка за своїм впливом вже прирівнюється до системних трансформацій. Запровадження інтегрованих цифрових платформ у податковій, митній та казначейській сферах зменшує транзакційні витрати держави й бізнесу, знижує ймовірність технічних помилок, пришвидшує адміністрування доходів і підвищує точність фінансових даних [2; 6–7]. Хмарні інфраструктури, уніфіковані реєстри й автоматизовані процедури бюджетного планування формують новий рівень прозорості. За оцінками досліджень міжнародних організацій, зокрема МВФ та ОЕСР, цифровізація здатна збільшувати податкові надходження на 1–1,5 % ВВП за рахунок зменшення ухилення, полегшувати виявлення порушень у публічних фінансах та скорочувати час бюджетних процедур на 20–40 % [2; 5; 11]. Для України, де здійснено значний прогрес у цифровому урядуванні, цей тригер є одним із найпотужніших каталізаторів довгострокової стійкості.

Сьомий тригер стосується екологічної трансформації державних фінансів. Формування звітності про кліматичні ризики, оцінка впливу державних програм на довкілля та інтеграція параметрів сталого розвитку у бюджетне планування відповідають світовим тенденціям та рекомендаціям МВФ, Світового банку та ЄС. Кліматичні шоки можуть у перспективі викликати втрати до 2–4 % ВВП на рік залежно від сценарію – від пошкодження інфраструктури до зниження продуктивності та міграційних ефектів [5; 10–12]. Розвиток «зелених» облігацій, бюджетування з урахуванням кліматичних наслідків та включення екологічних ризиків у Державну стратегію фінансів формують новий вимір довгострокової стійкості. Це дозволяє мінімізувати майбутні фіскальні втрати, відповідати європейським

стандартам сталого розвитку та адаптувати бюджетну систему до кліматичних викликів XXI століття.

У підсумку тригери довгострокової стійкості державних фінансів України формують не набір розрізнених реформ, а взаємопов'язану систему імпульсів, що здатні перетворити фінансову архітектуру держави на стійку, передбачувану й інституційно зрілу. Переорієнтація бюджетних пріоритетів у відповідь на воєнні виклики закладає основу для раціонального й дисциплінованого управління ресурсами в умовах обмежень. Інституціоналізація управління фінансовими ризиками забезпечує здатність держави проактивно виявляти й нейтралізовувати загрози, мінімізуючи ймовірність раптових фінансових потрясінь. Зміцнення боргової стійкості та формування збалансованої структури запозичень створюють фундамент для зниження зовнішньої вразливості та впорядкованого розвитку внутрішнього ринку державних цінних паперів.

Запровадження якісних фінансових правил і незалежного нагляду забезпечує передбачуваність бюджетної політики та підсилює довіру до державних фінансів як з боку громадян, так і з боку міжнародних партнерів та інвесторів. Євроінтеграційне наближення фінансових стандартів формує нову “нормативну рамку”, що синхронізує українську фінансову політику із принципами прозорості, дисципліни та відповідальності, характерними для країн ЄС. Цифрова трансформація фінансової системи підвищує ефективність управлінських процесів, модернізує податкову й митну інфраструктуру, мінімізує корупційні та операційні ризики та створює можливості для глибокої аналітики фінансових потоків у реальному часі. Не менш важливою є інтеграція кліматичного та екологічного вимірів у бюджетний процес, що забезпечує адаптивність фінансової системи до глобальних екологічних трансформацій і відповідає сучасним світовим стандартам сталого розвитку. Синергія зазначених тригерів визначатиме здатність держави не лише стабілізувати фінансову систему після шоків воєнного періоду, а й створити передумови для якісної економічної модернізації, стійкого зростання та формування фінансової архітектури, здатної витримувати довготривалі зовнішні та внутрішні виклики.

Таким чином, питання довгострокової стійкості державних фінансів України виходить за межі суто фінансової дискусії й набуває стратегічного значення у контексті національної безпеки, євроінтеграції та післявоєнного розвитку. Реалізація й узгоджена дія ідентифікованих тригерів стане визначальним чинником того, чи перетворить Україна нинішню кризу на імпульс інституційного оновлення, або ж ризикуватиме залишатися в стані хронічного фінансового напруження. Від ефективності цих рішень залежатиме не лише фінансова стійкість, а й масштаб та якість майбутнього економічного відновлення.

1. Петруха Н. М., Мякота Р. М. Поняття та фінансово-економічна природа державного боргу. *Наукові праці НДФІ*. 2023. № 4. С. 23–37. DOI: <https://doi.org/10.33763/npndfi2023.04.023>
2. Петруха Н., Петруха С., Жмаєв А., Синкевич М. Цифровізація економіки та державних фінансів: сучасні тенденції та повоєнна парадигма. *Наука і техніка сьогодні*. 2024. № 7(35). С. 152–172. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-7\(35\)-152-172](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-7(35)-152-172)
3. Centre for Economic Strategy. Ukraine's needs and funding sources: Budget review of the general government sector 2023 [Електронний ресурс]. Київ, 2024. URL: https://ces.org.ua/en/budget_review_2023/
4. Centre for Economic Strategy. Ukraine's public finances in the third year of full-scale war [Електронний ресурс]. Київ, 2025. – URL: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2025/01/policy-paper-1.pdf>
5. International Monetary Fund. URL: <https://www.imf.org/>
6. Kyiv School of Economics. Almost 75% of state budget expenses for Q1 are war-related – Fiscal Digest by KSE Institute [Електронний ресурс]. 24.04.2025. URL: <https://kse.ua/about-the-school/news/almost-75-of-state-budget-expenses-for-q1-are-war-related-fiscal-digest-by-kse-institute>
7. Kyiv School of Economics. Fiscal Digest – 2024 [Електронний ресурс]. 2025. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/Fiscal-Digest-2024.pdf>
8. Ministry of Finance of Ukraine. Parliament of Ukraine Adopted State Budget for 2024 [Електронний ресурс]. 09.11.2023. URL: https://mof.gov.ua/en/news/parliament_of_ukraine_adopted_state_budget_for_2024-4286
9. Ministry of Finance of Ukraine. Ukraine completes the restructuring of USD 20.5 billion sovereign and sovereign-guaranteed Eurobonds [Електронний ресурс]. 04.09.2024. URL:

https://mof.gov.ua/en/news/ukraine_completes_the_restructuring_of_usd_205_billion_sovereign_and_sovereign-guaranteed_eurobonds-4379

10. Office for Budget Responsibility. Fiscal risks and sustainability – July 2025 [Електронний ресурс]. Лондон, 2025. URL: <https://obr.uk/frs/fiscal-risks-and-sustainability-july-2025/>
11. Organisation for Economic Co-operation and Development. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. Chapter “Fostering macroeconomic stability and a sustainable recovery” [Електронний ресурс]. Paris, 2025. URL: <https://www.oecd.org/economy/oecd-economic-surveys-ukraine-2025-88023964-en.htm>
12. Petrukha N. M., Petrukha S. V., Velykyi Y. O. Економічні наслідки демографічної кризи та старіння населення. *Облік і фінанси*. 2025. № 3 (109), P. 206–221. DOI: [https://doi.org/10.33146/2518-1181-2025-3\(109\)-206-221](https://doi.org/10.33146/2518-1181-2025-3(109)-206-221)
13. Petrukha S. V., Petrukha N. M., Miakota R., Matsenko D. Public debt policy and debt security in the context of post-war recovery. *Облік і фінанси*. 2025. № 2 (108), P. 67–78. DOI: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2025-2\(108\)-67-78](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2025-2(108)-67-78)
14. Stockholm International Peace Research Institute. Unprecedented rise in global military expenditure as European and Middle East spending surges [Електронний ресурс]. 28.04.2025. URL: <https://www.sipri.org/media/press-release/2025/unprecedented-rise-global-military-expenditure-european-and-middle-east-spending-surges>
15. War, fear of war spur global military spending to new record: SIPRI report [Електронний ресурс]. 22.04.2024. URL: <https://www.aljazeera.com/news/2024/4/22/war-fear-of-war-spur-global-military-spending-to-new-record-sipri-report>

Гуденко Б. О.

аспірант

Державна навчально-наукова установа «Академія фінансового управління», м. Київ, Україна

СИСТЕМА ГРОШОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДФТГ В ТЕОРЕТИЧНИХ КОНЦЕПЦІЯХ ФІНАНСУВАННЯ СИЛ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ

Концептуально сектор національної безпеки та оборони включає не лише регулярні сили (Збройні Сили України (ЗСУ), правоохоронні органи), але й інші компоненти. В українському законодавстві зазначено, що до ключових складових сектора безпеки відносяться сили безпеки, сили оборони, оборонно-промисловий комплекс, а також громадяни та об'єднання, що добровільно беруть участь у забезпеченні національної безпеки. Остання категорія відображає феномен національного спротиву – залучення населення до оборони держави на добровільних засадах. В Україні це реалізовано через формування добровольчих підрозділів територіальної оборони, зокрема добровольчих формувань територіальних громад (ДФТГ). ДФТГ належать до військово-цивільної складової територіальної оборони і являють собою воєнізовані підрозділи, сформовані з місцевих добровольців для виконання завдань тероборони. Ці підрозділи підпорядковуються військовому командуванню Сил територіальної оборони, проте не входять безпосередньо до штату ЗСУ, зберігаючи статус окремих добровольчих одиниць.

Учасники ДФТГ, хоч і залучені до оборонних заходів, формально не є військовослужбовцями регулярної армії. Вони діють на контрактній добровільній основі та мають право у будь-який момент припинити службу, або ж повинні залишити ДФТГ у разі мобілізації до ЗСУ. Держава законодавчо гарантує таким добровольцям певні соціальні пільги і захист, аналогічні тим, що передбачені для військовослужбовців. Включення добровольців у систему національної безпеки теоретично розширює поняття оборони, додаючи громадсько-активну компоненту фінансування: витрати на їх підготовку, матеріальне забезпечення та соціальні гарантії стають частиною загального бюджету безпеки.

Система грошового забезпечення ДФТГ є новим елементом фінансового забезпечення оборони, що поєднує державні та місцеві ресурси. Нормативно-правові засади фінансування ДФТГ визначені Законом України «Про основи національного спротиву» [1]. Відповідно до ст. 23 цього закону, фінансування та матеріально-технічне забезпечення національного спротиву (включно з ДФТГ) здійснюється за рахунок коштів Державного бюджету України, місцевих бюджетів, а також з інших джерел, не заборонених законодавством. Такий підхід відображає теоретичну модель багатоканального фінансування, де центральний уряд і місцева

влада спільно несуть фінансовий тягар оборони на місцях, доповнений можливими добровільними внесками громадськості або донорів.

Попри законодавчо передбачене державне фінансування ДФТГ, на практиці ці добровольчі підрозділи не отримують прямого грошового утримання з держбюджету. Члени ДФТГ, на відміну від кадрових військових, не мають регулярної зарплатні від держави за свою службу. Це обумовлено їхнім добровольчим статусом і відсутністю у штаті ЗСУ. Натомість окремі елементи грошового забезпечення ДФТГ покладаються на місцеві бюджети: за рішенням органів місцевого самоврядування може здійснюватися виплата грошових винагород добровольцям за рахунок переорієнтації місцевих видатків. Зокрема, урядовою постановою від 11.03.2022 № 252 дозволено органам місцевої влади перерозподіляти частину коштів місцевого бюджету на оплату праці членів ДФТГ під час воєнного стану [2]. Окрім того, забезпечення добровольців необхідними ресурсами (екіпірування, боєприпаси, медичне обслуговування тощо) може фінансуватися або централізовано через Міністерство оборони України, або шляхом залучення місцевих коштів та волонтерської допомоги.

Теоретичні підходи до фінансування сил безпеки та оборони за участю добровольців передбачають різні джерела ресурсів і форми їх залучення (табл. 1).

Таблиця 1. Теоретичні підходи до фінансування сил безпеки і оборони

Підхід до фінансування	Характеристика та джерела	Приклад в контексті ДФТГ
Централізований (державний)	Держава повністю фінансує потреби сил безпеки з центрального бюджету (класична модель публічного блага)	Базове матеріальне забезпечення оборони гарантується держбюджетом; закон передбачає фінансування національного спротиву з Держбюджету
Децентралізований (місцевий)	Відповідальність за фінансування частково покладається на місцеві бюджети громад, що дозволяє врахувати локальні потреби і ресурси	Місцеві ради виділяють кошти на підтримку своїх добровольчих формувань, фінансуючи навчання або виплату винагород добровольцям
Змішаний (спільний)	Поєднання державного та місцевого фінансування, доповнене приватними або благодійними внесками; гнучка система з кількох потоків ресурсів	Окрім бюджетних коштів різного рівня, залучається волонтерська фінансова підтримка (благодійні фонди, громадські збори) для придбання спорядження чи техніки для ДФТГ
Програмно-цільовий	Планування видатків через окремі програми в бюджеті, що підвищує прозорість і підзвітність фінансування спеціальних формувань	Запровадження окремої бюджетної програми для потреб ДФТГ з чітко визначеними обсягами і цілями фінансування (для інтеграції ДФТГ у систему державних фінансів)

Джерело: побудовано за [3].

Як видно із таблиці 1, фінансування ДФТГ вписується в сучасну концепцію поліцентричного фінансування оборони, де учасниками виступають різні рівні влади та суспільство. Такий підхід узгоджується з принципами всеохоплюючої оборони: держава забезпечує основні ресурси, місцева влада бере участь у підтримці територіальної безпеки, а громадяни та приватний сектор можуть доповнювати ці зусилля добровільними внесками. Теоретично це підвищує стійкість системи, розподіляючи навантаження між центром і громадами, але одночасно потребує ефективної координації та контролю.

Аналіз останніх подій повномасштабної війни (2022-2025 рр.) висвітлив трансформацію підходів до фінансування добровольчих формувань. З початком широкомасштабної агресії РФ питання повного матеріального і грошового забезпечення ДФТГ набуло критичного значення. Державі довелося оперативно залучати ресурси різних рівнів, оскільки обсяги фінансової підтримки добровольців виявились пов'язаними із загальним фінансуванням сектора безпеки

і оборони. Дослідження показують, що рівень забезпечення ДФТГ корелює з пріоритетами бюджету в умовах воєнного стану, коли на перший план виходять оборонні витрати, а соціальні та інші статті бюджету відсуваються на другорядні позиції.

Втім, система грошового забезпечення ДФТГ зіштовхується з низкою проблем. Фахівці відзначають відсутність уніфікованого порядку фінансової підтримки добровольців на національному рівні, що призводить до неоднорідності фінансування різних громад. Деякі територіальні громади мають більше ресурсів і активніше фінансують свої ДФТГ, тоді як інші – обмежені у можливостях бюджету, через що рівень підтримки добровольців суттєво відрізняється. Крім того, правовий статус ДФТГ досі до кінця не врегульований у фінансовому аспекті: добровольці не є ні військовослужбовцями, ні працівниками силових структур, тому існують законодавчі обмеження щодо використання бюджетних коштів на їх утримання. Зокрема, виплата винагород чи компенсацій добровольцям вимагає спеціальних рішень і не передбачена стандартними бюджетними програмами. Відсутність чітких механізмів контролю і аудиту витрат на ДФТГ теж створює ризики нецільового використання коштів, оскільки наразі фінансування здійснюється фрагментарно через різні канали [4]. По-перше, необхідне чітке нормативне врегулювання механізмів грошового забезпечення ДФТГ (розробка єдиного стандарту чи порядку фінансування). Це включає створення окремих бюджетних програм на державному рівні, присвячених підтримці національного спротиву, що зробить фінансові потоки прозорішими та підзвітними. По-друге, слід інтегрувати фінансування ДФТГ у загальну систему планування бюджету сектору безпеки і оборони – так, щоб добровольчі формування розглядалися як невід’ємна частина оборонних спроможностей країни. По-третє, доцільним є підвищення гнучкості місцевих бюджетів у воєнний і післявоєнний період, надавши громадам більше повноважень і інструментів для підтримки своїх підрозділів тероборони. Це може включати цільові субвенції з державного бюджету тим громадам, що несуть найбільший тягар оборони, або спрощення процедур перерозподілу коштів на потреби ДФТГ. В підсумку, посилення контролю та аудит використання виділених на ДФТГ коштів сприятиме ефективності витрат і підвищить довіру суспільства до того, що добровольці отримують належне забезпечення.

Отже, можемо із впевненістю зазначити, що система грошового забезпечення ДФТГ є важливою складовою сучасних підходів до фінансування сил безпеки і оборони. З теоретичної точки зору, фінансування ДФТГ знаходиться на перетині централізованої бюджетної моделі та децентралізованої участі громад, доповнених волонтерською підтримкою. Такий багаторівневий підхід відповідає концепції всеосяжної оборони, залучаючи ресурси держави, місцевого самоврядування та громадянського суспільства до спільного забезпечення безпеки. Досвід останніх років війни в Україні підкреслив необхідність перегляду теоретичних концепцій фінансування оборони: державі доцільно гнучко інтегрувати добровольчі підрозділи у фінансову систему сектора безпеки, забезпечивши їм стає та прозоре грошове забезпечення. Реалізація запропонованих змін – нормативне закріплення статусу і фінансових гарантій ДФТГ, запровадження окремих програм та механізмів контролю – дозволить підвищити ефективність використання ресурсів національної безпеки та зміцнити обороноздатність держави. Адже формування дієвої системи фінансування ДФТГ є складовою загальної стратегії розвитку сектора безпеки і оборони, що поєднує теоретичні концепції з практичними викликами воєнного часу.

1. Про основи національного спротиву : закону України від 16.07.2021 № 1702-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-20#Text>.
2. Деякі питання формування та виконання місцевих бюджетів у період воєнного стану : постанова Кабінету Міністрів України від 11.03.2022 № 252. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/252-2022-%D0%BF#Text>.
3. Petrukha S., Konovalenko D., Petrukha N. Inclusive economy and public finance: current state and principles of post-war recovery. *Baltic Journal of Economic Studies*, 2024, № 2, pp. 219-231. DOI: 10.30525/2256-0742/2024-10-2-219-231.
4. Про затвердження Положення про добровольчі формування територіальних громад : постанова Кабінету Міністрів України : положення від 29.12.2021 № 1449. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1449-2021-%D0%BF#Text>.

Коноваленко Д. В.

к.е.н., докторант

Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль, Україна

Плахотний Д. О.

аспірант

Національна академія управління, м. Київ, Україна

МЕХАНІЗМИ ФІСКАЛЬНОЇ РІВНОВАГИ: ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ДЕРЖАВНИХ ФІНАНСІВ В УМОВАХ ВОЄННОЇ КРИЗИ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Повномасштабна агресія РФ радикально змінила архітектуру державних фінансів України, перетворивши їх з інструменту планомірного розвитку на механізм виживання в екстремальних умовах. Вона як екстремальний стресовий фактор деформує традиційні канали формування доходів держави, призводить до дефіциту бюджетних ресурсів та утворює критичну залежність від зовнішньої допомоги [1]. Стійкість державних фінансів залежить не лише від ортодоксальних показників боргу й дефіциту, але й від системної взаємодії, вираженої через трансмісійний механізм податкової бази, обсягів зовнішнього фінансування та структури бюджетних видатків.

Дефіцит державного бюджету залишається критично значущою проблемою стійкості державних фінансів. У 2024 році дефіцит становив 20,4% ВВП порівняно з 25-27% у 2022–2023 роках, а державний борг досягнув 87,4% ВВП проти 43,3% у 2021 році [2 та 3]. Одночас міжнародна допомога, хоч і відіграє ключову роль у підтримці державних фінансів, не може бути єдиним рішенням, оскільки її обсяги та регулярність залежать від політичних та економічних факторів у країнах-донорах.

Механізм фінансової рівноваги ґрунтується на синтезі трьох взаємопов'язаних компонентів: максимізацію мобілізації внутрішніх надходжень у умовах скороченої податкової бази; активне управління державним боргом та оптимізацію структури видатків з пріоритизацією оборони, соціального захисту та економічного відновлення. Гармонізація вітчизняного законодавства з європейськими стандартами стає не лише євроінтеграційним зобов'язанням, а й функціональною необхідністю для забезпечення довіри міжнародних партнерів.

На основі сучасних стратегічних документів, у тому числі проекту нової Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2026–2030 роки, передбачається удосконалення надходжень як ключовий напрям через інституційні трансформації податкових та митних органів, приведення законодавства до стандартів ЄС та підвищення довіри громадян до контролюючих органів. Цифровізація системи управління державними фінансами - від електронної звітності до інтегрованих систем закупівель - сприяє прозорості, зменшує корупційні ризики та дозволяє органам влади оперативно реагувати на зміни в бюджетній ситуації [4].

В той же час, боргова стійкість забезпечується через активне управління зовнішнім боргом. Структурна диверсифікація джерел міжнародної підтримки включає безповоротні гранти, кредити з пільговими умовами від багатосторонніх банків розвитку та кредитування на основі механізмів Європейського Союзу. На місцевому рівні механізм міжбюджетного вирівнювання потребує удосконалення для обліку фактичних потреб громад з урахуванням географічних, демографічних та інфраструктурних особливостей. Реформа управління публічними інвестиціями через Єдиний проектний портфель та Середньостроковий план пріоритетних публічних інвестицій держави спрямована на стратегічно орієнтовану відбудову та розвиток територій.

Стійкість державних фінансів в період воєнної кризи залежить від здатності держави поєднувати макроекономічну стабілізацію з інституційними трансформаціями. Редизайн стратегії забезпечення стійкості базується на тріаді: відшукування додаткових джерел через програми раннього економічного відновлення та реформування податкової та боргової

політики; оптимальне використання міжнародної фінансової допомоги з урахуванням її сукупної кореляції з довгостроковою борговою стійкістю; розробка пріоритизації видатків у режимі реального часу для потреб сил безпеки й оборони, соціального захисту та раннього економічного відновлення.

Реалізація цього комплексного підходу, узгоджена з євроінтеграційними процесами та цілями сталого розвитку ООН до 2030 року, створює передумови для переходу від тактичного виживання до стратегічного будівництва нової моделі публічних фінансів, яка поєднує обороняльні потреби, соціальну справедливість та довгостроковий економічний розвиток.

Управління державним боргом в умовах зростаючого дефіциту потребує стратегічного підходу, зокрема поглибленої диверсифікації джерел фінансування. Нестабільність економічної ситуації вимагає уважного підходу до боргової політики. Погашення зовнішніх зобов'язань у 2024 році, що складає значну частину загального боргу, вимагає від держави пошуку нових форм зовнішнього фінансування через кредити та гранти [4].

Забезпечення стійкості державних фінансів в умовах війни є надзвичайно складним завданням, яке потребує комплексного підходу до управління ресурсами. Стратегічне управління оборонними витратами, ефективне залучення зовнішніх фінансових потоків і реформи податкової політики є ключовими інструментами для забезпечення стійкості фінансової системи України в умовах війни та післявоєнного відновлення.

Значна частина наукових праць, присвячених питанням державних фінансів, орієнтується на концепт фінансової безпеки як базової складової економічної безпеки держави. Зокрема, деякі автори [5-6] у своїх дослідженнях наголошують на взаємозв'язку між фінансовою стабільністю в цілому та державних фінансів зокрема, і загальною економічною сталістю держави, виокремлюючи при цьому роль глобалізаційних чинників, що посилюють залежність національних фінансових потоків від зовнішніх ринків. Однак, проблема забезпечення стійкості саме державних фінансів у воєнний період не є достатньо розкритою, зокрема відсутні розроблені механізми адаптації до надзвичайних умов, таких як мобілізаційна економіка, переорієнтація бюджету на потреби сил безпеки і оборони або часткову втрату податкової бази.

Ряд фахівців для оцінки фінансової безпеки країни, пропонують структурувати фінансову систему на основі окремих підсистем – банківської, бюджетної, валютної, кредитної тощо [7]. Натомість поза увагою залишається питання, яким чином взаємодіють ці підсистеми в умовах глибокої фіскальної кризи та підвищеного навантаження на бюджет, що характерно для періоду війни.

Попри значний масив високо цитованих досліджень, більшість з них фокусуються або на теоретичному обґрунтуванні стабільності фінансової системи загалом, або на аналізі фінансової безпеки як її складової. Натомість недостатньо уваги приділяється безпосередньо проблематиці забезпечення стійкості державних фінансів у період російсько-української війни, з урахуванням реальних загроз, структурного дефіциту, боргових ризиків, зміни структури доходів і витрат, а також впливу зовнішнього фінансування.

Тому, відсутність адекватних методологічних підходів до прогнозування державних фінансів під час збройного конфлікту створює ризики макроекономічної нестабільності та загрожуює довгостроковій стійкості економіки України. Дослідження цих механізмів має не лише наукове, але й практичне значення для розроблення обґрунтованої фіскальної політики державою та міжнародними партнерами.

1. Fatiukha N. H., Kholod D. I. Analysis of Ukraine's public debt under martial law: Risks and opportunities for optimization. *Effective Economy*. 2024. № 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.82>
2. Ministry of Finance of Ukraine. (2025). Official website. <https://www.mof.gov.ua/uk>
3. National Bank of Ukraine. (2025). Official website. <https://bank.gov.ua/>
4. Стратегія реформування системи управління державними фінансами на 2026–2030 роки: проект розпорядження Кабінету Міністрів України від 2025 р. Міністерство Фінансів України. 2025. URL:

<https://mof.gov.ua/storage/files/3%20%D0%B4%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%BE%D0%BA%20%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F.docx>

5. Adhikari, L. D. (2024). Exploring the relationship between national security risks and economic factors: A Nepalese perspective. *Journal of Political Science*, 24(1), 39-56. <https://doi.org/10.3126/jps.v24i1.62853>
6. Bak, N. (2023). *The role of the finance power in the post-war reconstruction of Ukraine*. *World of Finance*, 1(74), 48-56. <https://doi.org/10.35774/sf2023.01.048>
7. Bogdan, T. (2024). Debt sustainability analysis and its policy implications for Ukraine. *Public and Municipal Finance*, 13(2), 204-219. [https://doi.org/10.21511/pmf.13\(2\).2024.17](https://doi.org/10.21511/pmf.13(2).2024.17)

Шаповалов О. Б.

завідувач лабораторії проектного менеджменту
навчально-наукового інституту інноватики, природокористування та інфраструктури
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль, Україна

СТРАТЕГІЧНА РОЛЬ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО МАШИНОБУДУВАННЯ У ВІДБУДОВІ ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ

Повномасштабна агресія проти України спричинила найглибшу трансформацію національного промислового комплексу за весь період незалежності. За даними [5], прямі збитки інфраструктурі та секторам економіки перевищили 152 млрд доларів США, тоді як сукупні втрати, включно з недоотриманими доходами, сягнули близько 500 млрд доларів США. Попри ці виклики аграрний сектор залишається ключовим джерелом валютних надходжень, і саме він забезпечує продовольчу безпеку в умовах війни. Тому технічна спроможність агросектору – насамперед забезпечення його справною і сучасною технікою – стає питанням не лише економічного розвитку, а й національної безпеки.

Структурні зміни у промисловості України в період 2019–2023 років демонструють значне посилення ролі енергетичного сектору. Обсяги постачання електроенергії, газу та пари зросли на 123 %, а їхня частка в промисловій структурі збільшилася на 12,7 в.п., що відображає кризову перебудову економіки в умовах системних атак на енергетичну інфраструктуру [1; 5]. Водночас переробна промисловість, попри фізичне зростання обсягів, втратила частку у загальній структурі, а добувні галузі продемонстрували спад, підсилений руйнуванням виробничих вузлів та логістики.

На цьому тлі машинобудування показує асиметричну динаміку. Загальне зростання обсягів у 2019–2023 роках на рівні 19,42 % формально виглядає позитивним, проте внутрішня структура галузі зміщується у бік підсегментів, що обслуговують транспортні й оборонні потреби [1]. Так, виробництво автотранспортних засобів зросло на 70,1 %, електронної й оптичної продукції – на 57,7 %, інших транспортних засобів – на 44,6 %. Такі тенденції цілком закономірні в умовах війни. Проте виробництво машин та устаткування для промисловості скоротилося на 25,6 %, а виробництво техніки для сільського та лісового господарства – на 17,3 %. Частка сільськогосподарського машинобудування у структурі машинобудівного комплексу знизилася до 3,2 %.

Особливо тривожним є те, що скорочення внутрішнього виробництва техніки для АПК відбувається паралельно з її масовими втратами. За даними [4], прямі збитки аграрній техніці перевищують 5,8 млрд доларів США, а пошкоджено або знищено близько 181 тисячі одиниць. Це означає необхідність масштабного оновлення машинно-тракторного парку, але внутрішня індустрія не може забезпечити цей попит. До цього додаються проблеми кадрового виснаження, релокації підприємств, часткового руйнування машинобудівних заводів на сході та півдні, а також зниження завантаження потужностей до 45–50 % у середньому [2; 5]. Таким чином формується критичний розрив між потребами аграрної економіки та спроможністю машинобудівного сектору. Якщо тенденція збережеться, повоєнне відновлення АПК фактично

фінансуватиме іноземні промислові комплекси, що призведе до втрати внутрішньої доданої вартості, посилення імпортозалежності та уповільнення технологічного відновлення ключових секторів економіки [1–2].

Сільськогосподарське машинобудування повинно стати пріоритетним напрямом промислової політики України в період відбудови. Необхідними є інвестиційні стимули модернізації обладнання, розвиток індустріальних і технологічних парків, програми довгострокового кредитування під державні гарантії, локалізаційні вимоги у програмах відновлення техніки, а також інтеграція у європейські виробничі ланцюги через спільні проекти й субконтракти. Особливе значення матиме розвиток техніки точного землеробства, цифрових сервісів, енергоефективних машин і роботизованих рішень – саме ці сегменти визначатимуть конкурентоспроможність українського машинобудування в умовах зеленої трансформації та вимог ЄС [3].

Сільськогосподарське машинобудування в умовах війни набуває стратегічного значення як елемент продовольчої безпеки, промислової стійкості та економічного суверенітету, оскільки саме воно забезпечує здатність аграрного сектору підтримувати виробництво продовольства за умов руйнування техніки, логістики та виробничої інфраструктури. Відновлення та модернізація цієї галузі виступають необхідною передумовою не лише технічного переоснащення агросектору, а й диверсифікації промислової структури, формування національних ланцюгів доданої вартості, зменшення імпортозалежності у сфері машин і обладнання для сільського господарства. Інституційне закріплення пріоритетності сільськогосподарського машинобудування в системі промислової, інноваційної та інтеграційної політики України створює умови для синергії з біоекономічною та «зеленою» трансформацією, стимулює розвиток високотехнологічних виробництв, інженерних компетенцій і науково-дослідних центрів. У результаті саме ця галузь може стати одним із ключових «якорів» побудови нової, технологічно розвиненої моделі післявоєнної української економіки, що поєднує відновлення інфраструктури, інноваційне оновлення аграрного сектору та посилення довгострокової конкурентоспроможності держави на європейських і глобальних ринках.

1. Захарчук О.В., Самофалова М.О. Розвиток сільськогосподарського машинобудування: минуле, сучасне та майбутнє. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 24. С. 16–21. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.24.16
2. Петруха Н. Сутність та зміст зеленої трансформації сільськогосподарських підприємств. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35. № 2. С. 566–582. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.02.566>
3. Петруха С. В., Петруха Н. М., Демидьонко І. А., Тарасенко М. І. Децентралізація та сталий розвиток сільських територій: довоєнне координування систем прийняття кластерних рішень. *Інноваційно-інвестиційний механізм забезпечення конкурентоспроможності країни*. Львів-Торунь : Ліґа-Прес, 2022. С. 22–56. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-255-8-2> URL: <http://catalog.liha-pres.eu/index.php/liha-pres/catalog/view/187/3780/8603-1>
4. Neyter R., Zorya S., Muliar O. Agricultural War Damages, Losses, and Needs Review. Kyiv : KSE Agrocenter, 2024. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3_eng.pdf.
5. Ukraine - Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3), February 2022 – December 2023 : звіт [Електронний ресурс] / World Bank Group, Government of Ukraine, European Commission, United Nations. – Washington, D.C. : World Bank Group, 2024. 179 с. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/09902132411508580>

Шуман В. Ю.

аспірант

ДННУ «Академія фінансового управління», м. Київ, Україна

ГРАНТОВЕ ФІНАНСУВАННЯ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ НАУКОВОЇ СФЕРИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ФІНАНСАМИ

Повномасштабна збройна агресія РФ проти України спричинила системні втрати у науковій сфері, зокрема руйнування наукової інфраструктури, скорочення людського капіталу, деградацію матеріально-технічної бази дослідницьких установ і закладів вищої освіти. За цих

умов грантове фінансування набуває ролі ключового інструменту інвестиційного забезпечення повоєнної відбудови науки в межах сучасної моделі управління фінансами. Ефективність механізмів залучення, розподілу та контролю використання грантових ресурсів безпосередньо впливає на темпи інтеграції України до Європейського дослідницького простору та формування інноваційно орієнтованої економіки [4; 7].

Таблиця 1. Модель інтеграції грантових програм у систему середньострокового бюджетного планування відбудови наукової сфери

Рівень моделі	Зміст рівня	Ключові інструменти	Результат інтеграції	Зв'язок з державними інвестиціями
I. Стратегічний	Формування державних цілей і пріоритетів відбудови наукової сфери	Стратегія відбудови України; Стратегія розвитку науки та інновацій; Державна інвестиційна стратегія	Визначено інвестиційні пріоритети відновлення науки	Гранти орієнтовані на пріоритетні інвестиційні напрями
II. Планово-бюджетний (СБП)	Інтеграція грантів у середньострокове бюджетне планування	Бюджетна декларація; середньострокові плани ГРК; паспорти бюджетних програм	Грантові програми включені до структури бюджетних програм	Гранти стають частиною державних інвестиційних асигнувань
III. Програмно-інвестиційний	Реалізація цільових грантових програм відбудови	Конкурси грантів; механізм співфінансування (бюджет, донори, власні кошти); грантові угоди	Грантові проекти набувають статусу державних інвестицій	Забезпечується мультиплікативний інвестиційний ефект
IV. Фінансово-контрольний	Інтеграція грантів у систему управління публічними фінансами	Казначейське обслуговування; бюджетні зобов'язання; спеціальний фонд; донорська звітність	Єдиний фінансовий контроль використання коштів	Підвищується прозорість державних інвестицій
V. Моніторингу та оцінки	Оцінка результативності та коригування грантової політики	KPI; оцінка впливу; фінансовий та результативний аудит	Підвищення ефективності грантових програм	Оптимізація державних інвестиційних витрат

Джерело: складено автором на основі вивчення джерел [6].

У системі державних фінансів грантові механізми набувають особливого значення в умовах повоєнної трансформації, оскільки поєднують функції фінансового забезпечення, інвестиційного стимулювання та інституційного розвитку наукової сфери [1]. На відміну від традиційних бюджетних видатків, грантове фінансування орієнтоване не на утримання, а на створення довгострокової економічної та суспільної доданої вартості, що відповідає інвестиційній логіці відбудови. Грантові механізми у системі державних фінансів в умовах повоєнного відновлення науки виступають повноцінним інструментом публічних інвестицій, що поєднує бюджетні ресурси з коштами міжнародних донорів та приватних фондів і забезпечує мультиплікативний ефект залучення фінансування [3]. На відміну від традиційних бюджетних видатків, грантове фінансування орієнтоване на досягнення вимірюваних результатів, модернізацію наукової інфраструктури та розвиток людського капіталу. Конкурентний характер відбору проектів і підвищені вимоги до прозорості та контролю

сприяють зростанню ефективності використання публічних коштів та трансформації бюджетного фінансування науки в інвестиційно-результативну модель [2].

Грантове фінансування ідентифікується як гібридний інструмент державних інвестицій, що поєднує бюджетні ресурси, кошти міжнародних донорів і приватних фондів та забезпечує мультиплікативний ефект інвестиційного забезпечення відбудови наукової сфери. Ефективність грантових механізмів визначається якістю фінансового менеджменту, рівнем прозорості відбору проєктів і дієвістю контролю результативності використання коштів.

Встановлено, що ключові інституційні бар'єри розвитку грантового фінансування, зокрема фрагментарність нормативно-правового регулювання, недостатню інтеграцію грантів у бюджетний процес та обмежений рівень фінансової автономії наукових установ [5]. З урахуванням виявлених проблем запропоновано модель інтеграції грантових програм у систему середньострокового бюджетного планування відбудови наукової сфери, що забезпечує узгодження стратегічних цілей розвитку науки з державними інвестиційними пріоритетами (табл. 1). Запропонована модель інтеграції грантових програм у систему середньострокового бюджетного планування передбачає включення грантового фінансування до структури державних бюджетних програм як інструменту інвестиційної політики у сфері науки, що забезпечує стратегічну узгодженість, фінансову прозорість, мультиджерельність інвестиційних ресурсів та результативність відбудовних процесів.

Грантове фінансування в умовах повоєнної трансформації України набуває статусу стратегічного інструменту державних інвестицій у людський та інтелектуальний капітал. Формування цілісної, прозорої та інституційно спроможної системи управління грантовими ресурсами є передумовою сталого відновлення наукової сфери та інноваційного розвитку національної економіки.

1. Буряченко А. С., Жибер Т. В., Петруха С. В. Реалізація наукових досліджень у вищій освіті: особливості та перспективи. *Освітня аналітика України*. 2024. № 5 (31). С. 127–138. DOI: <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2024-5-127-138>.
2. Петруха Н., Клименко К., Петруха С. Економіка та державні фінанси – феномен української незламності. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 2. С. 42–55. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-42-55>
3. Петруха Н., Клименко К., Петруха С. Українська незламність – стійкість державних фінансів в умовах війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 3. С. 56–72. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-56-72>
2. OECD. Reconstruction and Recovery of Science, Technology and Innovation in Ukraine. *OECD Publishing*. Paris 2023. P. 1–224. DOI: <https://doi.org/10.1787/0b55736e-en>
3. Petrukha S., Petrukha N., Gasanov S., Shuman V., Karashchenko V. Institutional and national dimensions of grant funding for the educational and scientific sector in times of war. *Revista on Line De Política E Gestão Educacional*. 2025. № 29 (2) P. 1–25. DOI: <https://doi.org/10.22633/rpge.v29iesp2.20659>
4. Petrukha N., Petrukha S., Karashchenko V., Shuman V. Financing the education and research sector in times of war. *Revista Eduweb*. 2024. № 18 (4). P. 288–296. DOI: <https://doi.org/10.46502/issn.1856-7576/2024.18.04.19>
5. World Bank, Government of Ukraine, European Commission. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment 2022. *Washington, DC*, 2022. P. 1–242 DOI: <https://doi.org/10.1596/37988>

Шелудько С.А.

к.е.н., доцент, докторант кафедри публічних фінансів
Державний податковий університет, м. Ірпінь, Україна

ФІСКАЛЬНА СПРОМОЖНІСТЬ ЯК ОРІЄНТИР В УПРАВЛІННІ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ УКРАЇНИ

Надзвичайно складні та деструктивні умови, в яких економіка України продовжує функціонувати протягом майже чотирьох років, спонукають наукову спільноту замислюватися не лише над впливом чинників воєнного часу на способи ведення господарської діяльності та фінансове забезпечення безперервності та ефективності виконання державою своїх функцій, а й аналізувати ретроспективний стан фінансово-

економічного середовища та джерело тих резервів, що в період екзистенційних потрясінь підтримують національну фінансову стійкість. Відтак актуальним дослідницьким завданням є з'ясування глибинних механізмів, що формують ресурсну достатність та інституціональну дієвість публічних фінансів, накопичуючи певний «запас міцності» протягом років економічного піднесення та визначаючи міру захищеності від несприятливих проявів зовнішнього середовища, зокрема під час криз неекономічної генези.

Серед цінностей фінансової безпеки держави, що слугують орієнтиром у процесі управління нею та, одночасно, індикатором раціональності ухвалених стратегічних, політичних та операційних рішень, провідне місце посідає фінансова спроможність. Її фактична міра визначає здатність держави забезпечувати свої фінансові потреби за рахунок власних ресурсів. В українському науковому дискурсі натеper існує три дискусійних аспекти, пов'язаних з фінансовою спроможністю: її взаємозв'язок та відмінності з фінансовою спроможністю держави, тлумачення сутності цієї категорії та способи її кількісного виміру.

Термін «фінансова спроможність» (*англ.* *fiscal capacity*), доволі поширений в іноземній фінансовій літературі, є достатньо новим для українських науковців. Відтак усталене визначення та лексичне забезпечення цієї категорії практично відсутні. Разом із тим, теоретичні уявлення про сутність фінансової спроможності в поглядах вітчизняних дослідників нерідко перетинаються з такими пов'язаними термінами, як фінансова або фінансово-економічна спроможність (принаймні, на регіональному рівні). Зокрема, на думку Л. Квасній та О. Лобик, фінансово-економічну спроможність територіальної громади доцільно розглядати як поєднання достатнього фінансового потенціалу з ефективним використанням бюджетних ресурсів для цілей соціально-економічного розвитку [4, с. 14]. Схожої позиції дотримуються М. Пасічний та Р. Обухов, розуміючи під фінансовою спроможністю територіальних громад здатність останніх формувати адекватну витратам доходну частину бюджету, достатню для забезпечення не лише нормативних суспільних потреб, але й соціально-економічному розвитку [7, с. 223]. Аналізуючи сутність фінансової спроможності на державному рівні, І. Тофан зазначає, що нею є наявність достатніх джерел фінансування задекларованих видатків бюджетів усіх рівнів [9, с. 131]. Розглядаючи досліджувану категорію крізь призму забезпечення економічної безпеки, Н. Прямухіна та О. Титаренко визнають, що фінансова спроможність держави пов'язана зі ступенем ефективності справляння податкових зборів [8, с. 124]. У цих визначеннях простежується певне ототожнення власне фінансової спроможності (внутрішніх джерел) з широким тлумаченням здатності до залучення та запозичення фінансових ресурсів: публічної кредитоспроможності, міжнародної ліквідності, інвестиційної привабливості.

В англомовних джерелах під фінансовою спроможністю розуміють, в першу чергу, здатність до акумуляції власних ресурсів: А. Апеті, Ж.-Л. Комбе та О. Мінеа, узагальнивши ряд тлумачень (у тому числі Нобелівського лауреата Дарона Аджемоглу), дійшли висновку, що досліджувану категорію доцільно визначати як обсяг податків, який уряд потенційно може стягнути в умовах актуальної структури податкової системи та в межах чинних повноважень [1, с. 2]. Іншими словами, в такому вигляді фінансова спроможність визначається здатністю країни ефективно збирати податки, що ототожнює її з податковою спроможністю. За іншого підходу фінансова спроможність є показником рівня розвитку фінансової системи країни [2, с. 281].

Грунтуючись на авторському аксіоінституціональному підході до сутності фінансової безпеки держави, в контексті управління нею фінансову спроможність доцільно визначати як інтегральну характеристику здатності органів фінансової влади формувати, мобілізувати та акумулювати всі наявні внутрішні джерела бюджетних ресурсів, а також забезпечувати їх повне, своєчасне та раціональне використання відповідно до затвердженої макрофінансової стратегії та в межах чинних інституційних повноважень. У такому визначенні поєднуються дві основні характеристики фінансової політики: повноту охоплення внутрішньодержавних джерел наповнення державного бюджету та рівень ефективності використання доступних

джерел чинними засобами та методами фінансового адміністрування. Структура фінансової спроможності може бути визначена в двох основних площинах. Відносно підсистем фінансової системи доцільно виділяти податкову, митну, внутрішньо-боргову та казначейську спроможність. В управлінському розрізі варто відокремлювати фінансовий потенціал, фінансову ліквідність та фінансову продуктивність. Разом із монетарною стабільністю, міжнародною ліквідністю, інфраструктурною надійністю фінансової системи, ресурсною достатністю та фінансовою інклюзією фінансова спроможність формує фінансовий суверенітет держави як найвищу цінність фінансової безпеки держави.

Найбільш поширеними індикаторами фінансової спроможності держави слугують показники, що ґрунтуються на результатах роботи податкової системи: податкове навантаження (співвідношення фактично зібраних податків до потенційного їхнього обсягу), співвідношення зібраних податків до ВВП, доля прямих податків у загальному обсязі зібраних податків [1, с. 2]. Однак такий набір критеріїв ілюструє лише частину проявів фінансової спроможності, загальне посилення якої визначено провідною метою Національної стратегії доходів України. Тому актуальним є розширити перелік показників та проаналізувати їхню динаміку (табл. 1).

Таблиця 1. Індикатори фінансової спроможності України в 2018 – 2024, %

Індикатор	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Внутрішні доходи до видатків держбюджету	94,0	92,9	83,5	86,9	48,3	55,8	59,0
Податкові надходження до номінального ВВП	21,2	20,1	20,3	20,3	18,3	18,4	21,5
Митні надходження до обороту зовнішньої торгівлі	1,0	1,1	1,2	1,1	0,8	1,1	1,1
Обслуговування внутрішнього боргу до внутрішніх доходів держбюджету	8,1	7,4	7,0	7,9	9,3	9,1	8,0
Середньомісячний залишок на ЄКР до середньомісячних видатків держбюджету	15,9	38,4	25,7	21,6	н/д	н/д	н/д
Рівень виконання уточненого річного плану за доходами держбюджету	98,1	96,3	100,8	101,2	101,5	117,9	113,5

Джерело: розраховано автором за даними [3; 5-6].

Представлені в таблиці 1 розрахункові значення індикаторів фінансової спроможності України в динаміці свідчать про її суттєву втрату з початком повномасштабного вторгнення в 2022 р. і поступове, проте повільне відновлення в 2023 – 2024 рр. Найбільшу деградацію здатності органів влади до мобілізації внутрішніх джерел формування бюджету ілюструє різке падіння рівня покриття видатків за рахунок внутрішньодержавних доходів: якщо в 2018 – 2019 рр. кожна гривня публічних витрат майже повністю покривалася власними джерелами, то внаслідок впливу пандемії коронавірусу в 2020 – 2021 рр. це співвідношення погіршилося до рівня 84-87 %, а воєнні події обвалили його до 50-60 %, і, хоча таке становище пояснюється також і зростанням видатків на безпеку та оборону, залежність від зовнішнього фінансування потреб держави суттєво послаблює її фінансову спроможність, а відтак – і фінансову безпеку.

Натомість податкова та митна системи окремо продемонстрували кращу стійкість. Довоєнний рівень податкової продуктивності національної економіки (за якого на кожен гривню валового внутрішнього продукту припадало близько 20 копійок сплачених податків) внаслідок згорання ділової активності, запровадження періоду податкових послаблень і загальної втрати частини економічного потенціалу скоротився у 2022 – 2023 рр. на 2 п.п. зі швидким відновленням до значення 2018 р. вже у 2024 р. Утім, сприяло цьому не лише поліпшення ефективності податкового адміністрування, але й посилення податкового

навантаження шляхом підвищення окремих ставок (зокрема, ПДФО та ПнП для окремих категорій бізнесу, наприклад, фінансових установ). Продуктивність митної системи також не зазнала суттєвого впливу війни, в цілому зберігаючи співвідношення відповідних надходжень до зовнішньоторговельного обороту на рівні 1 %. Додатковим стимулятором слугувало суттєве зростання імпорту товарів задля підтримки внутрішнього споживання через втрату власних виробничих потужностей. Разом із тим, обчислене співвідношення є доволі низьким навіть для країн з відкритим ринком, відтак наявні ознаки резервів підвищення митної спроможності.

Повномасштабне вторгнення помітно вплинуло на вартість обслуговування внутрішнього державного боргу, значення якого для фінансування публічних потреб суттєво зросло. Так, якщо до 2022 р. на 1 гривню бюджетних доходів припадало до 8 копійок витрат на погашення основної суми та відсотків за державними запозиченнями, то в перші 2 роки війни такі видатки суттєво зросли (в абсолютному вимірі – практично вдвічі), однак пропорційне розширення внутрішнього фінансування майже нівелювало ці зміни у відносному вираженні. З одного боку, повернення індикатора в 2024 р. до довоєнного рівня свідчить про оптимізацію управління внутрішнім державним боргом на третьому році війни, з іншого – визначає потенційну нижню межу допустимого послаблення національної валюти (8 %), яка не відповідає інфляційній цілі НБУ (5 % $\pm$ 1 %).

Ступінь казначейської спроможності та запас бюджетної ліквідності достеменно оцінити неможливо через припинення публікації показників стану Єдиного казначейського рахунку на період воєнного стану. Ретроспективні дані свідчать лише про помірну та керовану ліквідність, яка навіть в умовах карантинних обмежень (що несли скорочення податкових надходжень з одночасним зростанням потреб у державному фінансуванні системи охорони здоров'я та підтримки соціально-вразливих верств і галузей) була здатна миттєво покрити щонайменше 1/5 частину середньомісячних публічних витрат. При цьому перманентне зростання ступеня виконання уточненого річного плану за дохідною частиною державного бюджету (зокрема, в 2023 – 2024 рр. більш, ніж на 10 %) свідчить не стільки про надвисоку фіскальну продуктивність, скільки про надмірний консерватизм у бюджетному плануванні.

Отже, фіскальна спроможність є важливим орієнтиром в управлінні фінансовою безпекою, поєднуючи міру здатності держави мобілізувати внутрішні ресурси та ефективно ними розпоряджатися. Динаміка її індикаторів засвідчує істотний вплив війни та повільне відновлення, що підкреслює потребу в посиленні податкової, митної та внутрішньо-торгової складових як бази фінансового суверенітету України.

1. Apeti, A. E., Combes, J.-L., & Minea, A. (2023). Fiscal institutions and the development of fiscal capacity: The case of fiscal rules. *HAL Working Papers*. URL: <https://hal.science/hal-04472417v1>.
2. Murshed, S. M., Bergougui, B., Badiuzzaman, M., & Pulok, M. H. (2022). Fiscal Capacity, Democratic Institutions and Social Welfare Outcomes in Developing Countries. *Defence and Peace Economics*. Vol. 33. No. 3. P. 280-305.
3. Open budget: Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua/> (дата звернення: 29.11.2025).
4. Квасній Л. Г., Лобик О. О. Теоретичні засади формування фінансово-економічної спроможності територіальних громад в Україні. *Регіональна економіка*. 2023. № 4. С. 13-19.
5. Мінфін: Єдиний казначейський рахунок. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/ekr/> (дата звернення: 29.11.2025).
6. Національний банк України: Статистика. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic> (дата звернення: 29.11.2025).
7. Пасічний М. Д., Обухов Р. О. Фінансова спроможність територіальних громад у контексті забезпечення соціально-економічного розвитку. *Бізнес-Інформ*. 2024. № 4. С. 221-229.
8. Прямухіна Н. В., Титаренко О. А. Інституційні та правові засади фіскального регулювання економічної безпеки держави. *Економіка і організація управління*. 2025. № 2 (58). С. 122-133.
9. Тофан І. Перспективи посилення фіскальної спроможності держави в умовах воєнного стану. *Аграрна економіка*. 2024. Т. 17. № 1. С. 129-137.

Лещенко В. А.

здобувач вищої освіти за першим (бакалаврським) рівнем,
Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя, м. Ніжин, Україна

РОЛЬ ІННОВАЦІЙ У ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Сучасне економічне середовище функціонує в умовах безперервних технологічних зрушень, що формують нові вимоги до розвитку підприємств. Інновації перетворилися на ключовий інструмент підвищення конкурентоспроможності та стратегічного зміцнення бізнесу, а їхній вплив визначає здатність підприємств адаптуватися до зміни ринкових умов. Війна в Україні створила масштабні виклики для підприємницького сектору: значна частина виробничих об'єктів зазнала пошкоджень, транспортні маршрути змінили конфігурацію, відбулося переміщення трудових ресурсів, а доступ до матеріально-технічної бази ускладнився. Такі обставини підвищили значення інновацій як інструмента, що дозволяє підприємствам відновлювати операційну діяльність, оптимізувати процеси та формувати нові моделі розвитку. [1]

Дослідження ролі інновацій у період війни створює можливість для ґрунтовного аналізу управлінських рішень, організаційних трансформацій і технологічних рішень, які забезпечують стійкість підприємств. Актуальність теми визначається потребою у вивченні стратегій, здатних підтримати розвиток виробничих і сервісних компаній в умовах нестабільності, а також у формуванні практичного досвіду, що стане фундаментом для післявоєнного відновлення. Інноваційний підхід дає змогу підприємствам відновлювати втрачені можливості, впроваджувати більш ефективні бізнес-моделі та зміцнювати позиції на внутрішньому і зовнішньому ринках. Саме тому дослідження ролі інновацій у відновленні українських підприємств під час війни має ключове значення для їхнього подальшого розвитку та для загальної економічної стійкості країни.

Мета. Сформулювати концептуальне бачення використання інноваційних рішень у відновленні українських підприємств та окреслити стратегічні підходи до впровадження технологічних, організаційних і управлінських інновацій, які забезпечують стійке функціонування бізнесу в умовах війни та створюють підґрунтя для післявоєнного економічного розвитку.

Результати дослідження. Практика функціонування українських підприємств у воєнний період показує зростання значення інновацій, що підтверджують положення, викладені науковцями, які акцентують на ролі технологічних та організаційних нововведень у підвищенні стійкості бізнесу. [2,4,5,7] Інновації забезпечують можливість продовжувати життєвий цикл продукції та технологій, модернізувати виробництво, адаптуватися до змінених умов та скорочувати залежність від традиційних ресурсів. Підприємства, що впроваджують новітні рішення у виробничі та управлінські процеси, підвищують продуктивність та зберігають свої ринкові позиції навіть за умов нестачі сировини, обмежень логістики та ризику руйнування інфраструктури. [4]

Підходи, наведені у працях Друкера, доводять, що системне управління інноваціями дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни та впроваджувати ефективні рішення. [3] У воєнних умовах це підтверджується діяльністю підприємств, що оновлюють технологічні лінії, запроваджують цифровізацію процесів, переорієнтовують виробництво, оптимізують витрати та застосовують нові форми кооперації. Прикладом такої моделі є промислові компанії, які впроваджують заходи з модернізації обладнання, запроваджують резервні схеми забезпечення потужностей, оновлюють продуктову лінійку та переводять частину операцій у захищені цифрові середовища. [7]

Інноваційні класифікації демонструють, що найбільш актуальними під час війни стають процесні інновації (оновлення виробничих схем, впровадження гнучких технологій),

продуктові інновації (створення нових характеристик продукції відповідно до потреб ринку) та комунікаційні інновації (трансформація каналів взаємодії, цифрові моделі управління). [5] Внутрішні резерви підприємств спрямовуються на модернізацію обладнання, оновлення технологічних процесів, підвищення енергоефективності, що узгоджується з підходами О.А.Вовка, М.О.Марченка та рекомендаціями світової практики. [2,6]

Досвід США, Японії та Ізраїлю, демонструє ефективність інноваційних моделей, побудованих на масштабних витратах на НДДКР, потужній системі трансферу технологій і тісній взаємодії між бізнесом, науковими центрами та державними структурами. США залишаються безумовним світовим лідером у сфері створення наукової продукції: за оцінками, близько 80 % глобальних інновацій генерується саме в цій країні, а витрати на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи перевищують сумарні витрати Англії, Франції, ФРН та Італії й становлять понад половину фінансування НДДКР усіх розвинених країн. Така концентрація наукових інвестицій формує ринок, де переважають нові продукти: у США продається 90 % товарів, створених протягом останніх п'яти років, що підкреслює динамічність та інноваційну насиченість виробництва. Стратегія американських компаній орієнтована на розроблення принципово нових технологій і продукції, здатних створювати унікальну конкурентну перевагу та забезпечувати провідні ринкові позиції. [6]

Японія утримує позицію одного з найбільших інвесторів у сферу новачок, займаючи рівні зі США витрати на інновації в розрахунку на душу населення. Країна здійснила перехід від запозичення технологій із Заходу до формування власних високотехнологічних комплексів і стала світовим лідером у виробництві суден, автомобілів, тракторів і складної техніки. Центральне місце в японській моделі займає внутрішньофірмове підприємництво, коли низові ланки отримують ширші повноваження й більшу відповідальність, що стимулює ініціативність і пришвидшує впровадження нових рішень. У японських компаніях керівники окремих ланок фактично функціонують як керівники самостійних бізнес-одиниць, що формує високу гнучкість та інноваційну активність організаційних структур.

Показовим прикладом інноваційної стійкості є Ізраїль, який працює в умовах війни протягом багатьох десятиліть. Для цієї країни інновації виконують функцію інструмента виживання: уряд здійснює значні інвестиції у стартапи, венчурний капітал та технологічні ініціативи, формуючи потужну інноваційну екосистему. Система співпраці між державою, бізнесом та науковою спільнотою забезпечує швидку комерціалізацію нових ідей та високу стійкість промисловості в критичних умовах. [6]

В українських реаліях ці принципи знаходять відображення у розширенні цифровізації виробництва, активному використанні енергоощадних технологій, створенні внутрішніх дослідницьких команд, модернізації обладнання та переході на гнучкі виробничі моделі. Підприємства впроваджують нові управлінські схеми, переносять критичні процеси у цифрові середовища, оптимізують структуру витрат і прискорюють оновлення технологічних ліній. У результаті формується система, орієнтована на швидку реакцію, адаптивність і здатність підтримувати стабільність виробництва в умовах небезпеки та ресурсних обмежень. [7]

Система управління інноваційною діяльністю, що складається з підсистем науково-технічного розвитку, керуючої, забезпечуючої та керованої, доводить ефективність у кризових умовах. Вона забезпечує можливість планувати впровадження інновацій, координувати підрозділи, визначати ресурсні потреби, прогнозувати зміни та контролювати результати.

Підприємства, що використовують такі підходи, досягають покращення економічних показників, підвищують частку інноваційної продукції, зміцнюють технологічну базу та оптимізують структуру витрат. Це проявляється у зростанні частки інноваційної продукції, збільшенні витрат на технологічне оновлення, використанні моделей SWOT, PESTEL та індексних оцінок конкурентоспроможності, які застосовуються для визначення позицій підприємства та ухвалення управлінських рішень. [7]

Сучасна система управління підприємством у воєнних умовах потребує інноваційного підходу, що охоплює виробничі, технологічні та управлінські процеси. Така модель базується

на принципах які підкреслюють значення оновлення технологій, цифровізації та створення внутрішніх механізмів підтримки інновацій. У воєнний та післявоєнний періоди першочерговими стають процесні інновації, модернізація технічної бази, посилення енергоефективності та розвиток нових організаційних рішень.

Організаційно-економічний механізм відновлення підприємств має включати в себе:

- модернізацію виробничих потужностей та впровадження гнучких технологічних рішень, що забезпечують стійкість підприємств до ризиків;
- розвиток цифрових платформ управління, застосування яких дає змогу підтримувати безперервність комунікацій та виробничих процесів;
- посилення співпраці з міжнародними інституціями й програмами технічної допомоги, що підтримують технологічне оновлення та адаптацію підприємств до глобальних стандартів;
- формування внутрішніх інноваційних підсистем підприємства, які забезпечують планування, впровадження та контроль інноваційних процесів;
- використання підходів, сформованих у світовій практиці (США, Японія, Ізраїль), де інновації стали основним фактором стійкості промислових комплексів у кризові періоди.

У повоєнній економіці саме інноваційні рішення створюватимуть основу для відновлення конкурентоспроможності підприємств, підвищення продуктивності, формування нових ринкових можливостей і модернізації промисловості України.

1. Активізація інноваційної діяльності підприємств : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2018. 232 с.
2. Вовк О. А., Кравченко М. О. Передумови розвитку інноваційного підприємництва в Україні. Сучасні підходи до управління підприємством: збірник тез доповідей IX Всеукраїнської наук.-практ. конф., Київ, 12 квітня 2018 р. Київ, 2018. С. 14.
3. Друкер П. Ефективний керівник: посібник. Київ: Видавнича група КМ-Букс, 2019. 288 с.
4. Кобелева Т.О. Комплаєнс-функція в сфері комерціалізації результатів інноваційної діяльності підприємства // Тестування та оцінювання комерційних перспектив товарних інновацій / за ред. Є.І.Нагорного [Монографія]. Суми : Триторія, 2019. С. 288-301.
5. Кузьмін О.Є., Князь С.В., Вівчар, О.Й., Мельник Л.І. Активізування інвестиційної та інноваційної діяльності підприємств: Монографія / За наук. ред. проф., д-ра екон. наук О.Є. Кузьміна. – Стрий: ТзОВ «Укрпол», 2005. – 250 с.
6. Михайлишин Л. І. Зарубіжний досвід активізації інноваційної діяльності. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Вип. 6, ч. 2. С. 99–104.
7. Наукова, науково-технічна та інноваційна діяльність в Україні у 2024 році: науково-аналітична доповідь / Т.В. Писаренко, Т.К. Куранда та ін. – К.: УкрІНТЕІ, 2024. – 115 с.

Бик В. М.

студент 2 курсу магістратури, спеціальність «Інженерія програмного забезпечення»
Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна

ВИКОРИСТАННЯ AI-АГЕНТІВ ДЛЯ МОНІТОРИНГУ ТА АНАЛІЗУ ДЕРЖАВНИХ ВИТРАТ: АРХІТЕКТУРНА МОДЕЛЬ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Анотація. В умовах необхідності масштабної відбудови України, питання прозорості та ефективності управління державними фінансами та міжнародною допомогою набуває першочергового значення. У роботі запропоновано архітектурну модель системи, що використовує великі мовні моделі (LLM[1]) для аналізу та моніторингу державних витрат. Метою системи є надання аналітикам, журналістам та громадськості інтуїтивного інструменту для отримання даних через запити природною мовою. Представлено безпечну двокомпонентну архітектуру, що складається з AI-агента [2] на базі LangChain [3, 4] та ізолизованого сервісу доступу до даних, що взаємодіють через протокол MCP[5], яка мінімізує ризики при роботі з фінансовою інформацією.

Ключові слова: державні фінанси, прозорість, відбудова України, AI-агент, LLM, MCP, антикорупційний моніторинг, відкриті дані.

Процес майбутньої відбудови України буде пов'язаний з безпрецедентними обсягами державних та міжнародних інвестицій. Забезпечення прозорості їх розподілу та використання є ключовим фактором для запобігання корупції [6, 7], підтримки довіри міжнародних партнерів та ефективного відновлення інфраструктури. Існуючі портали відкритих даних, хоч і є важливим кроком, часто вимагають від користувачів технічних навичок для аналізу та обробки інформації. Це створює бар'єр для широкого громадського контролю. Дана робота пропонує підхід, що може значно спростити цей процес, використовуючи потужності штучного інтелекту для взаємодії з даними про державні фінанси.

Архітектурна модель та методологія. В рамках дослідження було розроблено прототип системи, що демонструє запропонований підхід. Архітектура базується на мікросервісному принципі та включає два ключові компоненти:

1. Аналітичний AI-агент: Сервіс, розроблений на Python з використанням FastAPI, що приймає від користувача запити природною мовою. За допомогою фреймворку LangChain та великої мовної моделі (напр., GPT-4 [10]), сервіс перетворює текстовий запит на формалізований запит до інструменту (наприклад, SQL-запит).
2. Ізольований сервіс доступу до даних: Спеціалізований проксі-сервіс, що є єдиним компонентом, який має прямий доступ до бази даних. Він надає набір інструментів (наприклад, `read_query` для виконання запитів) для роботи з даними.

Взаємодія між цими двома сервісами відбувається не напряму, а через стандартизований протокол доступу до інструментів (MCP). AI-асистент надсилає запит на виконання інструменту сервісу доступу до даних через MCP, а той, у свою чергу, валідує та виконує запит у режимі "тільки для читання", повертаючи лише результат. Така модель реалізує принцип найменших привілеїв: AI-агент повністю ізольований від прямого доступу до даних, що мінімізує ризики та гарантує цілісність фінансових записів. Джерелами даних для такої системи можуть слугувати відкриті дані з порталів E-Data [8], Prozorro [9] тощо.

Результати та обговорення. Розроблений прототип продемонстрував високу ефективність у перетворенні складних аналітичних запитів на коректні запити до даних. Це дозволяє користувачам, які не є технічними спеціалістами (наприклад, журналістам-розслідувачам, державним аудиторам), оперативно отримувати необхідну інформацію. Застосування протоколу MCP для взаємодії сервісів підтвердило надійність та стандартизацію архітектури, що є вирішальним фактором для систем, які працюють у сфері державних фінансів.

Висновки. Застосування AI-агентів для аналізу державних витрат є потужним інструментом для підвищення прозорості та підзвітності в процесі відбудови України. Представлена архітектурна модель, що використовує протокол MCP для безпечної взаємодії сервісів, дозволяє поєднати гнучкість мовних моделей з високими вимогами до безпеки даних. Впровадження подібних систем на державному рівні може стати важливим кроком у побудові ефективної антикорупційної інфраструктури та зміцненні довіри до державних інституцій.

1. IBM. What are large language models (LLMs)? <https://www.ibm.com/think/topics/large-language-models>.
2. Google. What is an AI agent? <https://cloud.google.com/discover/what-are-ai-agents?hl=en>.
3. Mayo Oshin. LangChain Docs. Tools, Agents & Retrieval-Augmented Generation. <https://python.langchain.com>.
4. Learning LangChain: Building AI and LLM Applications with LangChain and LangGraph (O'Reilly Media, 2025).
5. modelcontextprotocol.io. What is the Model Context Protocol (MCP)? <https://modelcontextprotocol.io/docs/getting-started/intro>.
6. Transparency International Ukraine. Індекс сприйняття корупції — 2024. <https://ti-ukraine.org/research/index-spryniattyu-koruptsiyi-2024/>.
7. Міністерство цифрової трансформації України. Як технології вбивають корупцію. Розповідаємо про OpenData-інструменти від резидентів Дія.City. <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/yak-tekhnologii-vbivayut-koruptsiyu-rozpovidaemo-pro-opendata-instrumenti-vid-rezidentiv-diyacity>.
8. Міністерство фінансів України. E-Data — Єдиний вебпортал використання публічних коштів. <https://spending.gov.ua>.
9. Prozorro. Публічні закупівлі України. <https://prozorro.gov.ua>.
10. OpenAI. GPT-4 Technical Report. <https://arxiv.org/abs/2303.08774>.

Кеніз Т.Й.

Здобувач наукового ступеня доктора філософії

Університет Короля Данила, м. Івано-Франківськ, Україна

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПРОЗОРОСТІ І ЦИФРОВІЗАЦІЇ ФІНАНСОВИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ

Для покращення економічного стану у процесі відбудови України, боротьби з корупцією та підвищення довіри населення та Європейських партнерів, Україні необхідно впровадити системні зміни до управління державними фінансами. Прозорість та цифровізація управління державними фінансами є основними інструментами для досягнення цих цілей. Україна вже неодноразово показала, що впровадження цих інструментів є можливим та ефективним, а фокус держави на цих аспектах дає Україні реальний шанс для інтеграції до європейського економічного простору.

Засобами досягнення цифровізація фінансових процесів є впровадження автоматизованих систем адміністрування доходів і витрат, електронні платформ для бюджетного планування та моніторинг інвестиційних проєктів. Зменшення впливу людського фактору значно зменшує корупційні ризики, і водночас відкритість даних створює умови для незалежного контролю з боку громадськості, міжнародних організацій та донорів, які фінансують відбудову України.

Одним із успішних прикладів цифрової трансформації в Україні є система державних закупівель ProZorro. Вона продемонструвала, що відкритість інформації значно знижують корупційну складову. Основною метою цієї системи є прозорість управління публічними коштами, що відповідає стандартам Європейського Союзу. Ця система дає змогу журналістам та громаді власноруч моніторити та виявляти підозрілі суми закупівель, а також знаходити можливі зв'язки між замовниками та бізнесами що вионують замовлені послуги [1].

Ще одним кроком до досягнення цілі цифровізації управління державними фінансами є впровадження автоматизованої системи роботи з великими масивами даних для аналізу ризиків у сфері ціноутворення Державно. податковою службою України, за підтримки програми EU4PFM. Використання цієї системи має мету протидії ухиленню від оподаткування транснаціональними корпораціями та запобігання виведенню капіталу до офшорних юрисдикцій. ДПС отримала можливість здійснювати комплексний аналіз великих масивів даних митних оформлень, податкової звітності, а також інформації з міжнародних аналітичних ресурсів. Використання понад ста автоматизованих ризико-орієнтованих алгоритмів дозволяє оперативно ідентифікувати потенційні ризики у сфері ТЦ [2].

Для України впровадження системи роботи з великими масивами даних відкриває нові перспективи для підвищення рівня прозорості та забезпечення прогнозованості державної політики. Реалізація цього підходу потребує комплексного вивчення міжнародного досвіду, аналізу сучасного стану у національному контексті та визначення стратегічних напрямів розвитку аналітичної інфраструктури [3].

1. Transparency International Ukraine. ProZorro: державні закупівлі онлайн. – Режим доступу: <https://ti-ukraine.org/prozorro>
2. ДПС продовжує діджиталізацію процесів контролю за ТЦУ: <https://news.dtki.ua/accounting/automation/94369-dps-prodovzuje-didzitalizaciiu-procesiv-kontroliu-za-tcu>

Нечасва І. А.,

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна

Лихинін Г. В.,

здобувач вищої освіти, спеціальність менеджмент організацій та адміністрування
Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна

ІНВЕСТИЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ У СФЕРІ «ЗЕЛЕНИХ» ТЕХНОЛОГІЙ ТА ЕНЕРГЕТИКИ

«Зелені інвестиції» - інвестування в фінансові структури, що сприяють розвитку екологічних інфраструктур з метою мінімізації рівня негативного впливу на навколишнє середовище, збереження та раціонального використання природних ресурсів та підвищення соціально-економічного рівня розвитку держави на основі проведеного структурного реформування за умови підвищення стандартів життя [1, с. 141].

Класифікація «зелених» інвестицій має багатовимірний характер і охоплює різні критерії, зокрема сферу діяльності об'єкта інвестування, регіональна ознака суб'єктів залучення екологічних інвестицій, термін реалізації та спосіб залучення коштів. Такий підхід забезпечує розуміння фінансових механізмів екологічних ініціатив і дозволяє сформувати ефективну систему стимулювання сталого розвитку [1, с. 143].

Інвестиційна стратегія – це система довгострокових цілей інвестиційної діяльності, реалізація яких передбачає вибір найбільш вигідних шляхів розширення та оновлення активів для забезпечення основної спрямованості економічного розвитку. Вона формує програму дій, що визначає пріоритетні напрями та форми інвестування, характер формування інвестиційних ресурсів, послідовність етапів реалізації довгострокових цілей, межі інвестиційної активності та критерії оцінки інвестиційної діяльності [2].

Класифікація інвестиційних стратегій охоплює різні підходи до управління інвестиційною діяльністю залежно від цілей, умов і ресурсів:

- за темпами та характером зростання: стратегія прискореного росту, стратегія обмеженого зростання, антикризова стратегія;
- за способами досягнення цілей: концентрація інвестиційної активності, диверсифікація портфелю, інтеграція з контрагентами;
- за цільовими орієнтирами: отримання додаткового доходу, підвищення ефективності, зростання ринкової вартості, масштабування бізнесу, створення нових підприємств [2].

У 2024 році глобальний обсяг випуску GSSS-облігацій (Green, Social, Sustainability, Sustainability-linked) досяг понад 1 трлн дол. США, що на 3% більше, ніж у 2023 р. Водночас їх частка у загальному випуску боргових інструментів знизилася до 2,2% проти 2,5% у попередньому році. На ринках, що розвиваються, обсяг продажів GSSS-облігацій скоротився на 14%, але їх частка у загальному випуску (без урахування Китаю) зросла до рекордних понад 5%, перевищивши показники як Китаю, так і розвинених економік. Основними чинниками цього зростання стали прискорення енергетичного переходу до відновлюваних технологій, розширення фінансування з боку міжнародних фінансових інституцій та урядів розвинених країн, регуляторна гармонізація стандартів і підвищення прозорості ринку, а також посилення інтересу інвесторів до сталих активів [3, с. 6; 4, с.212].

Зростання інвестицій у чисту енергетику в країнах, що розвиваються, на 60% порівняно з 2018 р свідчить про активне використання прямих фінансових інструментів, зокрема кредитів, грантів і кредитних ліній, спрямованих на модернізацію енергетичного сектору та розвиток інфраструктури. Сукупний обсяг інвестицій у відновлювану енергетику у 2024 році досяг \$1 трлн, перевищивши вкладення у паливо. Регуляторні реформи та уніфікація стандартів між розвиненими країнами та країнами, що розвиваються, підвищили прозорість ринку й знизили ризики для інвесторів, виконуючи функцію непрямого стимулювання

інвестиційної активності. Вагому роль у залученні приватного капіталу відіграють «зелені» та суміжні GSSS-облігації, завдяки яким активи сталих інвестиційних фондів у 2024 р зросли до \$3,6 трлн (6,8% світового ринку активів), що майже у 2,5 рази більше, ніж у 2018 р. Частка облігацій у структурі цих фондів підвищилася до 22%, що свідчить про переорієнтацію інвесторів на більш надійні боргові інструменти [3, с. 16].

Досвід розвинених країн і ЄС свідчить про ефективне поєднання державної підтримки, приватного капіталу та інноваційних фінансових інструментів у розвитку «зеленого» інвестування [5, с. 581- 584]:

1. розвиток «зелених» фінансових інструментів ілюструє приклад Азійського банку розвитку (ADB), який у 2015 р. випустив «зелені» облігації на \$500 млн для фінансування кліматостійких та енергоефективних проектів у країнах, що розвиваються;

2. інституційна підтримка сталого інвестування представлена у Великій Британії «Зеленим інвестиційним банком», що з 2012 до 2017 р. профінансував понад 12 млрд фунтів стерлінгів у проекти з відновлюваної енергетики та водоочищення;

3. міжнародна кооперація у фінансуванні зеленої інфраструктури реалізується через ASEAN Infrastructure Fund, Інфраструктурний гарантійний фонд Індонезії та Green Cornerstone Bond Fund (IFC-Amundi) - найбільший фонд «зелених» облігацій для ринків, що розвиваються;

4. державне фінансування НДДКР активно підтримується країнами ЄС, зокрема Німеччиною, Фінляндією та Данією. Зокрема, кількість екологічних досліджень у Фінляндії досягла 155,8 одиниць, а середній показник по ЄС-27 зріс із 89,9 у 2017 р. до 111,1 у 2024 р;

5. активізація імпаکت-інвестування проявляється у зростанні обсягу ринку з 420,9 млрд дол. у 2022 р. до 495,8 млрд дол. у 2023 р., з прогнозом на 955,9 млрд дол. до 2027 р. [6, с.146; 7]; Пенсійний фонд АБР (Нідерланди) планує інвестувати 30 млрд євро до 2030 р;

6. розвиток венчурного капіталу у сфері «чистої» енергетики демонструє США, де у 2024 р. стартапи залучили 7,6 млрд дол., що на 15 % більше, ніж у 2023 р., а в Європі активно функціонують фонди Prima Materia, SET Ventures, Kiko Ventures, Breakthrough Energy Ventures та інші, які підтримують водневі та енергоефективні технології [4, с.213-214].

Державна політика має важелі для стимулювання інвестицій у сфері «зелених» технологій і енергетики [4, с.209-210; 8 с. 31-32]:

- створення нормативно-правових рамок та стимулів для зелених інвестицій: в Україні впроваджено проекти НБУ та уряду щодо зеленого фінансування і ESG, що включають розвиток інструментів зеленого капіталу, стандартизацію звітності та підтримку фінансових установ. Запроваджено нові фінансові інструменти - зелені облігації, що відповідають міжнародним стандартам, з метою залучення капіталу для екологічних проектів;

- фінансова та інституційна підтримка екологічних ініціатив. державна політика забезпечує інвесторам прозорість і довіру, наприклад, через акредитацію зовнішніх верифікаторів (Moody's, ING, First Abu Dhabi Bank для Emsteel) і оцінку проектів за жорсткими екологічними критеріями. Впроваджені програми спрямовані на підтримку проектів з низьким вуглецевим слідом, впровадження енергоефективних технологій і відновлюваної енергетики;

- євроінтеграційна адаптація та порівняння з міжнародними практиками. Україна орієнтується на досвід ЄС щодо стандартизації зелених облігацій, прозорості та звітності, що дозволяє інтегрувати міжнародні принципи у національну політику. Впровадження таксономії та сек'юритизації забезпечує стандартизоване визначення екологічно стійких проектів та доступ до міжнародних ринків капіталу.

В Україні ринок зелених облігацій і зеленого фінансування знаходиться на початковому рівні розвитку, попит на ці інструменти суттєво знизився під час воєнного стану, а єдиним активним регіоном є Київ. Прийняті проекти НБУ та уряду створюють базу для інтеграції ESG у державні реформи та підтримку зелених ініціатив у енергетиці, АПК і МСБ [8, с. 31].

Інвестиційна стратегія у сфері «зелених» технологій і енергетики передбачає заходи, методи і механізми, за допомогою яких держава, бізнес або інвестори досягають конкретних цілей у «зеленій» сфері.

Стратегічним пріоритетом у процесі відновлення є впровадження екологічних вимог на всіх етапах, що передбачає інтеграцію стратегій зменшення викидів, використання відновлюваної енергії та раціонального споживання ресурсів через фінансування на «зелених» умовах. Ефективна фінансова політика має забезпечити мінімізацію ризиків і стимулювати інвестиції в зелені технології шляхом мобілізації державних, приватних та міжнародних ресурсів. Інституційна архітектура відновлення повинна гарантувати прозорість, координацію та відповідальність, зменшуючи політичні й операційні ризики. Інвестиційна спрямованість на розвиток НДДКР, технологій та інфраструктури підвищить конкурентоспроможність регіонів, створить робочі місця та посилить мультиплікативний ефект «зелених» рішень. Загальна стратегія має передбачати постійний моніторинг та коригування політик для подолання фінансових, технологічних і соціальних бар'єрів з метою досягнення вимірюваного реального впливу [9, с. 91].

Отже, для забезпечення стійкого економічного розвитку та успішної інтеграції у світові фінансові ринки, Україні необхідно реалізувати стратегічний підхід до зеленого інвестування. Це вимагає першочергової інституційно-регуляторної гармонізації, що включає прискорену імплементацію європейської фінансової та екологічної таксономії й інтеграцію ESG-критеріїв у національні програми реформ. Одночасно необхідно активізувати ринок фінансових інструментів через стимулювання випуску зелених, соціальних та стійких облігацій (GSSS-облігацій) із запровадженням механізмів державної підтримки та гарантій. У контексті повоєнного відновлення, ключовим пріоритетом має стати інтеграція зелених та енергоефективних вимог на всіх етапах та створення умов для залучення імпаکت-інвестування. Нарешті, для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, необхідно розвивати інституційну архітектуру, зокрема шляхом розгляду можливості створення спеціалізованої фінансової інституції для зеленого фінансування та збільшення державного фінансування НДДКР у сфері "чистих" технологій і венчурного капіталу.

1. Федина, С., & Попова, А. (2020). Аналіз дефініційної основи терміну «екологічні (зелені) інвестиції» та їх класифікація. *Mechanism of an Economic Regulation*, (2(88)), 138-148. <https://doi.org/10.21272/mer.2020.88.12>
2. Галько Л. Інвестиційна діяльність підприємства: стратегія і тактика управління. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-63> (дата звернення: 05.11.2025).
3. Amundi Asset Management, International Finance Corporation. Emerging Market Green Bonds 2024. 2025. 48 p. URL: <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/2025/emerging-market-green-bonds-2024.pdf> (date of access: 05.11.2025).
4. Нечаєва І. Інноваційні інструменти інвестування регіональних програм та проєктів. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. Вип. 8. С. 204–220. DOI: 10.58423/2786-6742/2025-8-204-220.
5. Прокопов В., Токар І. Зарубіжний досвід інвестування зелених інновацій та стартапів. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4 (55). С. 580–586. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-78> (дата звернення: 02.10.2025).
6. Iryna Nechayeva, Larisa Ocheretko, Svitlana Voitenko. Impact investing: accounting and cost management features. *Academy review*. 2025. № 2 (63). P. 143-159. [https://doi.org/10.32342/3041-2137-2025-2-63-9\\$](https://doi.org/10.32342/3041-2137-2025-2-63-9$).
7. Нечаєва І. А. Щодо імпакт-інвестування. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні*: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції, (25 лютого 2022 року). Вінниця : Вінницький національний технічний університет, 2022. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2022/paper/viewFile/14433/12203>
8. Внукова Н. Теоретичні та правові аспекти залучення зелених інвестицій для відновлення України. *Право та інноваційне суспільство*. 2025. № 1 (24). С. 28–36. URL: [https://doi.org/10.37772/2309-9275-2025-1\(24\)-2](https://doi.org/10.37772/2309-9275-2025-1(24)-2) (дата звернення: 05.11.2025).
9. Шишпанова Н. О., Кормишкіна І. В. Зелена економіка як інструмент повоєнного відновлення регіонів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 10. С. 87–92. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.10.87> (дата звернення: 27.10.2025).

Виговська Н.Г.

д.е.н., професор, завідувач кафедри фінансів та цифрової економіки
Державний університет «Житомирська політехніка», м. Житомир, Україна

Іванисько Н.М.

аспірант

Державний університет «Житомирська політехніка», м. Житомир, Україна

ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОГРАМ ЖИТЛОВОГО БУДІВНИЦТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Проблема недостатнього фінансового забезпечення житлового будівництва в Україні не втрачає актуальності протягом останніх років та особливо гостро постає у період дії воєнного стану. У зв'язку з відчутним впливом зовнішніх та внутрішніх факторів на розвиток сфери житлового будівництва важливим завданням держави є модернізація існуючих інструментів бюджетної політики для фінансового забезпечення програм житлового будівництва з урахуванням умов воєнного стану та подальших умов повоєнного відновлення країни. Оцінка стану будівельної галузі в Україні протягом 2018-2025 рр. дозволила виділити такі особливості її розвитку: 1) в період 2018-2022 рр.: стабільне зростання будівельної галузі; започаткування Програми «Велике будівництво»; високий попит на об'єкти житлового будівництва; зростання приватних інвестицій; формування потужного сектору виробництва будівельних матеріалів; 2) у воєнний період (після 2022 р.): руйнування об'єктів, недостатність сировини, зменшення робочої сили, порушення логістичних шляхів; зниження обсягів будівництва, релокація бізнесу та збільшення кількості внутрішньо переміщених осіб; вичікувальна позиція серед інвесторів, підвищення попиту на послуги з відбудови, поява нових сегментів будівельного ринку; підвищення собівартості будівництва; 3) в умовах повоєнного відновлення (прогнозовані тенденції): відновлення та модернізація об'єктів будівництва; збільшення попиту на будівельні матеріали; зростання обсягів відновлення інфраструктурного будівництва; орієнтація будівництва на використання технологій енергозбереження та відновлюваних джерел енергії.

Питання інвестицій в будівельну галузь гостро постає не тільки в сучасних умовах, але набуде особливої актуальності в умовах повоєнного відновлення. Відчутне зменшення обсягів залучених інвестицій від приватних інвесторів підсилює проблему недостатності фінансового забезпечення будівельної галузі, що першочергово спричинено бажанням населення мінімізувати ризики втрати вкладених коштів, а також спрямуванням цих коштів на інші актуальні потреби.

На поточний момент в Україні діє низка програм житлового будівництва, представлених в таблиці 1.

З перерахованих програма «єОселя» є однією з важливих програм вирішення проблеми забезпечення житлом та не втрачає своєї актуальності протягом останніх років. «єОселя» - програма доступного кредитування житла, що була ініційована Президентом України у жовтні 2022 року, в основі якої закладено чесні умови, простий механізм та фіксовані ставки. Програма реалізується Міністерством економіки України спільно з Міністерством цифрової трансформації та ПрАТ «Укрфінжитло».

Станом на 1 квартал 2025 року у програмі беруть участь 11 банків-партнерів, що створює позитивну конкуренцію на ринку та підвищує доступність кредитування. У топ-3 банки-партнери програми за обсягом та кількістю наданих кредитів входять: «Ощадбанк» (з часткою 37,4% від загальної кількості наданих кредитів та на суму 10088 млн.грн), «ПриватБанк» (з часткою 27,8% від загальної кількості наданих кредитів на суму 7231 млн. грн) та «Укргазбанк» (з часткою 25 % від загальної кількості наданих кредитів на суму 7276 млн. грн). На поточний момент (листопад 2025 року) серед зазначених категорій учасників програми «єОселя» найбільшу кількість кредитів отримали військовослужбовці та силовики з часткою

51% від загальної кількості наданих кредитів за програмою. Найменша частка наданих кредитів у розрізі категорій позичальників припадає на ветеранів та науковців – 2% від загальної кількості наданих кредитів за програмою.

Таблиця 1. Характеристика чинних програм житлового будівництва

№ з/п	Найменування та призначення програми житлового будівництва	Суб'єкт реалізації програми	Учасники програми
1	2	3	4
1.	Програма доступного кредитування житла «ЄОселя»	Міністерство економіки України, Міністерство цифрової трансформації, ПрАТ «Укрфінжитло»	Військовослужбовці, медичні працівники, педагогічні працівники, наукові та науково-педагогічні працівники, ветерани війни та члени їх сімей, внутрішньо-переміщені особи, інші громадяни (за певних умов)
2.	Оренда житла з переважним правом його викупу на вигідних умовах «Домівка+»	Комунальне підприємство «Фінансова компанія «Житло – Інвест»	Учасники бойових дій та члени їхніх сімей, внутрішньо-переміщені особи, що перебувають на квартирному обліку в місті Києві; громадяни, що не належать до вищезазначених категорій населення
3.	Отримання субсидії або частини вартості найму ВПО, чії витрати на оренду перевищують 20% доходу «Субсидія на оренду житла»	Міністерство соціальної політики	Внутрішньо-переміщені особи за певних умов, що регламентується Постановою КМУ від 25 жовтня 2024 р. № 1225
4.	Програма пільгового довготермінового кредитування молоді (на будівництво або придбання житла)	Державна спеціалізована фінансова установа «Державний фонд сприяння молодіжному житловому будівництву»	Молоді сім'ї, чоловік чи дружина, або одинокий молодий громадянин (громадянка), які згідно із законодавством мають право на отримання кредиту і подали відповідні документи консультаційному центру
5.	Надання пільгових кредитів на будівництво, реконструкцію або придбання житла в сільській місцевості «Власний дім»	Обласні фонди підтримки індивідуального житлового будівництва на селі	Громадяни України, які підтвердили свою платоспроможність, постійно проживають в сільській місцевості та працюють на підприємствах, установах, організаціях всіх форм власності, в особистих селянських господарствах, що функціонують у сільській місцевості.

Приміта. Узагальнено на основі джерел [1-5].

Водночас, зважаючи на представлену статистику, вважаємо за необхідне запропонувати моделі фінансового забезпечення житлового будівництва, орієнтованого на поєднання різноманітних інструментів фінансування, що обумовлено обмеженістю існуючих джерел фінансування в проаналізованих програмах, недостатністю бюджетних коштів, неефективністю довоєнних схем залучення приватного капіталу, неможливістю повноцінного залучення коштів міжнародних організацій з причини прозорості та слабого фінансового контролю за їхнім використанням.

В ролі таких моделей можна запропонувати:

1) гібридну схему, що передбачає залучення компаній з управління активами та використання форвардних контрактів;

2) моделі публічно -приватного партнерства (наприклад, з боку держави - надання ресурсів у вигляді землі чи інфраструктури, з боку приватного сектору - забезпечення інвестицій для будівництва;

3) удосконалена модель банківського кредитування із залученням страхових компаній (аккумуляція фінансових джерел у спеціальному фонді);

4) моделі залучення різних форм міжнародної фінансової допомоги (гранти, кредити, гуманітарна допомога у межах відновлення зруйнованих територій);

5) схема використання житлових сертифікатів в межах програми «Відновлення»;

6) різні моделі залучення альтернативних джерел фінансування (франдайзинг, краудфандинг, ендавмент).

Є також можливі варіанти фінансування соціального житла компаніями з управління активами (КУА) через створення інвестиційних фондів та реалізацію цільових проєктів, що передбачають купівлю чи будівництво такого житла для подальшої передачі державі (місцевим органам влади) або для надання такого житла в оренду визначеним категоріям громадян. Водночас така модель фінансування є нетиповою для України.

Яскравим прикладом моделі фінансування будівництва соціального житла через залучення міжнародних джерел є реалізація проєкту «Підтримка ЄС у забезпеченні житлом внутрішньо переміщених осіб у Житомирі» у межах програми «Housing for internally displaced persons (IDPs) and rehabilitation of liberated cities in Ukraine», учасником якої у 2022 році стало місто Житомир. Проєкт фінансується Європейським Союзом, реалізується під управлінням Північної екологічної фінансової корпорації НЕФКО, з наданням гранту у розмірі понад 8 млн. євро для будівництва житла для внутрішньо переміщених осіб.

Згідно з проєктом, в Житомирі планується збудувати 4 багатоквартирні будинки на 128 квартир з терміном реалізації проєкту протягом 18 місяців. Під час реалізації даного проєкту закладено в основу принцип «гуманної забудови», що передбачає побудову чотирьохповерхових будинків з упорядженою прилеглою територією. Споруджене житло стане сучасним муніципальним тимчасовим житловим фондом, збудованим відповідно до європейських стандартів та екологічних вимог, що залишиться в управлінні та власності територіальної громади. Станом на жовтень 2024 року готовність об'єкта будівництва складає 16%. Квартири будуть надаватись для проживання з виконаними внутрішніми роботами та необхідною побутовою технікою, а сам житловий комплекс буде відповідати найсучаснішим будівельним нормам, включно з облаштуванням укриття. До такої програми доєдналися інші міста України, зокрема: Львів, Чернівці, Дубно, Ковель та Макарів. Впровадження та підтримка цієї програми є позитивним досвідом та сприяє вирішенню проблеми соціального житла, оскільки станом на жовтень 2024 року тільки в Житомирській громаді зареєстровано понад 15 тисяч внутрішньо переміщених осіб. Залучення міжнародної допомоги у вигляді грантів чи кредитів виступає дієвою моделлю фінансування для реалізації проєктів з будівництва соціального житла, що вже на практиці реалізується в Україні. Однак в умовах повоєнного відновлення слід також впроваджувати інші моделі фінансування, зважаючи на необхідність найшвидшої відбудови нашої країни після довгоочікуваної перемоги.

1. Деякі питання забезпечення приватним акціонерним товариством “Українська фінансова житлова компанія” доступного іпотечного кредитування громадян України: Постанова КМУ від 2 серпня 2022 р. № 856. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2022-%D0%BF#Text>
2. Про затвердження Правил надання довгострокових кредитів індивідуальним забудовникам житла на селі: Постанова КМУ від 5 жовтня 1998р. №1597 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1597-98-%D0%BF#Text>
3. Про порядок надання пільгових довготермінових кредитів молодим сім'ям та одиноким молодим громадянам на будівництво (реконструкцію) і придбання житла: Постанова КМУ від 29 травня 2001 р. № 584 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/584-2001-%D0%BF#Text>
4. Про реалізацію експериментального проєкту щодо надання субсидії на оплату вартості або частини вартості найму (оренди) житлового приміщення (частини житлового приміщення) та компенсації частини податку на доходи фізичних осіб або єдиного податку та військового збору: Постанова КМУ від 25 жовтня 2024 р. № 1225 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1225-2024-%D0%BF#Text>
5. Про заходи щодо підтримки індивідуального житлового будівництва на селі: Указ Президента від 27 березня 1998 року №22/98. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222/98#Text>

Воробець Т.І.

к.е.н., доцент кафедри бізнесу та управління
Університет Короля Данила, м. Івано-Франківськ, Україна

**ФОНДОВІ ІНДЕКСИ, ЯК ІНСТРУМЕНТ ОЦІНКИ ІНВЕСТИЦІЙНОГО КЛІМАТУ
НА НАЦІОНАЛЬНИХ РИНКАХ КАПІТАЛУ**

Вже досить тривалий час, дослідники підкреслюють в своїх працях, що фондові індекси стали ключовим показником ринкової динаміки, рівня інституційної зрілості, відкритості ринку національного капіталу до глобального інвестора. Вони не лише фіксують коливання рівнів, але й відіграють роль орієнтиру для стратегій портфельного інвестування, визначення рівня ризиків та формування загального інвестиційного клімату країни.

До функції фондових індексів відносять: - відображення настроїв ринку (динаміку трендів); - репрезентація інвестиційного клімату в країні; - база для аналітики та стратегічного планування.

Розглядаючи важливість функціонування та використання фондових індексів, не слід забувати про ті сучасні виклики та стан середовища в якому перебуває фондовий ринок України. Безумовно фондовий ринок - це невід'ємна складова фінансової системи будь-якої держави, яка виконує функції акумуляції та перерозподілу капіталу, створює умови для інвестиційної активності, формує сигнали для економічної політики. Для України, яка з 2022 року перебуває у стані повномасштабної війни, цей інститут зазнав безпрецедентного удару. Воєнна агресія спричинила не лише фізичні руйнування економіки, але й глибокий структурний зсув інституційних механізмів, зокрема фондового ринку.

У перші дні після повномасштабного вторгнення було припинено біржову торгівлю на основних торговельних майданчиках — "Українська біржа" (UX), "ПФТС" (Перший фондовий торговий майданчик), "Перспектива". Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР) ухвалила рішення щодо зупинення біржової торгівлі, з метою запобігання паніки та спекуляцій.

Фактично з лютого по червень 2022 року фондовий ринок України не функціонував у звичному форматі. Це призвело до:

- втрати ліквідності активів, зокрема акцій та корпоративних облігацій;
- призупинення дій інвестиційних стратегій;
- руйнування ланцюгів зв'язку між емітентами, інвесторами та професійними учасниками ринку.

У другій половині 2022 року було частково відновлено торгівлю окремими інструментами – передусім державними облігаціями (ОВДП). Що було зумовлено необхідністю фінансування бюджету та армії через внутрішній борг. Проте, повноцінне функціонування ринку так і не було відновлено. На сьогодні торгівля фондовими інструментами має низку обмежень. Це свідчить про деформацію структури ринку – із багатокомпонентного інструменту він перетворився фактично на механізм розміщення державного боргу.

Таким чином, слід констатувати, що фондовий ринок України в умовах війни перебуває під тиском численних ризиків, які умовно можна поділити на інституційні, регуляторні, фінансові, кадрові та технічні.

I. Інституційні ризики. Багато інвестиційних компаній припинили діяльність або тимчасово законсервували операційну активність. Системи клірингу, депозитаріїв та обліку не мають сталої інфраструктурної підтримки. Виникає загроза поглинання української біржової інфраструктури іноземними операторами, зокрема через механізми фінансової допомоги ЄС.

II. Регуляторні ризики. Постійні зміни в нормативному полі (наприклад, обмеження на обіг іноземної валюти, нові правила розкриття інформації, санкції). Недостатня цифровізація регуляторного нагляду в умовах децентралізації.

III. Фінансові ризики. Зниження прибутковості активів через втрату ринку та зниження попиту. Обмежений доступ до міжнародного капіталу. Збільшення витрат на безпеку операцій та резервування ризиків.

IV. Кадрові ризики. Виїзд або мобілізація кваліфікованих фахівців. Погіршення ментального стану персоналу через стрес, невизначеність та нестабільність.

V. Технічні ризики. Нестабільність енергозабезпечення та інтернету у регіонах. Кіберзагрози, атаки на сервери бірж та банків. Знищення або пошкодження фізичної IT-інфраструктури внаслідок воєнних дій.

Через замороження торгівлі та відсутність надійної біржової статистики суттєво знизилася довіра до фондового ринку з боку як внутрішніх, так і зовнішніх інвесторів. За даними НКЦПФР, за 2023 рік кількість активних клієнтів на ринку скоротилась у 4 рази, а обсяг операцій з акціями – на 90% порівняно з 2021 роком.

Це свідчить про деградацію фондового середовища до примітивної моделі обслуговування державного боргу.

Останній індекс UX був оновлений до війни. З того часу ринкове індексування фактично не проводиться, що позбавляє учасників можливості відстежувати динаміку ринку, оцінювати ризики та формувати портфельні стратегії.

У світовій практиці індекси є основою для біржових фондів, хеджування, але в Україні фондові індекси втратили своє функціональне призначення, що ставить країну в нерівні умови у світовій системі капіталу.

Умови воєнного часу активізували дискусію про доцільність централізації фінансової інфраструктури України в межах єдиного європейського регіону. Водночас, є ризик втрати економічної суб'єктності, якщо вся біржова діяльність буде інтегрована в платформи на кшталт Wiener Börse, Deutsche Börse чи інших.

Післявоєнне відновлення фондового ринку України залежить від низки зовнішніх і внутрішніх чинників: тривалості бойових дій, рівня міжнародної підтримки, темпів економічної відбудови, політичної волі до реформ та здатності інституцій відновити функціональність. На основі цих чинників можна змодельовати три основні сценарії розвитку ринку — песимістичний, інерційний (базовий) та позитивний (активізаційний).

Песимістичний сценарій: інституційна деградація та ринкова маргіналізація. Інституційний занепад біржової інфраструктури: після завершення війни не буде відновлено повноцінну роботу національних бірж, або вони існуватимуть формально без реального біржового обігу.

Витіснення українських індексів із міжнародних баз даних: через тривале зниження активності, відсутність якісного біржового індексування та низьку капіталізацію, провідні інформаційно-аналітичні системи виключають Україну як ринкову юрисдикцію.

Знецінення привабливості українських емітентів: компанії через втрату виробничих потужностей, фінансову слабкість та регуляторну нестабільність не зможуть повноцінно виходити на ринок цінних паперів.

Звуження інвесторської бази: фондовий ринок перетворюється на канал обслуговування державного боргу, виключно через обіг ОВДП у системі "переміщень коштів" між банками та Міністерством фінансів.

Очікувані результати: Повна втрата фондового ринку як стратегічного інструменту розвитку. Посилення залежності від зовнішніх позик (МВФ, ЄС, США), оскільки власні механізми мобілізації капіталу відсутні. Витіснення національної біржової інфраструктури транснаціональними платформами.

Подібний сценарій має середній рівень вірогідності до реалізації, якщо реформи фондового ринку не будуть включені до пакету післявоєнного відновлення. Затягнене відновлення без фокусу на ринкові інституції сприятиме деградації.

Базовий (інерційний) сценарій: обмежене відновлення на внутрішньому ринку. Характеризується поступовим відновленням котирувань ОВДП, окремих акцій і облігацій великих підприємств. Відбувається формування вузького кола ліквідних інструментів: зосередження на державних цінних паперах, облігаціях місцевих рад, цінних паперах банків та державних корпорацій. Регуляторна стабілізація: НКЦПФР відновлює повноцінний нагляд, запускає оновлені біржові механізми, проте не впроваджує масштабні структурні реформи. Відбувається часткова євроінтеграція: технічне наближення до регламентів ЄС, однак повна інтеграція не відбувається через розбіжності у стандартах, інституційні слабкості та низький рівень капіталізації.

Як результат, можливе збереження основи внутрішнього ринку: ринок функціонує у вузьких межах, забезпечуючи потреби держави й великих компаній у фінансуванні. Формування національних індексів на основі ОВДП, банківських інструментів та муніципальних облігацій. Ринок привабливий передусім для внутрішніх інвесторів та частково – для інституційних донорів.

Ймовірність реалізації такого сценарію, оцінюється як висока. Це найреалістичніший сценарій, якщо держава не зосередить увагу на стимулюванні ринку акцій, приватного капіталу та IPO українських компаній. Ринок зберігає функціональність, але не стає драйвером зростання.

Позитивний сценарій: ринкова реанімація та стратегічне відновлення через біржу. Створення нових індикативних індексів відновлення економіки: наприклад, Recovery Index – агрегований індикатор компаній, що беруть участь у програмах реконструкції країни. Запуск інфраструктурних облігацій, військових облігацій, фондів відновлення. Відкритість до зовнішнього інвестора: формування прозорої індексної системи, відновлення торгівлі українськими цінними паперами на міжнародних платформах (наприклад, Варшавській біржі, Wiener Börse). Активна цифровізація ринку: запуск систем e-IPO, блокчейн-реєстрів, інтеграція з Open Banking та інституціями фінансового моніторингу.

Як результат можна очікувати, відновлення довіри інвесторів через прогнозованість, прозорість і інституційну відкритість. Поява нової хвилі емітентів: технологічні стартапи, інфраструктурні холдинги, державно-приватні партнерства. Формування альтернативного фінансового хабу у Східній Європі, який може стати базою для реконструкції регіону.

Однак слід зазначити, що ймовірність реалізації сценарію демонструє рівень – низький-середній. Сценарій вимагає глибоких реформ, фінансування від міжнародних інституцій, інституційної зрілості, політичної волі та громадського запиту на прозорий ринок капіталу.

Таким чином фондові індекси в сучасних умовах постають не лише інструментом аналітики, а й наявним атрибутом стратегічної безпеки та відновлення. Від того, який сценарій буде реалізовано в найближчі 3–5 років, залежить не лише ліквідність ринку капіталу, але й спроможність України забезпечити власну економічну незалежність. Збереження національної біржової інфраструктури є запорукою економічної суб'єктності країни в майбутньому геоekonomічному порядку.

1. Воробець Т. І. Визначення економічної сутності поняття "фондовий ринок" / Т. І. Воробець // Культура народів Причорномор'я. — 2012. — № 241. — С. 28 – 33.
2. Воробець Т.І. Особливості формування галузевих індексів на фондовому ринку / Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні : Мат. Х Всеукраїн. наук.-практ. конф. (29 листоп. 2024 р., м. Львів) / упоряд. А. М. Штангрет. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2024. С 50-53

Ждан О.О.
Фоменко Є.С.

Студенти економічного факультету
Державний університет економіки і технологій

РОЛЬ ДЕРЖАВНИХ ФІНАНСІВ У ПІСЛЯВОЄННІЙ ВІДБУДОВІ УКРАЇНИ

Початок повномасштабного вторгнення РФ в Україну завдав безпрецедентної шкоди економіці та інфраструктурі країни. У цих умовах завдання післявоєнної відбудови стає одним з пріоритетних завдань держави. Успіх цього процесу в значній мірі залежатиме від ефективного функціонування та стратегічного управління системою державних фінансів, які виступатимуть ключовим інструментом мобілізації, розподілу та цільового використання колосальних фінансових ресурсів [3].

Основним завданням державних фінансів на етапі відбудови є забезпечення фінансової стабільності та створення умов для сталого економічного зростання. Це вимагатиме комплексного підходу, що поєднує як відновлення зруйнованого, так і проведення глибинних структурних реформ. Державні фінанси мають стати каталізатором трансформації економіки, спрямованої на її диверсифікацію, інноваційність та інтеграцію в європейський та світовий економічний простір [5].

Бюджетна політика має бути сконцентрована на вирішенні низки ключових завдань [1]. По-перше, це забезпечення фінансової безпеки та довіри до держави шляхом підтримання контролюваного рівня бюджетного дефіциту та державного боргу. По-друге, необхідно реалізувати ефективну систему пріоритезації бюджетних видатків, спрямувавши їх на найважливіші напрями відбудови: відновлення критичної інфраструктури (енергетика, транспорт, житло), підтримку соціальної сфери (охорона здоров'я, освіта) та стимулювання приватних інвестицій [4]. По-третє, ключову роль відіграватиме мобілізація власних доходів бюджетної системи через вдосконалення податкового адміністрування, боротьбу з тінізацією економіки та проведення справедливої податкової реформи, спрямованої на створення стимулів для бізнесу.

Податкова система в післявоєнний період повинна балансувати між завданням наповнення бюджету та необхідністю створення сприятливого інвестиційного клімату. Важливо уникати підвищення податкового навантаження на реальний сектор економіки, зосередившись на розширенні бази оподаткування, ліквідації пільг та скорочення тіньового сектора. Пріоритетом має стати спрощення адміністративних процедур, запровадження стимулів для реінвестування прибутку та підтримка малого та середнього бізнесу як основи майбутнього економічного зростання [5].

Ключовим джерелом фінансування відбудови, окрім власних ресурсів, будуть зовнішні надходження. У цьому контексті державні фінанси виконують функцію акумуляції міжнародної фінансової допомоги, коштів міжнародних фінансових організацій (МВФ, Світовий банк, ЄБРР) та активів, конфіскованих у агресора [3]. Завдання держави – забезпечити прозоре та ефективне управління цими ресурсами, створивши механізми, що гарантують їх цільове використання та мінімізують ризики корупції. Важливою складовою є також залучення інвестицій через спеціальні гарантійні фонди та механізми державно-приватного партнерства [4].

Для забезпечення довіри міжнародних партнерів та власних громадян необхідно створити надійну систему фінансового контролю та моніторингу. Це передбачає повну прозорість бюджетного процесу, публічність інформації про всі видатки на відбудову, застосування сучасних цифрових інструментів (наприклад, платформи е-відбудова) та активну участь громадянського суспільства в контролі за використанням коштів [2].

Висновок. Таким чином, державні фінанси відіграють вирішальну роль у післявоєнній відбудові України, виступаючи основним інструментом мобілізації та розподілу фінансових

ресурсів. Успіх цього процесу залежатиме від здійснення продуманої бюджетної та податкової політики, спрямованої на забезпечення макроекономічної стабільності, створення стимулів для приватних інвестицій та забезпечення найвищих стандартів прозорості та підзвітності [1, 2, 5]. Лише за таких умов Україна зможе не лише відновити довоєнний потенціал, але й побудувати сучасну, конкурентоспроможну та стійку економіку.

1. Бюджетний кодекс України. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення: 15.05.2024).
2. Державна казначейська служба України. Офіційний веб-сайт. – URL: <https://www.treasury.gov.ua/ua> (дата звернення: 15.05.2024).
3. Оцінка потреб відбудови України. Звіт Світового банку, Уряду України, Єврокомісії та ООН. – Березень 2024. – URL: <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2024/02/15/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment> (дата звернення: 15.05.2024).
4. План відбудови України. Національна рада з відбудови України. – URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/vidbudova> (дата звернення: 15.05.2024).
5. Федосов В.М., Юрій С.І. Державні фінанси України в умовах воєнного стану: виклики та пріоритети // Фінанси України. – 2023. – № 4. – С. 7–25.

Лук'янчук В.О.

бакалавр, 2 курс, гр ЕК-8, ФБСО

Науковий керівник: **Овандер Н.Л.,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів та цифрової економіки

Державний університет «Житомирська політехніка», м. Житомир, Україна

ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД: ПРІОРИТЕТИ ТА РИЗИКИ

Інвестиційна політика посідає важливе місце в діяльності держави, адже залучення інвестицій є одним з головних складових подальшого розвитку країни. Після завершення війни, Україна зіткнеться з масовими руйнуваннями та, звісно ж, економічним занепадом. Ситуація доволі складна та нестабільна, тому від ефективності реалізації інвестиційної політики, темпів залучення внутрішніх і зовнішніх капіталовкладень залежатимуть процеси відбудови, стабілізації та переходу до сталого економічного зростання.

Варто відмітити, що інвестиції – це вкладання грошей у певний актив з метою отримання економічної вигоди в майбутньому. Головною мотивацією інвестора є забезпечення прибутковості та мінімізація ризиків, тому рішення про інвестування приймається з урахуванням рівня стабільності та привабливості країни. Україна має різні переваги, які формують її інвестиційний потенціал. По-перше, це потужний людський капітал, тобто кваліфікована і освічена робоча сила, сюди можна додати і індустрію інформаційних технологій, адже маємо багато кваліфікованих ІТ-фахівців. По-друге, значні запаси природних ресурсів створюють можливості для розвитку добувних і переробних галузей. По-третє, це зручне географічне розташування між Європою та Азією, через що маємо всі види транспортних шляхів: сухопутні, водні, повітряні та трубопровідні. По-четверте, Україна є одним з лідерів-експортерів сільськогосподарської продукції, що робить інвестиції у сільське господарство економічно доцільним.

Проте, незважаючи на ці переваги, для країни, яка після завершення війни зіткнеться з масовими руйнуваннями та економічним занепадом, залучення інвестицій є критично важливим. Тому нижче подано групу бар'єрів, які наразі стримують активність внутрішніх та іноземних інвесторів, і без усунення яких неможливий інноваційно-інвестиційний розвиток держави [1, с. 215].

Воєнно-політичний бар'єр. З воєнною нестабільністю складно надати інвестору гарантії, щодо його вкладів, наслідком цього є зменшення інвестицій. Також якщо все ж вдалося переконати інвестора, то через активні бойові дії інвестиції переважно концентруються у відносно безпечних регіонах західної частини країни, тому складно розраховувати

інвестиційний потенціал України з такою диспропорцією.

Інституційні бар'єри. Через високий рівень корупції та слабку судову систему існує недовіра інвесторів, адже відсутність гарантій безпеки капіталовкладень формує небажання бізнесу інвестувати у довгострокові проекти. Варто додати, що державна політика не забезпечує достатню підтримку інновацій. Наявні механізми потребують удосконалень, про що свідчить 60 місце у 2024 році за глобальним інноваційним індексом, що на 5 позицій нижче ніж у 2023 році [2].

Фінансові бар'єри. Валютна нестабільність, інфляційні коливання та непередбачуваність фінансової політики, високі ставки для внутрішніх інвесторів чи обмежене Національного банку під час війни знижують очікувану прибутковість інвестицій. Відповідно у таких умовах інвестори часто відкладають рішення про фінансування, бо бояться різких економічних змін, які спричинять збитки, а не прибутки.

Логістичні бар'єри. Руйнування морських портів, мостів, залізничних шляхів, загалом доріг у зв'язку з масовими атаками підвищують витрати підприємств, що потребує більших інвестицій, а через непередбачуваність таких ситуацій ці вкладення є ризиковими, через що не всі інвестори на це погодяться. Також сюди можна додати і енергетичні проблеми, бо їхнє вирішення теж потребує додаткове залучення коштів, які для вкладника будуть ризиковими.

Технологічні бар'єри. Інфраструктура в більшості секторах є зношеною і потребує оновлення в багатьох секторах економіки, насамперед це комунальна, транспортна та енергетична. І тут потреба насамперед в державних інвестиціях.

Кадрові бар'єри. Через війну багато підприємств втратило своїх працівників насамперед кваліфікованих, що позначилось на продуктивності фірм унаслідок внутрішніх міграцій та переїзду за кордон працездатного населення. Тому перед підприємствами тепер постало питання не набору нових, а вдосконалення наявних кадрів. Також запровадження інновацій підвищує продуктивність і не потребує збільшення персоналу, але потребує залучення інвестицій.

Тому за умови системного підходу Україна має потенціал не лише відновити втрачені економічні можливості, а й сформувати інвестиційно привабливу економіку. Від того, наскільки швидко та якісно будуть усунені зазначені бар'єри, залежить темп післявоєнного розвитку держави, рівень зайнятості та інноваційність виробництва.

Уряд розуміє важливість залучення інвестицій для економіки України, тому ухвалює відповідні рішення і приймає допомогу від стейкхолдерів. До прикладу, створення Європейського Флагманського Фонду (ЄФФ) для відбудови України [3]. Він поєднує гранти, гарантії та інвестиції в капітал, що дозволяє зменшити ризики для бізнесу і зробити інвестиції в Україну доступнішими. Пріоритетними секторами для інвестицій стануть: енергетика, з пріоритетом на відновлювану енергетику, інфраструктура, цифрова трансформація, модернізація промисловості, виробництво товарів подвійного призначення [4].

Також Кабінет Міністрів затвердив Середньостроковий план пріоритетних публічних інвестицій держави на 2026–2028 роки [5]. Тут схожа пріоритетність сфер з ЄФФ: транспорт, енергетика, освіта і наука, охорона здоров'я. Залучення до цих процесів міжнародних фінансових інституцій – ЄС, провідні банки розвитку: Європейський інвестиційний банк (ЄІБ), Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), Cassa Depositi e Prestiti (CDP), Proparco & Bank Gospodarstwa Krajowego (BGK) – створює умови для формування стабільного інвестиційного середовища та інтеграції України у європейський економічний простір.

Отже, інвестиційна політика відіграє ключову роль у процесі післявоєнного відновлення та довгострокового розвитку України, адже саме від здатності держави ефективно залучати та утримувати капітал залежатиме швидкість відбудови та повернення до стійкого розвитку. Попри значний інвестиційний потенціал – вигідне географічне розташування, потужний людський капітал, аграрні та природні ресурси – країна стикається з комплексом перешкод, серед яких воєнно-політичні ризики, інституційна слабкість, фінансова нестабільність, руйнування інфраструктури, технологічна відсталість і кадрові втрати. Подолання цих бар'єрів вимагає системної державної політики, посилення міжнародної кооперації та активної

участі бізнесу. Запуск нових інструментів підтримки інвестицій, таких як Європейський Флагманський Фонд та державні плани публічних інвестицій, свідчить про готовність України створювати сприятливі умови для інвесторів і формувати сучасну, конкурентоспроможну економіку. Тому важливо продовжувати реалізацію стратегічних ініціатив уряду, спрямованих на підвищення прозорості, гарантування безпеки інвестицій і створення сприятливого бізнес-клімату.

1. Малиновська Ю.Б., Кубрак А.Б., Мац Ю.О., Шендюк Р.Б. Інноваційно-інвестиційні пріоритети сталого відновлення українських підприємств. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. № 4(18). С. 211-223. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/618/467>. (дата звернення 20.11.2025)
2. Глобальний інноваційний індекс 2024: як Україна зберігає інноваційний потенціал в умовах війни. URL: <https://nipo.gov.ua/globalnyj-innovatsijnyj-indeks-24/>. (дата звернення 03.11.2025)
3. Європейська комісія оголосила про створення в Україні фонду прямих інвестицій для мобілізації 500 млн євро у відбудову. URL: <https://surl.li/qsniinf>. (дата звернення 03.11.2025)
4. Материнська О.А., Пустова П.Д. Відновлення та розвиток: інвестиційні перспективи України після війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск. 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4232/4158/>. (дата звернення 05.11.2025)
2. Уряд затвердив Середньостроковий план пріоритетних публічних інвестицій держави на 2026–2028 роки. URL: <https://surl.li/rnavdr>. (дата звернення 05.11.2025)

Нечасва І.А.

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту

Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна

Шафєєв Р.К

здобувач вищої освіти, спеціальність менеджмент організацій та адміністрування

Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ

Сучасне бізнес-середовище є надзвичайно динамічним і непередбачуваним, що ставить перед підприємствами нові виклики в управлінні. Традиційні моделі планування та прийняття рішень, орієнтовані на відносно стабільні ринкові умови, не забезпечують необхідного рівня адаптивності в умовах постійних змін. Внаслідок цього підприємства зіштовхуються з необхідністю оперативної реакції на такі фактори, як раптові економічні зміни, нові технології, глобальні кризи та геополітична нестабільність [1, с. 453].

Інвестиційні ризики - це ймовірність повного або часткового недосягнення запланованих цілей інвестування (економічних, соціальних чи екологічних) або виникнення непередбачених фінансових втрат у ситуації невизначеності умов інвестиційної діяльності. Інвестиційний ризик має дуальну природу: з одного боку, він несе потенційну загрозу втрат, а з іншого - створює умови для отримання вищого прибутку, оскільки саме ризик є рушійною силою інвестиційного процесу [2, с. 110].

До основних категорій ризиків належать: економічний, політичний, загальноекономічний (макроекономічний), правовий, технічний (технологічний), фінансовий, маркетинговий та екологічний ризики. Також виділяють системний (ринковий) та несистемний (специфічний) ризики, які охоплюють загальні та індивідуальні рівні загроз для інвестиційної діяльності [4, с. 207].

На сьогоднішній день доцільно включити кілька нових категорій, які набули важливості в міжнародній практиці. Серед них є кібер-ризики, викликані цифровими атаками на інформаційні системи, які можуть призвести до фінансових і операційних втрат. Також слід звернути увагу на ризики ланцюгів постачання, пов'язані з геополітичними напруженнями, перервами у виробництві та дефіцитом компонентів. Крім того, важливими є кліматичні та ризики екстремальних погодних умов, які усе частіше мають системний вплив на вартість

активів, а також регуляторні та репутаційні ризики, пов'язані з ESG-вимогами і відсутністю єдиних стандартів звітності. Класифікація інвестиційних ризиків представлена у табл. 1.

Таблиця 1. Види інвестиційних ризиків

Категорія інвестиційних ризиків	Сутність ризику
Економічний ризик	Пов'язаний із коливаннями економічної ситуації в країні, змінами рівня інфляції, ВВП, безробіття тощо.
Політичний ризик	Виникає внаслідок політичної нестабільності, змін уряду, конфліктів або державного втручання в економіку.
Загальноекономічний ризик	Відображає загальні тенденції розвитку економіки, що впливають на всі інвестиційні проєкти одночасно.
Правовий ризик	Зумовлений недосконалістю законодавчої бази, змінами у податковій чи інвестиційній політиці, судовими спорами.
Технічний ризик	Пов'язаний із відмовами техніки, технологічними помилками, застарілістю обладнання чи інноваційними збоями.
Фінансовий ризик	Виникає через нестабільність валютного курсу, відсоткових ставок, ліквідності, кредитних зобов'язань тощо.
Маркетинговий ризик	Відображає невизначеність ринкової кон'юнктури, зміну попиту, поведінки споживачів, конкуренції.
Екологічний ризик	Пов'язаний із впливом інвестицій на довкілля, можливими штрафами або репутаційними втратами.
Системний (ринковий) ризик	Виникає під впливом загальних економічних і ринкових факторів, що не залежать від конкретного проєкту.
Несистемний (специфічний) ризик	Характеризує окремі загрози для конкретного підприємства або інвестиційного проєкту.
Кібер-ризик	Пов'язаний із цифровими атаками, витоком даних чи збоєм інформаційних систем.
Логістичний ризик	Виникає через геополітичну напругу, зупинки виробництва, дефіцит ресурсів чи логістичні збої.
Кліматичний ризик	Зумовлений змінами клімату, стихійними лихами та екстремальними погодними явищами.
Регуляторний та репутаційний ризик	Пов'язаний із невідповідністю ESG-вимогам, порушенням етичних стандартів чи негативним іміджем.

Узагальнено на основі: [3, с. 207-208].

Управління інвестиційними ризиками - це процес виявлення, оцінювання та зменшення впливу ризиків, що можуть виникати під час інвестиційної діяльності [2, с. 112].

Класифікація підходів до управління інвестиційними ризиками зазвичай ґрунтується на методах та стратегіях, що застосовуються для мінімізації або контролю потенційних втрат.

За ставленням до ризику виділяють:

а) уникнення ризику - досягається шляхом відмови від проєктів із нерозумним співвідношенням очікуваних переваг і ризиків або переходу до менш вразливих бізнес-моделей.

б) запобігання ризикам передбачає підвищення внутрішніх стандартів, контрольних процедур та вимог до якості, що знижує ймовірність виникнення негативних ситуацій.

с) передача ризиків реалізується через використання страхових полісів, стратегій хеджування та фінансових гарантій.

д) хеджування з використанням деривативів (ф'ючерси, опціони, свопи) дозволяє зафіксувати очікувані витрати або доходи, зменшуючи вплив цінкових та валютних коливань, проте вимагає фахових знань і капіталу для покриття маржинальних вимог.

е) зменшення ризику досягається шляхом диверсифікації інвестицій за різними класами активів, галузями та регіонами, встановленням лімітів експозицій і оптимізацією структури капіталу.

ф) збереження ризику передбачає формування резервів, механізмів самострахування або накопичення страхових запасів матеріальних ресурсів [2, с. 114].

За методом аналізу та прийняття рішень:

а) якісний підхід - базується на експертних оцінках, описових сценаріях, матрицях. Він дає змогу визначати рівень ризику (високий, середній, низький) без точних розрахунків, спираючись на суб'єктивні судження фахівців.

б) кількісний підхід - використовує математичні, статистичні та імітаційні моделі, зокрема методи Value at Risk (VaR), Conditional VaR, Монте-Карло симуляції. Ці підходи дозволяють обчислити можливі втрати з певною довірчою ймовірністю та спрогнозувати фінансові наслідки ризиків [3, с.68].

За принципом організації управлінського процесу:

а) процесний підхід розглядає управління ризиками як послідовний цикл дій, що включає ідентифікацію, оцінку, моніторинг, контроль і страхування ризиків. Основна увага приділяється етапності процесу та чіткій регламентації дій.

б) системний підхід ґрунтується на інтеграції ризик-менеджменту у загальну систему управління підприємством. Він передбачає взаємодію між підрозділами, використання єдиних моделей оцінки ризиків і узгодження їх із стратегічними цілями організації відповідно до принципів GARP (Generally Accepted Risk Principles).

с) ситуаційний підхід орієнтований на адаптацію методів управління до конкретних умов середовища, галузевих особливостей і динаміки ризиків. Він дозволяє обирати найбільш ефективні заходи для кожної ситуації [5].

За рівнем інтеграції в систему управління підприємством:

а) Стратегічний підхід передбачає включення управління ризиками до системи стратегічного планування, формування політики ризик-апетиту, визначення архітектури ризик-менеджменту та довгострокових цілей.

б) тактичний підхід пов'язаний із розробкою конкретних заходів, моделей, лімітів і процедур у межах середньострокових програм, які реалізують стратегічні орієнтири.

с) операційний підхід охоплює поточну роботу з ризиками у щоденній діяльності, включаючи моніторинг, реагування на інциденти, оперативний контроль і коригування заходів безпеки [6, с.126].

Наразі існує потреба переходу від традиційних поглядів управління ризиками застарілих архітектур до нового проактивного підходу: мінімізація ризиків шляхом максимізації змін. Новий шлях вимагає змін і робить їх силою, а не слабкістю, вимагає зміни технологій, інструментів і мислення. Основні шляхи, що можуть забезпечити організаційну ризикостійкість (антихрупкість) – це вносити зміни як найчастіше; впроваджувати плани готовності до катастрофи; впроваджувати хаос; вбудувати безпеку в архітектуру організації [7, с.26].

Управління інвестиційними ризиками поєднує стратегічні, аналітичні та організаційні підходи до мінімізації можливих втрат і забезпечення стабільності інвестиційної діяльності підприємства. Залежно від характеру та джерела ризику, застосовуються різні моделі управління - від уникнення або зменшення ризику до його передачі чи збереження, що дозволяє підприємству адаптувати стратегію ризик-менеджменту до конкретних умов ринку. Використання якісних і кількісних підходів до аналізу ризиків забезпечує поєднання експертного досвіду з точними аналітичними розрахунками, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень. У межах організації управлінського процесу важливим є поєднання процесного, системного та ситуаційного підходів, які забезпечують цілісність, інтегрованість і гнучкість ризик-менеджменту. Водночас розподіл управління ризиками за рівнями інтеграції (стратегічний, тактичний, операційний) дозволяє ефективно поєднати довгострокове

планування із поточним контролем. Тому сучасна система управління інвестиційними ризиками має базуватися на синергії класичних і сучасних підходів, орієнтуючись на адаптивність, наукову обґрунтованість і стратегічну узгодженість управлінських рішень у динамічному економічному середовищі.

1. Нечаєва, І., & Панкова, А. (2024). Управління підприємствами в умовах невизначеності: інтеграція сучасних підходів менеджменту та принципів VUCA-світу. *Сталий розвиток економіки*, (3(50)), 452-457. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-68>
2. Скопенко Н. С., Резник В. В. Теоретичні підходи до визначення інвестиційних ризиків та сучасні методи управління ними. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 16. С. 108–116. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.16.108> (дата звернення: 28.09.2025).
3. Потапова А. Інвестиційні ризики національної економіки України. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами*: матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф., Частина 1. Луцьк, 6 груд. 2024 р., Луцьк: Надстир'я, 2024. 483 с.
4. Шурда К. Методи якісного та кількісного аналізу ризиків. *Збалансоване природокористування*. 2020. № 4. С. 64–72. URL: <https://doi.org/10.33730/2310-4678.4.2020.226622> (дата звернення: 01.11.2025).
5. Яцкевич І. Управління ризиком в інвестиційній діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-32> (дата звернення: 17.10.2025).
6. Тріада стратегічного – тактичного – оперативного ризик-менеджменту як інновація у фінансовому управлінні / В. Антоненко та ін. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. Т. 4, № 51. С. 118–146. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4062> (дата звернення: 02.11.2025).
7. Нечаєва, І., & Панкова, А. (2023). Ризик-орієнтований підхід до управління змінами. *Управління змінами та інновації*, (8), 23-27. <https://doi.org/10.32782/CMI/2023-8-4>

Рудаченко О. О.

д.е.н., доц.

Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна

Ісаєнко О.В.

аспірант кафедри Менеджменту і публічного адміністрування
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ Й ІНВЕСТИЦІЯМИ В УКРАЇНСЬКІЙ ПРОМИСЛОВOSTІ

Управління інноваціями та інвестиціями є ключовою умовою забезпечення конкурентоспроможності, модернізації та сталого розвитку промислового сектору України. У сучасних умовах економічних трансформацій, глобальної конкуренції та зростання ролі технологічних змін саме інноваційно-інвестиційна діяльність визначає здатність промислових підприємств реагувати на виклики ринку, підвищувати продуктивність і формувати стратегічні переваги. Актуальність дослідження посилюється тим, що українська промисловість переживає період структурної перебудови, спричинений як внутрішніми факторами (зношеність основних засобів, недостатній рівень технологічної модернізації, обмежений доступ до фінансових ресурсів), так і зовнішніми (військові ризики, зміна логістичних ланцюгів, необхідність відповідності європейським стандартам). За цих умов ефективне управління інноваційними процесами та інвестиційними потоками стає критичним чинником відновлення промислового потенціалу держави. Водночас у науковій та практичній площині існує низка невирішених проблем [1]:

- недостатня інтеграція підприємств у глобальні інноваційні мережі,
- обмеженість механізмів державної підтримки,
- невідповідність інвестиційної інфраструктури сучасним потребам,
- низький рівень комерціалізації наукових розробок.

Це формує потребу в комплексному вивченні стану, бар'єрів і перспектив розвитку інноваційно-інвестиційного менеджменту на промислових підприємствах.

Актуальність дослідження також зумовлена необхідністю розроблення ефективних моделей управління інноваціями та інвестиціями, здатних забезпечити технологічне оновлення виробництва, підвищення енергоефективності, розвиток людського капіталу та інтеграцію української промисловості у світові ланцюги доданої вартості. Отже, дослідження актуальних проблем та перспектив управління інноваціями й інвестиціями в українській промисловості має вагоме теоретичне і практичне значення: воно сприяє поглибленню наукових підходів до інноваційного менеджменту та формуванню рекомендацій щодо економічного зростання, модернізації та підвищення стійкості промислових підприємств у сучасних умовах [2].

Інноваційно-інвестиційна діяльність охоплює комплекс заходів, спрямованих на створення та впровадження нових технологій, модернізацію виробництва, освоєння нових видів продукції та удосконалення організаційних процесів. Управління інноваціями передбачає планування, розробку, фінансування, реалізацію та моніторинг інноваційних проєктів. Інвестиційний менеджмент у промисловості забезпечує раціональний розподіл капіталу, оцінку ризиків та вибір ефективних інвестиційних стратегій [3].

Сучасна теорія інновацій підкреслює роль технологічного розвитку як основи економічного зростання. Для промислових підприємств інновації є критичними у забезпеченні підвищення продуктивності, енергоефективності, якості продукції та адаптації до глобальної конкуренції. Ефективне інвестування дозволяє забезпечити реалізацію інноваційних рішень, підтримує структурну модернізацію виробництва та сприяє створенню нових ринкових ніш.

Сучасна українська промисловість характеризується низкою суперечливих тенденцій. З одного боку, спостерігається зацікавленість у модернізації виробництва, поширюється цифровізація процесів, впроваджуються нові технології у машинобудуванні, харчовій, хімічній та оборонній промисловості. З іншого – темпи інноваційної активності залишаються недостатніми для забезпечення стійкого технологічного прориву.

Серед ключових проблем розвитку варто відзначити:

- значна зношеність основних засобів (у середньому понад 60 %), що гальмує можливість впровадження сучасних технологій;
- низький рівень фінансування НДДКР (науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт);
- обмежений доступ до довгострокових інвестиційних ресурсів;
- втрату частини промислових потужностей та логістичних ланцюгів через воєнні дії;
- кадровий дефіцит та міграцію висококваліфікованих працівників;
- низьку інтегрованість у глобальні виробничі ланцюги доданої вартості.

Попри складні умови, низка галузей демонструє адаптивність та інноваційну динаміку. Зокрема, активно розвиваються сфери автоматизації виробництва, композитних матеріалів, енергетичного машинобудування, оборонних технологій та цифрового моделювання.

Незважаючи на існуючі проблеми, українська промисловість має значний потенціал для інноваційного розвитку. Основні перспективні напрями включають:

1. Цифрова трансформація промисловості. Впровадження технологій Industry 4.0 – інтернет речей, штучний інтелект, роботизація, цифрові двійники – може суттєво підвищити ефективність виробничих процесів та оптимізувати витрати.

2. Залучення інвестицій через міжнародні програми. Україна отримує доступ до європейських фондів розвитку, інвестиційних грантів, програм відновлення та модернізації, які мають значний потенціал у фінансуванні нових технологій.

3. Розвиток кластерів та інноваційної інфраструктури. Створення технопарків, інноваційних кластерів, наукових хабів сприятиме інтеграції науки, освіти та бізнесу.

4. Підвищення ролі державної політики. Впровадження податкових стимулів, дерегуляція, підтримка експорту високотехнологічної продукції – важливі кроки для формування сприятливого інноваційного середовища.

5. Модернізація системи управління підприємствами. Оптимізація виробничих процесів, автоматизація, впровадження сучасних методів менеджменту підвищують гнучкість та здатність підприємств адаптуватися до змін.

Комплексний аналіз інноваційно-інвестиційного управління в українській промисловості показує, що, незважаючи на значні проблеми, сектор має потужний потенціал для модернізації та технологічного прориву. Підвищення ефективності управління інноваціями та інвестиціями є ключовою умовою відновлення промислового потенціалу та інтеграції України до європейського економічного простору. Створення сприятливого середовища для інновацій, модернізація системи управління та залучення інвестицій здатні забезпечити стійке економічне зростання й конкурентоспроможність української промисловості.

1. Рудаченко О.О., Мозговий Є.В., Ісаєнко О.В. Медведєв Д.О. Перспективи розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності промислового сектору України. Ефективна економіка. 2024. №6. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.10>
2. Шепеленко С. М. Актуальні тенденції розвитку вітчизняних промислових підприємств. Економічний вісник. 2023. Вип. 4. С. 180-187.
3. 3. Ковальчук В.М. Аналіз тенденцій інноваційного розвитку національної економіки. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-33>

Гиря В. М.

Аспірант кафедри економіки будівництва

Київського національного університету будівництва і архітектури,

ЕКОНОМІЧНІ ОСНОВИ РЕСТАВРАЦІЇ ТА ВІДНОВЛЕННЯ РЕЛІГІЙНИХ ОБ'ЄКТІВ НА ЗАСАДАХ РЕВІТАЛІЗАЦІЇ МІСЬКОГО ПРОСТОРУ

Реставрація та відновлення релігійних об'єктів виступає ключовим елементом не лише культурного, а й економічного відновлення міст, оскільки ці споруди виконують функції духовного центру, туристичної привабливості та соціальної інтеграції громад. Економічні основи відновлення повинні ґрунтуватися на комплексному підході, що поєднує оцінку вартості робіт із прогнозом соціального, культурного та економічного ефекту від реалізації проєкту [1]. Вартість реставраційних робіт визначається не лише конструктивними та матеріальними параметрами об'єкта, а й його історичною цінністю, станом збереження, складністю архітектурних елементів та необхідністю використання спеціалізованих технологій [2].

Особливу роль відіграє інтеграція релігійних об'єктів у концепцію ревіталізації міського простору. Це передбачає розробку стратегій, які поєднують відновлення культурної спадщини з економічним розвитком територій, стимулюванням малого та середнього бізнесу, створенням умов для культурного туризму та підвищенням привабливості міста для інвесторів. Відновлені релігійні об'єкти стають каталізаторами розвитку прилеглих територій, сприяють підвищенню вартості нерухомості та залученню додаткових фінансових ресурсів у міський бюджет.

Економічна модель реставрації передбачає комплексне планування фінансування, включаючи державні, муніципальні та приватні інвестиції, грантові та донорські ресурси. Важливим є визначення пріоритетів у розподілі коштів між невідкладними заходами збереження об'єктів і довгостроковими програмами розвитку прилеглих територій. Методи оцінки ефективності інвестицій повинні включати не тільки традиційні фінансові показники (NPV, IRR), а й соціальні та культурні критерії, такі як рівень відвідуваності, залучення громади, покращення соціальної інфраструктури та туристичної привабливості [3].

Соціальний ефект від відновлення релігійних об'єктів є невід'ємною частиною економічної оцінки проєкту [4]. Відновлені церкви, собори, монастирі та інші культові

споруди підвищують якість життя громад, сприяють зміцненню культурної ідентичності та соціальної згуртованості, створюють робочі місця та стимулюють розвиток суміжних секторів економіки. Економічна основа реставрації в цьому контексті набуває багатовимірного характеру, поєднуючи фінансову доцільність із соціальною та культурною цінністю [5].

Таким чином, економічні основи реставрації та відновлення релігійних об'єктів на засадах ревіталізації міського простору визначаються інтеграцією фінансового планування, технологічного забезпечення, управлінських практик та соціально-культурної оцінки. Такий комплексний підхід дозволяє не лише зберегти історико-культурну спадщину, але й стимулювати сталий економічний розвиток міських територій, підвищити їхню привабливість для громадян і інвесторів та сформувати основу для довгострокової соціально-економічної стабільності.

1. Фісуненко П., Поповиченко І., Кузмін Т. Соціальні критерії як складова системи оцінювання інвестиційних проєктів реконструкції та відновлення зруйнованої внаслідок російської агресії нерухомості. Шляхи підвищення ефективності будівництва, 2023, 3(52), 237–248.
2. Беленкова О.Ю., Коваль О.О., Божинський М.О., Щербак І.В., Бень О. В. Моделі і методи оцінювання просторових параметрів інвестиційних проєктів і програм реконструкції міст. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2024. № 54 (2). С. 380-394/
3. Сорокіна Л.В., Гойко А.Ф. Аналіз методів оцінки ризиків інвестиційних проєктів в аспекті відновлення національної економіки. Шляхи підвищення ефективності будівництва. 2023. 51 (1). С. 52-73.
4. Izmailova, K., & Kharchenko, L. (2021). Pidvyshchennia enerhetychnoi efektyvnosti isnuuchoho zhytlovoho fondu. Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti budivnytstva, 2(47), 3-10.
5. Горошкова, Л., Антонюк, Д., & Меньшов, О. Перспективи відновлення інфраструктури України на засадах сталого розвитку в умовах війни та повоєнного відновлення. In European perspective: міждисциплінарний дискурс у контексті сучасних викликів і можливостей. Луцьк: Вежа-Друк. 2024. 256 с.

Кузьмін Т. Р.

аспірант кафедри економіки будівництва

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ ВІДНОВЛЕННЯ ЗРУЙНОВАНИХ ГРОМАДСЬКИХ БУДІВЕЛЬ

Методичний підхід до оцінювання інвестиційних проєктів відновлення зруйнованих громадських будівель має ґрунтуватися на комплексному розгляді технічних, економічних, соціальних і просторових параметрів, що визначають ефективність таких проєктів у повоєнний період. Враховуючи масштаб руйнувань, обмеженість ресурсів та високі вимоги до прозорості та раціональності рішень, методологія оцінювання повинна забезпечувати можливість порівняння альтернатив, визначення пріоритетів та виявлення найбільш доцільних варіантів відбудови.

Ключовою складовою є визначення реального технічного стану зруйнованих або пошкоджених громадських будівель із застосуванням інструментів технічного аудиту, цифрових обстежень, неруйнівного контролю та GIS-моделювання, що дозволяє сформувати базову інформацію про ступінь відновлюваності об'єкта, можливість збереження несучих конструкцій, варіанти модернізації або повної реконструкції. Формується набір альтернативних рішень.

Важливою частиною методики є економічне оцінювання проєктів на основі методів дисконтованих грошових потоків, аналізу витрат і вигод, розрахунку інтегральних показників (NPV, IRR, PI), а також урахування вартості життєвого циклу будівлі [1]. У разі громадських об'єктів особливої ваги набувають непрямі ефекти – соціальні, регіональні, інфраструктурні, які не завжди можуть бути відображені у фінансових потоках, але є критичними для обґрунтування рішень. Тому застосування комбінованого економіко-соціального аналізу є

обов'язковим, що також передбачає включення ризик-орієнтованого аналізу [2], оскільки відбудовні проєкти реалізуються в умовах підвищеної невизначеності, пов'язаної з безпековими загрозами, волатильністю цін на ресурси, логістичними обмеженнями та адміністративними змінами. Для цього використовуються методи сценарного моделювання, імітаційні моделі (Monte Carlo), аналіз чутливості та побудова карти ризиків.

Важливим елементом є оцінка соціального впливу відновлення громадських будівель, оскільки такі об'єкти формують базову інфраструктуру життєздатності громади [3]. Методичний підхід має передбачати індикатори впливу на доступність послуг, мобільність населення, рівень соціальної згуртованості, потенціал розвитку людського капіталу. Таким чином, комплексне оцінювання дозволяє обґрунтувати пріоритети інвестування з урахуванням не тільки економіки, але й потреб громади та екології [4].

Фінальним етапом є формування інтегральної рейтингової оцінки інвестиційних альтернатив, яка передбачає застосування багатокритеріальних методів (АНР, TOPSIS, SMART, ELECTRE). Такий підхід дає змогу забезпечити прозорість прийняття рішень, врахувати всі ключові критерії – технічні, вартісні, часові, соціальні, екологічні та ризикові – і визначити оптимальну модель відновлення конкретного об'єкта.

Підхід до оцінювання інвестиційних проєктів відновлення зруйнованих громадських будівель повинен бути комплексним, багатовимірним та інтегрованим у контекст сучасних стандартів стійкого розвитку. Він має забезпечувати об'єктивність, прозорість, адаптивність і відповідність стратегічним завданням держави та громад у повоєнний період.

1. Гойко А., Сорокіна Л. Недосконалість науково-методичного забезпечення оцінки ефективності інвестицій. Шляхи підвищення ефективності будівництва, 2023, 52(1), 238–250.
2. Сорокіна Л.В., Гойко А.Ф. Аналіз методів оцінки ризиків інвестиційних проєктів в аспекті відновлення національної економіки. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2023. № 51 (1). С. 52-73.
3. Беленкова О., Коваль О. Соціальний захист у системі оцінювання інвестиційних проєктів реконструкції житлового фонду. Шляхи підвищення ефективності будівництва, 2025, 55(1), 285–295.
4. Горошкова, Л., Антонюк, Д., & Меньшов, О. Перспективи відновлення інфраструктури України на засадах сталого розвитку в умовах війни та повоєнного відновлення. In European perspective: міждисциплінарний дискурс у контексті сучасних викликів і можливостей. Луцьк: Вежа-Друк. 2024. 256 с.

Баранецький Т.Я.

аспірант, ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долішнього НАН України», Львів, Україна

ВАЖЛИВІСТЬ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ТЕРИТОРІЙ ВІДНОВЛЕННЯ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЇХ РОЗВИТКУ

Після початку повномасштабної агресії Україна зіткнулася з безпрецедентними викликами, що вимагають перегляду підходів до стратегічного планування та просторової організації розвитку регіонів і територіальних громад. За даними Швидкої оцінки завданої шкоди та потреб на відновлення (RDNA4) [1], оприлюдненої Урядом України, Групою Світового банку, Європейською Комісією та Організацією Об'єднаних Націй, станом на 31 грудня 2024 року загальна вартість відбудови та відновлення в Україні становить майже 525 млрд доларів США. Це приблизно у 2,4-2,5 рази перевищує очікуваний номінальний ВВП України на 2025 рік [2].

У цих умовах особливої важливості набуває питання ідентифікації територій відновлення – окремого функціонального типу територій, закріпленого в законодавстві щодо державної регіональної політики з 2022 року [3], який фокусує увагу держави та міжнародних партнерів з розвитку на спеціальних підходах та інструментах розвитку територіальних громад, що зазнали значних руйнувань, депопуляції та значної втрати економічного потенціалу.

Чітке визначення територій відновлення є ключовою передумовою ефективного планування та програмування відновлення, розроблення стратегій розвитку та розподілу ресурсів у межах Плану України [4], оновленої Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки [5] та інших доступних фінансово-кредитних інструментів.

З цієї метою 18 липня 2023 року Кабінет Міністрів України прийняв постанову «Про затвердження порядків з питань відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад» [6], якою, зокрема, було затверджено Порядок визначення територій відновлення (далі – Порядок).

Згідно з Порядком, територіальна громада відноситься до території відновлення за умови наявності хоча б одного з таких критеріїв:

- 1) на території відбувалися бойові дії;
- 2) громада або її частина була тимчасово окупована;
- 3) наявні руйнування інфраструктури, житлового фонду внаслідок ведення бойових дій та/або обстрілів;
- 4) значне переміщення населення до інших регіонів та/або інших держав та різким погіршенням рівня соціально-економічного розвитку (скорочення населення не менш як на 15 відсотків; збільшення рівня безробіття не менш як на 15 відсотків; кількість ВПО – понад 10 відсотків; зменшення надходжень до загального фонду місцевого бюджету не менш як 15 відсотків).

За рішенням Комісії для оцінки і віднесення територій до функціональних типів, створеної Міністерством розвитку громад, територій та інфраструктури, 620 територіальних громад у 2023 році було віднесено до територій відновлення [7]. Зокрема, до територій відновлення було віднесено значну кількість громад із «тилових» та відносно безпечних регіонів: Львівська область – 20 територіальних громад (в тому числі Львівська, Дрогобицька та Трускавецька міські); Чернівецька область – 10 територіальних громад (зокрема, Чернівецька міська); Закарпатська область – 6 територіальних громад (зокрема, Ужгородська міська).

Такий «широкий» підхід до трактування та віднесення територіальних громад до територій відновлення суперечив стратегічній необхідності щодо фокусування зусиль та ресурсів держави та міжнародних партнерів з розвитку. Через це Кабінет Міністрів України не затвердив відповідного переліку територіальних громад, а процес відновлення на рівні держави протягом наступних років базувався переважно на галузевих пріоритетах. Локальні пріоритети розвитку територіальних громад, які мали б визначатися відповідними планами відновлення та розвитку [3] не могли бути враховані.

Важливо відзначити, що отримавши статус кандидата в ЄС та розпочавши переговорний процес, Україна взяла на себе зобов'язання щодо імплементації Acquis ЄС у відповідних сферах. Ідентифікація територій відновлення дозволила б застосувати до процесів відбудови в Україні територіально-орієнтований підхід, визначений як вітчизняним законодавством [3], так і широко імplementований у політиці згуртованості ЄС [8].

У листопаді 2025 року Кабінет Міністрів України прийняв постанову «Про визначення переліку функціональних типів територій та вимог до показників для віднесення територій до різних функціональних типів» [9], якою, зокрема, було визначено оновлені показники віднесення територіальних громад до територій відновлення. До територій відновлення відносяться територіальні громади, які відповідають не менш як двом таким критеріям:

- 1) на території відбувалися бойові дії та/або територія повністю чи частково була тимчасово окупована;
- 2) віднесена до територій можливих бойових дій;
- 3) пошкоджено або знищено більш як 20 відсотків об'єктів нерухомого майна;
- 4) різке зниження рівня соціально-економічного розвитку та значне переміщення населення: індекс податкоспроможності менше ніж 0,9 (протягом останніх трьох років); кількість ВПО становить більш як 20 відсотків чисельності населення.

Запропоновані критерії віднесення до територій відновлення дозволять ефективніше сфокусувати наявні фінансовий та організаційний ресурси держави, органів місцевого самоврядування, бізнесу та міжнародних партнерів з розвитку.

Узагальнюючи вищенаведене, вважаємо за необхідне наголосити, що ідентифікація територій відновлення повинна стати невід'ємною складовою сучасної моделі стратегічного планування розвитку територій в Україні. Вона забезпечує можливість відходу від уніфікованих рішень, формує підґрунтя для програмування розвитку, посилює адресність публічних інвестицій та інтегрує українську регіональну політику в європейський простір. У контексті післявоєнної модернізації території відновлення повинні стати просторовими платформами для структурної трансформації, підвищення економічної стійкості, розвитку людського потенціалу та відновлення соціальної активності територіальних громад. Саме тому ідентифікація територій відновлення має бути не технічним процесом, а стратегічною рамкою формування майбутнього уражених та деокупованих територій, здатних забезпечити стійкість, конкурентоспроможність та безпеку України в умовах довготривалих викликів.

1. Швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення (RDNA4): звіт. Київ, 2025. Законодавство/звіти: сайт URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099052925103531065>
2. Проект Закону про Державний бюджет України на 2026 рік: Верховна Рада України, 2025. — Законодавство України: сайт. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/57325>
3. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 р. № 156-VIII (зі змінами). Законодавство України: сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>
4. Про схвалення Плану України: розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 березня 2024 р. № 244-р. Законодавство України: сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-planu-t180324>
5. Про внесення змін до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: постанова Кабінету Міністрів України від 14.08.2024 р. № 940. Законодавство України: сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/940-2024-п#Text>
6. Про затвердження порядків з питань відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад: постанова Кабінету Міністрів України від 18.07.2023 р. № 731. Законодавство України: сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/731-2023-%D0%BF>
7. Перелік територіальних громад, що віднесені до територій відновлення за рішенням Комісії для оцінки і віднесення територій до функціональних типів. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури: сайт. URL: <https://mtu.gov.ua/files/Перелік%20ТГ.docx>
8. Данилишин Б. М. Управління просторовим відновленням та розвитком громад і регіонів України: стратегічні пріоритети та європейський вектор: стаття. 2024. Регіональна економіка, № 4(114), С. 5-11. URL: https://re.gov.ua/re202404/re202404_005_DanylyshynBM.pdf
9. Про визначення переліку функціональних типів територій та вимог до показників для віднесення територій до різних функціональних типів: постанова Кабінету Міністрів України від 19.11.2025 р. № 1493. Законодавство України: сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vyznachennia-pereliku-funktsionalnykh-typiv-terytorii-ta-vymoh-do-pokaznykiv-dlia-s1493191125>

Шелудько С.А.

к.е.н., доцент, докторант кафедри публічних фінансів
Державний податковий університет, м. Ірпінь, Україна

ФІСКАЛЬНА СПРОМОЖНІСТЬ ЯК ОРІЄНТИР В УПРАВЛІННІ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ УКРАЇНИ

Надзвичайно складні та деструктивні умови, в яких економіка України продовжує функціонувати протягом майже чотирьох років, спонукають наукову спільноту замислюватися не лише над впливом чинників воєнного часу на способи ведення господарської діяльності та фінансове забезпечення безперервності та ефективності виконання державою своїх функцій, а й аналізувати ретроспективний стан фінансово-економічного середовища та джерело тих резервів, що в період екзистенційних потрясінь підтримують національну фінансову стійкість. Відтак актуальним дослідницьким завданням є з'ясування глибинних механізмів, що формують ресурсну достатність та інституціональну

дієвість публічних фінансів, накопичуючи певний «запас міцності» протягом років економічного піднесення та визначаючи міру захищеності від несприятливих проявів зовнішнього середовища, зокрема під час криз неекономічної генези.

Серед цінностей фінансової безпеки держави, що слугують орієнтиром у процесі управління нею та, одночасно, індикатором раціональності ухвалених стратегічних, політичних та операційних рішень, провідне місце посідає фінансова спроможність. Її фактична міра визначає здатність держави забезпечувати свої фінансові потреби за рахунок власних ресурсів. В українському науковому дискурсі натеper існує три дискусійних аспекти, пов'язаних з фінансовою спроможністю: її взаємозв'язок та відмінності з фінансовою спроможністю держави, тлумачення сутності цієї категорії та способи її кількісного виміру.

Термін «фінансова спроможність» (*англ.* fiscal capacity), доволі поширений в іноземній фінансовій літературі, є достатньо новим для українських науковців. Відтак усталене визначення та лексичне забезпечення цієї категорії практично відсутні. Разом із тим, теоретичні уявлення про сутність фінансової спроможності в поглядах вітчизняних дослідників нерідко перетинаються з такими пов'язаними термінами, як фінансова або фінансово-економічна спроможність (принаймні, на регіональному рівні). Зокрема, на думку Л. Квасній та О. Лобик, фінансово-економічну спроможність територіальної громади доцільно розглядати як поєднання достатнього фінансового потенціалу з ефективним використанням бюджетних ресурсів для цілей соціально-економічного розвитку [4, с. 14]. Схожої позиції дотримуються М. Пасічний та Р. Обухов, розуміючи під фінансовою спроможністю територіальних громад здатність останніх формувати адекватну витратам доходну частину бюджету, достатню для забезпечення не лише нормативних суспільних потреб, але й соціально-економічному розвитку [7, с. 223]. Аналізуючи сутність фінансової спроможності на державному рівні, І. Тофан зазначає, що нею є наявність достатніх джерел фінансування задекларованих видатків бюджетів усіх рівнів [9, с. 131]. Розглядаючи досліджувану категорію крізь призму забезпечення економічної безпеки, Н. Прямухіна та О. Титаренко визнають, що фінансова спроможність держави пов'язана зі ступенем ефективності справляння податкових зборів [8, с. 124]. У цих визначеннях простежується певне ототожнення власне фінансової спроможності (внутрішніх джерел) з широким тлумаченням здатності до залучення та запозичення фінансових ресурсів: публічної кредитоспроможності, міжнародної ліквідності, інвестиційної привабливості.

В англомовних джерелах під фінансовою спроможністю розуміють, в першу чергу, здатність до акумуляції власних ресурсів: А. Апеті, Ж.-Л. Комбе та О. Мінеа, узагальнивши ряд тлумачень (у тому числі Нобелівського лауреата Дарона Аджемоглу), дійшли висновку, що досліджувану категорію доцільно визначати як обсяг податків, який уряд потенційно може стягнути в умовах актуальної структури податкової системи та в межах чинних повноважень [1, с. 2]. Іншими словами, в такому вигляді фінансова спроможність визначається здатністю країни ефективно збирати податки, що ототожнює її з податковою спроможністю. За іншого підходу фінансова спроможність є показником рівня розвитку фінансової системи країни [2, с. 281].

Грунтуючись на авторському аксіоінституціональному підході до сутності фінансової безпеки держави, в контексті управління нею фінансову спроможність доцільно визначати як інтегральну характеристику здатності органів фінансової влади формувати, мобілізувати та акумулювати всі наявні внутрішні джерела бюджетних ресурсів, а також забезпечувати їх повне, своєчасне та раціональне використання відповідно до затвердженої макрофінансової стратегії та в межах чинних інституційних повноважень. У такому визначенні поєднуються дві основні характеристики фінансової політики: повноту охоплення внутрішньодержавних джерел наповнення державного бюджету та рівень ефективності використання доступних джерел чинними засобами та методами фінансового адміністрування. Структура фінансової спроможності може бути визначена в двох основних площинах. Відносно підсистем фінансової системи доцільно виділяти податкову, митну, внутрішньо-боргову та казначейську

спроможність. В управлінському розрізі варто відокремлювати фінансовий потенціал, фінансову ліквідність та фінансову продуктивність. Разом із монетарною стабільністю, міжнародною ліквідністю, інфраструктурною надійністю фінансової системи, ресурсною достатністю та фінансовою інклюзією фінансова спроможність формує фінансовий суверенітет держави як найвищу цінність фінансової безпеки держави.

Найбільш поширеними індикаторами фінансової спроможності держави слугують показники, що ґрунтуються на результатах роботи податкової системи: податкове навантаження (співвідношення фактично зібраних податків до потенційного їхнього обсягу), співвідношення зібраних податків до ВВП, доля прямих податків у загальному обсязі зібраних податків [1, с. 2]. Однак такий набір критеріїв ілюструє лише частину проявів фінансової спроможності, загальне посилення якої визначено провідною метою Національної стратегії доходів України. Тому актуальним є розширити перелік показників та проаналізувати їхню динаміку (табл. 1).

Таблиця 1. Індикатори фінансової спроможності України в 2018 – 2024, %

Індикатор	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Внутрішні доходи до видатків держбюджету	94,0	92,9	83,5	86,9	48,3	55,8	59,0
Податкові надходження до номінального ВВП	21,2	20,1	20,3	20,3	18,3	18,4	21,5
Митні надходження до обороту зовнішньої торгівлі	1,0	1,1	1,2	1,1	0,8	1,1	1,1
Обслуговування внутрішнього боргу до внутрішніх доходів держбюджету	8,1	7,4	7,0	7,9	9,3	9,1	8,0
Середньомісячний залишок на ЄКР до середньомісячних видатків держбюджету	15,9	38,4	25,7	21,6	н/д	н/д	н/д
Рівень виконання уточненого річного плану за доходами держбюджету	98,1	96,3	100,8	101,2	101,5	117,9	113,5

Джерело: розраховано автором за даними [3; 5-6].

Представлені в таблиці 1 розрахункові значення індикаторів фінансової спроможності України в динаміці свідчать про її суттєву втрату з початком повномасштабного вторгнення в 2022 р. і поступове, проте повільне відновлення в 2023 – 2024 рр. Найбільшу деградацію здатності органів влади до мобілізації внутрішніх джерел формування бюджету ілюструє різке падіння рівня покриття видатків за рахунок внутрішньодержавних доходів: якщо в 2018 – 2019 рр. кожна гривня публічних витрат майже повністю покривалася власними джерелами, то внаслідок впливу пандемії коронавірусу в 2020 – 2021 рр. це співвідношення погіршилося до рівня 84-87 %, а воєнні події обвалили його до 50-60 %, і, хоча таке становище пояснюється також і зростанням видатків на безпеку та оборону, залежність від зовнішнього фінансування потреб держави суттєво послаблює її фінансову спроможність, а відтак – і фінансову безпеку.

Натомість податкова та митна системи окремо продемонстрували кращу стійкість. Довоєнний рівень податкової продуктивності національної економіки (за якого на кожну гривню валового внутрішнього продукту припадало близько 20 копійок сплачених податків) внаслідок згорання ділової активності, запровадження періоду податкових послаблень і загальної втрати частини економічного потенціалу скоротився у 2022 – 2023 рр. на 2 п.п. зі швидким відновленням до значення 2018 р. вже у 2024 р. Утім, сприяло цьому не лише поліпшення ефективності податкового адміністрування, але й посилення податкового навантаження шляхом підвищення окремих ставок (зокрема, ПДФО та ПнП для окремих категорій бізнесу, наприклад, фінансових установ). Продуктивність митної системи також не зазнала суттєвого впливу війни, в цілому зберігаючи співвідношення відповідних надходжень до зовнішньоторговельного обороту на рівні 1 %. Додатковим стимулятором слугувало суттєве зростання імпорту товарів задля підтримки внутрішнього споживання через втрату

власних виробничих потужностей. Разом із тим, обчислене співвідношення є доволі низьким навіть для країн з відкритим ринком, відтак наявні ознаки резервів підвищення митної спроможності.

Повномасштабне вторгнення помітно вплинуло на вартість обслуговування внутрішнього державного боргу, значення якого для фінансування публічних потреб суттєво зросло. Так, якщо до 2022 р. на 1 гривню бюджетних доходів припадало до 8 копійок витрат на погашення основної суми та відсотків за державними запозиченнями, то в перші 2 роки війни такі видатки суттєво зросли (в абсолютному вимірі – практично вдвічі), однак пропорційне розширення внутрішнього фінансування майже нівелювало ці зміни у відносному вираженні. З одного боку, повернення індикатора в 2024 р. до довоєнного рівня свідчить про оптимізацію управління внутрішнім державним боргом на третьому році війни, з іншого – визначає потенційну нижню межу допустимого послаблення національної валюти (8 %), яка не відповідає інфляційній цілі НБУ (5 % $\pm$ 1 %).

Ступінь казначейської спроможності та запас бюджетної ліквідності достеменно оцінити неможливо через припинення публікації показників стану Єдиного казначейського рахунку на період воєнного стану. Ретроспективні дані свідчать лише про помірну та керовану ліквідність, яка навіть в умовах карантинних обмежень (що несли скорочення податкових надходжень з одночасним зростанням потреб у державному фінансуванні системи охорони здоров'я та підтримки соціально-вразливих верств і галузей) була здатна миттєво покрити щонайменше 1/5 частину середньомісячних публічних витрат. При цьому перманентне зростання ступеня виконання уточненого річного плану за дохідною частиною державного бюджету (зокрема, в 2023 – 2024 рр. більш, ніж на 10 %) свідчить не стільки про надвисоку фіскальну продуктивність, скільки про надмірний консерватизм у бюджетному плануванні.

Отже, фіскальна спроможність є важливим орієнтиром в управлінні фінансовою безпекою, поєднуючи міру здатності держави мобілізувати внутрішні ресурси та ефективно ними розпоряджатися. Динаміка її індикаторів засвідчує істотний вплив війни та повільне відновлення, що підкреслює потребу в посиленні податкової, митної та внутрішньо-боргової складових як бази фінансового суверенітету України.

1. Apeti, A. E., Combes, J.-L., & Minea, A. (2023). Fiscal institutions and the development of fiscal capacity: The case of fiscal rules. *HAL Working Papers*. URL: <https://hal.science/hal-04472417v1>.
2. Murshed, S. M., Bergougui, B., Badiuzzaman, M., & Pulok, M. H. (2022). Fiscal Capacity, Democratic Institutions and Social Welfare Outcomes in Developing Countries. *Defence and Peace Economics*. Vol. 33. No. 3. P. 280-305.
3. Open budget: Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua/> (дата звернення: 29.11.2025).
4. Квасній Л. Г., Лобик О. О. Теоретичні засади формування фінансово-економічної спроможності територіальних громад в Україні. *Регіональна економіка*. 2023. № 4. С. 13-19.
5. Мінфін: Єдиний казначейський рахунок. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/ekr/> (дата звернення: 29.11.2025).
6. Національний банк України: Статистика. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic> (дата звернення: 29.11.2025).
7. Пасічний М. Д., Обухов Р. О. Фінансова спроможність територіальних громад у контексті забезпечення соціально-економічного розвитку. *Бізнес-Інформ*. 2024. № 4. С. 221-229.
8. Прямухіна Н. В., Титаренко О. А. Інституційні та правові засади фіскального регулювання економічної безпеки держави. *Економіка і організація управління*. 2025. № 2 (58). С. 122-133.
9. Тофан І. Перспективи посилення фіскальної спроможності держави в умовах воєнного стану. *Аграрна економіка*. 2024. Т. 17. № 1. С. 129-137.

Зельцер Є.Р.

к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки будівництва

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна

ВИКОРИСТАННЯ ШІ В ІНСТИТУЦІЙНОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ДЕРЖАВНИХ ЖИТЛОВИХ ПРОГРАМ В УКРАЇНІ.

Потреба у забезпеченні громадян України житлом гостро постала ще з часів отримання Україною незалежності. За період з початку воєнних дій ця проблема стала ще актуальнішою. Загальна сума прямих збитків, завданих інфраструктурі України внаслідок повномасштабного вторгнення росії, сягнула майже \$170 млрд. У порівнянні з початком 2024 року ця цифра зросла на \$12,6 млрд, що є наслідком подальших руйнувань через ракетні атаки та бойові дії. Найбільших втрат зазнали житловий фонд, транспортна інфраструктура та енергетика. Житловий сектор залишається найбільш постраждалим – прямі збитки оцінюються у \$60 млрд. Станом на листопад 2024 року пошкоджено або зруйновано 236 тисяч житлових будівель, з яких 209 тисяч – приватні будинки, 27 тисяч – багатоквартирні, а ще 600 – гуртожитки [1].

За таких умов особливо актуальними стають заходи державної політики, спрямовані на розвиток та реформування державних житлових програм, які повинні враховувати наявний світовий досвід забезпечення громадян житлом, зокрема використання штучного інтелекту (ШІ) в інституційному забезпеченні державних житлових програм.

На теперішній час ШІ стає ключовим інструментом у модернізації державних житлових програм, особливо в умовах зростаючого попиту на соціальне та доступне житло. Застосування ШІ дозволяє покращити точність розподілу ресурсів, запобігати корупційним схемам та автоматизувати бюрократичні процедури. Багато країн вже використовують алгоритми машинного навчання для прогнозування потреб у житлі, оптимізації фінансування та підвищення прозорості процесів. В Україні проблема забезпечення житлом особливо актуальна для внутрішньо переміщених осіб, соціально незахищених громадян та молоді, тому впровадження сучасних технологій є нагальною необхідністю.

ШІ може значно покращити управління державними житловими програмами, підвищуючи ефективність процесів, забезпечуючи прозорість та оптимізуючи розподіл ресурсів.

Світовою спільнотою розроблено такий показник, як «Індекс готовності урядів до впровадження штучного інтелекту» (Government Artificial Intelligence Readiness Index). Так, у 2022 році Україна посіла 60-е місце в рейтингу серед 181 держави світу, а до десятки країн-лідерів увійшли Сполучені Штати Америки, Сінгапур, Велика Британія, Фінляндія, Канада, Південна Корея, Франція, Австралія, Японія та Нідерланди [2].

Враховуючи світовий досвід, можна запропонувати наступні основні напрямки використання ШІ в інституційному забезпеченні державних житлових програм в Україні [3]:

1. Автоматизація процесу подання та обробки заявок.
2. Прогнозування потреб у житлі.
3. Моніторинг та управління житловими фондами.
4. Виявлення корупційних схем та зловживань.
5. Оптимізація фінансування та моніторингу житлових програм.
6. Прискорення реалізації та покращення якості будівельних житлових проектів.

Попри значні перспективи, використання ШІ в житловій політиці України стикається з низкою проблем [3]:

1. Недостатня цифровізація держсектору (відсутність єдиної бази даних про житловий фонд та потреби населення, низький рівень автоматизації в державних органах тощо).

2. Необхідність оновлення законодавства, яке враховувало б новітні технології в управлінні житловими програмами. В Україні бракує необхідних стандартів для використання

ІІІ в державному секторі. ІІІ потребує відповідного правового регулювання, щоб забезпечити прозорість і відповідальність.

3. Корупційні ризики (якщо алгоритми ІІІ не будуть відкритими, можливе маніпулювання їхніми рішеннями; потрібно впроваджувати механізми контролю за прозорістю процесів).

4. Фінансові обмеження (інвестування у створення цифрової інфраструктури для інтеграції ІІІ в державні процеси потребує значних коштів, зокрема на додаткові енергетичні потужності та новітні технології; дуже важливо залучати іноземні інвестиції у цю сферу).

5. Брак кваліфікованих кадрів (потрібні фахівці в сфері аналізу великих даних, розробки алгоритмів ІІІ та цифрового управління житловими програмами).

6. Недостатня співпраця з міжнародними партнерами (міжнародними компаніями та технологічними організаціями) щодо реалізації спільних проєктів з для передачі досвіду та впровадження ІІІ.

Таким чином, можемо зробити висновок що ІІІ активно використовується в житловій політиці та управлінні нерухомістю в багатьох країнах світу. Для України, де в житловому секторі існують серйозні проблеми (доступність житла, брак житла для внутрішньо переміщених осіб, військовослужбовців та вразливих груп населення тощо), впровадження ІІІ може стати важливим інструментом для оптимізації національної житлової політики. Україна має всі передумови для впровадження ІІІ при формуванні нової моделі житлової політики на основі партнерства: держава + міжнародні фінансові інституції + приватний сектор. Цей важливий крок у розвитку цифрової держави зробить суттєвий внесок в успішне реформування державних житлових програм в Україні, що дозволить значно підвищити ефективність державних житлових програм, забезпечити прозорість розподілу житла та створити більш стійку систему управління житловим фондом для покращення якості життя мільйонів українців та сприяння швидшому відновленню країни під час та після закінчення повномасштабної війни з росією.

1. Прямі збитки інфраструктури України через війну зросли до \$170 млрд — оцінка KSE Institute станом на листопад 2024 року. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/pryami-zbitki-infrastrukturi-ukrayini-cherez-viynu-zrosli-do-170-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-listopad-2024-roku/>.
2. Аналітична записка з питань порівняльного законодавства у сфері використання технологій штучного інтелекту (стан та перспективи розвитку законодавства ЄС та інших держав світу). Дослідницька служба Верховної Ради України.
URL: <https://research.rada.gov.ua/uploads/documents/32500.pdf>.
3. Зельцер Є.Р. Використання ІІІ в інституційному забезпеченні державних житлових програм. Закордонний досвід та можливості застосування в Україні. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2025. № 56 (1).

Писаренко Т.М.

к.е.н., доцент

Петрук О.Ю.

магістр

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОПОДАТКУВАННЯ ДОХОДІВ БЮДЖЕТНИХ УСТАНОВ

Розвиток бюджетної сфери потребує підвищення ефективності використання фінансових ресурсів, що знаходяться у розпорядженні бюджетних установ. Облік фінансових ресурсів дає змогу отримати вичерпну інформацію про їх наявність і напрямки використання. Саме на підставі даних обліку здійснюється контроль за збереженням, дотриманням цільових

призначень та ефективністю використання бюджетних коштів. Від комплексу контрольних операцій залежить успішна діяльність суб'єкта державного сектору.

Доходи – це загальна економічна категорія, яка чітко визначена вітчизняним законодавством. В обліковому процесі доходи – це «збільшення економічних вигод у вигляді збільшення активів або зменшення зобов'язань, яке призводить до зростання власного капіталу» [1].

Визначення та особливості обліку доходів бюджетної установи регламентуються Національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку в державному секторі 124 «Доходи» [2], яке наводить основну термінологію державного сектору: бюджетне асигнування, обмінна операція, необмінна операція. Отже, бюджетна установа може отримувати доходи від обмінних операцій (коли має місце обмін отриманого активу або послуги на грошові кошти) та необмінних операцій (коли не відбувається грошова компенсація за отриманий актив).

Основною часткою обмінних операцій є операції по отриманню бюджетних асигнувань та розрахунків установи по укладених договорах з контрагентами. Крім бюджетних асигнувань установи можуть мати додаткові кошти у вигляді плати за послуги, які дозволені надавати таким установам.

Всі ці доходи повинні знаходити своє відображення у кошторисі бюджетної установи.

Кошторис бюджетних установ – це документ, який підтверджує повноваження щодо отримання доходів та здійснення видатків, визначає обсяг і спрямування коштів для виконання своїх функцій та досягнення цілей, визначених на рік, відповідно до бюджетних повноважень. Відповідно до статті 13 Бюджетного кодексу України [3] складовими кошторису бюджетної установи є доходи загального та спеціального фондів. Призначенням загального фонду бюджету є фінансування суб'єктів державного сектору для виконання своїх повноважень, визначених законодавством.

В зв'язку із впровадженням воєнного стану в країні, спостерігається тенденція до зменшення асигнувань загального фонду, що автоматично збільшує навантаження на спеціальний фонд бюджетної установи. Саме тому установи змушені збільшувати дохідну частину бюджету спеціального фонду (формувати кошторис майбутніх періодів), оскільки необхідно закрити частину недофінансованих загальним фондом витрат, які установа несе при виконанні своїх функціональних призначень.

Збільшення доходів спеціального фонду веде до збільшення податкового навантаження на установу. Зокрема, бюджетні установи, як інші підприємства, чи організації повинні реєструватись платниками податку на додану вартість (далі ПДВ) при досягненні граничного обсягу операцій, що дорівнює 1 млн грн відповідно до п. 181.1 Податкового кодексу України [4]. До такого обсягу включається дохід від операцій з постачання товарів, робіт, послуг, що підлягають оподаткуванню згідно з розділом V Податкового кодексу України [4].

Фактично бюджетна установа виступає податковим агентом і зобов'язана вести облік вхідного і вихідного ПДВ. Вхідне ПДВ виникає при придбанні установою товарів, робіт, послуг для забезпечення своєї господарської діяльності у відповідності до кошторису доходів і видатків. Вихідне ПДВ виникає при наданні бюджетною установою послуг відповідно до переліку, затвердженого відповідними нормативами. Всі операції переважно оподатковуються базовою ставкою 20%. До бюджету, відповідно до Податкового кодексу України, сплачується позитивна різниця між вихідним і вхідним ПДВ. Слід відмітити, що ПДВ оподатковуються переважно доходи спеціального фонду, які також плануються в кошторисі доходів і видатків.

Оскільки бюджетна установа отримує фінансування з бюджету, то виникає логічне питання: для чого створювати зайвий кругообіг коштів: спочатку виділяти кошти на господарську діяльність установи, а потім вилучати ці кошти у вигляді ПДВ. Доцільно розглянути можливість зміни податкового законодавства в частині оподаткування ПДВ, а саме: змінити граничні обсяги грошових операцій за яких бюджетна установа визнається платником ПДВ; розробити механізм акумулювання ПДВ до сплати на специфічних рахунках

бюджетної установи з можливістю подальшого використання таких коштів на фінансування потреб господарської діяльності установи. Звичайно, кожна пропозиція має бути підкріплена розрахунками-обґрунтуваннями і для кожного кроку має бути розроблений пакет нормативів щодо методики обліку, оподаткування, звітування та контролю за податковими платежами, які будуть акумулюватися на специфічних рахунках установи.

Отже, запропонована оптимізація діючої системи оподаткування позитивно вплине на фінансовий стан та фінансову спроможність бюджетних установ. Призведе до збільшення дохідної частини кошторису спеціального фонду та збільшення фінансових ресурсів бюджетної установи, які в подальшому можна буде спрямувати на виконання основних функцій такої установи та зменшити потребу в частині коштів загального фонду.

1. Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні: Закон України № 996-XIV URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/show/996-14> (дата звернення 02.11.2025).
2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку в державному секторі 124 «Доходи», затверджене наказом МФУ від 24.12.2010 р. № 1629. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0089-11#Text> (дата звернення 02.11.2025).
3. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <http://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення 02.11.2025).
4. Податковий кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення 02.11.2025).

Гончаров Ю. В.,

д. е. н., професор, Міжнародний економіко-гуманітарний університет
імені академіка Степана Дем'янчука (Рівне, Україна)

Пелех А.О.,

аспірант, Міжнародний економіко-гуманітарний університет
імені академіка Степана Дем'янчука (Рівне, Україна)

МІЖНАРОДНА ДОПОМОГА ЯК ЗАСІБ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

Повномасштабне вторгнення РФ завдало Україні безпрецедентних економічних збитків, що проявляються у руйнуванні виробничих підприємств, транспортної та енергетичної інфраструктури, скороченні промислового потенціалу та відтоку робочої сили. Відновлення національної економіки вимагає значних фінансових ресурсів, комплексних реформ та узгодженої державної політики. В умовах обмежених внутрішніх можливостей міжнародна допомога стала ключовим інструментом підтримки, здатним компенсувати дефіцит ресурсів і сприяти модернізації економіки та її інтеграції у світову систему господарювання.

Метою даного дослідження є розкриття ролі міжнародної допомоги у підтримці та відновленні економіки України.

Для системного визначення масштабів руйнувань та економічних втрат проводиться «Швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення» (RDNA), що здійснюється Урядом України за підтримки Групи Світового банку, Європейської Комісії та ООН. Ці оцінки дозволяють встановити обсяг прямих збитків, найбільш постраждалі сектори та регіони, а також визначити ключові напрямки подальшого відновлення країни [1].

За оцінками RDNA4 (лютий 2025 року), пряма шкода, завдана будівлям та інфраструктурі, становить близько 176 млрд дол. США. Найбільше постраждали житловий сектор (понад 57 млрд дол. США, або 33% від загального обсягу шкоди), транспорт (понад 36 млрд дол. США, або 21%), енергетика та видобувна промисловість (понад 20 млрд дол. США, або 12%), а також торгівля та промисловість (понад 17 млрд дол. США, або 10%). В енергетичному секторі кількість пошкоджених або зруйнованих активів зросла на 93%, включно з інфраструктурою виробництва, передачі та розподілу електроенергії, хоча частково це збільшення також пов'язане з перекласифікацією централізованого теплопостачання з

муніципального в енергетичний та видобувний сектори. Найбільшої шкоди в усіх секторах було завдано в Донецькій, Харківській, Луганській, Запорізькій, Херсонській та Київській областях. Шкода в цих регіонах становить понад 127 млрд дол. США, або 72 % від загальної суми шкоди [1].

RDNA4 показала, що потреби України на наступне десятиліття становлять 524 млрд дол. США, при цьому значна частка має забезпечуватися за рахунок інвестицій приватного сектору та міжнародних фінансових інституцій. Основними напрямками відбудови визначено модернізацію інфраструктури, реконструкцію житлового фонду, підтримку бізнесу та створення робочих місць, відновлення сільського господарства та логістики експорту, а також розвиток соціальної сфери [1].

Важливо зазначити, що міжнародна допомога стала ключовим чинником підтримки економічної стабільності України в умовах війни та водночас заклала основу для її майбутньої відбудови. Її вплив простежується у багатьох сферах – від фінансування державного бюджету та зміцнення фінансової системи до розвитку інфраструктури й підтримки соціальної сфери.

Міжнародна допомога, що надходить в Україну виконує не лише функцію короткострокової підтримки, а й закладає основу для відновлення та довгострокового розвитку національної економіки. Її значення проявляється у трьох ключових напрямках: стабілізація макрофінансової ситуації, подолання гуманітарної кризи та формування передумов для структурної модернізації економіки.

1. Забезпечення макрофінансової стабільності.

Зовнішні ресурси відіграли критично важливу роль у запобіганні фінансовому колапсу держави. Бюджетна допомога, що надається переважно у формі грантів та пільгових кредитів, дозволила:

- уникнути дефолту та зберегти кредитоспроможність країни на міжнародних ринках;
- забезпечити безперервність виплат соціального характеру (пенсій, допомог, заробітних плат бюджетникам);
- фінансувати першочергові видатки оборонного сектору, що становлять основу національної безпеки.

Таким чином, міжнародна фінансова підтримка виступає гарантом макроекономічної стабільності та фактором утримання довіри до української економіки.

2. Подолання гуманітарної кризи.

Гуманітарна допомога спрямована на задоволення базових потреб населення в умовах воєнних дій. Її ключові аспекти включають:

- постачання медикаментів, продуктів харчування, засобів гігієни;
- відновлення роботи медичних закладів і системи освіти;
- підтримку внутрішньо переміщених осіб та найбільш уразливих груп населення.

Цей напрям має не лише гуманітарне, а й економічне значення, адже сприяє збереженню трудового потенціалу країни, зменшенню масштабів бідності та соціальної напруги.

3. Інвестиційна та технічна допомога як основа відбудови.

Інвестиційні та технічні ресурси закладають підвалини для довгострокового економічного розвитку. Їх роль проявляється у:

- відновленні зруйнованої інфраструктури (транспортної, енергетичної, житлової);
- розвитку відновлюваної енергетики та впровадженні «зелених» технологій;
- підтримці цифрової економіки та інноваційних кластерів;
- адаптації законодавчої та інституційної бази до стандартів ЄС, що сприяє інтеграції України у внутрішній ринок Євросоюзу.

Загалом, міжнародна підтримка України у 2022–2025 рр. стала безпрецедентною як за масштабами, так і за структурою. За даними дослідження Kiel Institute, загальний обсяг міжнародної допомоги Україні за цей період склав близько 279,7 млрд дол. США. Найбільшими донорами є Сполучені Штати Америки та Європейський Союз (інституції та держави-члени), частка яких у сукупності перевищує 85 % від усієї підтримки. США надали

понад 119,6 млрд дол., зокрема 67,2 млрд військової, 48,8 млрд фінансової та 3,6 млрд гуманітарної допомоги. ЄС забезпечив фінансування у розмірі 118,5 млрд дол., що включає як пряму бюджетну підтримку, так і витрати на військову допомогу та допомогу біженцям [2].

Структура допомоги Європейського Союзу є багатокомпонентною: понад €84,6 млрд спрямовано на фінансову, економічну та гуманітарну підтримку, €59,6 млрд – на військові потреби, а ще €17 млрд – на утримання та соціальний захист українських біженців. Важливо, що 65 % допомоги ЄС становлять гранти чи підтримка у натуральній формі, а 35 % – кредити на пільгових умовах, що знижує боргове навантаження на Україну та підвищує ефективність зовнішньої допомоги [2].

Таким чином, міжнародна допомога виконує подвійну функцію: з одного боку, вона забезпечує макроекономічну стабільність України в умовах війни, а з іншого – формує основу для післявоєнної відбудови та модернізації економіки. Структурний аналіз обсягів і форм такої підтримки засвідчує, що подальша результативність міжнародної допомоги значною мірою залежатиме від ефективності її використання та інтеграції у стратегічні програми відновлення країни.

1. Україна: швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення (RDNA4). URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099052925103531065/pdf/P180174-93c8e8c1-83a2-487d-aaec-a8435f9db418.pdf>
2. Ukraine Support Tracker. URL: <https://www.ifw-kiel.de/topics/war-against-ukraine/>

СЕКЦІЯ №4
РЕГІОНАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, МІЖНАРОДНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО,
ЄВРОІНТЕГРАЦІЯ

Тихонов О.В., здобувач ступеня доктора філософії кафедри економіки
Луцький національний технічний університет, Україна

ПЕРСПЕКТИВИ ПЕРЕХОДУ ЗАХІДНОГО РЕГІОНУ УКРАЇНИ НА ПРИНЦИПИ
«ЗЕЛЕНОЇ» ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ПРИСКОРЕННЯ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Загальновідомо, що перехід Західного регіону України до «зеленої» економіки є стратегічним імперативом у контексті євроінтеграційних процесів та імплементації зобов'язань за Угодою про асоціацію. Натомість, ключовою проблемою залишається фінансова спроможність підприємств Західної України до модернізації виробництва та впровадження ресурсо- й енергоефективних технологій, що вимагає залучення значних інвестицій.

Багато дослідників [1-3] зауважують, що наразі спостерігається технологічна відсталість значної частини виробничих потужностей, особливо у промисловості, що ускладнює досягнення європейських стандартів екологічної безпеки та зниження вуглецевого сліду. Існує дефіцит кваліфікованих кадрів та освітніх програм, здатних забезпечити фахівців, необхідних для розвитку відновлюваної енергетики, екологічного туризму та циркулярної економіки. Значними є інституційні та регуляторні бар'єри, включаючи недосконалість законодавчої бази та бюрократизованість дозвільних процедур, гальмують реалізацію «зелених» проєктів та ініціатив.

Недостатній рівень розвитку інфраструктури для сортування, переробки та утилізації відходів, що є критичним елементом циркулярної економіки, вимагає невідкладного інвестування. Тоді як залежність від традиційних джерел енергії та повільне впровадження енергоощадних заходів у житлово-комунальному секторі та транспорті стримують зниження енергетичної інтенсивності регіональної економіки. Крім того, обмежений доступ до європейських фондів та інструментів фінансування, призначених для «зеленого» переходу, через складність процедур та необхідність співфінансування, є вагомою перешкодою.

Виникає необхідність структурної перебудови регіональної економіки з акцентом на інноваційні, екологічно чисті галузі, що здатні створити нові високопродуктивні робочі місця, є актуальним викликом. Тому подолання цих системних проблем є пріоритетним завданням для забезпечення сталого розвитку Західного регіону та його повноцінної інтеграції у європейський економічний простір.

В цьому контексті важливо виділити основні заходи, які потрібно реалізувати для прискорення переходу до «зеленої» економіки у Західному регіоні України в контексті євроінтеграції.

Необхідно розробити та імплементувати регіональну стратегію «зеленого» переходу, що відповідає цілям Європейського зеленого курсу та інтегрована у національні програми євроінтеграції. Важливим є створення сприятливих умов для залучення прямих іноземних та внутрішніх інвестицій у відновлювану енергетику (сонячна, вітрова, біоенергетика) та енергоефективні технології. Слід забезпечити доступність пільгового кредитування, грантових програм та механізмів співфінансування для малого та середнього бізнесу, що впроваджує екологічні інновації та принципи циркулярної економіки. Пріоритетним є проведення масштабної термомодернізації житлового фонду та об'єктів соціальної інфраструктури, що суттєво знизить енергоспоживання та викиди. Потрібно розбудувати сучасну регіональну інфраструктуру для роздільного збору, переробки та утилізації твердих побутових і промислових відходів, мінімізуючи обсяги захоронення. Необхідно стимулювати перехід на екологічно чистий громадський транспорт, розширювати мережу електрозарядних станцій та розвивати велосипедну інфраструктуру для зменшення забруднення повітря.

Важливо впроваджувати ефективні методи управління водними ресурсами, забезпечити стаке лісокористування та здійснювати заходи з біоремедіації забруднених територій. Слід модернізувати освітні програми для підготовки фахівців у галузі «зелених» технологій та підтримувати наукові дослідження, спрямовані на розробку регіональних інноваційних рішень. Потребує посилення інституційна спроможність органів місцевого самоврядування у сфері екологічного моніторингу, контролю та впровадження європейських екологічних директив. Важливо максимально спростити дозвільні та адміністративні процедури для «зелених» проєктів, забезпечуючи при цьому прозорість прийняття рішень та партнерство з громадськістю. Необхідно надавати податкові пільги та преференції компаніям, які сертифікують свою продукцію за міжнародними екологічними стандартами та експортують її до країн ЄС. Активна участь у програмах транскордонної співпраці та європейських ініціативах (наприклад, Interreg) дозволить обмінюватися досвідом та залучати технічну допомогу для прискорення «зеленого» переходу.

Отже, перехід Західного регіону України до «зеленої» економіки є незворотним процесом, критично необхідним для виконання євроінтеграційних зобов'язань та досягнення довгострокової регіональної стійкості. Актуальні виклики зосереджені навколо фінансової неспроможності підприємств до модернізації, технологічної відсталості та інституційних бар'єрів, що гальмують впровадження екологічних стандартів ЄС. Для прискорення цього процесу необхідно забезпечити масштабне залучення інвестицій у відновлювану енергетику, енергоефективність та інфраструктуру циркулярної економіки. Системна термомодернізація та реформа транспортного сектору є ключовими для зниження енергетичної інтенсивності регіону та мінімізації його вуглецевого сліду.

Вирішальне значення має розвиток людського капіталу через цільові освітні програми, що забезпечать регіон кваліфікованими фахівцями для нових «зелених» галузей. Посилення інституційної спроможності та транспарентність адміністративних процедур є необхідними умовами для ефективного використання міжнародної допомоги та стимулювання «зеленого» підприємництва. Таким чином, успіх «зеленого» переходу вимагає комплексного підходу, що поєднує стратегічне державне управління, приватні інвестиції, технологічні інновації та активну міжнародну співпрацю.

1. Карлін М. Фінанси публічно-приватного партнерства як важливий напрям побудови «зеленої» економіки в Україні [Електронний ресурс] / М. Карлін, С. Миронюк // Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. - 2024. - № 1. - С. 48-54. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2024_1_9
2. Сич, К., Бугайчук, В., & Грабчук, І. (2021). Тенденції та перспективи розвитку зеленої економіки в Україні. Економіка та суспільство, (30). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-48>
3. Шубалий О. М. Економічне стимулювання поглибленої переробки біомаси в регіоні в контексті імплементації концепції «зеленої економіки» / О. М. Шубалий, М. В. Короленко, П. М. Косінський // Наукові праці НДФІ. - 2019. - Вип. 2. - С. 110-124. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npndfi_2019_2_9

Погуляйко Ю.М., доктор філософії з економіки, здобувач ступеня доктора наук
Луцький національний технічний університет, Україна

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ КОМУНАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ У ПРИКОРДОННИХ З ЄС РЕГІОНАХ УКРАЇНИ

Поряд із екологічною інфраструктурою не менш важливе значення має забезпечення сталого розвитку і комунальної інфраструктури у прикордонних з ЄС регіонах України. Але це не важливо не тільки з позицій забезпечення належних умов для проживання населення, але є стратегічно важливим для інтеграції нашої країни у європейський простір, забезпечення екологічної безпеки прикордонних з ЄС регіонів, а також для прискорення їх соціально-економічного розвитку та зміцнення національної безпеки держави загалом.

Комунальна інфраструктура як правило включає комунальні об'єкти водопостачання та водовідведення, системи тепло- та електропостачання, а також іншу інфраструктуру стійкого розвитку. Тому детальне вивчення стану і тенденцій розвитку комунальної інфраструктури дуже важливе для виявлення проблемних моментів для забезпечення своєчасного реагування та виправлення ситуації.

Інфраструктура водопостачання – це складний комплекс споруд та систем, призначений для забезпечення населення та галузей національного господарства якісною питною водою. Вона включає в себе наступні ключові елементи: джерела водопостачання, водозабірні споруди, водопровідні мережі, очисні споруди, насосні станції, резервуари чистої води, системи керування та моніторингу тощо. Отже, інфраструктура водопостачання є складною та розгалуженою системою, що забезпечує доставку якісної питної води до споживачів.

На початковому етапі вивчимо стан інфраструктури водопостачання і водовідведення у прикордонних з ЄС регіонах України у 2023 році (табл. 1).

Таблиця 1. Порівняння стану забезпеченості населених пунктів прикордонних з ЄС регіонів України централізованим водопостачанням та централізованим водовідведенням у 2023 році

Регіони	Забезпечено централізованим					
	водопостачанням, %			водовідведенням, %		
	міста	сmt	села	міста	сmt	села
Волинська	100,0	81,8	30,3	81,8	81,8	2,4
Закарпатська	100,0	100,0	33,2	100,0	78,9	2,8
Івано-Франківська	100,0	54,2	4,6	100,0	45,8	1,3
Львівська	95,5	76,5	8,2	90,9	52,9	1,1
Одеська	100,0	100,0	67,5	100,0	51,5	3,3
Чернівецька	90,9	87,5	4,0	81,8	87,5	0,0
Всього прикордонні з ЄС регіони	97,7	83,3	24,6	92,4	66,4	1,8
Україна	97,2	89,0	26,2	95,0	66,7	1,8
Прикордонні регіони до країни в цілому, %	100,5	93,6	94,0	97,3	99,6	100,9

Примітка. Побудовано автором на основі [1].

Загалом, рівень забезпеченості централізованим водопостачанням у містах прикордонних регіонів є дуже високим, наближаючись до 100% у більшості областей. У селищах міського типу (сmt) цей показник дещо нижчий, але все ще досить високий. У сільських населених пунктах рівень забезпеченості значно нижчий, що є загальною тенденцією для України. Ситуація з водовідведенням менш оптимістична. Хоча у містах показники також високі, у сmt та особливо в селах вони значно нижчі, ніж з водопостачанням.

Закарпатська та Одеська області демонструють найвищі показники забезпеченості як водопостачанням, так і водовідведенням у містах та сmt. Волинська область також має високі показники водопостачання, але дещо нижчі показники водовідведення. Івано-Франківська та Львівська області мають нижчі показники забезпеченості водовідведенням у сmt та селах, а Чернівецька область має найнижчий показник забезпеченості водовідведенням у селах (0%). У всіх прикордонних регіонах рівень забезпеченості як водопостачанням, так і водовідведенням у селах є дуже низьким (від 1 до 33%). В той же час, прикордонні регіони в цілому мають дещо вищі показники забезпеченості водопостачанням та водовідведенням у містах, ніж середні показники по Україні.

Надалі важливо вивчити забезпеченість населення прикордонних з ЄС регіонів України централізованим водопостачанням та централізованим водовідведенням (табл. 2).

Таблиця 2. Забезпечення населення прикордонних з ЄС регіонів України централізованим водопостачанням та централізованим водовідведенням у 2023 році (у % до загальної чисельності населення)

Регіони	Забезпечено централізованим					
	водопостачанням, %			водовідведенням, %		
	міста	сmt	села	міста	сmt	села
Волинська	83,3	84,7	47,6	72,9	71,4	9,9
Закарпатська	86,0	48,5	14,6	83,5	38,9	1,3
Івано-Франківська	92,7	36,7	6,5	84,6	38,3	5,7
Львівська	92,7	68,2	9,8	94,5	42,0	2,0
Одеська	97,4	87,7	62,2	87,6	36,4	2,5
Чернівецька	70,1	71,6	3,8	65,8	31,5	0,0
Всього прикордонні з ЄС регіони	87,0	66,2	24,1	81,5	43,1	3,6
Україна	88,8	88,8	25,7	76,7	76,7	3,6
<i>Прикордонні регіони до країни в цілому, %</i>	<i>98,0</i>	<i>74,6</i>	<i>93,7</i>	<i>106,2</i>	<i>56,2</i>	<i>99,1</i>

Примітка. Побудовано автором на основі [1].

Загалом, рівень забезпеченості населення централізованим водопостачанням у містах прикордонних регіонів є високим (в середньому – 87,0%), але спостерігається значний розрив між містами та сільськими населеними пунктами (24,1%). У селищах міського типу (сmt) показник також є досить високим (66,2%), але значно нижчим, ніж у містах. Ситуація з водовідведенням є менш сприятливою. Хоча у містах показники досить високі (81,5%), у сmt та особливо в селах вони значно нижчі (43,1% та 3,6% відповідно). Це свідчить, що інфраструктура водовідведення потребує значного покращення, особливо в сільській місцевості. Серед регіонів Одеська область демонструє найвищі показники забезпеченості водопостачанням у містах (97,4%) та селах (62,2%), а Львівська область має найвищий показник забезпеченості водовідведенням у містах (94,5%). З іншого боку, Чернівецька область має найнижчі показники забезпеченості водопостачанням у містах (70,1%) та селах (3,8%), а також найнижчий показник водовідведення у селах (0,0%). Івано-Франківська область має найнижчі показники забезпечення сmt водопостачанням (36,7%), а Одеська область – водовідведенням (36,4%).

Можна зробити висновок, що існує значний дисбаланс у забезпеченні водопостачанням та водовідведенням між міськими та сільськими населеними пунктами у прикордонних з ЄС регіонах України. Необхідно приділити особливу увагу розвитку інфраструктури водовідведення, особливо в сільській місцевості. Прикордонні регіони в цілому мають кращі показники, ніж в середньому по Україні, але все ще потребують покращення, особливо в сфері водовідведення. Загалом аналіз показує, що хоча в містах ситуація з водопостачанням та водовідведенням відносно краща, сільські населені пункти потребують значних інвестицій у розвиток такої інфраструктури. Необхідна регіональна політика по вирівнюванню диспропорцій в забезпеченні населення якісними послугами водопостачання та водовідведення.

1. Національна доповідь про якість питної води та стан питного водопостачання та водовідведення в Україні у 2023 році. Міністерство розвитку громад та територій України. Київ, 2024. 438 с.

Залевський П.М., здобувач ступеня доктора філософії кафедри економіки
Луцький національний технічний університет, Україна

СТАЛИЙ РОЗВИТОК ЗАХІДНОГО РЕГІОНУ УКРАЇНИ ЯК АКСЕЛЕРАТОР ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Актуальність сталого розвитку Західного регіону України в умовах євроінтеграції визначається необхідністю комплексної трансформації економіки відповідно до європейських екологічних та соціальних стандартів, що вимагає впровадження принципів «зеленої» економіки та інноваційних технологій для подолання значної ресурсомісткості місцевого виробництва. На думку багатьох вчених [1-4] серйозним викликом залишається поглиблення регіональних диспропорцій, коли економічне зростання концентрується переважно у великих містах, тоді як периферія, особливо гірські райони, стикається з відтоком населення та недостатністю інвестицій, що ускладнює рівномірне досягнення Цілей сталого розвитку 2030. Водночас, екологічні ризики, зумовлені змінами клімату, такі як зростання частоти паводків, неефективне використання лісових ресурсів та промислове забруднення, вимагають негайного впровадження адаптаційних стратегій та гармонізації екологічного законодавства з нормами Європейського Союзу, що є ключовою умовою для ефективної транскордонної співпраці у прикордонних євро регіонах.

Також гостро стоїть проблема трудової міграції, що призводить до дефіциту кваліфікованих кадрів та демографічного старіння, що підриває соціальну стійкість регіону, тоді як критичний знос інфраструктури, зокрема транспортної та логістичної, перешкоджає повноцінній інтеграції Західного регіону України до європейських транспортних мереж. У цьому контексті, забезпечення енергетичної безпеки через зниження енергоємності та розвиток відновлюваних джерел енергії, поряд із посиленням прозорості управління природними ресурсами для боротьби з нелегальною діяльністю, є першочерговими завданнями, що потребують подальшого вдосконалення інституційної спроможності місцевих органів влади для ефективного використання фінансової допомоги ЄС та залучення інвестицій.

Сталий розвиток Західного регіону України є стратегічною передумовою для прискорення євроінтеграційних процесів, виступаючи невід'ємним механізмом у контексті повоєнного відновлення, оскільки він забезпечує швидку гармонізацію національного законодавства з європейським через імплементацію Цілей Сталого Розвитку та ключових екологічних директив ЄС. Така прихильність до принципів ESG (Environmental, Social, Governance) значно підвищує інвестиційну привабливість регіону, залучаючи європейських партнерів та міжнародні фінансові інституції до фінансування зелених та стійких проєктів відновлення.

Активна транскордонна співпраця у спільних стійких ініціативах, особливо в напрямку розвитку відновлюваної енергетики та модернізації логістичних вузлів, сприятиме фактичній інтеграції Західного регіону України в економічний та інфраструктурний простір Євросоюзу, тоді як розвиток інноваційних, енергоефективних виробництв дозволяє українським підприємствам інтегруватися в стійкі європейські ланцюги постачання. Масштабний перехід регіону на відновлювані джерела енергії та програми енергоефективності має стати прямим внеском у цілі Європейського зеленого курсу, підвищуючи енергетичну стійкість України, а впровадження європейських стандартів у сфері циркулярної економіки та управління водними ресурсами демонструє відповідність екологічній політиці ЄС.

Ключовим елементом інтеграції є модернізація транспортної інфраструктури з використанням стійких технологій відповідно до стандартів TEN-T, тоді як інвестиції у соціальну сферу та освіту забезпечують стабілізацію людського капіталу, необхідного для якісного повоєнного будівництва. Крім того, впровадження інтегрованого територіального планування з акцентом на «розумні» громади гарантує збалансований просторовий розвиток,

а необхідність виконання вимог сталого розвитку посилює антикорупційні механізми та прозорість публічного управління, що є фундаментальною умовою членства в ЄС і підтверджує політичну волю країни до стійкого та інклюзивного відновлення.

Проведений аналіз актуалізує стратегічне значення сталого розвитку Західного регіону України як провідного інтеграційного механізму для прискорення євроінтеграції в умовах повоєнного відновлення. Головним викликом залишається необхідність структурної модернізації ресурсоємної економіки Західного регіону України та мінімізації регіональних диспропорцій через впровадження інноваційних та екологічно збалансованих виробничих моделей, що відповідають вимогам Європейського зеленого курсу. Ефективна гармонізація екологічного та інфраструктурного законодавства з вимогами ЄС через транскордонні проєкти та стандарти TEN-T є дуже важливою для фактичного входження регіону у європейський економічний простір. Подолання демографічних ризиків та підвищення енергетичної стійкості через розвиток відновлюваних джерел енергії є ключовими для забезпечення довгострокової соціально-економічної стабільності регіону. Перехід до принципів сталого розвитку вимагає посилення інституційної прозорості та антикорупційних механізмів для ефективного залучення та використання фінансових ресурсів, необхідних для інфраструктурного та соціального відновлення. Таким чином, сталий розвиток Західного регіону України є фундаментальною передумовою для зміцнення стійкості України та успішного набуття членства в Європейському Союзі.

1. Сучасна парадигма сталого розвитку в умовах глобалізації / М.А. Хвесик, О.М. Шубалий // Економіка природокористування і охорони довкілля: Зб. наук. пр. – К.: ДУ ІЕПСР НАН України, 2011. – С. 4-14.
2. Шубалий О. М., Косінський П. М. Тенденції та державні стимули розвитку переробної промисловості на базі природно-ресурсних видів економічної діяльності у регіоні. Економіка природокористування і сталий розвиток. 2022. № 12. С. 16-25. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001399078>
3. Шубалий, О., & Єфімов, А. (2024). Оцінка гідної праці та економічного зростання у прикордонних територіях України та Польщі. Економіка та суспільство, (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-115>
4. Шубалий, О. М. Економічне стимулювання комплексної переробки природних ресурсів у регіоні [Текст] : монографія / Шубалий О. М., Косінський П. М. ; Луц. нац. техн. ун-т. - Луцьк : ІВВ Луц. НТУ, 2019. - 217 с.

Гордійчук Ю.Р., здобувач ступеня доктора філософії кафедри економіки
Луцький національний технічний університет, Україна

РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНОЇ ТА СОЛІДАРНОЇ ЕКОНОМІКИ ЯК УМОВА ПРИСКОРЕННЯ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Розвиток соціальної та солідарної економіки (ССЕ) в Україні набуває додаткової актуальності як інструмент підвищення соціальної згуртованості та економічної стійкості в умовах євроінтеграційних процесів. Недосконалість національної законодавчої бази, що регулює діяльність суб'єктів ССЕ, як вважають багато дослідників [1-3] є однією з ключових системних проблем, що стримує їх інституційний розвиток та масштабування. Фінансова підтримка сектора залишається фрагментованою та недостатньою, вимагаючи впровадження ефективних механізмів державного та приватного фінансування за європейськими стандартами. Слабка поінформованість суспільства та низький рівень довіри до інституцій ССЕ ускладнюють формування сприятливого середовища для їх функціонування та залучення людського капіталу.

Конкуренція з традиційним бізнесом та необхідність забезпечення економічної ефективності соціальних підприємств вимагають розробки інноваційних бізнес-моделей, орієнтованих на подвійну місію (соціальну та економічну). Адаптація до стандартів та практик ЄС у сфері ССЕ є імперативом для успішної інтеграції, що передбачає гармонізацію політик та методологій. Проблема соціальної нерівності та вразливості окремих груп населення (ВПО, ветерани, особи з інвалідністю) підсилює потребу в ефективних суб'єктах ССЕ, здатних

створювати інклюзивні робочі місця та надавати соціальні послуги. Необхідність децентралізації та посилення ролі місцевих громад у підтримці ССЕ вимагає передачі відповідних повноважень та фінансових ресурсів на регіональний рівень. Нестача кваліфікованих кадрів у сфері соціального підприємництва та управління проектами ССЕ обмежує інституційну спроможність сектора до зростання. Таким чином, вирішення означених проблем є стратегічною передумовою для реалізації соціально-орієнтованої моделі економічного розвитку України в європейському просторі.

Розвиток соціальної та солідарної економіки (ССЕ) в Україні є потужним каталізатором для прискорення євроінтеграції у післявоєнний період, оскільки він безпосередньо корелює з цінностями та пріоритетами Європейського Союзу (ЄС). ССЕ сприяє зміцненню соціальної згуртованості та інклюзивності, що є фундаментальними принципами європейської моделі добробуту та необхідною передумовою для членства. Впровадження європейських практик у сфері ССЕ, зокрема щодо законодавчого регулювання та стандартів управління, забезпечить швидку гармонізацію національного законодавства з *Acquis Communautaire*. Соціальні підприємства відіграватимуть ключову роль у відновленні та відбудові постраждалих регіонів, створюючи сталі робочі місця, особливо для ветеранів, внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та інших вразливих груп.

Цей сектор є важливим інструментом для подолання соціальної нерівності та підвищення якості соціальних послуг, що відповідає цілям Європейського стовпа соціальних прав. Сприяння інноваційним рішенням у соціальній сфері через моделі ССЕ дозволить Україні ефективніше вирішувати складні післявоєнні виклики, демонструючи відповідність європейським підходам до інновацій. Розвиток ССЕ підвищить інституційну спроможність громадянського суспільства та його участь у процесах прийняття рішень, що є ознакою зрілої демократії, необхідної для інтеграції. Залучення України до транснаціональних мереж та платформ ССЕ ЄС створить додаткові можливості для обміну досвідом, доступу до фінансування та посилення міжнародного співробітництва.

Економічна стійкість суб'єктів ССЕ, які часто орієнтовані на місцеві ринки та ресурси, сприятиме диверсифікації економіки та її меншій вразливості у майбутньому. Створення інклюзивних ланцюгів постачання та розвиток етичного споживання через діяльність ССЕ відображають європейські тренди сталої економіки. Наявність потужного та визнаного сектора ССЕ в Україні посилить її переговорну позицію у діалозі з ЄС, підтверджуючи політичну волю до побудови соціально орієнтованої держави. Таким чином, ССЕ є не лише соціальним, а й вагомим геополітичним активом, що демонструє готовність України до повноцінної інтеграції до європейської родини.

Отже, розвиток соціальної та солідарної економіки (ССЕ) в Україні є стратегічною імперативою, яка набуває критичної актуальності в контексті післявоєнної відбудови та євроінтеграційних прагнень. Системні виклики, що стосуються недосконалості законодавчої бази, фрагментарності фінансування та кадрового дефіциту, стримують інституційний розвиток сектора, вимагаючи невідкладних реформ. Гармонізація національних політик з європейськими стандартами та практиками ССЕ є ключовою умовою для успішної інтеграції, демонструючи відповідність України цінностям ЄС.

ССЕ виступає як ефективний інструмент для вирішення гострих соціальних проблем, зокрема подолання нерівності, реінтеграції ветеранів та ВПО, що безпосередньо сприяє соціальній згуртованості. Посилення ролі місцевих громад через підтримку суб'єктів ССЕ сприяє децентралізації та побудові стійкої, інклюзивної економічної моделі. Таким чином, інвестиції у ССЕ є не лише соціальним, а й вагомим економічним та геополітичним активом, що прискорить відновлення та членство України у Європейському Союзі. Тому необхідний комплексний підхід, що охоплює інституційну підтримку, фінансування та освіту для розкриття повного потенціалу ССЕ.

1. Дерев'янка Ю. М. Соціальна та солідарна економіка: поняття та сутність, досвід та перспективи / Ю. М. Дерев'янка, Л. Г. Мельник, О. В. Кубатко // *Mechanism of Economic Regulation*. - 2014. - № 3. - С. 89-98. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mre_2014_3_12.
2. Сотник І. М. Соціальна та солідарна економіка : навчальний посібник / І. М. Сотник. – Суми : Сумський державний університет, 2022. – 247 с.
3. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ЛНТУ, 2023. – 414 с.

Великий Є. О.

аспірант

Інститут демографії та проблем якості життя НАН України, м. Київ, Україна

ПОЛІТИКА ІНКЛЮЗИВНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ІМІГРАНТІВ В КРАЇНАХ ЄС

Інклюзивна інтеграція іммігрантів у країнах Європейського Союзу становить складну, багаторівневу й дедалі важливішу політичну та соціально-економічну сферу, яка визначає не лише траєкторії індивідуального залучення новоприбулих, а й загальну якість демократичних інститутів, економічну стійкість, довіру до держави та здатність суспільств зберігати цілісність в умовах зростаючої різноманітності. У цьому контексті особливого значення набуває концепт інклюзивної інтеграції, під яким розуміють не просто адаптацію мігрантів до приймаючого суспільства, а створення таких політичних, правових і соціальних умов, за яких мігранти отримують рівний доступ до можливостей, ресурсів і прав, можуть брати участь у суспільному житті на рівних підставах і реалізовувати власний людський капітал без структурних бар'єрів і дискримінаційних обмежень [4; 6; 17]. Йдеться про модель, у якій інтеграція вибудовується як двосторонній процес – не лише підтримка адаптації новоприбулих, а й інституційна готовність суспільства приймаючої країни забезпечити справедливі правила, передбачуваний статус, ефективні механізми участі та системи соціальної мобільності. Саме тому дослідження інтеграційних політик ЄС потребує системного аналізу відповідно до усталених міжнародних методологій, зокрема індексного оцінювання політик на основі широких масивів порівняльних даних.

Порівняльний аналіз свідчить, що найвищі стандарти інклюзивності сформувалися у Швеції, Фінляндії та Португалії, де інтеграція розглядається як довгострокова суспільна інвестиція і частина загальної моделі соціальної держави. Тут інтеграційні заходи спрямовані не лише на усунення бар'єрів, а й на активне створення можливостей, включно з широкими програмами вивчення мови, доступом до якісних державних послуг, швидким входженням на ринок праці та наявністю прозорих шляхів до постійного проживання і громадянства [6; 12; 17]. Натомість низка країн Центрально-Східної Європи (зокрема, Латвія, Литва, Словаччина, Болгарія) демонструють модель, де історично невеликий масштаб імміграції поєднується зі слабкими інституціями інтеграції та нерідко стриманим політичним ставленням до довгострокового вкорінення мігрантів [6; 17].

У цих умовах актуалізується питання про логіку інклюзивної інтеграції, яка, на відміну від асиміляційних або мінімалістичних моделей, базується на трьох взаємопов'язаних принципах. Перший полягає у рівному доступі до прав і послуг: це стосується ринку праці, освіти, охорони здоров'я, соціального захисту та наявності ефективних механізмів антидискримінаційної підтримки [4–5; 11; 13; 17]. Другий принцип – забезпечення довгострокової безпеки перебування, адже економічна та соціальна інтеграція неможлива в умовах правової невизначеності [9; 16–17]. Третій – розширення можливостей для політичної, громадянської та консультативної участі, оскільки мігранти стають стейкхолдерами, які мають впливати на політики, що формують їхнє повсякденне життя [1; 4; 6; 8]. Всі ці компоненти структурно взаємодоповнюють один одного: політична участь зміцнює довіру, доступ до соціальних інститутів сприяє економічній автономії, а стабільний правовий статус стимулює довгострокові інвестиції у людський капітал.

У сфері трудової інтеграції, яка є базовою умовою економічної самостійності, якість політики в країнах ЄС оцінюється як частково сприятлива: середній показник у сфері «Labour Market Mobility» – 55/100 [17]. Тут простежуються суттєві відмінності між західними та східними членами Союзу. Найбільш розвинені системи демонструють Португалія, Фінляндія та Швеція, де іммігранти отримують не лише швидкий доступ до ринку праці, а й комплексну підтримку, включно з визнанням кваліфікацій, програмами перенавчання та спеціальними заходами для жінок і молоді [2; 6; 12; 17]. Ці системи поєднують структурованість державних послуг із активними політиками зайнятості, що значною мірою зменшує ризики тривалого безробіття або зайнятості нижче рівня кваліфікації. На відміну від цього, у країнах Центрально-Східної Європи ринок праці часто лишається малодоступним у перші роки перебування, особливо у державному секторі, а програми підтримки мають обмежений характер [6; 17]. Важливо підкреслити, що ухвалення оновленої Директиви про Єдиний дозвіл на проживання і роботу (2024 р.), яка має бути імплементована до 2026 року, потенційно змінить ситуацію та посилить рівність доступу до ринку праці, включно з правом змінювати роботодавця, що є ключовим елементом автономії працівників.

Система освіти залишається однією з найбільш складних і проблемних ділянок інтеграції. Середній показник розвитку освітньої політики для мігрантів в ЄС становить лише 50/100, тобто 50 балів зі 100 можливих за методологією MIPeX, яка застосовується для порівняльного оцінювання інклюзивності інтеграційних політик у різних країнах ЄС [17]. І більшість країн досі не забезпечують достатньої підтримки у мовній адаптації, індивідуальному консультуванні, роботі з сім'ями та підвищенні компетентностей педагогів щодо багатокультурного середовища [7; 11; 13]. Попри це, останніми роками окремі країни здійснили важливі кроки вперед. Австрія, Греція та Іспанія впровадили багатомовні консультаційні центри, розширили підтримку для дітей біженців, а Польща, Чехія та Словаччина – у відповідь на масовий наплив українських дітей після 2022 року – створили адаптаційні класи та мультилінгвальні інформаційні ресурси. Емпіричні оцінки підтверджують, що інклюзивні освітні моделі забезпечують не лише кращі академічні результати, а й запобігають міжпоколінному відтворенню вразливості, підвищуючи соціальну мобільність та конкурентоспроможність на ринку праці.

Особливо критичним аспектом політики ЄС залишається політична участь мігрантів, показник якої лише 37/100 – найнижчий серед усіх сфер оцінювання MIPeX [17]. У більшості держав-членів треті країни громадян практично не мають механізмів впливу на державну політику: вони або позбавлені права голосу на місцевих виборах, або мають доступ до нього лише після тривалого проживання, а інституційні механізми консультацій переважно є або слабкими, або відсутніми. Накопичені емпіричні дані свідчать, що політична інклюзія безпосередньо корелює зі зростанням суспільної довіри, зниженням ризиків соціальної ізоляції та зміцненням загальної демократичної культури [1; 4; 6; 8; 18]. Фактично, без системної участі мігрантів інтеграційна політика втрачає свою завершеність, а демократична легітимність – частину своєї підстави.

Правовий статус довгострокового проживання та доступ до громадянства становлять ще один великий блок інтеграційної динаміки. Постійне проживання у ЄС оцінюється як помірно сприятливе (61 бал зі 100 можливих за методологією MIPeX [17]), проте в багатьох країнах простежується тенденція до ускладнення процедур через підвищення вимог до доходів або мовної компетентності. Часто умови на постійне проживання наближаються до вимог для набуття громадянства, що збільшує навантаження на вразливі групи та створює правові пастки тривалого тимчасового статусу. Що ж до громадянства, загальний показник 44/100 свідчить про фрагментованість та регресивні зміни у багатьох країнах, зокрема Греції, Нідерландів і Фінляндії [17]. Позитивним винятком стала Німеччина, яка у 2024 році скоротила строк проживання та легітимізувала подвійне громадянство, що відповідає сучасним мобільним реаліям [9; 16–17]. Наявні дослідження підтверджують, що доступне громадянство сприяє

економічному зростанню, підвищує продуктивність праці, стимулює політичну активність і зміцнює відчуття приналежності.

Антидискримінаційна політика – навпаки, один із найбільш розвинених елементів інтеграції в ЄС. Середній показник 78/100 демонструє, що багато країн забезпечують сучасну систему юридичного захисту, у тому числі завдяки імплементації директив ЄС у сфері рівності та недискримінації [5; 17–18]. Особливо суттєвий прогрес зробили Іспанія, Румунія та Хорватія, де поєднується розвиток правових норм і діяльність спеціалізованих інституцій рівності [5; 18]. Проте фактична ефективність антидискримінаційних законів залежить від сили та незалежності національних органів рівності, які в групі країн Балтії та Центральної Європи часто є слабкими або недостатньо ресурсно забезпеченими [5; 15; 18]. Емпіричні дослідження доводять, що сильний правовий захист не лише підвищує рівень звернень щодо дискримінації, а й зміцнює довіру до інституцій та формує більш інклюзивні суспільні норми.

Політика охорони здоров'я для іммігрантів демонструє частково сприятливу картину (53 бали зі 100 можливих за методологією MIPEX [17]), однак відмінності між країнами значні [3; 5; 17]. Скандинавські держави, Австрія, Італія та Іспанія забезпечують найбільш «мігрант-дружні» моделі доступу до медичних послуг, включно з базовою медичною допомогою, перекладом та посередницькими сервісами [3; 5]. Водночас країни Центрально-Східної Європи обмежують доступ до базових медичних сервісів, особливо для осіб із нестабільним правовим статусом [3; 5; 17]. З 2022 року в кількох країнах (Польща, Естонія, Румунія) відбулося покращення інформаційних і комунікаційних практик у зв'язку з масовим прибуттям українських біженців, що сприяло розробці доступніших механізмів інформування та перекладу [5; 10; 14; 17]. Накопичені дані підтверджують, що інклюзивні політики охорони здоров'я сприяють вирівнюванню показників здоров'я між мігрантами й громадянами та зменшують довгострокові соціальні витрати.

Узагальнюючи, варто підкреслити, що інтеграційна політика в ЄС переживає період структурної стагнації: середні зміни між 2019–2023 роками мінімальні, а в окремих сферах (політична участь, громадянство) зафіксовано регресивні тенденції. Утім, наявні емпіричні дані переконливо доводять, що інклюзивні моделі забезпечують не лише соціальну справедливість, а й економічну раціональність: вони знижують навантаження на соціальні системи, підвищують податкові надходження, сприяють формуванню інноваційного середовища та зміцнюють демократичні інститути. З огляду на демографічні тенденції та структурну нестачу робочої сили, Європейський Союз дедалі більше потребуватиме переходу від мінімальних стандартів до комплексної наднаціональної рамки інклюзивної інтеграції, яка б охоплювала освіту, ринок праці, охорону здоров'я, доступ до громадянства та механізми участі. Це особливо актуально в контексті воєнної міграції з України, що стала каталізатором певних реформ, однак вимагає тривалих і системних рішень, які дозволять державам-членам ЄС забезпечити сталість, передбачуваність і ефективність інтеграційної політики у довгостроковій перспективі.

1. Aleksynska M. Civic participation of immigrants in Europe: Assimilation, origin, and destination country effects. *European Journal of Political Economy*. 2011. Vol. 27, no. 3. P. 566–585. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2010.12.004>
2. Aleksynska M., Tritah A. Occupation-Education Mismatch of Immigrant Workers in Europe: Context and Policies. CEPII Working Paper. 2011. № 2011-16. URL: https://www2.cepii.fr/PDF_PUB/wp/2011/wp2011-16.pdf
3. Bakhtiari E., Olafsdottir S., Beckfield J. Institutions, Incorporation, and Inequality: The Case of Minority Health Inequalities in Europe. *Journal of Health and Social Behavior*. 2018. Vol. 59(2). P. 248–267. DOI: <https://doi.org/10.1177/0022146518759069>
4. Callens M.-S., Meuleman B. Do integration policies relate to economic and cultural threat perceptions? A comparative study in Europe. *International Journal of Comparative Sociology*. 2016. Vol. 58(5). P. 367–391. DOI: <https://doi.org/10.1177/0020715216665437>
5. Giannoni M., Franzini L., Masiero G. Migrant integration policies and health inequalities in Europe. *BMC Public Health*. 2016. Vol. 16. P. 463. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12889-016-3095-9>
6. Gregurović M. Integration Policies and Public Perceptions of Immigrants in Europe: ESS Meets MIPEX in the Aftermath of the European “Migration Crisis”. *Revija za sociologiju*. 2021. Vol. 51. P. 347–380. DOI: <https://doi.org/10.5613/rzs.51.3.2>

7. Ham S.-H., Song H., Yang K.-E. Towards a balanced multiculturalism? Immigrant integration policies and immigrant children's educational performance. *Social Policy and Administration*. 2020. Vol. 54. P. 630–645. DOI: <https://doi.org/10.1111/spol.12561>
8. Helbling M., Reeskens T., Stark O., Stolle D., Wright M. Enabling immigrant participation: Do integration regimes make a difference? In: Bilodeau A. (ed.). *Just ordinary citizens? Towards a comparative portrait of the political immigrant*. Toronto : University of Toronto Press, 2017. P. 130–146.
9. Huddleston T., Falcke S. Nationality Policies in the Books and in Practice: Comparing Immigrant Naturalisation across Europe. *International Migration*. 2020. Vol. 58. P. 255–271. DOI: <https://doi.org/10.1111/imig.12656>
10. Kapinus O., Petrukha N., Plaksun A., Velykyi Y., Havrik R. State Institutions and Their Role in Supporting the Integration of Internally Displaced Persons: A management Perspective on Migration Processes. *Ius Humani. Revista De Derecho*. 2025. Vol. 14(1), P. 80–113. DOI: <https://doi.org/10.31207/ih.v14i1.407>
11. Kislev E. The Effect of Education Policies on Higher-Education Attainment of Immigrants in Western Europe. *Journal of European Social Policy*. 2016. Vol. 26(2). P. 183–199. DOI: <https://doi.org/10.1177/0958928716637142>
12. Muñoz-Comet J., Miyar-Busto M. Skills and integrating migrants into the labour market. In: Róbert P., Saar E. (Eds.) *Handbook on Education and the Labour Market*. Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2025. P. 298–318. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781803923987.00025>
13. OECD. Can School Help to Integrate Migrants? PISA in Focus – 2015/11. Paris, 2015. URL: <https://www.oecd.org/pisa/pisaproducts/pisainfocus/5jrj7vk0jkh.pdf>
14. Petrukha N., Zahorskyi V., Serhieiev V., Huba M., Velykyi Y., Tikhonov H. Psychological Training of Managers for Working in the Conditions of Migration Crisis. TPM – Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology. 2025. Vol. 32. № S2. P. 427–434. URL: <https://tpmap.org/submission/index.php/tpm/article/view/258/140>
15. Röder A., Mühlau P. What determines the trust of immigrants in criminal justice institutions in Europe? *European Journal of Criminology*. 2012. Vol. 9(4). P. 370–387. DOI: <https://doi.org/10.1177/1477370812447265>
16. Vink M., Prokic-Breuer T., Dronkers J. Immigrant Naturalisation in the Context of Institutional Diversity: Policy Matters, but to Whom? *International Migration*. 2013. Vol. 51. P. 1–20. DOI: <https://doi.org/10.1111/imig.12106>
17. Yavcan B., Gorgerino M. MIPEX 2025 – A Roadmap for Inclusive Policy in the EU. Brussels : Migration Policy Group, 2025. 67 p.
18. Ziller C. Equal Treatment Regulations and Ethnic Minority Social Trust. *European Sociological Review*. 2017. Vol. 33(4). P. 563–575. DOI: <https://doi.org/10.1093/esr/jcx059>

Маценко Д. С.

аспірант

Вища школи міжнародного бізнесу, м. Пряшів, Словачька Республіка

Уманець Є. М.

аспірант

Вища школи міжнародного бізнесу, м. Пряшів, Словачька Республіка

ЕТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ В КОМПАНІЯХ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ЯК МЕХАНІЗМ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ БІЗНЕС-ЕТИКИ ТА КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Етичне управління в компаніях харчової промисловості України в умовах євроінтеграції набуває статусу не просто «м'якої» складової корпоративної культури, а ключового інструменту імплементації європейських стандартів бізнес-етики та корпоративної соціальної відповідальності (CSR). У ситуації, коли агропродовольчий сектор України одночасно переживає воєнні шоки, структурну трансформацію та стратегічне зближення з внутрішнім ринком ЄС, саме управлінські рішення щодо взаємодії зі стейкхолдерами, організації ланцюгів постачання, маркування продукції, трудових відносин і поводження з ресурсами визначають здатність компаній інтегруватися до європейського простору сталого розвитку, а не залишитися на периферії глобальних ланцюгів доданої вартості [4–6; 11].

Європейський контекст задає високу планку очікувань до харчових компаній. Одним з перших інституційних кроків у цьому напрямі став Кодекс поведінки відповідального харчового бізнесу та маркетингових практик (EU Code of Conduct on Responsible Food Business and Marketing Practices), ухвалений як ключовий інструмент реалізації стратегії «Від ферми до виделки» (Farm to Fork). Документ декларує спільні цілі для виробників, переробників, операторів харчового сервісу та ритейлерів щодо переходу до сталих харчових систем: від

підвищення стійкості виробництва й скорочення харчових відходів до просування здорових раціонів та етичного маркетингу. Від 2021 року формується практика щорічних звітів асоціацій і компаній-підписантів, де фіксуються добровільні зобов'язання і прогрес у їх виконанні, що поступово створює нові «галузеві норми поведінки» для європейської харчової індустрії [8].

Паралельно змінюється регуляторне середовище: Директива про корпоративну звітність зі сталості (CSRD) і директива щодо належної обачності в ланцюгах постачання (CSDDD) вводять обов'язок великих компаній ЄС публікувати стандартизовану нефінансову звітність, інтегрувати екологічні й соціальні ризики в систему управління та здійснювати due diligence щодо впливу власної діяльності та діяльності постачальників. Хоча у 2025 році Європейська Комісія запропонувала пом'якшення окремих вимог (зменшення кола компаній, перенесення строків для CSDDD, спрощення для малих підприємств), дискусія стосується переважно обсягу і темпів запровадження, а не самого принципу розширення відповідальності бізнесу за вплив на довкілля та права людини. Для українських харчових компаній це означає, що доступ до ланцюгів постачання європейських брендів дедалі більше залежатиме від здатності продемонструвати етичну керованість, прозорість та контроль ризиків на всіх етапах створення доданої вартості, навіть якщо формально на них не поширюється дія директив ЄС.

Міжнародний науковий дискурс підтверджує, що харчова індустрія є надзвичайно чутливою до етичних ризиків. Дослідження CSR у продовольчому секторі показують, що сприйняття соціальної відповідальності компанії безпосередньо впливає на довіру до бренду, задоволеність, лояльність та готовність споживачів переплачувати за продукцію. У моделях, побудованих для європейських ринків, простежується чіткий зв'язок між чесністю маркування, прозорістю походження сировини, екологічними практиками й відчуттям безпеки та справедливості у споживача [9]. У цьому контексті етичне управління перестає бути лише внутрішнім питанням організаційної культури й перетворюється на стратегічний ресурс конкурентоспроможності.

Український науковий ландшафт уже містить низку праць, що безпосередньо стосуються CSR у харчовій промисловості. Запропоновано інтегральні індекси оцінювання рівня соціальної відповідальності підприємств харчової галузі з урахуванням їх галузевої специфіки; пілотні розрахунки для групи українських компаній засвідчили істотну диференціацію за рівнем прозорості, екологічної політики, взаємодії з громадами та персоналом [11]. Окремі дослідження присвячені вимірюванню вимірів CSR у харчовій індустрії та аналізу того, як підприємства використовують різні рамки нефінансової звітності для комунікації зі стейкхолдерами [11]. Водночас праці, що стосуються розуміння концептів CSR і socially responsible marketing українськими компаніями на продовольчому ринку, фіксують домінування філантропійно-іміджевого підходу: соціальні проєкти часто реалізуються точково й орієнтовані на короткостроковий репутаційний ефект, тоді як інтеграція етичних принципів у бізнес-модель, ланцюги постачання, політику цін і маркетингові практики залишається фрагментарною. Сучасні роботи, зокрема дослідження щодо забезпечення соціальної відповідальності в індустрії харчових товарів, наголошують на необхідності переходу від декларативного до процедурного рівня, коли CSR закріплюється в управлінських процесах через політики, стандарти, систему індикаторів і регулярну звітність.

Після 2022 року український контекст ускладнюється воєнним виміром. Емпіричні дослідження показують, що в умовах повномасштабної агресії пріоритети компаній у сфері CSR зміщуються в бік підтримки Збройних сил, допомоги внутрішньо переміщеним особам, забезпечення базової безпеки працівників і збереження робочих місць. Звіт ПРООН про відповідальну ділову поведінку під час війни в Україні підкреслює, що для всіх секторів, у тому числі харчової промисловості, центральною етичною проблемою стає захист життя й здоров'я працівників і споживачів, однак водночас зберігаються «класичні» ризики порушення прав людини, непрозорих трудових практик, корупції в ланцюгах постачання. Таким чином, етичне управління опиняється на перетині кількох вимірів відповідальності –

воєнної, соціальної, екологічної та ринкової – і вимагає системного переосмислення пріоритетів.

На інституційному рівні харчова промисловість України включена до програм «зеленої» відбудови, які розробляє UNIDO спільно з урядом України. Дорожня карта зеленої відбудови й трансформації харчових виробництв визначає цілі на 2024–2029 роки: підвищення енергоефективності, скорочення втрат сировини та відходів, розвиток циркулярних рішень, модернізацію інфраструктури та посилення експортного потенціалу з орієнтацією на ринки ЄС [10]. Ці документи прямо апелюють до принципу «Build Back Better» і ув'язують інвестиційні та технологічні рішення з необхідністю впровадження більш високих стандартів екологічної й соціальної відповідальності. Це означає, що в найближчі роки стратегічне фінансування й підтримка харчових компаній буде дедалі тісніше пов'язуватися з наявністю чітко оформлених політик, процедур і звітності у сфері ESG.

У такому контексті етичне управління в компаніях харчової промисловості України доцільно розглядати як багаторівневий механізм імплементації європейських стандартів бізнес-етики та CSR. На нормативно-інституційному рівні йдеться про узгодження внутрішніх документів компанії з рамковими документами ЄС і міжнародними стандартами: Кодексом поведінки відповідального харчового бізнесу, директивами CSRD і CSDDD, галузевими принципами належної виробничої та маркетингової практики, національним законодавством щодо безпечності харчових продуктів, захисту прав споживачів і трудового законодавства. На корпоративному рівні це вимагає розроблення і реального застосування кодексу етики, політики щодо постачальників, антикорупційних процедур, стандартів прозорого маркування, регламентів розгляду скарг споживачів, системи індикаторів для нефінансової звітності [3–4; 6–7; 11]. На мікрорівні управлінської практики йдеться про те, як менеджери різних рівнів інтерпретують і втілюють ці принципи в повсякденних рішеннях – від вибору постачальників і формування асортименту до реакції на випадки порушення безпечності продукції чи трудових прав.

Практика показує, що головні «етичні вузькі місця» українських харчових компаній сьогодні зосереджуються у декількох сферах. По-перше, це прозорість ланцюгів постачання. Європейські вимоги до due diligence, подвійної суттєвості й розкриття інформації про вплив на довкілля та права людини роблять непрозорі або суто цінові критерії вибору постачальників дедалі ризикованішими. Етичне управління в цій площині означає перехід до чітко задокументованих стандартів для партнерів, включно з вимогами до умов праці, екологічних практик, доброчесності, а також створення механізмів перевірки й реагування на порушення.

По-друге, значний етичний тиск концентрується у сфері маркування й маркетингових практик. Поширення claims на кшталт «натуральний», «еко», «без ГМО», «корисний» без достатньої доказової бази створює ризики обману споживача і підриває довіру до бренду й до ринку загалом. Наукові дослідження довіри в харчовому ланцюгу послідовно показують, що саме зрозуміла, перевірена і не маніпулятивна інформація на етикетці й у рекламі є ключовим чинником формування впевненості споживачів [9]. Етичне управління тут означає запровадження внутрішніх правил, які обмежують використання «слабко перевірених» маркерів, встановлення процедур внутрішнього контролю змісту рекламних кампаній, готовність визнавати й коригувати помилки в комунікації.

По-третє, критичною площиною є трудові відносини й соціальна політика щодо працівників, особливо в умовах війни. Дослідження відповідальної ділової поведінки під час війни відзначають необхідність системного підходу до захисту працівників, забезпечення належних умов праці, рівного ставлення, підтримки мобілізованих і внутрішньо переміщених співробітників. Для харчової промисловості, де значна частка зайнятих зосереджена на виробничих дільницях із підвищеними ризиками, етичне управління означає поєднання вимог охорони праці, психологічної підтримки, недискримінаційних практик і прозорої системи винагород [5; 7].

По-четверте, важливим виміром стає екологічна відповідальність, зокрема поводження з відходами й використання ресурсів. Документи UNIDO наголошують на значних втратах сировини, води, енергії у вітчизняних харчових виробництвах і на недовикористанні потенціалу побічних продуктів та циркулярних рішень. Для етичного управління це означає переходити від логіки «дотримання мінімальних норм» до проактивного впровадження ресурсоефективних технологій, систем моніторингу споживання ресурсів, програм скорочення харчових відходів, що відповідає як екологічним, так і міжпоколінним етичним зобов'язанням [1–2; 10].

Нарешті, цифровізація створює нові можливості і водночас вимоги до прозорості. Цифрові платформи для відстеження ланцюгів постачання, системи управління якістю й безпеністю, онлайн-канали зворотного зв'язку зі споживачами стають базовою інфраструктурою відповідального бізнесу в харчовому секторі. У поєднанні з майбутніми вимогами до електронної звітності за стандартами CSRD це формує запит на цифрову компетентність управлінських команд і здатність вбудувати етичні принципи в архітектуру даних, а не лише в текст кодексу етики.

Таким чином, етичне управління в компаніях харчової промисловості України в умовах євроінтеграції доцільно трактувати як системний механізм, що поєднує три групи функцій. Перша – трансляційна: «переклад» європейських і міжнародних стандартів бізнес-етики та CSR на мову внутрішніх політик, процедур і управлінських рішень. Друга – інтеграційна: узгодження економічних, соціальних, екологічних і воєнно-безпекових пріоритетів компанії таким чином, щоб забезпечити її здатність одночасно виживати в умовах війни, підтримувати суспільство й наближатися до профілю сталого партнера для європейських ланцюгів постачання [1–2; 5–6; 10–11]. Третя – інституціоналізаційна: закріплення етичних принципів у формі стандартів, KPI, процедур контролю, системи звітності, що мінімізує залежність від індивідуальних рис окремих менеджерів і забезпечує відтворюваність відповідальної практики.

Наукові здобутки у сфері CSR харчової промисловості України, європейські нормативні рамки та програми зеленої відбудови створюють необхідне підґрунтя для розвитку такого підходу [1–6; 8; 10–11], однак реальний рівень етичної зрілості компаній залишається нерівномірним. Подальші дослідження мають бути спрямовані на поглиблений аналіз конкретних управлінських кейсів, вимірювання розривів між задекларованими цінностями та практикою, розроблення інструментів оцінювання етичної керованості й формування рекомендацій, що допоможуть харчовим компаніям України посилити свою позицію в європейському економічному та ціннісному просторі.

1. Петруха С. В., Колотуша М. М. Динаміка кінцевих фінансово-господарських показників роботи харчової промисловості України. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2006. Вип. 220, т. 3. С. 658–668.
2. Петруха С. В., Колотуша М. М. Інноваційна активність підприємств харчової промисловості: упорядкування та динаміка параметрів (таблиці). *Економіст*. 2007. № 3. С. 35–81.
3. Петруха С. В., Колотуша М. М. Методологічні засади аналізу фінансового стану хлібопекарської підгалузі харчової промисловості України. *Економіст*. 2007. № 5. С. 15–27.
4. Петруха С. В., Колотуша М. М. Фінансово-господарські показники роботи харчової промисловості України: аналіз фінансових результатів. *Економіст*. 2006. № 11. С. 44–50.
5. Петруха С. В., Петруха Н. М. Економіка харчової промисловості України: «перша хвиля» світової фінансово-економічної рецесії. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 2 (18). С. 5–16.
6. Петруха С. В., Петруха Н. М. Економічна стратегія промислових підприємств: методологія, теорія та практика. *Ефективна економіка*. 2013. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_2_18.
7. Петруха С. В., Петруха Н. М., Куницький К. С. Наукові основи системи менеджменту служби безпеки суб'єкта господарської діяльності. *Вісник Запорізького національного університету: зб. наук. пр. Економічні науки*. 2014. № 2 (22). С. 261–276. URL: https://web.znu.edu.ua/cms/index.php?action=category/browse&site_id=5&lang=ukr&category_id=1179&path=ves-arkhiv/2014/ekonomichni-nauki/ekonomichni-nauki-----2--2014-r-&category_code=ekonomichni-nauki-----2--2014-r-
8. European Commission. EU Code of Conduct on Responsible Food Business and Marketing Practices: A common aspirational path towards sustainable food systems. – Brussels: European Commission, 2021. 28 p. URL: <https://food.ec.europa.eu> (дата звернення: 06.12.2025).
9. Pivato S., Misani N., Tencati A. The impact of corporate social responsibility on consumer trust: the case of organic food // *Business Ethics: A European Review*. –2008. – Vol. 17, No. 1. – P. 3–12. – DOI: 10.1111/j.1467-8608.2008.00515.x.

10. UNIDO. Roadmap for Green Recovery and Transformation of Ukrainian Food Industries. – Vienna: United Nations Industrial Development Organization, 2025. 64 p. URL: <https://www.unido.org>
11. Zaburanna L. Assessment of the development level of corporate social responsibility of a company. *Ukrainian Food Journal*. 2020. Vol. 9, Issue 3. P. 691–705. DOI: 10.24263/2304-974X-2020-9-3-16.

Нестеров Ю.О.,

здобувач освіти

Приватний вищий навчальний заклад-інститут «Українсько-американський університет Конкордія», м. Київ, Україна

АНАЛІЗ МОЖЛИВОСТЕЙ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЗАКОНОДАВСТВА ЄС ДО ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ У СФЕРІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Імплементация законодавства Європейського Союзу у сфері сталого розвитку є надзвичайно актуальною для України, оскільки визначає напрям стратегічного оновлення держави в умовах євроінтеграційного курсу та післявоєнного відновлення. Україна офіційно взяла на себе зобов'язання адаптувати національне законодавство до асquis ЄС, а сфера сталого розвитку – одна з найбільш комплексних і вимогливих. Вона охоплює такі ключові напрями, як охорона довкілля, управління відходами, кліматична політика, енергоефективність, соціальний захист, відповідальне корпоративне управління й сталий економічний розвиток. Забезпечення відповідності цим стандартам є не лише умовою майбутнього членства, а й критичною передумовою модернізації країни.

Актуальність теми посилюється тим, що сучасні виклики, а саме наслідки війни, глобальна кліматична криза, деградація екосистем та виснаження ресурсів, вимагають системної трансформації підходів до екологічного та соціального управління. Європейський зелений курс визначає чіткі орієнтири, які стають дорожньою картою для відбудови України за принципами «build back better» – відновлення, що забезпечує стійкість, безпеку та інноваційність. Упровадження європейських директив дозволяє формувати сучасні політики управління ресурсами, зменшувати негативний вплив промисловості, підвищувати енергоефективність та інтегрувати українські ринки у єдиний європейський простір.

Важливою є й економічна складова актуальності: відповідність українського бізнесу нормам ЄС відкриває доступ до ринків, інвестицій і міжнародних проєктів, що особливо важливо у період відбудови. Паралельно зростає суспільний запит на екологічну безпеку, чисте довкілля та якість життя, що робить імплементацію не лише державною, а й громадською потребою. Таким чином, адаптація законодавства ЄС у сфері сталого розвитку є ключем до довгострокової стійкості, інтеграції та конкурентоспроможності України в Європі.

Імплементация законодавства Європейського Союзу у сфері сталого розвитку є одним із ключових напрямів адаптації української правової системи до європейських стандартів. Процес є багатовимірним і охоплює екологічну, соціальну та економічну складові. Основним каталізатором цих змін виступає прагнення України до членства в ЄС, що вимагає не лише формального гармонізування законів, а й практичного впровадження принципів сталого розвитку в державну політику, господарську діяльність та управлінські процеси.

Першою важливою можливістю є наявність чіткої законодавчої бази ЄС, зокрема асquis communautaire та пакету стратегічних документів – Європейського зеленого курсу, Директив щодо охорони довкілля, управління відходами, кліматичної політики, енергоефективності, корпоративної соціальної відповідальності та сталого фінансування. Ця база створює структуровану дорожню карту, що дозволяє Україні визначати пріоритети, послідовність кроків і необхідні інституційні зміни. Важливо, що ЄС пропонує напрацьовані механізми, які вже апробовані в різних країнах, тож Україна може застосовувати найкращі практики, уникаючи типових помилок.

Другою суттєвою можливістю є міжнародна підтримка та фінансування, які Україна може отримувати під час реалізації екологічних і соціальних реформ. Інструменти, такі як LIFE, Horizon Europe, European Climate Fund, фонди технічної допомоги та програми транскордонного співробітництва, дають змогу запроваджувати проекти з адаптації до змін клімату, розвитку чистої енергетики, управління природними ресурсами, модернізації промисловості та зміцнення соціальних стандартів. Міжнародне партнерство формує сприятливе середовище для інституційних реформ і підсилює спроможність державних органів і громадянського суспільства.

Третьою можливістю є високий суспільний запит на екологічну та соціальну безпеку, який зростає на тлі воєнних викликів. Відновлення країни створює шанс закладати принципи сталості в нову інфраструктуру, енергетику, транспорт, міське планування та промисловість. Це дозволяє впроваджувати європейські стандарти значно ефективніше, ніж у період експлуатації застарілих об'єктів. Суспільна підтримка сприяє прийняттю більш амбітних норм щодо викидів, енергоефективності, управління відходами чи рекультивації земель.

Окремої уваги заслуговує цифровізація державного управління, яка значно полегшує впровадження європейських стандартів моніторингу, звітності та контролю. Перевагою України є вже створені електронні реєстри, автоматизовані системи екомоніторингу, цифрові сервіси для підприємств і громадян. Ці інструменти дають можливість встановити прозорі та недискримінаційні процедури, зменшити корупційні ризики та гармонізувати процеси з європейськими.

Ще однією можливістю є розвиток корпоративного сектору, який поступово орієнтується на європейські вимоги щодо ESG-звітності, декарбонізації та відповідального управління. Великі українські компанії вже інтегрують принципи сталого розвитку у стратегічне планування, оскільки орієнтуються на європейські ринки та інвесторів. Це формує попит на детальні та якісні регуляції, що пришвидшує їхнє наближення до законодавства ЄС.

Проте успішна імплементація потребує врахування низки системних аспектів. Перш за все необхідно посилювати інституційну спроможність державних органів, відповідальних за нормотворчість, контроль і моніторинг. Це включає фахову підготовку кадрів, удосконалення міжвідомчої координації та підвищення якості аналітичної роботи. Важливим чинником є також узгодження європейських норм із українськими реаліями, щоб уникнути надмірного адміністративного навантаження.

Другою умовою є створення стабільної системи фінансової підтримки, адже багато стандартів ЄС потребують інвестицій у модернізацію інфраструктури, екологічні технології та зменшення вуглецевого сліду. Важливо забезпечити механізми співфінансування, залучення приватного сектору, «зелених» облігацій і партнерства громад та бізнесу.

Не менш значущим є завдання забезпечити ефективну комунікацію реформ, доносячи їхню необхідність та переваги для населення й підприємств. Успішна імплементація законодавства ЄС можлива лише за умов залучення громади, відповідального бізнесу та науково-експертного середовища.

Імплементація законодавства ЄС у сфері сталого розвитку відкриває для України значні можливості модернізувати екологічну політику, соціальні стандарти та економічні механізми управління. Аналіз показує, що Україна має сприятливі передумови: чітку орієнтацію на євроінтеграцію, суспільний запит на безпечне та екологічно збалансоване середовище, досвід цифровізації державних послуг та активну участь у міжнародних програмах підтримки. Європейський зелений курс та пов'язані з ним директиви створюють конкретну дорожню карту реформ, а процес післявоєнного відновлення дозволяє впроваджувати високі стандарти від самого початку, замінюючи застарілу інфраструктуру сучасними рішеннями. Значну роль відіграє і те, що приватний сектор поступово орієнтується на вимоги ESG, що стимулює адаптацію українського законодавства до європейських норм.

Водночас імплементація потребує системного підходу: достатньої інституційної спроможності, доступу до фінансування, міжвідомчої координації та захисту від надмірного

регуляторного навантаження. Важливо забезпечити узгодженість реформ, реалістичність графіків впровадження та прозорість процедур, а також адаптувати європейські вимоги до українських умов, не втрачаючи їхнього змісту.

Попова О.Ю.,

д.е.н., професор, проректор з наукової роботи

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет», м. Дрогобич, Україна

SWOT-АНАЛІЗ МОЖЛИВОСТЕЙ МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА СУЧАСНОГО УНІВЕРСИТЕТУ УКРАЇНИ

Українські університети мають низку внутрішніх переваг, що підсилюють їхні позиції на міжнародній арені. Серед них — високий рівень фундаментальної підготовки з технічних і природничих наук, історично сильні наукові школи та наявність викладачів і дослідників, здатних працювати у міжнародних проєктах. Важливим чинником є також конкурентоспроможна вартість навчання, що робить українську освіту привабливою для іноземних студентів із країн Азії, Африки та Східної Європи. Дедалі більше університетів впроваджують англomовні програми, що розширює можливість залучення студентів та партнерських інституцій. Крім того, українські університети активно розвивають міжнародні офіси, покращують цифрову інфраструктуру та мають позитивний досвід участі у програмах Erasmus+, Horizon Europe та інших грантових ініціативах.

Попри позитивні зрушення, в університетів є низка внутрішніх бар'єрів. Зокрема, це недостатній рівень фінансування наукових досліджень, обмежена матеріально-технічна база та нерівномірний розвиток англomовної компетентності як серед студентів, так і серед викладачів. Іноді бракує системності у міжнародній комунікації — не всі факультети однаково активно просувають свої програми й не завжди ефективно використовують канали міжнародного маркетингу. Процедури адміністративного супроводу міжнародних проєктів можуть бути складними й повільними, що знижує гнучкість університету. Також відчувається недостатність досвіду в управлінні великими міжнародними консорціумами чи проєктами з багаторівневим бюджетуванням. Це створює додаткові труднощі при участі у масштабних грантових конкурсах.

Сучасні глобальні процеси відкривають широкий спектр шансів для розвитку міжнародної співпраці. Після 2022 року багато світових університетів та організацій висловили готовність підтримувати українські інституції, надаючи гранти, стипендіальні програми та можливості академічної мобільності. Університети можуть розширювати партнерські мережі, створювати спільні наукові лабораторії, долучатися до інноваційних кластерів, брати участь у програмах подвійних дипломів і залучати іноземних викладачів для читання коротких курсів. Цифровізація освіти дозволяє легко розвивати дистанційні програми, міжнародні онлайн-курси та спільні освітні продукти. Підвищений інтерес іноземних інституцій до тематики відновлення України, кібербезпеки, енергетичних інновацій, медицини та гуманітарних наук створює нові напрями для міжнародних досліджень. Сучасний український університет також може активніше використовувати можливості міжнародних рейтингів для підвищення видимості на глобальній академічній карті.

Зовнішні виклики також суттєві. Військова агресія проти України створює ризики для фізичної безпеки студентів і викладачів, що може стримувати потенційних партнерів. Міграція науковців та студентів за кордон скорочує кадровий потенціал і може ускладнювати формування дослідницьких груп. Конкуренція з провідними європейськими та азійськими університетами за гранти й таланти залишається високою. Частина партнерів може сумніватися у довгостроковій стабільності університетських проєктів. Крім того, світова

економічна нестабільність і зміни у фінансуванні міжнародних програм можуть призвести до зменшення обсягів доступних грантів. Також зберігається ризик технологічного відставання через обмеженість інвестицій у модернізацію обладнання та інфраструктури.

Міжнародне співробітництво є одним із ключових напрямів розвитку сучасного українського університету, оскільки воно посилює науковий потенціал, підвищує академічну мобільність і зміцнює конкурентоспроможність на глобальній освітній карті.

Максимець О.В.

Національний лісотехнічний університет України, м. Львів

УПРАВЛІНСЬКА ОСВІТА З УРАХУВАННЯМ ВИМОГ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ – ВИМОГИ ДО ТА ВІД МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ

Сучасний глобальний контекст, особливо в умовах війни та в подальшому післявоєнного відновлення, вимагає від закладів вищої освіти (ЗВО) не лише традиційної освітньої та наукової діяльності, а й активної ролі у формуванні сталого майбутнього. Дослідження окреслює критичну потребу та стратегію інтеграції сталого розвитку в діяльність університету. Цей підхід є не просто відповіддю на міжнародні тенденції, а й ключовим інструментом для створення стійкого майбутнього України через трансформацію діяльності [1] та вищої освіти.

Актуальність полягає у необхідності нової парадигми розвитку для післявоєнної відбудови, де університети виступають центрами трансформації суспільства та інтегрують міжнародні стандарти, такі як Цілі сталого розвитку ООН [2], ЦСР України до 2030 року [3] та критерії ESG [4]. Ефективна реалізація політики сталого розвитку, з нашої точки зору, повинна базуватись на рівні університетів як змінотворців. Певні напрацювання вже використовуються ЗВО для підтвердження вироблення та втілення інноваційних рішень у сфері забезпечення сталого розвитку суспільства в рамках своєї початкової, наукової та виховної діяльності як Настанова [5] пропонує чітку організаційну структуру та систему управління.

Керівництво університету повинно нести відповідальність за створення інституційної інфраструктури, цільове фінансування та визначення ключових показників ефективності (KPI). Адміністрація виступає стратегічним керівником, академічний склад є джерелом знань для інновацій, студенти – рушіями змін, а факультети – творцями освітнього простору. Важливе значення має залучення зовнішніх стейкхолдерів, таких як місцеві громади, бізнес та міжнародні партнери.

Економічна складова: в умовах воєнного стану фокусується на ресурсоефективності, залученні міжнародних грантів та енергоефективності. Вона передбачає цифровізацію адаптивного управління, впровадження циркулярної економіки та автономізацію енергопостачання.

Екологічна складова: пропонує розвиток зеленої інфраструктури (енергоефективні будівлі, зелені зони), кліматичну політику (зниження викидів CO₂, екологічно чистий транспорт) та управління відходами (роздільний збір, концепція "Zero Waste").

Соціальна складова: передбачає забезпечення рівності та інклюзивності (рівний доступ, гендерна політика, психологічна підтримка постраждалих від війни) та активну громадську участь.

Освітня діяльність та наукові дослідження: інтегруються в принципи сталого розвитку через спеціалізовані курси, екологічні аспекти в усіх дисциплінах та практичні модулі сталих рішень. Наголошується на розвитку кадрів через тренінги та програми, а також на наукових дослідженнях для вирішення екологічних проблем та міждисциплінарних проєктів.

Ефективна комунікація та інформування забезпечуються через внутрішні канали, поширення інформації через лекції та соцмережі, а також публічну звітність. Система моніторингу та КРІ охоплює економічні, екологічні та соціальні показники, з використанням опитувань, аудитів та статистичних даних для безперервного удосконалення.

1. Ткаченко В., Маховський С. (2024). Актуалізація розробки стратегії сталого розвитку підприємства в умовах військового стану. Економіка та суспільство. 10.32782/2524-0072/2024-68-90.
2. 17 Цілей сталого розвитку <https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku/>
3. Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>
4. Що таке ESG і чому цей термін критично важливий для майбутньої відбудови України? <https://epravda.com.ua/columns/2024/06/03/714596/>
5. Настанова з рекомендаціями щодо розробки стратегії сталого розвитку в українських університетах в умовах обмеженого фінансування під час воєнного стану та післявоєнної відбудови в Україні https://ukraine-oss.com/wp-content/uploads/2025/10/nastanova_20.09.2025.pdf

Бородіна О.А.

к.н. з держ. упр., старший науковий співробітник

Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ

ІНФРАСТРУКТУРНЕ ПРОЄКТУВАННЯ У РЕГІОНАЛЬНОМУ МОДЕЛЮВАННІ ПОВОЄННОГО РОЗВИТКУ. ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ СКРИНІНГУ

Повоєнний розвиток економіки України стане визначальним періодом, адже саме ефективне відновлення громад детермінує сталий розвиток регіонів, що у свою чергу, забезпечить соціальну стабільність та економічне зростання. Критично важливою основою для сталого розвитку громад і територій є інфраструктура, оскільки вона обумовлює не тільки базові підстави життєдіяльності, а ще й сприяє територіальній цілісності, уможливорює економічну конкурентоспроможність регіонів, гарантує соціальну згуртованість.

Проектний підхід у повоєнному інфраструктурному проєктуванні регіонального розвитку є такою адаптивною моделлю реалізації важливих рішень в умовах обмежених ресурсів, високої невизначеності та багаторівневого управління. Основними викликами, з якими стикаються громади після війни, є руйнування критичної інфраструктури, дефіцит фінансових ресурсів, потреба у швидкому відновленні житлового фонду, міграційні процеси та необхідність інтеграції внутрішньо переміщених осіб.

Водночас, якісно організований процес управління проєктами передбачає механізм моніторингу, контролю, оцінки результатів для подальшого інвестування. Подібна архітектура повоєнного інфраструктурного проєктування є фокусом уваги як іноземних партнерів, інвесторів, так і внутрішніх акторів процесу повоєнного відновлення економіки у регіонах та громадах України. Тож, прозорі механізми залучення та розподілу коштів є абсолютно необхідною умовою ефективного повоєнного розвитку [1].

Дослідження тематики інфраструктурного проєктування є фокусом сучасної наукової думки. Так, зокрема, попередніми авторськими дослідженнями відзначалося:

- Швидкість повернення громад до повноцінного життя потребує кваліфікованих синхронних дій та заходів. Водночас, громадам бракує досвіду та фахових знань у плануванні та оптимізації процесу повоєнного відновлення, організації проєктної роботи, залученні фінансування. Тож, саме повноцінна організуюча участь держави та органів місцевого самоврядування у координації процесів на місцевому рівні є необхідною та доцільною, а максимально швидке відновлення громад – привідний механізм національної економічної реновації.

- Планування майбутнього розвитку повинно базуватися на ґрунтовній стратегії, а не наборі кліше. Окремо необхідно приділити увагу комунікаціям із зовнішніми стейкхолдерами та потенційними грантодавцями, промоції проєкту та громади. Громадам необхідна цільова

підтримка для розробки проектно-кошторисної документації для проектів, які будуть подаватися на гранти.

- Процес стратегування та отримання у територіальних громадах відповідних цілей для власного розвитку потребує залучення результативних управлінських рішень, інструментів та механізмів власне для ефективного стратегічного планування, програмування, управління проектами.

- Програмно-проектний підхід до стратегування розвитку громад розглядає проекти, рекомендовані до впровадження, у якості об'єкту управління. Таким чином, програмно-проектний підхід має ознаки та виконує роль інноваційної управлінської технології розвитку території.

- У площині практичної реалізації, процес відновлення інфраструктури для громад повинен бути об'єктом регулярного контролю, комплексного моніторингу та звітності. Необхідний для ефективного відновлення моніторинг ходу відновлення має включати певні тригери результативності: показники дотримання термінів виконання робіт, якості проведення робіт, обсягів кошторису тощо. [2-3].

Відповідно до даних ООН, щоб підтримувати на поточному рівні споживання населення, що збільшується та до 2050 року досягне 10 млрд. осіб, необхідно у три рази більше ресурсів, ніж зараз. Для умов повоєнного розвитку України, а зокрема, крайнього браку ресурсів, вкрай доцільним буде ефективне використання тих інвестиційних коштів, які будуть наявними [4].

Інфраструктура є сучасним сервісним комплексом, який вимагає практично постійної реконфігурації, оскільки повинен відображати постійно змінні вимоги суспільства, на основі фідбеку від мешканців території [5]. Отже, потрібні організаційні технології, які є важливою частиною управління проектами, допомагають організаціям вибирати найцінніші та найдоцільніші способи для реалізації, однією з яких є скринінг.

Скринінг проектів – це процес, який використовується в управлінні проектами для оцінки та фільтрації потенційних проектів на основі їхньої доцільності, потенціалу успіху та відповідності стратегічним цілям організації. Це вирішальний крок у процесі вибору проектів, оскільки він допомагає організаціям визначити пріоритети своїх ресурсів та зосередитися на проектах, які з найбільшою ймовірністю принесуть цінність. Важливість скринінгу проектів відзначається з кількох причин:

- у розподілі ресурсів: він допомагає ефективно розподіляти ресурси, надаючи пріоритет проектам, які з найбільшою ймовірністю будуть успішними та забезпечать найвищу рентабельність інвестицій.

- в управлінні ризиками: він допомагає виявляти та пом'якшувати потенційні ризики, пов'язані з кожним проектом.

- у стратегічному узгодженні: він гарантує, що вибрані проекти відповідають стратегічним цілям організації.

Актуальними проблемами для інфраструктурних проектів у багатьох країнах з погляду аналізу потенційних ризиків участі у їх реалізації, є те, що зацікавлені особи не мають вичерпної інформації до прийняття рішень, зокрема інвестиційних. В сучасній Україні наведені ризики підсилюються ще й воєнним станом, активними бойовими діями, значним відтоком трудової сили, ризиками невизначеності, релокацією бізнесу, в тому числі за кордон. Стейкхолдерів процесу інфраструктурного інвестування схематично можна зобразити наступним чином (рис.1):



Рис. 1. Стейкхолдери процесу інфраструктурного інвестування
Джерело: складено авторкою

Отже, інфраструктурні проекти забезпечують не лише відновлення зруйнованих об'єктів, а й сприяють створенню нових можливостей для розвитку громад. В умовах викликів воєнного часу та ризиків повоєнної невизначеності питання розвитку інфраструктури більшою мірою визначають ключові напрямки трансформації внутрішньої політики.

Вважаємо, що в рамках практичного ефективного стратегування у сучасному та особливо повоєнному періоді, задля підвищення інвестиційної привабливості, необхідно розробити систему оцінки якості та сталості інфраструктурних проєктів, складовою частиною якою стане скрінінг. Повоєнна відбудова громад – мейнстрим сьогодення, адже зволікання або неефективний процес відновлення має у якості наслідків збільшення міграції населення, зниження якості життя, погіршення доступу до комунальних та інших базових послуг.

Стратегування повоєнного розвитку – це в першу чергу механізм навігації в умовах зовнішньої та внутрішньої невизначеності, багатофакторних впливів та докорінних змін в економіці, що постають перед країнами, які зазнали глибоких посткризових структурних деформацій. Безумовно, регіональна інфраструктура є домінантою повоєнного відновлення країни. І саме стратегування та моделювання на основі ефективного використання ресурсів та оцінки впливу вже реалізованих інфраструктурних проєктів стають інтелектуальними інструментами для прогнозування розвитку країни, інтегрування інформації з різних джерел, проектування взаємозв'язків між акторами повоєнного відновлення у часовій перспективі.

1. Інфраструктурні проєкти розвитку територій: стратегічні пріоритети та інноваційні рішення: колективна монографія / за ред. д.е.н., проф. В. Омеляненка, д-ра філософії О. Омеляненка. НАН України, Ін-т економіки пром-сті; Сумський держ. пед. ун-т імені А. С. Макаренка. Київ; Суми, 2025. 230 с.
2. Бородіна О. А., Плетньов М. І., Вахлакова В. В. Державна підтримка деокупованих територій. Часопис економічних реформ. 2025. № 1 (57). С. 92–106.
3. Бородіна, О. (2024). Теоретичні та методичні підходи до оцінки впливу соціально-економічної інфраструктури на місцевий економічний розвиток. *Economics and Law*, 74(3), 101–115. <https://doi.org/10.15407/econlaw.2024.03.101>
4. ООН. 17 цілей трансформації суспільства. URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/>
5. Кравчик, Д., Заруцька, О., Захаркіна, Л., Крішкова, П., Вакульчик, О., & Доценко, Т. (2025). Механізм циклічно-динамічного скрінінгу діяльності суб'єктів первинного фінансового моніторингу в умовах війни. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(62), 210–228. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.62.2025.4809>

Ішук Л.І.

к.е.н., доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Єрмакович О.Ю.

здобувач вищої освіти

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна

ЄВРОПЕЙСЬКА СИСТЕМА ЦЕНТРАЛЬНИХ БАНКІВ ЯК ОСНОВА МОНЕТАРНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ В ЄС

На сьогоднішній день, коли світова економіка стикається з безліччю нових викликів, які загрожують планам реалізації єдиної мети – досягнення сталого розвитку, велику цінність мають усі організації, що займаються прийняттям заходів для боротьби з виниклими перешкодами. В фінансовій сфері зараз існує багато організацій, які зорієнтовані на різні об'єкти, мають різні форми та види діяльності і зайняті вирішенням безлічі проблем. Враховуючи, що заходи грошово-кредитної системи є впливовою частиною на стан економіки кожної країни, у контексті Європейського Союзу забезпечення монетарної стабільності покладено на Європейську систему центральних банків (ЄСЦБ).

ЄСЦБ – це організація, яка з 1998 року об'єднує національні центральні банки (НЦБ) 27 країн ЄС і її центральний орган - Європейський центральний банк (ЄЦБ). Вони разом складають Євросистему, головною метою якої є забезпечення цінової стабільності: збереження вартості євро. Європейський центральний банк несе відповідальність за пруденційний нагляд за кредитними установами, розташованими в єврозоні та державах-членах, що не входять до єврозони, в рамках Єдиного наглядового механізму, який також включає національні компетентні органи. Таким чином, це сприяє безпеці та надійності банківської системи та стабільності фінансової системи в ЄС та кожній державі-учасниці [1].

Враховуючи вище вказані компетенції ЄСЦБ можна виділити наступні заходи даної організації, які здійснюються для забезпечення монетарної стабільності. Саме ЄЦБ займається інвестиціями в нові технології по виготовленню банкнот для більш безпечного та зручного користування. Це рішення по виготовленню та випуску здійснюється згідно погодження країн, які надалі будуть ними користуватись. У сфері руху безготівкових платежів ЄЦБ разом з НЦБ виконує роль як регулятора, так і наглядача. Вони керують послугами TARGET для забезпечення вільного потоку готівки, цінних паперів і застави по Європі, а також наглядають за діяльністю IT-відділу, щоб убезпечити окремі банки та фінансовий сектор в цілому від можливих кібератак. Окрім цього ЄЦБ допомагає забезпечити фінансову стабільність, надаючи різні рекомендації щодо зменшення ризиків, які можуть вивести фінансову систему з рівноваги, таких як потрясіння на фондовому ринку або різке падіння цін на нерухомість [2].

У процесі реалізації монетарної політики Європейського центрального банку Євросистема в основному використовує такі інструменти:

1. Операції на відкритому ринку – використовуються для керування процентними ставками, контролю за обсягами ліквідності у фінансовій системі та сигналізування про позицію ЄЦБ у монетарній політиці. Серед цих операцій існують звичайні, які складаються з однотижневих операцій із надання ліквідності в євро (операції основного рефінансування або MRO) та тримісячних операцій із надання ліквідності в євро (операції довгострокового рефінансування або LTRO). В останні роки звичайні операції доповнювалися довгостроковими операціями рефінансування в євро з терміном погашення до чотирьох років, а також операціями з надання ліквідності в доларах США.

2. Постійні кредитно-депозитні інструменти:

– механізм граничного кредитування – використовується при необхідності отримання від НЦБ ліквідності овернайт під прийнятну заставу;

– депозитний механізм – використовують для розміщення депозитів овернайт в НЦБ.

3. Мінімальні резервні вимоги для кредитних організацій – ЄЦБ вимагає від кредитних установ зберігати певну суму коштів в НЦБ. За допомогою цього інструменту стабілізуються ставки на грошовому ринку і створюється дефіцит ліквідності [3].

Підсумовуючи вище сказане можна зробити висновок, що Європейська система центральних банків, зокрема Європейський центральний банк, виконує важливу роль у забезпеченні монетарної стабільності в європейському просторі. За допомогою переліку інструментів монетарної політики ЄЦБ підтримує стабільність євро, запобігає збільшенню інфляції та забезпечує стабільну роботу фінансової системи.

1. ECB mission. *European Central Bank*. URL: <https://www.ecb.europa.eu/ecb/orga/escb/ecb-mission/html/index.en.html> (дата звернення : 07.11.2025).
2. All about us. *European Central Bank*. URL: <https://www.ecb.europa.eu/ecb/all-about-us/html/index.en.html> (дата звернення: 07.11.2025).
3. The Eurosystem's instruments. *European Central Bank*. URL: <https://www.ecb.europa.eu/mopo/implement/html/index.en.html> (дата звернення: 07.11.2025)
4. Polishchuk V., Dorosh V., Ishchuk L., Nikolaeva A. Prerequisites for the application of monetary policy tools of the «new reality» in the conditions of the geopolitical impact of military aggression in Ukraine. Financial and credit activity: problems of theory and practice. 2024.

Олександренко І.В.

к.е.н, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна

АНАЛІЗ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В РЕГІОНАХ УКРАЇНИ

Інвестиційна діяльність в регіоні є вагомим чинником його економічного розвитку, оскільки завдяки інвестиціям розвивається бізнес, який є ключовою ланкою наповнення бюджету, формування попиту на ринку праці та забезпечення доходів населення. Разом з тим, вагомим аспектом інвестиційної діяльності регіону є залучення іноземних інвестицій, які є позитивним чинником євроінтеграції, а також підвищення рівня соціально-економічного розвитку певної території. Воєнний стан в країні зумовив частковий відплив іноземного капіталу з країни у 2022 році, зокрема залишки прямих іноземних інвестицій за різними інструментами залучення станом на кінець 2022 року зменшились на 14760,1 млн дол. США. У 2023 році ситуація щодо іноземного інвестування в країні покращилась і залишки прямих іноземних інвестицій зросли на 3964,1 млн дол. США. У 2024 році залишки прямих іноземних інвестицій в цілому в країні зменшились на 377,7 млн дол. США порівняно із 2023 роком. Динаміка частки прямих іноземних інвестицій в регіонах України відображено у таблиці 1.

Як показують дані табл. 1 найбільша частка прямих іноземних інвестицій, залучених в країну зосереджена у м. Київ. Досліджуючи структуру напрямів вкладення прямих іноземних інвестицій у м. Київ, то основними сферами економічної діяльності є фінансова та страхова сфери, оптова та роздрібна торгівля, інформація та телекомунікації. На другому місці за обсягами залучених прямих іноземних інвестицій в регіон виступає Дніпропетровська область, а на третьому місці – Київська область. Найбільший обсяг прямих іноземних інвестицій у Дніпропетровській області зосереджено у добувній промисловості. У Київській області найбільше прямих іноземних інвестицій спрямовано у переробну промисловість та оптову і роздрібну торгівлю.

Найменші обсяги прямих іноземних інвестицій залучені у Чернівецьку область і відповідно частка регіону у загальному обсязі прямих іноземних інвестицій, залучених в країну станом на кінець 2024 року становила 0,13%. Щодо Чернівецької області, яка виступає аутсайдером за обсягами залучених прямих іноземних інвестицій, то переважний їх обсяг зосереджено в сфері операцій з нерухомим майном.

Таблиця 1. Динаміка питомої ваги обсягу прямих іноземних в регіонах України, %*

Регіони	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Вінницька	1,20	1,76	1,42	1,33	1,81	1,63	1,69
Волинська	0,62	0,77	0,64	0,68	0,72	0,68	0,85
Дніпропетровська	10,16	11,75	11,08	15,18	15,01	14,02	13,24
Донецька	5,60	5,55	4,68	4,94	**	**	**
Житомирська	0,89	1,35	1,33	1,23	1,34	1,33	1,32
Закарпатська	0,70	0,70	0,78	1,15	1,16	1,16	1,06
Запорізька	3,48	3,34	2,99	3,74	3,31	2,58	2,49
Івано-Франківська	1,57	0,94	1,30	2,16	2,59	2,65	2,78
Київська	3,27	3,43	4,20	4,15	4,48	4,66	4,59
Кіровоградська	0,31	0,31	0,37	0,36	0,42	0,43	0,44
Луганська	0,39	0,76	0,74	1,30	**	**	**
Львівська	2,83	4,14	3,92	3,84	4,30	4,34	4,18
Миколаївська	0,70	0,89	1,44	1,67	1,62	1,42	1,37
Одеська	3,85	3,45	3,49	2,39	2,50	2,60	3,01
Полтавська	1,73	3,31	3,41	3,52	2,90	2,30	2,16
Рівненська	0,63	0,70	0,85	0,81	0,83	0,80	0,83
Сумська	1,01	1,13	1,11	0,95	1,02	0,99	0,95
Тернопільська	0,30	0,47	0,51	0,53	0,79	0,80	0,57
Харківська	1,98	2,00	2,11	2,17	1,87	1,76	1,76
Херсонська	0,57	0,75	0,84	0,89	**	**	**
Хмельницька	1,70	1,58	1,69	1,55	1,96	2,04	1,82
Черкаська	0,49	0,47	0,58	0,75	0,91	0,98	1,06
Чернівецька	0,10	0,13	0,12	0,11	0,13	0,07	0,13
Чернігівська	1,05	1,10	1,03	1,02	1,27	1,35	1,34
м. Київ	49,01	44,08	43,81	39,03	37,90	41,39	43,76
Україна	100	100	100	100	100	100	100

Примітка. Розраховано за джерелом [1]

** дані відсутні

Найбільша частка прямих іноземних інвестицій залучена в регіони України із країн ЄС, зокрема станом на кінець 2024 року із країн ЄС залучено 74,8% усіх прямих іноземних інвестицій в країні. Прямі іноземні інвестиції залучені на основі інструментів участі в капіталі та на основі боргових зобов'язань. Найбільший обсяг прямих іноземних інвестицій залучено в результаті вкладення коштів у статутні фонди підприємств, тобто на основі інструментів участі в капіталі.

Проведений аналіз іноземних інвестицій в регіонах України дозволив виявити певні особливості іноземного інвестування в регіонах України у довоєнний та воєнний періоди: відбулось зменшення залишків прямих іноземних інвестицій в тих регіонах, які зазнали втрат під час війни в результаті масових ракетних атак чи ведення бойових дій на їх території (Запорізька, Миколаївська, Полтавська області); збільшились обсяги прямих іноземних інвестицій в Західних та Південно-Західних регіонах України (Волинська, Закарпатська, Львівська області). Щодо Донецької, Луганської та Херсонської областей, території яких перебувають в окупації відсутні дані щодо обсягів прямих іноземних інвестицій у 2022-2024 роках.

Якщо досліджувати обсяги реалізації продукції в регіонах України в розрахунку на одиницю обсягу залучених прямих іноземних інвестицій в регіон, то варто відмітити, що ті регіони у яких зосереджено найменші обсяги прямих іноземних інвестицій, мають найвищі показники обсягів реалізації продукції в розрахунку на одиницю іноземного капіталу, вкладеного в регіон. Зокрема, у 2023 році лідерами за обсягами реалізації продукції суб'єктами

господарювання в розрахунку на 1 дол. залучених прямих іноземних інвестицій виступали Чернівецька (2552,7 грн/дол.), Волинська (786,7 грн/дол.) та Кіровоградська (745,5 грн /дол.) області. Про те, питома вага даних регіонів в обсягах залучення прямих іноземних інвестицій в країну у 2018-2024 роках була менше 1%.

Підсумовуючи вище зазначене, варто свідчити, що незважаючи, на зменшення залишків прямих іноземних інвестицій в Україні у 2024 році, в окремих регіонах відбулось їх збільшення, а саме у Вінницькій, Волинській, Івано-Франківській, Кіровоградській, Одеській, Рівненській, Черкаській, Чернівецькій областях та в м. Київ, що є свідченням інвестиційної привабливості країни для іноземних інвесторів, не дивлячись на воєнний стан в країні.

1. Офіційний сайт Національного банку України: URL: <https://bank.gov.ua>

Синиченко А.В.,

старший викладач кафедри менеджменту

та поведінкової економіки, Донецький національний університет

імені Василя Стуса, м. Вінниця

РОЛЬ МЕДІА У ФОРМУВАННІ КУЛЬТУРНИХ ЦІННОСТЕЙ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

У сучасних умовах, коли глобалізація стає невід'ємною частиною повсякденності, дослідження впливу медіа на культуру набуває особливої важливості. Оскільки електронні медіа перетворюються на головне джерело поширення інформації, стає необхідним усвідомлювати їхню роль у формуванні та зміні культурних норм, цінностей і уявлень. Медіа, завдяки своїй здатності охоплювати широкі аудиторії, істотно впливають на систему духовного відтворення суспільства. Вони можуть одночасно виступати сховищем культурної спадщини та інструментом маніпуляції, визначаючи як культурні, так і антикультурні орієнтири. Тому важливо чітко окреслити аксіологічний вимір діяльності медіа у процесі формування культурних цінностей.

Дослідники, серед яких Е. Тоффлер, У. Ньюман, Б. Бекер, М. Паєтау, А. Крокер, М. Вайнштейн та інші, звертають увагу на зміни спричинені сучасними комунікативними технологіями. Вони підкреслюють, що формування ціннісно-нормативних механізмів визначається потребами, інтересами та цінностями, які виконують роль регуляторів суспільного життя. Т. Парсонс стверджував, що ці чинники є посередниками в процесі інтеграції індивідів і соціальних груп, що узгоджується з уявленням про медіа як інструмент передачі культурних смислів [1].

Під впливом медіа відбувається процес рецепції культурних цінностей сучасного медіапростору: моди, віртуальних послуг, знань. Ці цінності формують культурний еталон, який повинен відповідати сучасному суспільству. Аналіз теоретичних аспектів медіа показує, що їх вплив кілька підвищує значення матеріального успіху. Для суспільства, активно слідкуючих за подіями в країні та світі, необхідність забезпечити себе матеріально превалює. Але, такі цінності, як дружба і професіоналізм, майже так же важливі, як і матеріальний успіх. Ці три складові тісно пов'язані між собою.

Є підстави вважати, що медіа певною мірою трансформують структуру цінностей. Водночас для груп, які довіряють або, навпаки, не довіряють медіа, пріоритетність трьох ключових цінностей-матеріального добробуту, дружніх стосунків і знань, пов'язаних із професійною компетентністю—залишається незмінною. Аудиторія реагує на сучасний медіапростір, що з одного боку вказує на її готовність приймати вплив, а з іншого—демонструє культуротворчий потенціал медіа як агент соціалізації, який може змінювати напрями соціокультурних процесів.

Останні дослідження щодо взаємодії медіа та освітніх цінностей засвідчують, що засоби масової комунікації здатні стимулювати й підсилювати потребу суспільства у здобутті знань. Медіа створюють позитивні образи освічених людей, експертів, науковців. Це формує уявлення, що освіта – це цінність, яка додає статусу, відкриває можливості і є символом розвитку. Медіа забезпечують відкритий доступ до навчальних матеріалів, що змінює у суспільстві ідею: кожен має право на знання. Це підносить освіту до рівня базової цінності сучасної цивілізації. У людей, які активно користуються електронними медіа, спостерігається дещо вищий рівень термінальної цінності освіти. Порівняння загальних показників термінальної цінності освіти демонструє, що вони трохи вищі серед тих, хто більше довіряє медіа. У сучасному медіапросторі знання та компетентність дедалі частіше подаються як ключові умови успішності, що підсилює сприйняття освіти як суспільно важливої норми. Отже можна зробити висновок, що медіа загалом сприяють утвердженню освіти як значущої цінності.

Однією з найпомітніших ознак зміни суспільної свідомості в умовах соціокультурних трансформацій, спричинених сучасними процесами глобалізації, є нове ставлення соціуму до комунікації та взаємодії. Вони дедалі частіше посідають провідне місце в мотиваційній сфері людини. Цінність спілкування формується через такі змістові компоненти, як потреба в ньому, задоволення від взаємодії та усвідомлений обов'язок. До появи широкого доступу до інтернету спілкування здебільшого розглядається як інструмент для досягнення зовнішніх цілей або як необхідність, а не як самостійна і значуща цінність. Інакше кажучи, до масового поширення мережевих технологій воно сприймалося переважно як засіб, а не як першорядну самоціль.

На думку автора О. Дубас, специфіка сучасних медіа суттєво змінює ціннісні орієнтири та способи комунікації, адже до медіапростору нині належать навіть соціальні мережі та їхні взаємозв'язки [2]. Сьогоднішні медіа фактично перетворюють аудиторію с пасивного споживача інформації на активного учасника комунікаційних процесів. Соціальні мережі дають можливість не лише отримувати, а й створювати, поширювати та коментувати контент.

Аналіз наукових праць показав, що медіа чинять помітний вплив на формування актуальних цінностей. Аксіологічний аспект функціонування медіа проявляється, з одного боку, у їх здатності активно трансформувати ціннісні та нормативні орієнтації аудиторії, а з іншого – у формуванні й поширенні нових культурних зразків: цінностей, моделей поведінки та форм соціальної взаємодії як на індивідуальному так і в межах різних соціальних спільнот. Важливою рисою аксіологічної ролі медіа є також зростання уваги до репрезентації як традиційних, так і сучасних цінностей. Крім того, медіа виступають посередником між індивідом та соціокультурним середовищем, формуючи уявлення про те, які цінності є суспільно значущими. Через постійний інформаційний вплив вони сприяють закріпленню певних норм поведінки та створюють умови для появи нових форм культурної взаємодії. У результаті медіапростір стає одним із ключових чинників, що визначають динаміку розвитку ціннісних орієнтацій у сучасному суспільстві.

Отже медіа займають значне місце у процесі формування цінностей і культурних моделей у сучасному суспільстві. Вони здатні впливати на становлення ціннісних та нормативних орієнтацій аудиторії й навіть сприяти появі нових культурних зразків.

1. Башук А.І. Комунікаційні стратегії державної влади в умовах інформаційного суспільства: монографія. Кам'янець Подільський: ТОВ Друкарня «Рута». 2019. 584 с.
2. Дубас О. Роль мас-медіа у формуванні ціннісної системи суспільства. URL.: <https://nasplib.isofts.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/532ca07e-30ff-4d4f-a93e-f7720e6e1faa/content>

Лазнева І.О.

к.і.н., доцент кафедри економіки та митної справи

Національний університет «Запорізька політехніка», м.Запоріжжя, Україна

Злочевський Д.Д.

студ. гр. БТЕ-1914м. кафедри економіки та митної справи

Національний університет «Запорізька політехніка», м.Запоріжжя, Україна

ПЕРЕХІД ДО ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОЛОГІЧНО-ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ

Глобальні трансформації світової економіки, зумовлені процесами індустріалізації, урбанізації, глобальної торгівлі та кліматичних змін, призвели до значного зростання споживання природних ресурсів, енергетичних витрат та масштабів утворення відходів. Традиційна лінійна модель розвитку – «взяти – виробити – спожити – утилізувати» – дедалі більше втрачає ефективність, оскільки не враховує обмеженість ресурсів та глобальні екологічні ризики. Пошук нових моделей господарювання, здатних поєднувати економічне зростання зі сталим розвитком, стає пріоритетом міжнародної економічної та екологічної політики.

Циркулярна економіка визначається як стратегічна концепція організації економічних систем, заснована на принципах замкненого циклу ресурсів, повторного використання, відновлення і переробки матеріалів [1]. Вона дозволяє зменшити обсяг утворення відходів, підвищити ефективність використання ресурсів і знизити антропогенний вплив на довкілля. Основою циркулярної економіки є інноваційні технології: цифровізація, автоматизація виробництва, аналітика великих даних, блокчейн та штучний інтелект, які забезпечують ефективне управління ресурсами, оптимізацію виробничих і споживчих процесів та точне прогнозування попиту.

Глобальні тенденції свідчать, що циркулярна економіка стає ключовим інструментом формування екологічно-інноваційної політики держав. У країнах Європейського Союзу реалізується «Європейський зелений курс», який передбачає створення замкнених циклів виробництва, розвиток «зелених» технологій та стимулювання екологічно відповідальних інвестицій. Південна Корея та Японія активно впроваджують промисловий симбіоз, а Китай формує масштабні програми переробки та повторного використання ресурсів. У таких умовах циркулярна економіка не лише зменшує негативний вплив на екосистеми, але й створює нові можливості для економічного зростання, формує конкурентні переваги та стимулює інноваційний розвиток.

Для України перехід до циркулярної моделі економіки має подвійне стратегічне значення. З одного боку, це шлях до інтеграції у глобальний «зелений» ринок і залучення міжнародних інвестицій; з іншого – механізм модернізації національної економіки, зокрема у сфері енергоефективності, переробки відходів та розвитку інноваційних технологій. Впровадження принципів циркулярності сприятиме створенню високотехнологічних робочих місць, підвищенню ресурсної ефективності підприємств та формуванню нової культури відповідального споживання ресурсів.

Аналіз сучасних тенденцій свідчить, що циркулярна економіка виконує не лише екологічну функцію, а й економічну та соціальну: вона підвищує стійкість виробничо-споживчих систем, стимулює інновації, оптимізує ланцюги поставок та зменшує фінансові та екологічні ризики. Низький рівень глобальної циркулярності (лише 7,2 % повторно залучених ресурсів у 2024 році) [2] свідчить про те, що потенціал цієї моделі ще не реалізований повністю, і для його використання потрібна комплексна державна політика, стимулювання інновацій та міжнародне співробітництво.

Важливим елементом переходу до циркулярної економіки є поєднання економічної та екологічної політики через інноваційні стратегії бізнесу і держави. Це включає:

- створення національних програм підтримки зелених технологій і ресурсоефективного виробництва;
- стимулювання корпоративної соціальної відповідальності та екодизайну;
- розвиток систем повторного використання і промислового симбіозу;
- використання цифрових платформ для контролю потоків ресурсів і відходів.

Отже, циркулярна економіка є ключовим інструментом глобальної екологічно-інноваційної політики, поєднуючи економічне зростання з екологічною безпекою та соціальною відповідальністю. Для України впровадження циркулярної економіки відкриває можливості модернізації економіки, інтеграції у «зелений» ринок та створення інноваційних робочих місць. Подальший розвиток циркулярної економіки потребує міжнародної координації, економічних стимулів, розвитку цифрових технологій та підвищення екологічної свідомості бізнесу і суспільства. Циркулярна економіка формує нову парадигму розвитку, де економічне зростання узгоджується зі збереженням природного капіталу та сталим розвитком суспільства.

1. Оглядовий стратегічний форсайт циркулярної економіки в Україні. URL: https://www.eu4environment.org/app/uploads/2024/07/CE-Foresight_UKR-FF-online.pdf
2. Циркулярна економіка для промислового розвитку в Україні. URL: <https://www.eu4environment.org/app/uploads/2024/09/Report-Circular-Economy-for-Industrial-Development-in-Ukraine-Ukrainian.pdf>

Лазнева І.О.

к.і.н., доцент кафедри економіки та митної справи

Національний університет «Запорізька політехніка», м.Запоріжжя, Україна

Перевай К.В.

студ. гр. БТЕ-1914м. кафедри економіки та митної справи

Національний університет «Запорізька політехніка», м.Запоріжжя, Україна

ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ: РІЛЬ СМАРТЕКОНОМІКИ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ СВІТОВОГО РИНКУ

Глобальні трансформації світової економіки, зумовлені цифровізацією, автоматизацією та зростанням ролі штучного інтелекту, формують нову парадигму розвитку — інтелектуалізовану або «смартекономіку». Її сутність полягає у поєднанні технологічних інновацій, інформаційно-аналітичних платформ та знаннєвого потенціалу суспільства задля створення високоефективних, адаптивних і конкурентоспроможних економічних систем. У сучасних умовах зростаюча динаміка технологічних змін зумовлює переосмислення базових принципів функціонування ринків. Традиційні моделі економічного зростання, що спираються на матеріальні ресурси, поступово поступаються місцем інтелектуально-орієнтованим моделям, де головним активом є знання, дані та технології.

Інтелектуалізація економічних систем передбачає використання цифрових інструментів, алгоритмів штучного інтелекту, аналітики великих даних та автоматизованих управлінських процесів для підвищення ефективності виробництва, обігу та споживання.

Смартекономіка, як прояв інтелектуалізації, базується на трьох взаємопов'язаних елементах:

- цифровій інфраструктурі;
- інноваційних технологіях;
- знаннєвому капіталі.

Поєднання цих компонентів створює умови для ефективного управління ресурсами, оптимізації процесів і підвищення стійкості ринкових систем.

Смартекономіка формує нову модель конкурентного середовища, у якій ключовими факторами успіху стають технологічна адаптивність, швидкість прийняття рішень і здатність до самонавчання економічних систем. Автоматизація бізнес-процесів, застосування штучного інтелекту у фінансовому секторі, логістиці, торгівлі та виробництві сприяють зниженню транзакційних витрат, підвищенню прозорості ринку та прискоренню обігу капіталу.

Таблиця 1. Динаміка розвитку інтелектуальних технологій у світовій економіці у 2018–2024 рр. [1]

Рік	Частка підприємств, що впровадили AI, %	Автоматизація бізнес-процесів, %	Глобальний індекс цифрової ефективності
2018	17,5	24,0	68,2
2020	23,9	30,7	73,1
2022	32,8	38,6	79,4
2024	41,2	46,3	85,7

Аналіз даних OECD (2024) свідчить, що за останні шість років частка підприємств, які інтегрували технології штучного інтелекту, зросла більш ніж удвічі. Це демонструє не лише технологічний прогрес, а й зростання ролі інтелектуальних рішень у формуванні конкурентних переваг.

Підвищення інтелектуальної складової ринкових процесів призводить до:

- оптимізації ланцюгів постачання;
- точнішого прогнозування попиту;
- персоналізації товарних пропозицій;
- зниження виробничих витрат через автоматизацію;
- розвитку сталих бізнес-моделей.

У середньостроковій перспективі смартекономіка виступатиме не лише технологічним трендом, а й новою формою організації світового ринку, де цінність створюється через знання, дані та алгоритми [2].

Отже, інтелектуалізація економічних систем виступає центральним напрямом сучасних трансформацій світового ринку. Смартекономіка, як їх логічне продовження, формує ефективні, адаптивні та сталі економічні моделі, орієнтовані на знання, інновації та цифрову взаємодію.

Вона забезпечує підвищення глобальної конкурентоспроможності, скорочення транзакційних витрат і розвиток нових форм кооперації між бізнесом, державою та суспільством.

У перспективі саме смартекономіка стане основою інтелектуально-цифрової цивілізації, де ефективність вимірюватиметься не лише прибутком, а й рівнем знань, інноваційності та сталості розвитку.

1. OECD Economic Outlook, Volume 2024 Issue 2. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-outlook-volume-2024-issue-2_d8814e8b-en.html
2. Arora, N. K., Mishra, I. (2022). Current scenario and future directions for Sustainable Development Goal 2: A roadmap to zero hunger. Environmental Sustainability, 5(2), Pp. 129–133. <https://doi.org/10.1007/s42398-022-00235-8>

Лазнева І.О.

к.і.н., доцент кафедри економіки та митної справи

Національний університет «Запорізька політехніка», м.Запоріжжя, Україна

Самофал І.В.

студ. гр. БТЕ-1914м. кафедри економіки та митної справи

Національний університет «Запорізька політехніка», м.Запоріжжя, Україна

ЗЕЛЕНІ ІНВЕСТИЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ГЛОБАЛЬНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

Глобальні виклики XXI століття – кліматичні зміни, деградація природних ресурсів, енергетичні кризи та соціальна нерівність – зумовили необхідність переосмислення принципів функціонування економіки. У цих умовах формується нова парадигма розвитку, у центрі якої – зелені інвестиції як стратегічний інструмент побудови сталого, екологічно орієнтованого бізнес-середовища.

Перехід до низьковуглецевої економіки та глобальна екологічна модернізація бізнесу є не лише екологічною, а й економічною потребою, оскільки забезпечують зниження ризиків, підвищення конкурентоспроможності та формування довгострокової вартості компаній.

Зелені інвестиції – це фінансові вкладення у проекти, що сприяють скороченню негативного впливу на довкілля, розвитку відновлюваної енергетики, енергоефективності, циркулярної економіки та збереженню природних ресурсів [1].

Формування глобальної зеленої економіки спирається на три взаємопов'язані складові:

- економічну ефективність – забезпечення прибутковості через енергоощадні технології;
- екологічну сталість – зменшення викидів парникових газів і ресурсозбереження;
- соціальну відповідальність – створення робочих місць у сфері «зелених» технологій і підвищення якості життя.

Саме на перетині цих компонентів формується новий підхід до інвестиційної діяльності, у якому екологічна користь розглядається як рівнозначна економічній вигоді.

Поширення зеленої інвестиційної практики відбувається через створення економічних стимулів і фінансових інструментів, серед яких:

- зелені облігації, що фінансують проекти з відновлюваної енергетики;
- зелені фонди та ESG-індекси, які спрямовують капітал у сталий бізнес;
- податкові пільги та державні гарантії для інвесторів у «чисті» технології;
- карбонові ринки, що монетизують екологічну ефективність;
- публічно-приватне партнерство у сфері екологічних проектів.

Сучасні тенденції свідчать, що зелені інвестиції стають ключовим напрямом міжнародного бізнесу. Європейський Союз реалізує «Європейський зелений курс», США розширюють податкові стимули для «чистої енергетики», а країни Азії активно інвестують у відновлювану енергетику й екологічні інновації [2]. У межах глобальної трансформації бізнес-середовища спостерігається поступовий перехід від традиційних інвестиційних моделей до екологічно орієнтованих, що поєднують економічну вигоду з соціальною та екологічною відповідальністю. Впровадження зелених фінансових інструментів, таких як «зелені облігації» чи ESG-фонди, формує нові стандарти корпоративного управління та прозорості бізнесу.

Водночас у країнах, що розвиваються, спостерігається зростання попиту на зелені технології як засіб зниження енергозалежності та підвищення ефективності використання природних ресурсів [3].

Для України зелена інвестиційна стратегія має подвійне значення: з одного боку, це шлях до інтеграції у світовий «зелений» ринок; з іншого – механізм відновлення економіки на принципах енергоефективності, цифровізації та кліматичної нейтральності. Реалізація такої стратегії сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості держави, розвитку

інноваційного підприємництва та формуванню нової культури відповідального споживання ресурсів.

Зелені інвестиції стають не лише фінансовим інструментом, а філософією нової економічної системи, у якій бізнес, держава та суспільство спільно формують траєкторію сталого розвитку. Вони забезпечують зменшення екологічного навантаження, сприяють інноваціям і створюють нові можливості для економічного зростання без шкоди довкіллю. У перспективі зелені інвестиції перетворюються на базову умову глобальної конкурентоспроможності. Бізнес, орієнтований на сталість, отримає не лише економічні вигоди, а й стратегічну перевагу у світі, де успіх вимірюється не розміром прибутку, а внеском у збереження планети.

1. Тарасова О. Особливості сталого інвестування в розвиток екологоорієнтованої економіки. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 6. Том 2. С. 168—177.
2. CO emissions by sector, Ukraine. Our World in Data. 2024. URL: <https://ourworldindata.org/grapher/co-emissions-by-sector?tab=chart&country=~UK>
3. Гнедіна К., Сорока А. Декарбонізація економіки як чинник забезпечення кліматично нейтрального майбутнього: сучасні виклики і перспективи в Україні та світі. Економіка та суспільство. 2023. № (54). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-76>

Максименко І.Я.

к.е.н., доцент кафедри обліку та фінансів

Національний університет «Запорізька політехніка», м.Запоріжжя, Україна

Максименко А.В.

студ. гр. 7.В11.041.25, кафедра англійської філології та лінгводидактики

Запорізький національний університет, м.Запоріжжя, Україна

МІЖНАРОДНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО В ОСВІТІ - ЯК ЧИННИК ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЗНАНЬ І ІННОВАЦІЙ

Глобальні трансформації сучасного світу, зумовлені процесами цифровізації, урбанізації та інтелектуалізації економіки, визначають нові вимоги до розвитку людського капіталу. В епоху знаннєвої економіки освіта перетворюється на стратегічний ресурс соціально-економічного зростання та інноваційного розвитку. Міжнародне співробітництво в освітній сфері стає ключовим механізмом інтеграції національних систем освіти у глобальний простір знань, формування єдиних освітніх стандартів, обміну досвідом і технологіями.

Традиційна модель освіти, орієнтована переважно на внутрішні потреби національного ринку праці, дедалі більше поступається місцем відкритим і мережевим формам навчання, які передбачають міжнародну академічну мобільність, спільні освітні програми, дослідницькі консорціуми та використання цифрових освітніх платформ. Таке співробітництво сприяє створенню глобальної екосистеми знань, у межах якої студенти, викладачі й науковці мають можливість вільного доступу до сучасних наукових досягнень, інноваційних методик і технологій навчання.

Міжнародне співробітництво в освіті - це сукупність форм і механізмів взаємодії між державами, освітніми інституціями та міжнародними організаціями з метою обміну знаннями, підвищення якості освіти, розвитку наукових досліджень і посилення конкурентоспроможності людського потенціалу. Його ключова мета полягає у формуванні відкритого освітнього середовища, що забезпечує доступ до якісної освіти незалежно від національних кордонів, сприяє взаєморозумінню між народами та розвитку глобальної культури інновацій.

У сучасних умовах можна виокремити кілька базових напрямів міжнародного освітнього співробітництва:

- академічна мобільність студентів і викладачів, що передбачає участь у міжнародних освітніх програмах, стажуваннях та обмінах;
- створення спільних освітніх програм і подвійних дипломів, які інтегрують навчальні стандарти різних країн;
- науково-дослідне партнерство, орієнтоване на реалізацію спільних інноваційних проєктів;
- інституційна інтеграція через міжнародні освітні мережі та альянси;
- цифрова трансформація освіти, яка забезпечує дистанційний доступ до глобальних освітніх ресурсів.

Зростання масштабів міжнародної академічної мобільності, інтернаціоналізації освітніх програм і участі університетів у міжнародних рейтингах свідчить про інтенсивний розвиток глобальної освітньої інтеграції (табл. 1).

Таблиця 1. Динаміка показників міжнародного освітнього співробітництва (2018– 2024рр.)

Рік	Кількість студентів, що навчаються за кордоном, млн осіб	Частка університетів, що беруть участь у міжнародних програмах, %	Частка онлайн-курсів з міжнародною акредитацією, %
2018	5,3	41	12
2020	5,8	48	18
2022	6,2	53	25
2024	6,9	59	33

Аналіз даних демонструє позитивну динаміку: кількість студентів, які здобувають освіту за межами своєї країни, зросла з 5,3 млн у 2018 р. до 6,9 млн у 2024 р., що свідчить про зростання мобільності та відкритості глобального освітнього простору. Паралельно спостерігається збільшення частки університетів, залучених до міжнародних програм, і швидке поширення онлайн-курсів з міжнародною акредитацією, що є проявом цифрової глобалізації освіти.

Таким чином, міжнародна співпраця у сфері освіти стимулює інноваційну активність, оскільки сприяє трансферу технологій, обміну науковими результатами та впровадженню передових освітніх практик. Створення спільних дослідницьких лабораторій, участь у міжнародних грантових програмах (зокрема Erasmus+, Horizon Europe, Fulbright) дозволяє університетам розширювати наукові можливості, розвивати стартап-екосистеми й підвищувати конкурентоспроможність на глобальному рівні. Такі ініціативи не лише посилюють академічну мобільність і якість освіти, але й формують мережу міжнародних партнерств, що забезпечують сталий розвиток освітнього простору та інтеграцію національних систем у глобальний науково-освітній простір.

1. Defining Education 4.0: A Taxonomy for the Future of Learning. URL: <https://www.weforum.org/publications/defining-education-4-0-a-taxonomy-for-the-future-of-learning/>
2. Міжнародна співпраця у сфері освіти та науки. URL: <https://erasmusplus.org.ua/programa-yes-erazmus/pro-programu/>

Рудаченко О.О.

д.е.н., доц.

Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна

Медведєв Д.О.

аспірант кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна

МЕХАНІЗМИ ПІДТРИМКИ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

З 2014 року в Україні активно реалізується реформа децентралізації, яка передбачає передачу значної частини владних повноважень, фінансових ресурсів та відповідальності від центральних органів влади до місцевого рівня, що створює сприятливі передумови для розвитку підприємницької діяльності в територіальних громадах, оскільки органи місцевого самоврядування отримали можливість самостійно формувати економічну політику, підтримувати місцеві ініціативи та впроваджувати власні програми стимулювання бізнесу. На сьогодні в Україні функціонує 1469 територіальних громад, які є ключовими осередками місцевого розвитку та простором для реалізації підприємницького потенціалу [1].

Однак, особливу увагу доцільно приділити громадам, що розташовані в районах проведення воєнних (бойових) дій або перебувають у тимчасовій окупації, оточенні чи блокуванні. Згідно з інформацією Міністерства з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій, станом на 1 квітня 2024 року до таких територій належать 323 громади у дев'яти областях України: Донецькій (66), Харківській (56), Дніпропетровській (9), Луганській (37), Запорізькій (54), Херсонській (49), Миколаївській (26), Сумській (21) та Чернігівській (5) [2].

Функціонування цих громад відбувається в умовах надзвичайних викликів: руйнування промислової та соціальної інфраструктури, зниження інвестиційної привабливості, демографічного спаду, високого рівня безробіття та погіршення соціально-економічних показників. Наслідки бойових дій – зокрема, пошкодження транспортної, житлово-комунальної та енергетичної інфраструктури – суттєво обмежують можливості для ведення підприємницької діяльності та ускладнюють процес економічного відновлення [3].

У цих умовах механізми підтримки малого та середнього бізнесу набувають особливої ваги. Саме підприємництво виступає основою відновлення економічного потенціалу територіальних громад, адже забезпечує створення робочих місць, формує податкові надходження до місцевих бюджетів, сприяє розвитку соціальної інфраструктури та стабілізації соціально-економічної ситуації [4]. Ключовими напрямками підтримки підприємницьких структур у таких громадах є впровадження місцевих програм розвитку бізнесу, надання грантів і пільгових кредитів, підтримка бізнес-інкубаторів, консультаційних центрів, а також розвиток партнерств між органами влади, міжнародними організаціями та бізнес-спільнотою.

Водночас аналіз рівня підприємницької активності демонструє значну нерівномірність розвитку між громадами. Частина з них сформувала ефективні управлінські механізми, що дозволяють забезпечувати стабільні податкові надходження, залучати інвестиції та розвивати місцеві підприємства. Інші ж громади залишаються у стані економічної стагнації, що без зовнішніх програм підтримки може призвести до довготривалого занепаду. Така асиметрія у розвитку створює додаткові виклики для формування збалансованої регіональної політики та вимагає удосконалення механізмів підтримки суб'єктів підприємницької діяльності на місцевому рівні.

Одним із ключових інструментів стимулювання економічної активності в територіальних громадах є грантова та програмна підтримка підприємництва, що забезпечує фінансову, консультативну та інституційну допомогу місцевим суб'єктам господарювання.

У структурі грантових механізмів чітко простежуються основні тематичні пріоритети. Найбільш поширеним напрямом є підтримка малого та середнього підприємництва через програми «єРобота», EU4Business, DRC, які сприяють започаткуванню бізнесу, розвитку стартапів і модернізації дрібного виробництва.

Другим важливим напрямом стають ветеранські програми, що поєднують соціальну адаптацію військовослужбовців із розвитком підприємницьких ініціатив. Такі конкурси дедалі частіше інтегруються у місцеві стратегії підтримки економічної активності, сприяючи формуванню сталих моделей зайнятості для ветеранів та їхніх родин.

Значна увага приділяється також енергоефективності та енергостійкості, які мають критичне значення як для бізнесу, так і для комунального сектору. Програми DOBRE, UNDP та USAID спрямовані на підвищення соціальної та інституційної стійкості громад, розвиток управлінського потенціалу й запровадження практик сталого розвитку.

Окремий акцент робиться на інноваціях та освіті, що реалізуються через ініціативи Horizon Europe, YEP, KSE – вони сприяють розвитку людського капіталу, підприємницької культури та цифрових компетенцій. Водночас проекти Interreg і COM-DEP орієнтовані на модернізацію інфраструктури, підтримку відбудови транспортних, енергетичних і комунальних мереж, що створює додаткові умови для розвитку підприємницького середовища.

Таким чином, грантова політика поступово перетворюється на один із провідних механізмів розвитку територіальних громад. Її ефективність залежить від здатності місцевих органів влади інтегрувати різні інструменти підтримки у комплексну стратегію місцевого економічного розвитку. Громади, які демонструють проактивну позицію, отримують синергетичний ефект і формують основу для довгострокового зростання, тоді як громади-аутсайтери без системної координації ризикують залишитися поза процесами відновлення.

В умовах післявоєнного відновлення України пріоритетним завданням стає не лише залучення зовнішньої фінансової допомоги, але й раціональне використання внутрішніх інвестиційних ресурсів, зокрема державних, регіональних та місцевих фондів. Важливу роль відіграє формування ефективної взаємодії між органами влади, бізнесом і донорами, що забезпечується через спеціалізовані та неспеціалізовані програми підтримки, які поєднують фінансування, експертний супровід, навчальні компоненти та можливості публічно-приватного партнерства.

Серед основних національних програм підтримки підприємництва варто виокремити:

- «Дія.Бізнес» – освітньо-консультаційну платформу, що надає підприємцям інформацію про гранти, бізнес-плани, маркетингові інструменти та юридичний супровід [5];
- «Власна справа» – програму грантів для започаткування або розширення бізнесу, з пріоритетом у сферах виробництва, логістики, перероблення та зеленої економіки [6];
- Гранти для ветеранів і членів їхніх сімей, спрямовані на реінтеграцію військових у мирне життя через підприємництво;
- Програму Міністерства у справах ветеранів «Варто РОБИти СВОЄ 2.0» [7], яка поєднує фінансову допомогу з менторським супроводом і навчанням.

Серед міжнародних ініціатив особливо активну діяльність розгортають Helvetas, IOM (Міжнародна організація з міграції), UNDP, USAID, які реалізують програми мікрогрантів, навчання підприємців, модернізації виробництва та розвитку соціального бізнесу.

Такі проекти сприяють формуванню внутрішнього інвестиційного середовища в громадах, забезпечують фінансову підтримку для відновлення підприємницької діяльності, розвитку інфраструктури, створення нових робочих місць і підвищення конкурентоспроможності місцевого бізнесу.

Отже, підтримка суб'єктів підприємницької діяльності в територіальних громадах є одним із ключових чинників забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку на місцевому рівні. У результаті дослідження встановлено, що в умовах децентралізації органи місцевого самоврядування отримали реальні можливості впливати на формування сприятливого бізнес-середовища, залучати інвестиції та створювати механізми стимулювання економічної активності населення. Разом з тим, ефективність цих механізмів значною мірою залежить від інституційної спроможності громад, рівня їх фінансової самодостатності та здатності формувати партнерські відносини з державними структурами, міжнародними організаціями та бізнесом.

У перспективі стратегічним завданням державної та місцевої політики є створення цілісної системи підтримки підприємницької діяльності в громадах, яка поєднуватиме фінансові, консультаційні, освітні та інноваційні інструменти. Це дозволить забезпечити сталий розвиток територій, знизити соціально-економічні диспропорції між регіонами та сформувати конкурентоспроможну економіку на засадах самодостатності й партнерства.

1. Децентралізація в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://decentralization.ua>
2. Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України. Перелік територіальних громад, що розташовані в районі проведення воєнних (бойових) дій або перебувають у тимчасовій окупації, оточенні (блокуванні) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1668-22#Text>
3. Рудаченко О. О., Коненко В. В., Медведєв Д. О. Підприємницька діяльність у контексті інноваційного зростання та соціально-економічного розвитку територій. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. № 3, Т. 2. С. 158–165. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-25](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-25)
4. Рудаченко О. О., Коненко В. В., Тараруєв Ю. О. Державна підтримка підприємницьких ініціатив у територіальних громадах як шлях до розвитку місцевого бізнесу. *Наукові перспективи*. 2025. № 3(57). С. 828–839. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-3\(57\)-829-838](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-3(57)-829-838)
5. Дія.Бізнес [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://business.diia.gov.ua>
6. Власна справа [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://diia.gov.ua/services/grant-na-vlasnu-spravu>
7. Варто РОБити СВОЄ 2.0 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://veteranfund.com.ua/contests/varto-robyty-svoye-2-0/>

Полтавець І. В.

аспірант

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна

ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ МІСТОБУДІВНИХ ПРОЄКТІВ В СТОХАСТИЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Реалізація містобудівних проєктів у стохастичному середовищі передбачає управління розвитком територій за умов високої мінливості зовнішніх факторів, які важко прогнозувати та неможливо повністю контролювати. Сучасне містобудування дедалі частіше стикається з невизначеністю, спричиненою політичними, економічними, екологічними, соціальними та технологічними ризиками, що формує потребу в адаптивних моделях прийняття рішень [1]. Стохастичність середовища вимагає переходу від лінійних планувальних підходів до гнучких сценарних стратегій, які дозволяють враховувати різні траєкторії розвитку й оперативно реагувати на зміну умов.

Однією з ключових особливостей є необхідність постійного оновлення вихідних даних, на яких ґрунтуються містобудівні рішення. В умовах високої невизначеності неможливо опиратися на статичні прогнози; натомість потрібні динамічні моделі, здатні інтегрувати нову інформацію у реальному часі [2]. Це стосується демографічних тенденцій, міграційних потоків, стану інженерних мереж, екологічних характеристик територій та рівня їх безпеки. До того ж сучасні цифрові інструменти дозволяють моделювати стохастичні фактори та оцінювати ймовірні ризики на різних етапах проєкту.

Важливою рисою реалізації містобудівних проєктів у стохастичному середовищі є необхідність врахування широкого спектра ризиків, які можуть змінювати траєкторію

реалізації або навіть призвести до зупинки проєктів [3]. Ідеться про ризики інвестиційної нестабільності, руйнування інфраструктури, зміну нормативно-правових вимог, відсутність доступу до фінансування чи зовнішнього ринку, а в умовах війни – про безпекові загрози та потребу створення захисних інженерних рішень. Відтак, аналіз стійкості територій та визначення їхніх слабких місць стає критично важливим елементом містобудівного планування.

У стохастичному середовищі особливої актуальності набуває застосування принципів адаптивного управління. Це включає можливість етапного формування проєктів із закладеною гнучкістю, щоб у разі зміни умов швидко переналаштувати функції об'єктів, перерозподілити ресурси або змінити конфігурацію забудови. Ключовим стає поєднання стратегічного бачення розвитку територій із гнучкими тактичними рішеннями, що допускають коригування залежно від фактичної ситуації. Такий підхід дає змогу мінімізувати збитки та підвищувати стійкість містобудівних систем.

Особливо стохастичність проявляється в умовах повоєнного відновлення, коли рівень невизначеності є надзвичайно високим. Це вимагає переосмислення містобудівних стратегій у бік багаторівневого планування, диверсифікації функцій територій та створення резервних інфраструктурних потужностей. Водночас важливою стає інтеграція принципів стійкого, енергоефективного та зеленого будівництва [4], які підвищують здатність територій протистояти кризам і забезпечують довгострокову ефективність містобудівних рішень. Головним завданням стає формування таких містобудівних систем, які не лише витримують вплив невизначеності, а й використовують її як джерело інновацій і можливостей для якісної трансформації міського простору.

1. Бушуєв С., Ведмедєв О. (2025). Моделі ціннісного виміру у будівельному проєкті в контексті стратегічних комунікацій із ключовими стейкхолдерами. *Управління розвитком складних систем*, (63), 6–13.
2. Шкуратов, О., Антонова, Л., та Дзюба, Р. (2024). Інноваційні механізми реалізації державної економічної політики щодо післявоєнної відновлення України: квантові перетворення як драйвер розвитку. *Державне управління та регіональний розвиток*, (26), 1254–1272. <https://doi.org/10.34132/pard2024.26.08>
3. Iastremska, O. Financing innovative-strategic development of enterprises in the context of the experience economy. *Financial Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2025, 2(61), 430–442. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.61.2025.4616>.
4. Гошовський, Є. М. (2025). Міжнародні екологічні стандарти у сфері містобудування: правові засади та механізми імплементації в Україні. *Аналітично-порівняльне правознавство*, 1(5), 76-81.

Хохуляк О.

докторантка кафедри економіки будівництва,

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна

ВПЛИВ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ НЕРІВНОМІРНОСТІ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Нерівномірність регіонального розвитку є одним із ключових чинників, що визначає рівень економічної безпеки держави, оскільки вона впливає на стійкість економічної системи, збалансованість соціально-економічних процесів та здатність територій протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам. Просторова асиметрія у розвитку регіонів проявляється у диспропорціях між центром та периферією, урбанізованими й аграрними районами, а також між територіями, залученими до інноваційних і високотехнологічних процесів, та регіонами зі спадною економічною активністю [1, 2]. Такі відмінності формують нерівномірність доступу до інвестицій, робочої сили, інфраструктури та ресурсів, що в підсумку послаблює загальнодержавну економічну стійкість.

Висока концентрація економічної активності в окремих регіонах створює загрозу надмірної залежності держави від окремих територіальних вузлів [3]. У разі кризи або зовнішнього впливу на ці центри значна частина економіки опиняється під ризиком, що

знижує загальну маневреність та адаптивність країни. Натомість депресивні регіони, які характеризуються низьким рівнем інвестиційної привабливості, слабкою інфраструктурою, демографічним спадом і недостатнім розвитком підприємництва, стають осередками соціально-економічної нестабільності. Це може проявлятися у зростанні безробіття, міграційних потоків, тіньової економіки та криміногенних ризиків, що впливають на економічну безпеку [4].

Нерівномірність також створює асиметрію у формуванні бюджетних надходжень, що обмежує можливості місцевого розвитку та підсилює залежність регіонів від централізованих ресурсів. Це знижує їхню інституційну спроможність і здатність ефективно реалізовувати власні програми економічного зростання. Регіони з низьким розвитком інституційної інфраструктури стають більш уразливими до корупційних ризиків, неефективного використання фінансових ресурсів та втрати управлінського потенціалу, що також є вагомою загрозою для економічної безпеки держави.

Значний вплив нерівномірності регіонального розвитку відчувається і у сфері ринку праці. Потужні економічні центри акумулюють кваліфіковані кадри, тоді як периферійні регіони стикаються з дефіцитом спеціалістів, трудовою міграцією та старінням населення. Це посилює соціальну напругу та знижує продуктивність, ускладнюючи довгострокове планування та розвиток локальних економік. Зрештою формується замкнене коло: слабкі регіони не можуть залучити інвестиції без якісного людського капіталу, а людський капітал не може розвиватися без інвестицій.

У ширшому контексті нерівномірність розвитку впливає на геополітичну стійкість держави, оскільки соціально-економічно вразливі території легше піддаються зовнішньому впливу та дестабілізаційним процесам. Тому зменшення регіональних диспропорцій є передумовою підвищення рівня економічної безпеки, ефективності державного управління та територіальної згуртованості.

1. Шкуратов О.І., Хохуляк О.О. Формування бюджетного потенціалу територіальних громад. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 16. С. 7–12.
2. Shkuratov O., Khokhuliak O., Kushniruk T. The role of land resources in the financial provision of rural areas of Ukraine. Scientific Papers: Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development. 2022. Vol. 22. Issue 3. P. 643–648.
3. Беленкова, О. Ю. (2019). Кластерний аналіз ринку як аналітична компонента вибору конкурентної політики девелопера. Актуальні проблеми економіки, 6(216), 141-158.
4. Сорокіна Л.В., Стеценко С.П., Гойко А.Ф. та інші. Економетричний інструментарій управління фінансовою безпекою будівельного підприємства: монографія. Київ: КНУБА, 2017. 404 с.

Янковський В.А.

аспірант спеціальності 051 «Економіка»

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет», м. Дрогобич, Україна

ЕКОНОМІЧНА ДИПЛОМАТІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ІНТЕРЕСІВ УКРАЇНИ

В останні роки в умовах війни та глобальних геополітичних та економічних трансформаціях, економічна дипломатія відіграє ключову роль у забезпеченні національних інтересів та економічної безпеки України. Вона забезпечує систематичну зовнішньоекономічну взаємодію, фінансову стійкість та розширення міжнародного співробітництва в економічній площині зокрема. Важливим напрямом для економічної дипломатії залигається подальша євроінтеграція нашої держави. Саме тому дослідження потенціалу економічної дипломатії в площині забезпечення національних економічних інтересів України є дуже актуальним в контексті майбутньої післявоєнної відбудови та розвитку держави.

Економічна дипломатія – це сплав економіки та політики, доведений до рівня прийняття та реалізації управлінських рішень, за допомогою і посередництва яких здійснюється співробітництво та суперництво у сучасному світі, визначають форми й методи розвитку та вдосконалення ринкової економіки [1, с. 8].

На думку Вергун В., економічна дипломатія є багатосторонньою діяльністю, що розвивається в сучасних умовах на двосторонній та багатосторонній основах і функціонує на мега-, макро-, мезо-, макрорівнях, відповідно віддзеркалюючи матеріальні інтереси міжнародних економічних та валютно-фінансових організацій, регіонів, держав, галузей національної економіки, транснаціональних корпорацій, господарських об'єднань, підприємств [2, с. 150].

До суб'єктів економічної безпеки відносять: органи державної влади, парламент (політичні партії), неурядові організації, наднаціональні (наприклад, міжнародні економічні організації, органи коаліцій держав) та інші.

Об'єктом економічної дипломатії є міжнародні ринки товарів та послуг, іноземні інвестиції, система оподаткування, міжнародний економічний порядок та регіональні економічні союзи та об'єднання тощо.

Інструментами економічної дипломатії є [1, с. 28]: підтримка торгівлі та інвестицій; створення та просування позитивного іміджу країни; підготовка робочих документів; переговори; аналіз офіційних і ділових відносин (зокрема, в економіці, політиці, законодавстві та міжнародних відносинах); створення міжнародних коаліцій.

Економічна дипломатія виступає системою інструментів, стратегій, інституцій за допомогою яких держава формує та забезпечує реалізацію своїх національних інтересів зокрема через підвищення рівня економічної безпеки та мінімізації впливу ризиків на неї.

До основних національних економічних інтересів України у воєнний та післявоєнний період, що можуть бути забезпечені інструментами економічної дипломатії можна віднести:

1. Забезпечення стійкої фінансової підтримки держави під час війни та відбудови (укладання багаторічних фінансових програм з Світовим банком, МВФ, ЄС, США та іншими партнерами; створення міжнародних трастових фондів по відновленню; переговори щодо реструктуризації зовнішнього боргу).

2. Залучення інвестицій у відбудову та модернізацію економіки (угоди із суверенними фондами щодо інвестування в інфраструктуру; розширення економічних місій з країнами партнерами та G7, G20).

3. Забезпечення енергетичної безпеки та перехід до зеленої енергетики (залучення інвестицій в генерацію, зберігання, розподіл енергії; угоди про розвиток водню та зеленої енергетики (наприклад, Німеччина, Норвегія); переговори та укладання угод щодо імпорту енергоресурсів).

4. Збільшення експорту та збереження доступу до міжнародних ринків (розширення торговельної дипломатії з Великою Британією, Туреччиною, країнами Африки та Азії, Латинської Америки; укладання нових регіональних угод щодо вільної торгівлі).

5. Технологічний розвиток і цифрова трансформація (розширення технологічного партнерства з розвинутими країнами світу; розвиток програм міжнародної підтримки щодо проектів цифрової держави).

6. Інфраструктурна відбудова та інтеграція у транспортні коридори ЄС (переговори з Єврокомісією, Світовим банком і ЄБРР щодо фінансування, відновлення та модернізації портів, залізниць, доріг, мостів).

7. Юридична та санкційна безпека (координація санкційного тиску через дипломатію з G7, ЄС, США; захист українських компаній у міжнародних торговельних спорах тощо).

8. Інтеграція до ЄС (продовження переговорів щодо реалізації кластерів по вступу та приєднання до ЄС).

Варто також зазначити, що важливим національним інтересом у найближчій перспективі є використання інструментів ІІІ в економічній дипломатії як фактора захисту економічної безпеки держави.

Так за допомогою інструментів ІІІ та аналізу Big Data, можна:

- аналітика та прогнозування (моделювати поведінку іноземних ринків; моделювати поведінку на переговорах з партнерами (враховуючи їх економічні інтереси); прогнозувати ризики політичної та економічної нестабільності у партнерів або конкурентів; аналізувати торговельні тренди й санкційні ланцюги);

- автоматизація торговельних та інвестиційних переговорів (генерувати моделі торговельних угод; розраховувати вплив тарифів та квот; ідентифікація інвесторів, зокрема враховуючи їх поточний інтерес до регіону; оптимізувати пропозиції для іноземних інвесторів);

- моніторинг санкційного режиму (відстежувати обходи санкцій та аналізувати транснаціональні платежі; виявляти підозрілі торговельні маршрути);

- кібербезпека економічної дипломатії та інше (виявляти інформаційні атаки на економічні переговори; захищати критичні дипломатичні бази даних).

Таким чином, економічна дипломатія виступає ключовим інструментом по реалізації національних економічних інтересів України та її економічної безпеки в цілому, особливо в умовах війни та геополітичної нестабільності. Використання інструментів ІІІ в економічній дипломатії у майбутньому надасть можливість підвищити прогнозування та переговорні процеси, що в свою чергу сформує основу для стійкого економічного розвитку України в умовах сучасного світу та технологічних інновацій.

1. Шаров О.М. Економічна дипломатія: основи, проблеми та перспективи: монографія. Національний інститут стратегічних досліджень. Київ: НІСД, 2019. 560 с. (дата звернення: 28.11.2025).
2. Вергун В.А. Економічна дипломатія в системі чинників міжнародної конкурентоспроможності України. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2008. № 74. Ч. 1. С.150-154. (дата звернення: 28.11.2025).
3. Грушинська Н. Економічна дипломатія в епоху штучного інтелекту. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 8. С. 25-31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-8-3> (дата звернення: 28.11.2025).

Солдак М.О.

к.е.н., старший науковий співробітник, учений секретар
Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ, Україна

ПРОМИСЛОВА СПАДЩИНА ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ: ЯК МИНУЛЕ ВИЗНАЧАЄ МОЖЛИВОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ РЕКОНСТРУКЦІЇ

Успіх реконструкції багато в чому залежить від умов, які склалися в минулому. Важливим є розуміння історичних вразливостей та структурних слабких місць економіки, що стали критичними під час попередніх структурних трансформацій і шоків такі як світова фінансова криза 2008–2009 років, військові загрози, пандемія COVID-19. Аналіз минулого дозволяє ідентифікувати механізми, які були ефективними в умовах кризи, відповісти на питання чому певні сектори виявилися вразливими, які інституційні бар'єри перешкоджали адаптації, які вразливості до нових ризиків та які типи взаємодії між акторами сприяли або, навпаки, стримували реакцію на кризу. Такий аналіз дозволяє не лише виявити системні обмеження, а й вказати на потенційні точки зростання та адаптивні механізми, що можуть бути актуалізовані під час реконструкції.

Історична траєкторія економічного розвитку України свідчить про хронічну вразливість до системних шоків. На рисунку подано динаміку ВВП і доданої вартості переробної промисловості у порівнянні з рівнем 1991 року. Графік демонструє, що навіть у періоди економічного пожвавлення відновлення не було повним, що вказує на глибокі структурні обмеження, які слід враховувати при формуванні майбутніх політик реконструкції.

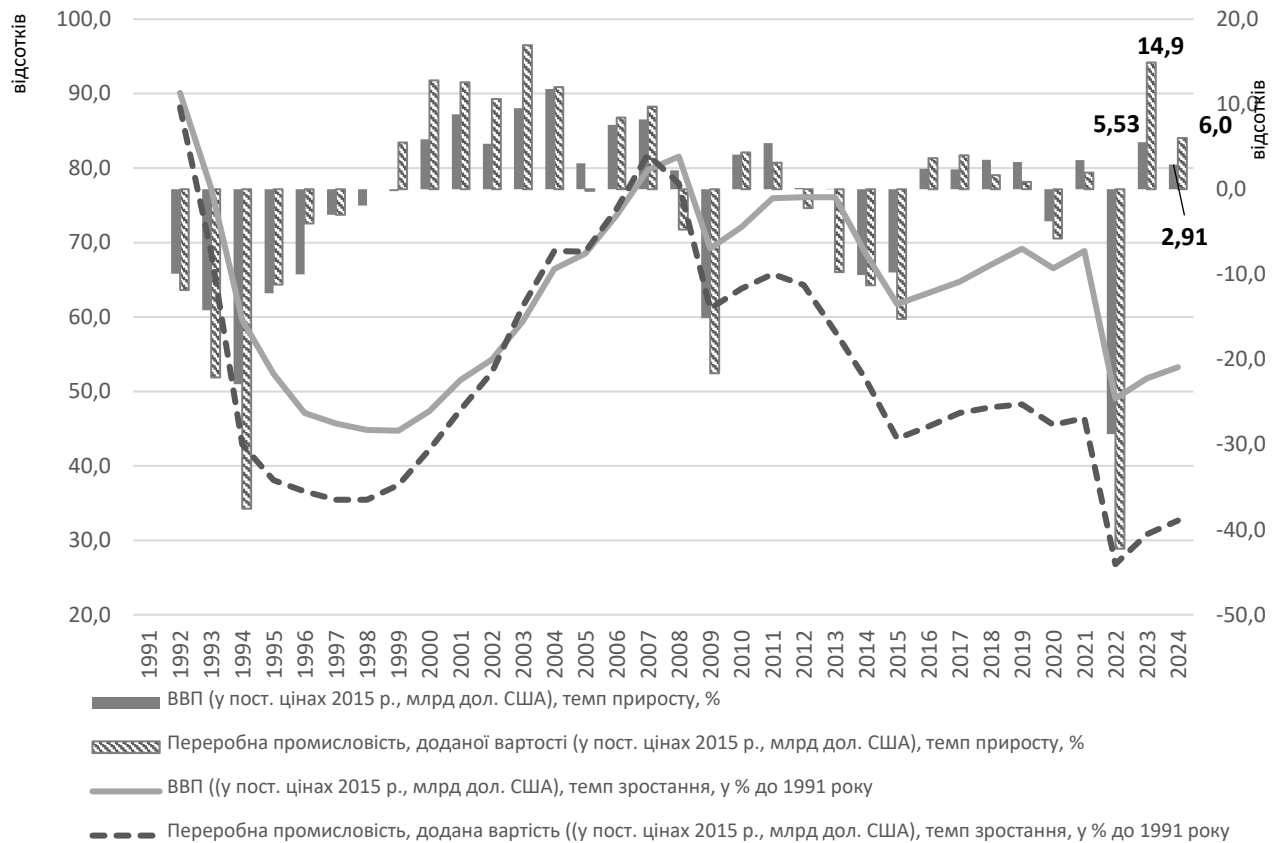


Рисунок 1. Динаміка реального ВВП України та доданої вартості, створеної у промисловості у 1991-2024 роках.

Джерело: побудовано автором за даними Державної служби статистики.

Графік демонструє глибокий спад економіки у 1991–1999 рр., коли ВВП скоротився більш ніж удвічі відносно рівня 1991 р., досягнувши мінімального значення близько 40% у 1999 р. Промисловість у цей період зазнала ще більшого падіння, знизившись нижче 35% базового рівня. Світова фінансова криза 2008–2009 рр. зумовила черговий спад, після чого у 2010–2013 рр. відновлення було поступовим, але нестійким. Початок гібридної війни у 2014 р. та пов'язані з цим подальші потрясіння призвели до чергового зниження економічних результатів, зокрема у промисловості. У 2020 р. темпи зростання знову знизилися через глобальну пандемію COVID-19, яка призвела до обмежень економічної діяльності, розриву глобальних ланцюгів створення доданої вартості та зменшення попиту на українську продукцію.

Такий негативний характер коливань значною мірою пов'язаний з тим що з початку 1990-х за 30 років в Україні не відбулося суттєвих структурних змін завдяки модернізації виробництва. Відсутність промислової політики, слабкість механізмів підтримки інновацій, розрив між виробництвом і наукою, а також хибні стимули призвели до глибокого технологічного відставання, деіндустріалізації та втрати виробничої культури. Водночас приклади країн Центрально-Східної Європи, зокрема Польщі, свідчать про можливість структурної переорієнтації на інноваційні сектори промислового виробництва завдяки залученню інвестицій, фінансуванню сфери R&D та політики підтримки локального підприємництва.

Так, частка переробної промисловості у ВВП Польщі зберігалася стабільною (19,3% у 1995 р. і 17,7% у 2022 р.), тоді як в Україні вона впала з 30,1% до 7,6%. Витрати на наукові дослідження та розробки у Польщі зросли з 0,6% у 1997 р. до 1,45% у 2022 р., в той час як в Україні вони зазнали значного зниження з 1,2% до 0,3%, що свідчить про послаблення інноваційної бази промисловості. Дані щодо високотехнологічного експорту також

демонструють відставання України: хоча частка зросла з 4,5% у 2011 р. до 6,8% у 2023 р., у Польщі цей показник досяг 9,9%, що може свідчити про активніше вбудовування в глобальні виробничі ланцюги.

Таблиця технологічної структури промисловості підтверджує, що Польща суттєво випереджає Україну за часткою виробництва середньо-високого та високого технологічного рівня. Зокрема, у 2022 р. у Польщі такі виробництва становили майже 30%, тоді як в Україні – лише 13%. Понад 85% української промисловості припадало на виробництва низького або середньо-низького технологічного рівня (металургія, видобуток, харчова промисловість), у Польщі – близько 71%, з помітно більшою диверсифікацією на користь машинобудування та електроніки.

Таблиця 1. Технологічна структура виробництва України та Польщі у 2022 р.

Технологічний рівень	Польща	Україна
<i>Промисловість (В+С)</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>
Високий	3,7	2,8
Виробництво комп'ютерів, електронної та обчислюваної техніки	2,9	0,6
Виробництво основних фармацевтичних продуктів	0,8	2,2
Середньовисокий	25,5	10,6
Машинобудування	20	7,4
Виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	5,5	3,2
Середньонизький	36,2	45,7
Металургійне виробництво	13,4	15,3
Виробництво коксу та продуктів нафтопереробки	7,7	3,0
Добувна промисловість та розроблення кар'єрів	4,0	20,9
Виробництво гумових і пластмасових виробів та іншої неметалевої мінеральної продукції	11,1	6,5
Низький	34,6	40,9
Виробництво харчових продуктів, напоїв, тютюну	18,5	31,3
Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри та ін. матеріалів	1,6	1,6
Виробництво виробів з деревини, паперу, поліграфічна діяльність	7,5	5,5
Виробництво меблів, іншої продукції	7,0	2,5

Джерело: складено автором за [1;2].

Регіональна структура України історично формувалась з високим ступенем просторової нерівномірності. В промислово орієнтованому Сході продовжувалась концентрація найбільш ресурсомістких та енергоємних галузей – металургії, вугледобування, хімії, що спричинило залежність його економіки від зовнішньої кон'юнктури. Після початку бойових дій у 2014 році й впродовж їх розгортання значна частина промислових потужностей була зруйнована або втрачена, що суттєво трансформувало галузеву структуру регіону та загострило його економічну вразливість. Південь, переважно орієнтований на аграрний сектор, портову інфраструктуру та транспортно-логістичні послуги, був вразливим до логістичних і кліматичних ризиків. На Заході значні міграційні потоки робочої сили до країн ЄС спричинили демографічні втрати і дефіцит кадрів у певних секторах економіки.

Водночас, аналіз просторової нерівномірності за показником валового регіонального продукту (ВРП) на душу населення свідчить про її поступове зростання впродовж 2004-2021 рр. Зокрема, коефіцієнт варіації, який відображає відносну мінливість регіональних значень ВРП, збільшився з 0,18 у 2004 р. до 0,59 у 2021 р. Одночасно з цим міжквартильний розкид, що дозволяє відстежити зміни у групі регіонів із середніми значеннями ВРП, виключаючи вплив крайніх (найбільш і найменш розвинених) територій, зріс із 2,6 тис. грн до 14,7 тис. грн за цей самий період (власні розрахунки на основі даних Державної служби статистики України).

Історичні, ресурсні, економічні та геополітичні чинники не тільки зумовили високий рівень просторової нерівномірності в Україні, а й суттєво обмежили можливості формування в регіонах нових траєкторій розвитку, заснованих на інноваційних секторах, продуктах чи

формах організації виробництва. Як показано в дослідженні [3], у шахтарських регіонах зберігалась сильна залежність від попередньої промислової структури. Це зумовлювало збереження застарілих рутин ділової поведінки установ та населення, глибоко вкорінених у минулому, що ускладнювало не то що кардинальну зміну, а й подальше оновлення шляху промислового розвитку на базі існуючих галузей. Запропонована ідея ревіталізації промислового браунфілду шляхом створення підприємства з переробки відходів вуглезабагачення виявила низку інституційних бар'єрів та пасток, які унеможливлювали її реалізацію. Йдеться про психологічну неготовність до змін, рентоорієнтовану поведінку ключових гравців, орієнтацію на короткострокові індивідуальні вигоди, неефективні екологічні практики та обмежений доступ до фінансування ресурсоефективних інновацій. Ці пастки тісно взаємопов'язані, мають глибоке історичне коріння та не можуть бути подолані через суто технократичні рішення. Їхнє усвідомлення є критично важливим для реалістичної оцінки можливостей економічної реконструкції на місцевому рівні.

Отже, залежність від попереднього промислового шляху, інституційні пастки та регуляторні бар'єри гальмували появу нових траєкторій. Попри частковий прогрес у сфері децентралізації та покращення інвестиційного клімату, ці системні чинники визначили обмежену здатність територій реагувати на множинні потрясіння, пов'язані з масштабними воєнними загрозами. Разом із тим слід визнати, що такі елементи спадщини минулого як галузеві структури, професійні спільноти, освітні установи, виробничі ланцюги та стійкі соціальні мережі, тим не менше, можуть слугувати відправною точкою для формування нових траєкторій розвитку.

1. Державна служба статистики України (2025). Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності у 2022 році. <https://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Statistics Poland (2025). Statistical Yearbook of Industry - Poland 2024. <https://stat.gov.pl/en/topics/statistical-yearbooks/statistical-yearbooks/statistical-yearbook-of-industry-poland-2024,5,18.html>
3. Солдак М. О. (2021). Промислова екосистема і ревіталізація браунфілдів. *Економіка промисловості*. № 3 (95). С. 70-101. DOI: <http://doi.org/10.15407/econindustry2021.03.070>

Полінкевич О.М.

Д.е.н., професор, завідувач кафедру підприємництва, торгівлі та логістики,
Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна

СТАЛИЙ ТА ЗЕЛЕНИЙ РОЗВИТОК МІСТ ТА ТЕРИТОРІЙ

В сучасних умовах зросла необхідність сталого а зеленого розвитку міст і територій. Це зумовлено військовими діями, зростанням кількості пандемій, реалізацією цілей сталого розвитку. Відповідно до цього назріла необхідність перебудови міст та територій за принципом ESG [1-3]. Робота виконана в рамках проекту EVDOC модуль Jean Monnet.

Сталий та зелений розвиток міст уже давно перестав бути абстрактною концепцією. Сьогодні це вимога часу, що визначає якість життя та перспективи розвитку територій. Міста опинилися в ситуації, коли старі моделі управління інфраструктурою, транспортом, ресурсами та простором вичерпали свій потенціал. Зростання населення, екологічні виклики, кліматичні зміни, урбаністичний тиск і технологічні трансформації змушують переосмислити підходи до міського планування. Сталий розвиток у поєднанні з ідеями «зеленого міста» формує рамку, в якій екологічні, соціальні та економічні рішення поєднуються в єдину систему.

Поняття «зеленого міста» вже не обмежується збільшенням площі парків чи висадкою дерев. Воно охоплює комплексні зміни: переорієнтацію на енергоефективність, зменшення викидів, створення міської інфраструктури, здатної адаптуватися до кліматичних загроз, розвиток громадських просторів, комфортних для всіх мешканців. Зелена трансформація пронизана технологіями – від інтелектуальних систем моніторингу повітря до цифрового управління енергоресурсами. Але в основі цих змін стоїть не техніка, а люди: їхнє бачення

міста, поведінкові звички та рівень екологічної свідомості. Одним із ключових напрямів сталого розвитку є переосмислення мобільності. Міста, які прагнуть стати більш екологічними, поступово відходять від домінування приватного автотранспорту. Вони впроваджують системи громадського транспорту нового покоління, розвивають мережі велосипедних доріжок, стимулюють мікромобільність та переходять до моделі «міста коротких відстаней». Такий підхід не лише скорочує шкідливі викиди, а й покращує здоров'я населення, підвищує соціальну активність і робить міський простір людинішим. Важливим елементом зеленого розвитку є управління енергетикою. Енергоефективні будівлі, модернізація систем теплопостачання, розумні лічильники, локальні джерела відновлюваної енергії та інтегровані енергетичні мережі здатні зменшити залежність від викопного палива. Для України, яка переживає серйозні виклики в енергетичному секторі, такі рішення є не просто інноваціями, а інструментами стійкості та безпеки. Від правильного управління енергетичними потоками залежить життєздатність міст у кризових ситуаціях.

Окремої уваги заслуговує питання поводження з відходами. У більшості міст цей процес потребує докорінного оновлення. Система роздільного збору, переробки, повторного використання та зменшення утворення відходів – це показник рівня екологічної культури. Сучасні зелені міста впроваджують цифрові платформи для оптимізації маршрутів вивезення відходів, розвивають інфраструктуру компостування й переробки, працюють над залученням населення до розумного споживання. Зелений розвиток неможливий без якісних громадських просторів. Пішохідні зони, сквери, рекреаційні території вздовж водних об'єктів, зелені коридори – усе це виконує не лише естетичну функцію. Такі простори пом'якшують наслідки кліматичних змін, знижують температуру в місті влітку, покращують психологічний стан людей, сприяють соціальній взаємодії. Досвід європейських міст переконує: що більше зелених елементів у міському середовищі, то вищим є рівень задоволеності життям. Сталий розвиток неможливий без участі громади. Мешканці, які залучені до прийняття рішень, краще розуміють логіку змін та готові підтримувати їх – від користування громадським транспортом до участі у сортуванні відходів. Прозорі інструменти електронної демократії, бюджети участі, громадські ради, відкриті дані – це ті механізми, які формують культуру спільної відповідальності. І саме вона є основою справді стійкого міста.

Важливо, що зелений розвиток міст – це не про «ідеальне майбутнє», а про дуже конкретні і практичні рішення. Будь-яке місто, незалежно від масштабу та бюджету, може почати шлях трансформації: проаналізувати стан інфраструктури, визначити критичні екологічні проблеми, залучити фахівців та громадськість, запустити пілотні проєкти. Важливо мислити не глобальними деклараціями, а системними кроками: енергоаудит, озеленення, впорядкування транспорту, модернізація освітлення, створення цифрових платформ для контролю ресурсів. У контексті відновлення українських міст зелений підхід набуває особливого значення. Відбудова – це можливість не повторювати старі помилки, а будувати нові моделі міського середовища: адаптивні, стійкі до ризиків, комфортні та технологічні. Те, що в інших країнах впроваджували десятиліттями, Україна має шанс реалізувати швидше, спираючись на сучасні практики ЄС та власний досвід стійкості. Сталий і зелений розвиток міст – це не тренд і не данина моді. Це спосіб зробити міста місцем, де хочеться жити, працювати, виховувати дітей і будувати майбутнє. Це процес, який вимагає постійної уваги, співпраці та відповідальності, але саме він визначить, наскільки успішними та безпечними будуть наші міста у найближчі десятиліття.

У світі вже є багато прикладів того, як сталий та зелений підхід може радикально змінити міське середовище. Копенгаген перетворив велосипед на головний транспортний засіб. Тут створено розгалужену мережу безпечних велодоріжок та «містів для велосипедів», що дозволило зменшити використання автомобілів, скоротити викиди CO₂ та підвищити рівень фізичної активності населення. Успіх Копенгагена надихнув інші міста, які тепер наслідують модель сталої мобільності. Амстердам зробив ставку не лише на велосипеди, а й на енергоефективні житлові будинки. Район Houthaven став першим повністю

енергонеутральним районом у місті. Нові будівлі оснащені сонячними панелями, системами збору дощової води та високоефективною теплоізоляцією. Це доводить, що навіть густонаселені європейські міста здатні перейти на моделі низького енергоспоживання. У Варшаві впроваджено систему «зеленої інфраструктури» вздовж транспортних магістралей: зелені трамвайні колії, висаджені дерева та кущі вздовж доріг, створення острівців біорізноманіття. Такі рішення не лише покращують якість повітря, а й знижують температуру міського середовища у спекотні періоди. Цікавим є досвід українських міст. Наприклад, у Львові активно розвивають роздільний збір відходів і створюють сучасний центр переробки, тоді як Вінниця інвестує у модернізацію громадського транспорту та електротранспортної мережі. Деякі громади впроваджують сонячні електростанції на дахах шкіл і лікарень, щоб зменшити залежність від централізованих мереж. Луцьк долучився до ініціативи Zero Waste Cities. У 2024 році місто стало одним із перших в Україні, які офіційно взяли участь у проєкті сертифікації та побудови сталих систем поводження з відходами. У межах цього проєкту передбачено роботу над зменшенням утворення сміття, підвищенням переробки, запровадженням нових стандартів поводження з відходами, як комунальних, так і побутових. Луцька міська рада ухвалила програму збереження та розвитку зелених насаджень на 2021–2025 роки. Це включає інвентаризацію дерев та інших зелених насаджень із подальшим їх обліком, а також зобов'язання збільшувати площі зелених зон. Місто також реалізовує енергоефективні проєкти: утеплення будівель, модернізацію шкіл та комунальних закладів, що призводить до суттєвої економії енергоресурсів та зменшення вуглецевих викидів. Відбуваються ініціативи з перетворення міського простору: через урбаністичні дослідження формується концепція просторового розвитку, що передбачає гармонійне поєднання забудови, природи та громадських просторів.

Ці приклади показують, що сталий розвиток – не теорія, а реальні рішення, які працюють у різних масштабах та умовах.

1. Polinkevych O. The economic consequences of military conflicts: The Ukrainian context. *Economic Forum*. 2024. № 14(1). Pp. 28-39. <https://doi.org/10.62763/cb/1.2024.28>
2. Polinkevych O. Project Performance Management in Enterprises in Industry 5.0. *Nationl Interest Journal*. 2024. Vol. 3. No.14 November-January. <https://sc01.tci-thaijo.org/index.php/NIT/article/view/240760/163952>
3. Саркісян Л., Варламова, М. Зелені та інноваційні трансформації для міст, що глобалізуються. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-124>

Дзюбинський А.В.

к.е.н., доцент, доцент кафедри товарознавства та експертизи в митній справі

Луцький національний технічний університет

Пахолюк О.В.

к.т.н., доцент, завідувачка кафедри товарознавства та експертизи в митній справі

Луцький національний технічний університет

Безп'ятко О.Г.

здобувач PhD кафедри товарознавства

та експертизи в митній справі

Луцький національний технічний університет

РОЛЬ МИТНОГО РЕГУЛЮВАННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ

У нинішніх умовах розвитку міжнародної торгівлі митне регулювання стає одним із основних механізмів формування інституційної структури регіональних систем, що зазнають трансформації під впливом інтеграційних процесів. Його методи відповідають природі

ринкових відносин і відіграють важливу роль у регулюванні зовнішньоекономічної діяльності держави, зокрема в умовах адаптації до європейського ринку [1].

Основою зовнішньоекономічних зв'язків є міжнародний поділ праці, який передбачає спеціалізацію країн на виробництві товарів та послуг із порівняльними перевагами. Міжнародний обмін є економічно вигідним тоді, коли імпорт дозволяє зекономити на виробництві товарів і забезпечує прибутковість [2]. Формування зовнішньоекономічних зв'язків відбувається під впливом економічних, адміністративних та організаційно-правових регуляторів, що забезпечують баланс інтересів держави та суб'єктів ЗЕД.

Система державного регулювання зовнішньої торгівлі залежить від соціальних, геополітичних та економічних чинників. Серед її сучасних пріоритетів виділяють підвищення ролі зовнішньоекономічного сектору в модернізації економіки, а також розвиток національної системи захисту інтересів держави.

Оскільки державне регулювання може як стримувати, так і стимулювати зовнішньоторговельну активність, у науковій літературі виокремлюють «інструменти сприяння» зовнішній торгівлі [3], які спрямовані на: зниження часових та фінансових витрат учасників ЗЕД; розвиток експортно-імпоротної діяльності; скорочення кількості документів при митному оформленні; автоматизацію процесів та електронний документообіг; підтримку сумнівних учасників торгівлі; мінімізацію митних ризиків.

Після 2022 року митна діяльність України функціонує в умовах різкого ускладнення зовнішньоекономічного середовища, що зумовлено одночасним впливом повномасштабної збройної агресії РФ, руйнацією логістичної інфраструктури та затяжними наслідками пандемії COVID-19. Воєнні дії спричинили переформатування традиційних торговельних маршрутів, блокаду морських портів, втрату частини митної інфраструктури, значне навантаження на західні автомобільні та залізничні пункти пропуску. У цих умовах митна система України вимушена адаптуватися до нових викликів, забезпечуючи одночасно безпеку держави, виконання фіскальної функції та підтримку міжнародної торгівлі [4,5].

Сучасна митна політика характеризується комплексом системних проблем, що ускладнюють її ефективність і стримують євроінтеграційні процеси. Насамперед йдеться про високу частку контрабанди та ухилення від сплати митних платежів, що призводять до значних бюджетних втрат. Зберігається проблема недобросовісного використання схем мінімізації митної вартості та заниження обсягів зовнішньоторговельних операцій.

Одним із критичних аспектів залишається недостатній рівень захисту прав інтелектуальної власності при переміщенні товарів через митний кордон, що створює можливості для поширення контрафактної продукції. Додатковим бар'єром є обмежена пропускна спроможність пунктів пропуску, які працюють у режимі перевантаження та часто не мають належного технічного оснащення. Це спричиняє черги, затримки з переміщенням товарів і зростання логістичних витрат для бізнесу.

Ситуацію ускладнюють корупційні ризики та прояви тінізації зовнішньоекономічних операцій, що негативно впливають на прозорість митних процедур та довіру міжнародних партнерів. У сукупності ці виклики формують складне середовище для функціонування митної системи, уповільнюють розвиток зовнішньої торгівлі та гальмують інтеграцію України до європейського економічного простору.

Підвищення ефективності митного регулювання передбачає стабілізацію внутрішньої економічної ситуації, підтримку виробництва конкурентоспроможної продукції, запровадження обмежень на імпорт товарів, що шкодять національному виробнику, залучення іноземних інвестицій, інтеграцію у світову економіку. Важливим кроком є застосування електронного декларування та цифрових механізмів контролю, що сприятиме зменшенню часу обробки документів і підвищенню прозорості процедур.

Основними пріоритетами розвитку митної системи України мають стати захист національних інтересів з урахуванням міжнародних стандартів, спрощення процедур,

створення сприятливого середовища для суб'єктів ЗЕД, вдосконалення законодавчої бази та підвищення ефективності контролю

Швидке зростання зовнішньої торгівлі в умовах інтеграції національної економіки до глобальної системи зумовлює необхідність удосконалення тарифних та нетарифних інструментів державного регулювання [5]. Нетарифні - передбачають вплив на торгівлю через ліцензування, квотування, технічні стандарти, санітарні та ветеринарні вимоги тощо. Вони вважаються досить ефективними інструментами у реалізації зовнішньоекономічної політики, оскільки дозволяють враховувати специфіку світової економіки, не створюють додаткового податкового навантаження та забезпечують захист стратегічно важливих галузей [6].

Митно-тарифні інструменти ж є визначальними у регулюванні зовнішньої торгівлі та формуванні конкурентоспроможності держави на міжнародній арені. Їх ефективне застосування потребує урахування економічних та політичних аспектів міжнародних відносин.

Перспективи вдосконалення митної політики України пов'язані з адаптацією законодавства до міжнародних стандартів, автоматизацією процесів, цифровізацією контролю, запровадженням системи моніторингу результативності митних заходів та поглибленням співпраці між митними органами і суб'єктами ЗЕД. Реалізація запропонованих заходів сприятиме ефективному управлінню зовнішньоекономічними відносинами, зниженню бар'єрів у торгівлі та розвитку національної економіки.

1. Захожай К.В., Рудик Н.В., Сивульська Н.М. Митне регулювання в Україні у довоєнний та воєнний періоди. *Проблеми економіки*. 2024. № 1 (59). С. 112 – 120. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-1-112-12>
2. Shrivastava S. Recent trends in supply chain management of business-to-business firms: a review and future research directions. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2023. Vol. 38 No. 12. P. 2673-2693. DOI: <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2023-0122>
3. Єфімова Г. В., Побережець О. О. Зовнішньоекономічна діяльність України в умовах воєнного стану. *Economic Synergy*. 2024. №2. С. 63–84. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-2-5>
4. Bondarenko O., Utkina M. Martial law and smuggling of goods: the search for the optimal model of legal liability. *Journal of Financial Crime*. 2024. Vol. 31 No. 1, P. 63-75. DOI: <https://doi.org/10.1108/JFC-01-2023-0014>
5. Alsharari N.M. Risk management practices and trade facilitation as influenced by public sector reforms: institutional isomorphism. *Journal of Accounting & Organizational Change*. 2022. Vol. 18 No. 2, P. 192-216. DOI: <https://doi.org/10.1108/JAOC-11-2018-0117>
6. Єроменко А. Р. Вплив воєнного стану на митне регулювання транзиту товарів через кордон України / А. Р. Єроменко, О. О. Сластьоненко // Innovative Approaches to the Progressive Solution of Scientific Research Problems : XVI International scientific and practical conference, 27-29 March 2024, Valencia, Spain. – International Scientific Unity, 2024. – P. 80–82. DOI: <https://ir.dpu.edu.ua/handle/123456789/2397>

Хомюк Н.Л.

д.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту

Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк, Україна

СТАЛИЙ, ІНКЛЮЗИВНИЙ ТА СМАРТ РОЗВИТОК СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Повномасштабна збройна агресія росії проти України стала чинником системних трансформацій на сільських територіях, які охоплюють соціальну структуру, природні ресурси, землі сільськогосподарського призначення, інституційне середовище та економічну модель розвитку. Руйнування інфраструктури, замінування значних площ, деградація ґрунтів, порушення аграрних ланцюгів постачання, зростання вразливості домогосподарств та поглиблення диспропорцій доступу до послуг формують потребу в оновленні підходів до відновлення сільських територій на принципах сталості, інклюзивності та цифровізації.

Концепція сталого розвитку у європейському та світовому дискурсі включає три основні компоненти: економічний, соціальний та екологічний. У післявоєнних реаліях України ця структура наповнюється додатковими змістами: безпековою складовою, відновленням базової

інфраструктури, відбудовою екосистем, поверненням населення та створенням умов для довгострокової стійкості.

За оцінками Світового банку, сукупні потреби України у відновленні після руйнувань 2022–2024 рр. перевищують 486 млрд дол. США, з яких понад 40 % припадає на житловий сектор, інфраструктуру та сільське господарство [1]. За даними Київської школи економіки, прямі втрати аграрного сектору становлять 80,1 млрд дол. США, включаючи втрати земель, техніки, тваринництва та знищення об'єктів зберігання продукції [2]. За оцінками, близько 30% сільськогосподарських угідь України нині не обробляються через окупацію чи небезпеку мінування, а бойові дії завдали довготривалої шкоди довкіллю та ґрунтовим ресурсам, що негативно впливатиме на сільське господарство в перспективі [3].

У таких умовах сталий розвиток сільських територій потребує інтеграції нових інструментів державної політики, міжнародної підтримки, регіональних стратегій та участі місцевих громад. Уряд схвалив Стратегію розвитку сільського господарства і сільських територій на період до 2030 року [4], спрямовану на зміцнення продовольчої безпеки, підвищення стійкості агровиробництва, ефективне землекористування та розвиток громад. У ній акцент зроблено на принципах сталості, інклюзивності та використанні інноваційних старт технологій.

Соціальна, економічна та цифрова інклюзія є основними вимогами сучасного сільського розвитку, особливо у воєнний і повоєнний періоди. Соціальна інклюзія означає підтримку вразливих груп населення на селі та інтеграцію внутрішньо переміщених осіб у життя громад. Війна актуалізувала цю проблему адже сільські громади змушені приймати підприємства, евакуйовані з прифронтових зон, та значну кількість внутрішньо переміщених осіб. Необхідно забезпечити людям робочі місця, житло і доступ до базових послуг, аби вони стали повноправною частиною місцевої економіки та соціуму. Економічна інклюзія вимагає підтримки дрібних фермерів і підприємців, щоб вони могли конкурувати нарівні з агрохолдингами і брати участь у відбудові економіки. Досвід війни показав, що малі фермерські господарства виявилися більш гнучкими та стійкими, адаптуючись до складних умов та продовжуючи забезпечувати продовольством свої громади і армії. Цифрова інклюзія покликана подолати цифровий розрив між містом і селом, забезпечивши сільському населенню доступ до інтернету, електронних послуг та освіти. Умови війни довели важливість цього тому, що цифрові рішення необхідні для підтримання безпеки населення і нормального соціального життя, навіть під час воєнного стану [5]. Наприклад, сучасні системи оповіщення про небезпеку чи онлайн-освіта для дітей у сільській місцевості – усе це елементи цифрової інклюзії, що підвищують стійкість села. Інклюзивний підхід у розвитку сільських територій також означає залучення громадян до прийняття рішень і контролю за відбудовою. Це запорука прозорості та довіри, що особливо актуально в повоєнний час.

Сільські території України функціонують як багатовимірний соціально-економічний простір, у якому взаємодіють виробничі, соціальні, культурні та екологічні компоненти. Сільські громади виконують низку критично важливих функцій – від продовольчої та енергетичної безпеки до збереження культурної спадщини та підтримання екосистемних послуг. Саме ця багатofункціональність зумовлює потребу у комплексних моделях розвитку, де економічні, соціальні й екологічні пріоритети виступають взаємодоповнюючими складовими, а не конкурентними напрямками [5].

Використання смарт-підходів у сільському розвитку відкриває нові можливості для підвищення ефективності та стійкості сільських територій. В умовах децентралізації та війни виявлено потребу у комплексному розв'язанні проблем сіл власними силами із застосуванням smart-технологій, щоб громади могли виживати і розвиватися економічно незалежно [6]. Зокрема, цифровізація аграрного сектору та систем управління дозволяє оптимізувати ресурси і приймати обґрунтовані рішення на основі даних. Точне землеробство (GPS-навігація, дрони, сенсори) допомагає раціонально використовувати добрива, воду та паливо, що особливо важливо за дефіциту ресурсів і небезпеки на полях. Енергозбереження та відновлювана

енергетика (сонячні панелі, біогазові установки) здатні забезпечити енергонезалежність села, що критично в умовах пошкодження енергомереж та загрози блекаутів. Впровадження smart-рішень на рівні громад (концепція «розумних сіл») включає створення цифрових хабів, електронного урядування на місцях, систем дистанційного навчання і адміністративних послуг. Такі інновації не лише покращують якість життя у сільській місцевості, але й роблять село привабливішим для молоді та інвесторів, сприяючи післявоєнному відродженню.

Цифровізація сільських територій розглядається як один із основних драйверів їх післявоєнного відновлення. Сучасні цифрові інструменти (геоінформаційні системи, дистанційний моніторинг земель, електронне урядування, системи управління ресурсами) можуть суттєво підвищити спроможність громад планувати, реалізовувати та контролювати проекти відбудови. Крім того, цифрові сервіси забезпечують доступність адміністративних, освітніх і медичних послуг для віддалених населених пунктів, зменшуючи соціальну нерівність між містом і селом. Інтеграція інноваційних рішень у локальні стратегії розвитку формує основу для smart-громад, здатних ефективно управляти своїми ресурсами й створювати нові можливості для населення [5].

Виклики післявоєнного відновлення сільських територій є масштабними, проте їх подолання відкриває шлях до якісно нового рівня розвитку села. Першочерговим завданням стане відбудова інфраструктури (доріг, мостів, систем енерго- та водопостачання, шкіл, амбулаторій) з урахуванням принципів безбар'єрності та енергоефективності. Необхідне розмінування сільськогосподарських угідь та відновлення ґрунтів, очищення водойм від забруднень війни. Вирішення цих проблем є передумовою повернення агровиробництва на довоєнний рівень і забезпечення продовольчої безпеки. Демографічний аспект також критичний, адже слід стимулювати повернення населення в села, створюючи належні умови для життя – робочі місця, житло, доступ до освіти і медицини. Без цього існує ризик подальшого знелюднення сільських територій. Водночас після війни з'являються й нові перспективи. Наприклад, згуртованість, яку продемонстрували громади у тяжкі часи, може стати фундаментом для розвитку соціального капіталу в селах. Багато громад вже зараз займаються локальними проектами відбудови, волонтерськими ініціативами, допомагаючи одне одному. Ця внутрішня енергія та солідарність здатні прискорити відновлення села і сформувати нову якість життя.

Особливої уваги вимагає проблема деградації земель сільськогосподарського призначення, яка в умовах війни набула безпрецедентних масштабів. Українські ґрунти й до 2022 року перебували під тиском ерозійних процесів, виснажливих сівозмін, недостатнього внесення органічних добрив та нераціонального землекористування. Воєнні дії лише поглибили ці процеси, спричинивши руйнування агроландшафтів, забруднення територій та порушення водного режиму. Відновлення родючості ґрунтів, проведення рекультивації та впровадження ґрунтоохоронних технологій є основною умовою відбудови аграрного сектору та забезпечення продовольчої безпеки країни [5].

Для реалізації вказаних завдань необхідні дієві інструменти політики та підтримки сільського розвитку. На національному рівні важливо оновити стратегію розвитку сільських територій з урахуванням викликів війни і Цілей сталого розвитку. Державна підтримка має бути спрямована на мікрорівень: гранти та пільгові кредити фермерам і малому бізнесу, стимулювання кооперації на селі, розвиток сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів, освіти і перекваліфікацію сільського населення. Реформа децентралізації, що передала громадам більше повноважень і ресурсів, створює можливості для ефективнішого планування місцевого розвитку, тому необхідно забезпечити методичну і фінансову підтримку громадським проектам, зокрема у сфері зелених технологій та підприємництва. Міжнародна підтримка, особливо з боку ЄС, відіграє критично важливу роль. Європейський Союз вже розгортає програми фінансування відбудови України, а його досвід розвитку сільських територій може бути використаний як взірєць. Зокрема, підходи спільної аграрної політики ЄС, ініціативи такі як LEADER (залучення місцевих громад до розвитку) та концепція Smart

Villages («розумних сіл») є релевантними для українських реалій. Співпраця з ЄС дозволяє впроваджувати європейські стандарти прозорості, екологічності та інноваційності у повоєнній відбудові села. Комплексний підхід, що об'єднує зусилля держави, громад та міжнародних партнерів, вже формується тому, що практикується поєднання відбудови інфраструктури з реформами врядування, підтримкою малого бізнесу та гендерною рівністю, щоб забезпечити стає та справедливе відновлення [7].

Важливо також враховувати потенціал локальних економік, які у сільських громадах можуть стати основою довгострокової стійкості. Розвиток мікропідприємництва, сімейних фермерських господарств, крафтового виробництва, зеленої енергетики та сільського туризму є основними напрямками диверсифікації місцевої економіки. Такі види діяльності не лише створюють додаткові робочі місця, а й формують нові соціальні та економічні зв'язки всередині громад, посилюють їхню автономність та зменшують залежність від великих агрохолдингів. Саме локалізація економічних процесів дозволяє громадам швидше адаптуватися до воєнних і післявоєнних викликів та забезпечувати власну стійкість у довгостроковій перспективі [5].

Сталий, інклюзивний та smart розвиток сільських територій України в умовах війни та післявоєнного відновлення є стратегічною передумовою формування стійкої моделі економічного зростання, підвищення якості життя населення та збереження природних ресурсів. Поєднання цифрових технологій, європейських екологічних стандартів, соціальної інклюзії та сучасних інструментів управління дозволить забезпечити довгострокову стійкість сільських територій і сприятиме інтеграції України у європейський простір сталого розвитку.

1. Ukraine Rapid Damage And Needs Assessment (RDNA4). February 2022 – December 2024. The World Bank, Government of Ukraine, European Union, United Nations, 2025. 194 p. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099022025114040022> (дата звернення: 15.11.2025).
2. Звіт про прямі збитки інфраструктури внаслідок військової агресії Росії проти України станом на листопад 2024 року / Д. Андрієнко, Д. Горюнов, В. Грудова, Ю. Маркуц, Т. Маршалок, Р. Нейтер, І. Піддубний, І. Студеннікова, Д. Топольськов ; Київська школа економіки (KSE Institute), Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України, USAID, UK International Development. Київ, 2025. 28 с.
3. Мамонова М., Бородіна О., Кунс Б. Українське сільське господарство у воєнний час стійкість, реформи та ринки. URL: <https://www.tni.org/uk/article/ukrainian-agriculture-in-wartime> (дата звернення: 20.11.2025).
4. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.11.2024 № 1163-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 15.11.2025).
5. Хомюк Н.Л. Сталий розвиток та соціальна інклюзія у відновленні сільських територій : навчальний посібник. Луцьк : ФОП Косенко А.О., 2025. 256 с.
6. Пропозиції щодо розвитку «розумних сіл» в умовах сталого відродження України. RURALED. URL: <https://ruraled.eu/proposals-for-smart-village-development-in-the-sustainable-renaissance-of-ukraine/> (дата звернення: 15.11.2025).
7. United Nations Development Programme in Ukraine. Supporting Ukraine's Vision: Transparent, Inclusive, and Sustainable Development : brochure. – Kyiv : UNDP Ukraine, July 2025. 8 p.

СЕКЦІЯ №5
МЕНЕДЖМЕНТ, ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА, ЛОГІСТИКА

Kosinskyi P.,

Associate Professor, Department of Economics

Melnik Yu.

Master's degree candidate

Lutsk National Technical University

DIRECTIONS FOR OPTIMIZING THE FINANCIAL AND ECONOMIC ACTIVITIES OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

In the context of economic transformation, increasing global environmental challenges, growing social responsibility of business, and the impact of a number of risks, the issue of optimizing the financial and economic activities of enterprises is becoming particularly relevant. The paradigm of sustainable development is increasingly being integrated into the management system of economic entities, necessitating a review of traditional approaches to the formation of financial results, cost structure, investment policy, and economic incentive mechanisms.

The financial and economic activities of an enterprise in the context of sustainable development are viewed as a set of interrelated processes of formation, distribution, and use of financial resources aimed not only at achieving short-term economic results but also at ensuring long-term competitiveness, environmental safety, and social stability. Accordingly, the optimization of such activities requires a combination of financial management tools, economic analysis, strategic planning, etc.

In the current environment, financial and economic incentives play a particularly important role, as they can stimulate investment processes, modernize production capacities, and promote the formation of domestic value chains. In this context, it is reasonable to argue that “financial and economic incentives can be considered one of the most effective ways to support the domestic processing industry as a whole and to restore established or create new value-added chains under the legal regime of martial law” [1]. This approach emphasizes the systemic role of state and corporate financial levers in ensuring sustainable economic development.

At the same time, optimizing the financial and economic activities of an enterprise in the context of sustainable development involves reorienting investment flows in directions that combine economic benefits and environmental feasibility. In particular, investing in production with a full cycle of natural resource processing forms the basis for reducing resource dependence, lowering environmental impact, and increasing added value, because “the economic benefits of investing in full-cycle natural resource processing are obvious, and the concentration of additional capital contributes to solving the problems of rational use and protection of natural resources, as well as increasing the level of socio-economic progress of the relevant territories in general” [2].

Another important area of optimization of financial and economic activities is the management of financial resources and ensuring their sufficiency for the implementation of strategic development goals. In the processing and manufacturing sectors, this problem is exacerbated by high capital intensity, long investment cycles, and increasing risks. In this context, it is reasonable to argue that “the growth of production and the socio-economic well-being of any enterprise depend on the amount of financial resources, therefore, the search for additional funds for development and their most effective use are of great importance in the work of enterprises in the processing sector” [3].

Thus, financial optimization should cover both the issue of attracting capital and increasing the return on its use.

Research by foreign scientists also confirms that the financial and economic efficiency of enterprises in the context of sustainable development increasingly depends on the quality of management decisions and the integration of non-financial indicators into the performance evaluation

system. In particular, the report of the Organization for Economic Cooperation and Development emphasizes that “sustainable business practices contribute to long-term financial performance by improving resource efficiency, reducing risks, and enhancing corporate reputation,” which underscores the strategic nature of sustainable development for the financial and economic activities of enterprises [4].

A similar position is held by the United Nations Industrial Development Organization, which notes that “the integration of sustainability principles into industrial and financial strategies enables enterprises to strengthen resilience, attract investment, and achieve inclusive growth,” emphasizing the role of sustainable development as a factor in the financial stability and economic adaptability of enterprises [5].

To summarize the above, it should be noted that the directions for optimizing the financial and economic activities of an enterprise in the context of sustainable development are complex in nature and involve a combination of financial incentives, effective resource management, investments in processing and environmentally oriented production, as well as the introduction of modern approaches to assessing the effectiveness of economic activities. This approach allows us to consider financial and economic activities not only as a tool for making a profit, but also as a strategic basis for the long-term development of the enterprise, its adaptation to changes in the external environment, and ensuring socio-economic stability in the face of modern challenges.

The implementation of these optimization measures creates the conditions for the formation of a new quality of financial and economic management that complies with the principles of sustainable development and contributes to increasing the competitiveness of enterprises in the long term.

1. Шубалий О. М., Петруха С. В., Косінський П. М., Петруха Н. М. Фінансово-економічне стимулювання розвитку переробної промисловості на основі природно-ресурсного потенціалу регіонів у повоєнний період. *Фінанси України*. 2023. № 3. С. 55–74. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2023_3_6.
2. Шубалий О. М., Короленко М. В., Косінський П. М. Напрями застосування інструментів державної фінансової підтримки переробних виробництв в аграрному секторі економіки України. *Наукові праці НДФІ*. 2019. Вип. 1. С. 101–117. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npndfi_2019_1_9.
3. Шубалий О. М., Короленко М. В., Косінський П. М., Гриник І. С. Формування системи фінансово-економічного стимулювання розвитку переробних виробництв. *Наукові праці НДФІ*. 2019. Вип. 4. С. 69–83. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npndfi_2019_4_7.
4. Yuan, Y.; Dai, H.; Ma, J. The Impact of Corporate ESG Performance on Supply Chain Resilience: A Mediation Analysis Based on New Quality Productive Forces. *Sustainability*, 2025, 17, 4418. <https://doi.org/10.3390/su17104418>.
5. Ding, X.; Swatdikun, T.; Chen, X.; Mahadi, N. Exploring the Role of Corporate Financial Strategy on Sustainability Performance: The Intervention of Corporate Culture of Automobile Companies in Guangxi, China. *Sustainability*, 2025, 17, 8610. <https://doi.org/10.3390/su17198610>.

Kosinskyi P.,
Associate Professor, Department of Economics
Dimitrova O.
Master's degree candidate
Lutsk National Technical University

IMPROVING THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE ECONOMIC ACTIVITY IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

The current conditions for business operations are characterized by growing uncertainty, increased competitive pressure, resource constraints, and higher public expectations regarding corporate responsibility. Under such conditions, the issue of improving the efficiency of economic activity takes on a qualitatively new meaning, going beyond the traditional interpretation of efficiency as the ratio of costs to results.

Scientific research shows that the efficiency of an enterprise's operations is a complex, multidimensional category, the meaning of which is transformed depending on economic conditions, industry specifics, and strategic development priorities. In this context, it is important to understand

the dynamic nature of efficiency, because “it is important to take into account the fact that efficiency is not a constant characteristic – it changes under the influence of internal and external factors, in particular, the competitive environment, technological development, organizational management structure, human resources, etc.” [1]. This approach allows us to move away from static assessment models and focus on the processes of adaptation and development of the enterprise.

In the context of sustainable development, efficiency is increasingly seen as a company's ability to achieve economic goals without upsetting the environmental balance and ensuring long-term social stability. In particular, scientific literature rightly emphasizes that “economic efficiency is the achievement of an optimal balance between economic benefits and environmental sustainability, which ensures the long-term competitiveness of enterprises” [2]. This interpretation emphasizes the need to reconcile the financial interests of the enterprise with the requirements of environmental protection and social welfare.

The concept of sustainable development, enshrined in the UN Sustainable Development Goals, forms a new paradigm for evaluating economic activity, within which efficiency takes on a multidimensional character and integrates economic, environmental, and social components. As rightly stated in one of the basic international documents, “sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs” [3]. The above directly transforms the concept of enterprise efficiency, since short-term financial gain can no longer be considered a sufficient criterion for the success of economic activity.

Further development of this idea is reflected in the concept of a “green” economy, within which economic efficiency is closely linked to the rational use of natural resources and minimization of negative impacts on the environment. In particular, it is noted that “economic efficiency is ensuring high productivity with minimal use of natural resources and reducing negative impact on the environment” [4]. In this regard, improving the efficiency of economic involves the introduction of energy-saving technologies, environmentally-oriented innovations, and resource-efficient management decisions.

An important component of improving the efficiency of economic activity in the context of sustainable development is the reorientation of management decisions from purely financial indicators to long-term value.

It should be noted that information support for management processes plays a significant role in ensuring the effective functioning of an enterprise in the context of sustainable development. Information becomes a strategic resource that allows for the timely identification of risks, evaluation of alternatives, and justification of management decisions. In this context, it is appropriate to state that “information has the unique ability to respond to external and internal threats (obstacles) to the activities of economic entities, which makes it possible to influence risk management – to exacerbate or minimize (eliminate) the degree of their impact or completely prevent their occurrence” [5]. This emphasizes the need to develop effective information and analytical management systems capable of supporting strategic decisions in the field of sustainable development.

In addition, the works of domestic scientists increasingly show that the effectiveness of economic activity is considered as a result of the coordination of the enterprise's goals, resource capabilities, and external environment requirements, which is particularly relevant in a transitional economy. At the same time, this approach allows for the integration of economic, environmental, and social aspects of management into a single system and considers efficiency improvement as a continuous process of improving business processes, organizational structure, and strategic development guidelines.

Therefore, improving the efficiency of an enterprise's economic activity in the context of sustainable development requires rethinking traditional approaches to performance evaluation and transitioning to a comprehensive, systematic view of efficiency as a dynamic category. This approach creates the conditions for the long-term competitiveness of enterprises, their ability to adapt to

changes in the external environment, and contributes to the achievement of sustainable development goals for the economy as a whole.

1. Merlino M. Innovation process in Italian SMEs: the university role. *Стратегія економічного розвитку України : збірник наукових праць*. 2011. № 28. С. 121–128.
2. Сergyogina D., Matveeva N., Pushkar T. Інноваційний розвиток в рамках сталого розвитку: пошук балансу між економічною ефективністю та екологічною стійкістю. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2023. № 4. С. 652–665.
3. Department of Economic and Social Affairs Sustainable Development. United Nation. URL: <https://sdgs.un.org/> (дата звернення: 01.12.2025).
4. Поліщук Ю. Концепції державної політики розвитку “зеленої” економіки: еволюція, сутність, цілі та принципи. *Ефективність державного управління*. 2020. № (65). С. 207–218. DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.65.2020.226476> (дата звернення: 14.10.2025).
5. Шубалий О. М., Петруха С. В., Косінський П. М., Петруха Н. М. Формування системи інформаційно-аналітичного забезпечення розвитку біопаливних галузей на базі підприємств аграрного сектору. *Наукові праці НДФІ*. 2023. № 3. С. 133–147. URL: <https://doi.org/10.33763/npndfi2023.03.133>.

Якименко-Терещенко Н.В.

д.е.н, професор

Андрєєва К.С.

здобувачка кафедри цифрових технологій та проєктно-аналітичних рішень

Технічний університет «Метінвестполітехніка», м. Запоріжжя, Україна

АНАЛІТИКА КЛІЄНТІВ І КАНАЛІВ В УПРАВЛІНСЬКОМУ ОБЛІКУ: ВІД ВИТРАТ ДО ПРИБУТКОВОСТІ ТА СТАЛОСТІ

Еволюція управлінського обліку у XXI столітті характеризується переходом від моделі контролю витрат до моделі стратегічного управління створенням цінності. Сучасні підприємства функціонують у середовищі високої динамічності, цифрової інтегрованості та соціальної відповідальності, що актуалізує потребу в системному аналізі прибутковості не лише продуктів чи підрозділів, а насамперед клієнтів і каналів збуту. Цей підхід відповідає логіці постнекласичної парадигми управлінського аналізу, де результативність оцінюється через призму сталого розвитку, взаємодії зі стейкхолдерами та соціально-економічної цінності.

Концепція customer-centric accounting виникла як результат синтезу управлінського обліку, маркетингової аналітики та стратегічного менеджменту. Її основу становить ідея, що клієнт — не лише джерело доходу, але й носій довгострокової цінності для підприємства. У праці «The Impact of a Customer-Centric Approach in Accounting Services for Sustained Growth» розглянуто концепцію клієнтоорієнтованого підходу в бухгалтерських і фінансових послугах як ключового чинника сталого розвитку підприємств галузі. Автори підкреслюють, що у сфері бухгалтерського консалтингу довіра, надійність і персоналізація є вирішальними елементами побудови довготривалих відносин із клієнтами. Клієнтоорієнтована стратегія визначається як філософія управління, що ставить у центр бізнес-моделі потреби, очікування й досвід клієнта, забезпечуючи створення доданої цінності через індивідуалізовані рішення та сервісні інновації» [1].

У сучасних підприємствах аналітика каналів збуту набуває рівня окремого підсистемного напрямку управлінського обліку. Її головна мета — забезпечення обґрунтованого розподілу витрат між каналами реалізації та вимірювання віддачі від кожного каналу. У практиці багатоканального бізнесу спостерігається зростаюча складність фінансових потоків, що потребує використання спеціалізованих аналітичних моделей — Channel ROI, Multi-Touch Attribution (MTA), Customer Path Analysis тощо.

Цифрові платформи, зокрема SAP Analytics Cloud, Oracle NetSuite, Microsoft Dynamics 365, створюють єдине середовище управлінського обліку, у якому консолідується фінансові,

логістичні та маркетингові дані. Це дає змогу здійснювати інтегрований аналіз ефективності клієнтських сегментів та каналів збуту, що ґрунтується не лише на витратах, а й на стратегічних індикаторах: рівні утримання клієнтів, середньому доході на одного користувача, коефіцієнті повторних продажів тощо.

Поглиблення аналітики клієнтів і каналів вимагає розширення концептуальної бази управлінського обліку у напрямі інтегрованої звітності. Має бути забезпечена єдність фінансової ефективності з нефінансовими аспектами – екологічними, соціальними, управлінськими (ESG). Інтеграція ESG-метрик у систему аналізу клієнтів дозволяє визначити сталість бізнес-моделі через призму екологічного впливу (наприклад, вуглецевого сліду каналів постачання), соціальної інклюзивності клієнтських груп, прозорості комунікацій і відповідального управління. Це сприяє формуванню ціннісно-орієнтованого управлінського обліку, який балансує між короткостроковою прибутковістю та довгостроковою стійкістю.

1. The Impact of a Customer-Centric Approach in Accounting Services for Sustained Growth
https://www2.kohosales.com/hubfs/PSA%20files/The_Impact_of_a_Customer-centric_approach_in_Accounting_Services_for_sustained_growth.pdf?hsLang=en
2. Behind ESG ratings Unpacking sustainability metrics. 2025: OECD.
URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/02/behind-esg-ratings_4591b8bb/3f055f0c-en.pdf

Хомов Ю.Ю., студент групи ЕКМ-21

Науковий керівник: **Шубалий О.М.**, д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки
Луцький національний технічний університет, Україна

ПРИНЦИПИ ТА ФАКТОРИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Оцінювання ефективності діяльності підприємства ґрунтується на системі принципів, які визначають методологічну базу аналізу та забезпечують об'єктивність, повноту й наукову обґрунтованість отриманих результатів. Вчені [1-3] вважають, що дотримання цих принципів дозволяє коректно інтерпретувати показники, виявляти тенденції розвитку та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення.

Принцип системності передбачає розгляд ефективності діяльності підприємства як комплексного, багатокomпонентного явища, що формується під впливом взаємопов'язаних внутрішніх і зовнішніх факторів. У рамках цього принципу підприємство розглядається як цілісна соціально-економічна система, яка складається з окремих елементів — виробничих процесів, ресурсного забезпечення, управлінських рішень, персоналу, фінансових потоків, технологій, взаємодії з ринковим середовищем тощо. Кожен із цих елементів не лише впливає на загальний рівень ефективності, але й перебуває у тісній взаємодії з іншими компонентами системи.

Застосування принципу системності означає, що оцінювання ефективності не може обмежуватися аналізом одного показника або окремого аспекту діяльності. Наприклад, високий рівень фінансових результатів не завжди свідчить про належну виробничу ефективність або раціональне використання ресурсів. Тому системний підхід передбачає охоплення всіх сфер господарювання: виробництва, фінансів, маркетингу, інновацій, організації управління, соціальної та екологічної складових.

Ключовою ознакою принципу системності є виявлення причинно-наслідкових зв'язків. Це означає, що оцінювання повинно не лише фіксувати певні величини, але й розкривати взаємозв'язки між витратами та результатами, ресурсами та ефектами, управлінськими рішеннями та їх наслідками для підприємства. У межах системного підходу аналізується вплив кожної підсистеми на загальний результат, а також узгодженість їх функціонування.

Крім того, принцип системності вимагає врахування структурної та функціональної взаємодії елементів підприємства. Ефективність формується не ізольованими процесами, а інтегрованістю виробничих, технологічних, фінансових та управлінських компонентів. Саме тому системний аналіз передбачає застосування інтегральних показників, що відображають сукупний результат діяльності.

Принцип комплексності передбачає всебічне та багатопланове оцінювання ефективності діяльності підприємства з урахуванням усіх суттєвих аспектів його функціонування. Комплексний підхід означає, що ефективність не може бути визначена лише за допомогою одного показника чи окремого напрямку діяльності, оскільки господарська система є багатовимірною і включає взаємопов'язані економічні, технологічні, організаційні, соціальні та екологічні елементи.

Згідно з принципом комплексності, аналіз ефективності здійснюється з урахуванням поєднання кількісних і якісних характеристик. Кількісні показники відображають результативність використання ресурсів у числовому вимірі (прибутковість, продуктивність, оборотність, рентабельність тощо), тоді як якісні – характеризують конкурентоспроможність продукції, рівень організації праці, технологічний рівень виробництва, інноваційну активність та соціально-трудові умови.

Комплексність також передбачає оцінювання ефективності за різними напрямками: виробничим, фінансовим, маркетинговим, інноваційним, інвестиційним, соціальним та екологічним. Кожен із цих напрямів формує відповідну складову загальної ефективності, а тому їх аналіз має проводитися у взаємозв'язку. Наприклад, позитивні виробничі показники можуть бути нівельовані низькою фінансовою стійкістю або низькою якістю управління персоналом. Водночас успішна інноваційна діяльність може підвищувати конкурентоспроможність і фінансові результати.

Принцип об'єктивності та достовірності є фундаментальною методологічною вимогою при оцінюванні ефективності діяльності підприємства. Його сутність полягає в тому, що всі результати аналізу мають ґрунтуватися на фактичних, точних і перевірених даних, які відображають реальний стан господарської системи. Об'єктивність забезпечує неупередженість висновків, а достовірність – їх відповідність фактичним показникам діяльності підприємства.

Принцип також вимагає методологічної чіткості і точності обчислень. Розрахунок показників має здійснюватися відповідно до загальноприйнятих стандартів бухгалтерського обліку, фінансової звітності, галузевих норм і науково обґрунтованих методів. Використання різних методик без узгодження може спричинити неоднозначність тлумачень.

Принцип порівнюваності є важливою передумовою об'єктивного аналізу ефективності діяльності підприємства, оскільки забезпечує можливість зіставлення отриманих показників у часі, між різними підприємствами або з нормативними значеннями. Його сутність полягає у створенні таких умов, за яких результати аналізу можуть бути коректно порівняні і використані для визначення тенденцій, відхилень і рівня конкурентоспроможності.

Оцінювання повинно відповідати стратегічним та оперативним цілям розвитку підприємства. Вибір критеріїв і методів оцінювання залежить від того, чи орієнтується підприємство на підвищення прибутковості, ринкової частки, інноваційної активності чи соціальних результатів.

Принцип динамічності передбачає необхідність оцінювання ефективності діяльності підприємства у часовому вимірі, з урахуванням змін, тенденцій і закономірностей розвитку. Ефективність не є статичним показником – вона відображає результативність функціонування підприємства у конкретних умовах, які постійно змінюються під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Тому дотримання принципу динамічності забезпечує повний і реалістичний аналіз розвитку підприємства.

У межах цього принципу показники ефективності розглядаються у динаміці за певний період, що дозволяє виявити тренди, циклічні коливання, сезонність, структурні зрушення та

зміни в ресурсному потенціалі. Порівняння показників за різні роки або квартали дає можливість оцінити стабільність розвитку, швидкість змін і напрямок формування результативності.

Принцип альтернативності передбачає обов'язкове врахування множинності можливих варіантів рішень та способів досягнення поставлених цілей у процесі оцінювання ефективності діяльності підприємства. Він ґрунтується на положенні, що будь-яку господарську проблему можна вирішити різними шляхами, які відрізняються за обсягом необхідних ресурсів, рівнем ризиків, очікуваними результатами та строками реалізації. Тому оцінка ефективності має здійснюватися не ізольовано, а у контексті порівняння альтернативних варіантів.

Оцінювання має ґрунтуватися на пошуку оптимального співвідношення між ресурсами та результатами. Принцип оптимальності передбачає мінімізацію витрат за заданого рівня результату або максимізацію результату за певного рівня витрат.

Методи й показники оцінювання повинні відповідати сучасним науковим підходам, економічним моделям і методологічним стандартам. Це забезпечує точність та глибину аналізу.

Отже, система принципів оцінювання ефективності діяльності підприємства забезпечує науковий підхід до аналізу та дозволяє отримати всебічну, об'єктивну і достовірну оцінку використання ресурсів. Їх дотримання сприяє обґрунтуванню ефективних управлінських рішень та визначенню стратегічних орієнтирів розвитку підприємства.

1. Качула С. В., Романова К. А. Ефективність фінансової діяльності підприємства в умовах військових конфліктів. Агросвіт. 2024. № 20. С. 52-58.
2. Кваско А. В., Шендерівська Л. П. Ефективність операційної діяльності підприємства та її оцінювання. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. 2022. Вип. 46. С. 16-22.
3. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ЛНТУ, 2023. – 414 с.

Цуз І.Г., студент групи ЕКм-21

Науковий керівник: **Гордійчук А.І.**, к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки
Луцький національний технічний університет, Україна

МЕТОДИ АНАЛІЗУ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Аналіз рентабельності є ключовим інструментом оцінювання ефективності діяльності підприємства та визначення його фінансових результатів. Рентабельність відображає здатність підприємства генерувати прибуток у процесі використання наявних ресурсів, тому її дослідження є необхідною передумовою прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Зміна рентабельності може свідчити як про успішність обраної стратегії, так і про наявність проблем у виробничій, фінансовій чи збутовій діяльності.

Дослідники [1-3] вважають, що для отримання повної та об'єктивної оцінки застосовується комплекс методів аналізу, що дозволяють визначити рівень рентабельності, виявити фактори, які впливають на її динаміку, та оцінити резерви її підвищення. До таких методів належать порівняльний, факторний, структурний, трендовий, графічний та інші види аналізу. Кожен із них має свої особливості, сферу застосування та переваги, що дозволяє формувати цілісне уявлення про фінансовий стан підприємства.

Застосування методів аналізу рентабельності (рис. 1) забезпечує керівництво необхідною інформацією для оцінки ефективності використання ресурсів, оптимізації витрат, формування цінової політики та стратегічного планування. Саме тому дослідження методичних підходів до аналізу рентабельності є важливим елементом вивчення економічної діяльності підприємства та підґрунтям для підвищення його конкурентоспроможності.

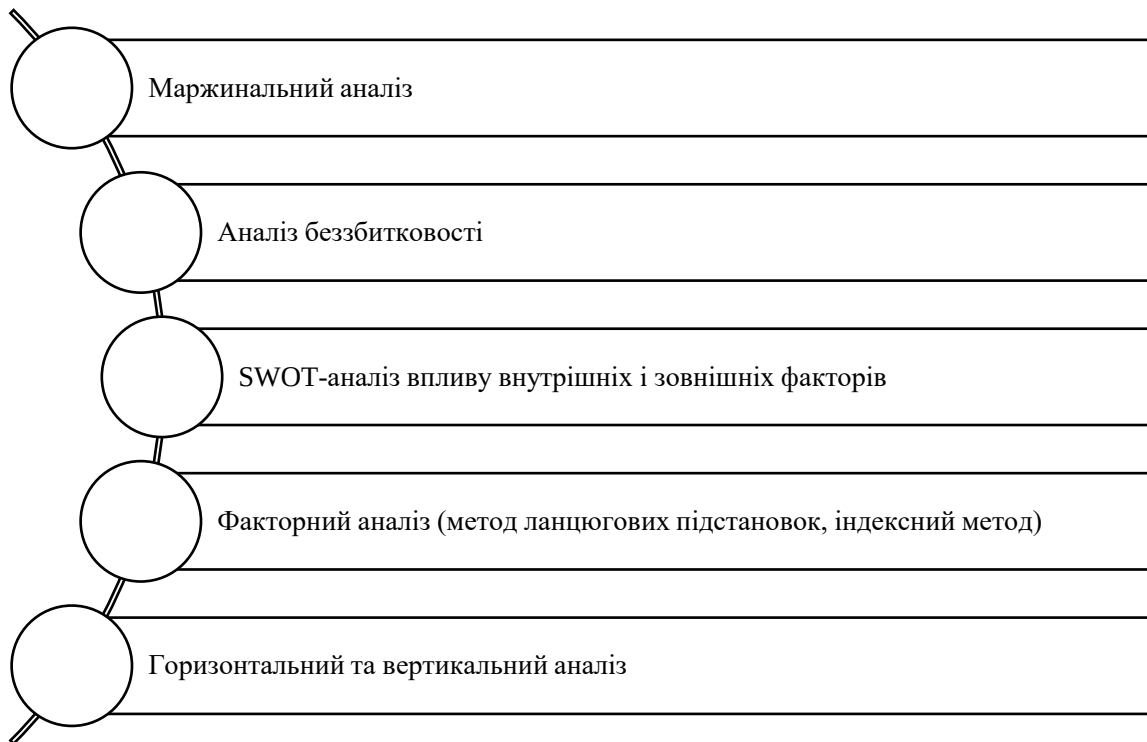


Рис.1. Методи аналізу рентабельності підприємства
(побудовано автором [3])

Горизонтальний і вертикальний аналіз є базовими інструментами фінансового аналізу, які дозволяють всебічно оцінити стан і динаміку показників діяльності підприємства. Їх застосування дає змогу визначити тенденції змін, оцінити структуру фінансових ресурсів та виявити ключові чинники, що впливають на рентабельність.

Горизонтальний аналіз спрямований на дослідження змін окремих статей фінансової звітності в часі. Він дозволяє порівнювати показники поточного періоду з даними минулих років, виявляючи абсолютні та відносні відхилення. Застосування горизонтального аналізу дає змогу встановити напрямки і темпи розвитку підприємства, визначити позитивні та негативні тенденції у формуванні доходів, витрат, активів та зобов'язань. Цей метод є важливим для виявлення динамічних змін, пошуку причин погіршення фінансових результатів і оцінювання загального вектора розвитку підприємства.

Вертикальний аналіз передбачає дослідження структури показників у межах одного періоду. У звіті про фінансові результати базою, як правило, є виручка, а всі інші статті подаються у відсотках до неї. У балансі такою базою виступає загальна вартість активів або пасивів. Вертикальний аналіз дозволяє оцінити частки окремих складових у загальному обсязі, визначити структуру витрат, доходів, активів та джерел фінансування. Його результатом є розуміння того, які елементи найбільше впливають на фінансовий стан підприємства, які ресурси використовуються надмірно, а які – недостатньо.

Поєднання горизонтального та вертикального аналізу забезпечує комплексне бачення стану підприємства: горизонтальний аналіз показує зміни у часі, а вертикальний — структурні особливості фінансових показників. Разом вони дозволяють виявити тенденції розвитку, оцінити ефективність використання ресурсів та визначити ключові напрями підвищення рентабельності. Ці методи є обов'язковими складовими фінансового аналізу та формують інформаційну основу для прийняття стратегічних управлінських рішень.

Факторний аналіз є одним із ключових інструментів економічного дослідження, що дозволяє визначити вплив окремих факторів на зміну результативного показника. У межах оцінювання рентабельності цей метод дає змогу виявити, які саме чинники – зміна виручки,

собівартості, структури продукції, рівня витрат чи обсягів виробництва – зумовили покращення або погіршення фінансових результатів підприємства. Найпоширенішими інструментами факторного аналізу є метод ланцюгових підстановок та індексний метод.

Метод ланцюгових підстановок ґрунтується на послідовній зміні значень факторів, що входять до економічної моделі, з метою визначення індивідуального впливу кожного з них. Цей метод передбачає заміну фактичних значень факторів базовими або навпаки, у суворо визначеній логічній послідовності.

Індексний метод використовує систему індексів для оцінки впливу факторів на зміни економічних показників. Він полягає у розрахунку індивідуальних і загальних індексів, які відображають динаміку як кількісних, так і якісних факторів. Індексний метод дозволяє оцінити, як зміна обсягу виробництва, структури продукції, рівня цін або собівартості впливає на кінцевий результат. Перевагою цього методу є його універсальність і можливість застосування для складних багатфакторних моделей, у тому числі для аналізу рентабельності продажу, активів чи капіталу.

Маржинальний аналіз є одним із найбільш ефективних методів оцінювання взаємозв'язку між витратами, обсягом діяльності та фінансовими результатами підприємства. Він ґрунтується на поділі витрат на змінні та постійні, що дозволяє дослідити, як зміна обсягу виробництва або продажу впливає на прибуток і рентабельність. Основою маржинального аналізу є розрахунок маржинального доходу, який визначається як різниця між виручкою від реалізації продукції та змінними витратами. Цей показник характеризує суму коштів, що покриває постійні витрати та формує прибуток.

Аналіз безбитковості дозволяє оцінити, наскільки підприємство є стійким до коливань попиту та змін у структурі витрат. Важливим показником, що доповнює це дослідження, є запас фінансової міцності, який характеризує відстань між фактичним обсягом реалізації та критичним рівнем. Чим більшим є цей запас, тим менший ризик виникнення збитків за несприятливих умов діяльності.

SWOT-аналіз є універсальним інструментом стратегічного планування, що дозволяє комплексно оцінити внутрішнє середовище підприємства та зовнішні умови його функціонування.

1. Вовк О. М. Прибуток та рентабельність як детермінанти розвитку підприємства. Ковальчук А. М., Комісаренко Я. І., Джулай А. В. *Modern economics*. 2020. № 21. С. 37-44.
2. Кисіль Я. С. Рентабельність як основний показник ефективності управління активами підприємства. Кисіль Я. С., Кисіль М. С., Тітенко З. М. *Молодий вчений*. 2023. № 9. С. 18-21.
3. *Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ЛНТУ, 2023. – 414 с.*

Шапошнікова І. О.

к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки будівництва

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна

ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ БУДІВНИЦТВА ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОГО ТОРГОВЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ В МЕЖАХ СТРАТЕГІЇ РЕЛОКАЦІЇ РИТЕЙЛУ

Повномасштабна війна та пов'язані з нею безпекові, логістичні та енергетичні шоки істотно трансформували просторову конфігурацію роздрібної торгівлі в Україні. Мережеві оператори ритейлу вимушено змінюють географію присутності, закриваючи об'єкти в зонах високого ризику та відкриваючи нові торговельні формати у відносно безпечніших регіонах, орієнтуючись на потоки внутрішньо переміщених осіб, відновлення платоспроможного попиту та доступ до транспортної інфраструктури. В цих умовах релокація розглядається як комплексна стратегія просторової трансформації мережі, що охоплює перепланування

логістичних ланцюгів, зміну формату торговельних об'єктів, переформатування ролі окремих вузлів мережі в регіональній економіці.

Роздрібні торговельні комплекси належать до капіталомістких об'єктів, для яких характерні значні початкові інвестиції, тривалий період окупності та висока чутливість до коливань попиту й тарифів на енергоресурси. Європейські дослідження показують, що саме об'єкти продовольчого ритейлу мають один з найвищих рівнів питомого енергоспоживання серед комерційних будівель, а комплексна модернізація огорожувальних конструкцій, холодильного обладнання, систем опалення, вентиляції, кондиціонування (ОВК), освітлення та впровадження сонячних фотоелектричних систем дозволяє зменшити витрати енергії на 25-50% залежно від вихідного стану будівлі [1-3]. Для умов України, де енергетична інфраструктура зазнає регулярних атак, а тарифи на електроенергію й тепло залишаються одним із ключових факторів витрат, питання інтеграції енергоощадних рішень у нове будівництво торговельних об'єктів набуває принципового значення.

Доцільно розглядати процес переміщення мережі ритейлу як поєднання безпекових мотивів (мінімізація ризику руйнування активів, забезпечення фізичної безпеки персоналу та клієнтів) та інвестиційно-економічних мотивів (освоєння нових ринків, оптимізація витрат, стандартизація форматів мережі). Класифікація релокації за масштабом (переміщення окремого об'єкта чи цілої мережі), мотивацією (безпекова, логістична, ринкова, інвестиційно-оптимізаційна), типом об'єкта (торговельний комплекс, логістичний центр, склад, сервісний хаб) дає змогу більш коректно оцінювати економічні наслідки релокаційних рішень у секторі роздрібної торгівлі. Слід зазначити, що для мережевих операторів переважає стратегія поетапного переміщення, коли опорні об'єкти в нових регіонах виконують функції як торговельних, так і логістичних вузлів.

На основі аналізу європейських практик енергоефективних супермаркетів [1] сформовано концепцію енергоефективного торговельного комплексу, релевантну українським умовам. Ключовими елементами цієї концепції є високоефективна будівельна оболонка з низьким коефіцієнтом повітропроникності та підвищеними теплоізоляційними характеристиками; застосування енергоощадного скління та раціональна орієнтація фасадів; інтегровані системи ОВК з рекуперацією тепла; сучасне холодильне обладнання (у тому числі на CO₂) з утилізацією надлишкового тепла; повна система LED-освітлення з димуванням і датчиками присутності; дахова фотоелектрична станція (PV-система) із приєднанням до внутрішніх електромереж будівлі; система диспетчеризації та енергоменеджменту (BMS/EMS), що забезпечує моніторинг і оптимізацію споживання енергії в режимі реального часу [1-3].

Конкретизація зазначених підходів здійснена на прикладі інвестиційного проєкту будівництва нового торговельного комплексу в Київській області. Обрана локація характеризується вигідним транспортним положенням відносно м. Києва, розвинутими автомобільними транспортними коридорами, активно житловою забудовою та зростанням чисельності населення, що створює стійкий попит на організовані формати роздрібної торгівлі. Торговельний комплекс спроектовано як об'єкт мережевого ритейлу із загальною площею близько 1605 м², з яких основну частину становить торгова зала, решту - складські, технічні й допоміжні приміщення.

Аналіз проєкту проведено в розрізі двох варіантів реалізації: базового, який передбачає застосування традиційних конструктивних і інженерних рішень, що відповідають мінімальним нормативним вимогам до енергоефективності та енергоефективного, який включає комплекс заходів, спрямованих на суттєве зниження енергоспоживання та підвищення керованості енерговитрат. Для обох варіантів побудовано деталізовану фінансово-економічну модель, яка охоплює структуру капітальних витрат (земельна ділянка, будівельні роботи, інженерні системи, торговельне та холодильне обладнання, зовнішні мережі, благоустрій, проєктні роботи), операційних витрат (заробітна плата, енергоресурси, ремонт, логістика, адміністративні витрати), а також прогнозні показники виручки й чистої рентабельності

продажів. Для аналізу чутливості моделі використано сценарний підхід: консервативний, базовий та оптимістичний сценарії, які відрізняються за параметрами середнього чека, кількості покупців на день, інтенсивності зростання товарообігу й рівня чистої рентабельності продажів. У базовому сценарії, що відповідає реалізації стратегічної цілі мережі щодо освоєння локації без агресивного захоплення частки ринку, закладено помірне зростання товарообігу з поступовим виходом на стабільний рівень маржі.

Моделювання грошових потоків за базового сценарію попиту та чистої рентабельності продажів на рівні 3% демонструє формування додатного, але порівняно невеликого чистого приведенного доходу (NPV) та внутрішньої норми рентабельності (IRR) на рівні вартості капіталу, що вказує на те, що базовий варіант у сучасних умовах є інвестиційно прикордонним. Тому проєкт у базовій конфігурації має обмежений запас стійкості щодо погіршення зовнішніх умов (зростання тарифів на енергоресурси, зниження попиту, додаткові операційні витрати).

Енергоефективний варіант передбачає додаткові капітальні вкладення обсягом близько 13,7% від базової вартості в утеплення огорожувальних конструкцій, підвищення енергоефективності віконних та фасадних систем, установку системи вентиляції з рекуперацією тепла, сучасні інверторні системи опалення/охолодження, енергоефективне холодильне обладнання, повнопокривну LED-систему освітлення, дахову фотоелектричну станцію та систему диспетчеризації інженерних мереж. Проведені розрахунки показали, що впровадження зазначеного пакета рішень дозволяє зменшити витрати енергії у торговельному комплексі приблизно на 30% порівняно з базовим варіантом.

Зниження енергоспоживання безпосередньо відображається на структурі операційних витрат: частка витрат на енергоресурси в собівартості реалізованої продукції істотно зменшується, що відкриває можливість підвищення цільової чистої рентабельності продажів до рівня близько 5% без втрати цінової конкурентоспроможності. За таких умов прогностичні грошові потоки енергоефективного варіанта зростають, що призводить до покращення показників NPV, IRR та терміну окупності проєкта. Таким чином, незважаючи на збільшення капітальних витрат, енергоефективний варіант переводить проєкт із прикордонної зони до категорії інвестиційно привабливих проєктів із прийнятним рівнем ризику й достатнім запасом стійкості до можливих погіршень зовнішніх параметрів.

Важливим результатом моделювання є зіставлення чутливості базового та енергоефективного варіантів до змін ключових показників: попиту (кількість покупців, середній чек), тарифів на електроенергію та опалення, рівня операційних витрат. Показано, що за погіршення ринкових умов (зниження чистої рентабельності продажів до 2-3%) базовий варіант швидко втрачає інвестиційну привабливість (NPV наближається до нуля або стає від'ємним), тоді як енергоефективний варіант завдяки нижчій енергоємності зберігає додатну величину NPV і IRR, що перевищує вартість капіталу. Таким чином, енергоефективність у цьому випадку виступає не лише інструментом зниження витрат, а й ключовим механізмом управління ризиками в умовах невизначеності.

Сценарний аналіз демонструє, що саме рівень чистої рентабельності є найбільш чутливим параметром: у разі зниження показника нижче 2% навіть енергоефективний формат потребує додаткових управлінських рішень (оптимізація асортименту, логістики, орендних платежів тощо), тоді як утримання маржі на рівні 5% забезпечує комфортний запас фінансової стійкості мережі.

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що будівництво енергоефективних торговельних комплексів створює якісно інший інвестиційний профіль порівняно з традиційними підходами до розвитку торговельної інфраструктури. В умовах воєнного стану та високої енергетичної невизначеності саме інтеграція енергоощадних технологій на етапі нового будівництва забезпечує можливість досягнення прийнятної внутрішньої норми доходності та формування позитивного NPV з урахуванням поточних ризиків. Стратегія релокації мережі на основі будівництва енергоефективних торговельних комплексів у приймаючих регіонах може розглядатися як один із інструментів підвищення стійкості

регіональної економіки, підтримки релокованого бізнесу та стабільного забезпечення населення товарами повсякденного попиту.

1. Thanasoulas S., Molinari M. Advancing energy efficiency and sustainability in supermarkets: A comprehensive analysis of integrated technologies and their impact on energy consumption. *Energy Reports*. 2025;13:2855–2875. DOI:10.1016/j.egy.2025.02.021
2. Severinsen A., Myrland O. Statistical learning to estimate energy savings from retrofitting in the Norwegian food retail market. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. 2022;167:112691. DOI:10.1016/j.rser.2022.112691.
3. Forastiere S., Piselli C., Silei A., Sciarpi F., Pisello AL, Cotana F, et al. Energy Efficiency and Sustainability in Food Retail Buildings: Introducing a Novel Assessment Framework. *Energies*. 2024;17(19):4882. DOI:10.3390/en17194882.

Русин Ю.М., студент групи ЕКМ-21

Науковий керівник: **Гордійчук А.І.**, к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки
Луцький національний технічний університет, Україна

ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ ВИКОРИСТАННЯ ВИРОБНИХ РЕСУРСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Ефективне використання матеріальних ресурсів є важливою передумовою забезпечення стабільної роботи підприємства та підвищення конкурентоспроможності продукції. Однак у сучасних умовах більшість підприємств стикаються з низкою проблем, що ускладнюють раціональне застосування сировини, матеріалів та комплектувальних виробів.

На думку багатьох вчених [1-3], однією з найбільш поширених проблем є нераціональне планування потреби в матеріалах, що виявляється у формуванні надлишкових запасів або, навпаки, їх дефіциту. Надлишок матеріалів призводить до заморожування фінансових ресурсів і збільшення витрат на їх зберігання, тоді як нестача спричиняє простої виробництва та порушення виробничих графіків.

Суттєвою проблемою є високий рівень матеріальних втрат і браку, що формується внаслідок застарілих технологій, недостатньої кваліфікації персоналу або низької якості вихідної сировини. Це підвищує собівартість продукції та знижує її якість. Значний вплив має також порушення умов зберігання матеріалів, яке спричиняє їх псування, втрату властивостей і, відповідно, збільшення витрат підприємства.

Додаткові труднощі виникають через недостатній рівень використання вторинної сировини та ресурсозберігаючих технологій. Це призводить до перевитрат матеріалів та зменшує можливість зниження собівартості продукції. Водночас підприємства часто стикаються з ненадійністю постачальників, що викликає перебої у поставках, затримки у виробничому процесі та зростання логістичних витрат.

Ефективне використання трудових ресурсів є ключовою передумовою продуктивності підприємства та його конкурентоспроможності. Проте в сучасних умовах багато підприємств стикаються з комплексом проблем, що негативно впливають на якість і результативність праці.

Насамперед значним викликом є недостатня мотивація працівників, яка виникає внаслідок низького рівня заробітної плати, відсутності ефективної системи стимулювання, слабких соціальних гарантій і несформованої корпоративної культури. Демотивація призводить до зниження продуктивності, небажання підвищувати кваліфікацію та зростання кількості порушень трудової дисципліни.

Суттєвою проблемою для багатьох підприємств є дефіцит кваліфікованих кадрів, особливо у виробничих та інженерно-технічних професіях. Нестача фахівців спричиняє перевантаженість працівників, зниження якості виконання робіт та уповільнення виробничих процесів. Цю проблему поглиблює плинність кадрів, через яку підприємство втрачає досвідчених працівників, а також несе значні витрати на підбір і навчання нових співробітників.

Важливим чинником зниження ефективності праці є недосконала організація робочих процесів. Нерівномірний розподіл навантаження, дублювання функцій, відсутність чіткої координації між підрозділами та недостатній рівень автоматизації призводять до втрат робочого часу та зниження загального рівня продуктивності. У багатьох випадках працівники не забезпечені сучасними засобами праці, що ускладнює виконання завдань і знижує швидкість роботи.

Також поширеною проблемою є порушення трудової дисципліни, що виявляється у запізненнях, прогулах та нераціональному використанні робочого часу. Це створює додаткове навантаження на колектив і знижує загальну результативність виробничої діяльності.

Фінансові ресурси є ключовою складовою забезпечення стійкої діяльності та розвитку підприємства, адже вони визначають можливості фінансування виробничих процесів, інвестиційних проєктів та інновацій. Проте в умовах економічної нестабільності підприємства часто стикаються з низкою проблем, що ускладнюють ефективне управління фінансовими потоками.

Однією з найпоширеніших проблем є недостатність власного капіталу, що обмежує можливості розвитку, модернізації виробництва та впровадження інновацій. Брак фінансових ресурсів змушує підприємства відкладати оновлення основних фондів та скорочувати інвестиційні програми, що негативно впливає на їх конкурентоспроможність.

Важливою проблемою виступає неефективна структура витрат і висока собівартість продукції, що знижує рентабельність діяльності. Неправильне формування витрат, їхній необґрунтований ріст, надмірні накладні витрати або нераціональне використання матеріальних ресурсів призводять до обмеження фінансових можливостей підприємства.

Значний вплив на фінансовий стан має також низька платоспроможність і наявність простроченої заборгованості перед постачальниками, банками та бюджетом. Це ускладнює доступ до кредитних ресурсів і погіршує ділову репутацію підприємства. Додатковою проблемою є складність отримання позикових коштів через високі відсоткові ставки, жорсткі вимоги банків та низький рівень фінансової стійкості.

Недоліки управління фінансовими потоками часто спричинені несучасними методами фінансового планування та контролю. Відсутність якісного бюджетування, слабка аналітична підтримка прийняття рішень, нерегулярний моніторинг фінансових показників призводять до неефективного використання коштів і фінансових ризиків. У багатьох підприємств спостерігається низький рівень прозорості фінансових операцій, що ускладнює процес контролю та підвищує ризики нецільового використання ресурсів.

У сучасних умовах інформаційні ресурси відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства, оскільки вони формують основу для прийняття управлінських рішень, організації виробничих процесів та взаємодії із зовнішнім середовищем. Проте підприємства часто стикаються з низкою проблем, що знижують результативність їх використання.

Однією з найпоширеніших проблем є низька якість, неповнота та несвоєчасність інформації. Використання застарілих або неточних даних ускладнює аналіз ситуації та призводить до неефективних управлінських рішень. Значною перешкодою є також фрагментарність інформаційних потоків, яка виникає через відсутність інтеграції між різними програмними продуктами та інформаційними системами. Це спричиняє дублювання інформації, виникнення помилок та додаткових витрат часу на її обробку.

Суттєвою проблемою є обмежений доступ працівників до інформаційних ресурсів, що пов'язано з недосконалістю систем доступу, відсутністю регламентів або недостатнім рівнем цифровізації окремих процесів. Це призводить до затримок у виконанні завдань та порушення комунікації між підрозділами. Водночас зростають ризики, пов'язані з інформаційною безпекою, адже недостатній захист даних створює загрозу їх витоку, несанкціонованого доступу та втрати.

Окрему групу проблем становить недостатня кваліфікація персоналу у сфері інформаційних технологій. Брак навичок роботи з сучасними програмними системами, недостатня підготовка в галузі аналітики та кібербезпеки обмежують ефективність використання інформаційних ресурсів. Крім того, на багатьох підприємствах застосовується застаріле програмне забезпечення та технічне обладнання, що уповільнює роботу, збільшує ризик технічних збоїв та ускладнює впровадження нових цифрових рішень.

Суттєвий негативний вплив має недостатня інвестиційна привабливість підприємства, що часто пов'язана зі слабкими фінансовими результатами, низькою рентабельністю, відсутністю чіткої стратегії розвитку або прозорої звітності. Такий стан зменшує довіру потенційних інвесторів і ускладнює пошук інвестиційних джерел.

1. Борисенко В. О., Борисенко Д. В. Оптимізація використання ресурсів та виробництва продукції в сільськогосподарських підприємствах. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2023. Вип. 10. С. 107-114.
2. Маринич В. А. Управління виробничими ресурсами в аграрному секторі України. Вісник [Київського інституту бізнесу та технологій]. 2018. № 2. С. 128.
3. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ЛНТУ, 2023. – 414 с.

Мартиш С.О., студент групи ЕКм-21

Науковий керівник: **Шубалий О.М.**, д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки
Луцький національний технічний університет, Україна

ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА РІВЕНЬ ФІНАНСОВОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Рівень фінансової ефективності підприємства формується під впливом широкого спектра внутрішніх та зовнішніх факторів [1-3], які визначають умови функціонування суб'єкта господарювання, ефективність використання ресурсів та результативність управлінських рішень. Сукупний вплив цих факторів визначає здатність підприємства забезпечувати прибутковість, стійкість і розвиток.

Ефективність управління ресурсами є одним із ключових внутрішніх чинників, що визначають рівень фінансової ефективності підприємства. Вона відображає здатність суб'єкта господарювання раціонально використовувати наявні матеріальні, трудові, фінансові та інформаційні ресурси з метою забезпечення максимальної результативності діяльності за мінімальних витрат. Оптимальне управління ресурсами формує основу підвищення продуктивності, зниження собівартості продукції та забезпечення стабільного фінансового результату.

Управління матеріальними ресурсами передбачає ефективне планування потреби в сировині, оптимізацію запасів, вибір надійних постачальників та впровадження ресурсозберігаючих технологій. Це дозволяє зменшити непродуктивні витрати, скоротити обсяги незавершеного виробництва та підвищити рентабельність операційної діяльності. Управління трудовими ресурсами пов'язане з формуванням висококваліфікованого персоналу, підвищенням продуктивності праці, удосконаленням системи мотивації та створенням умов для ефективного виконання виробничих завдань.

Важливе значення має також управління фінансовими ресурсами, яке передбачає оптимізацію структури капіталу, контроль витрат, ефективне використання оборотних коштів і забезпечення необхідного рівня ліквідності. Грамотне фінансове планування мінімізує ризики нестачі коштів та сприяє стабільності грошових потоків. Інформаційні ресурси, зокрема цифрові технології та системи автоматизованого управління, забезпечують оперативність прийняття рішень і підвищують точність планово-аналітичних розрахунків.

Отже, ефективність управління ресурсами є визначальним чинником формування конкурентних переваг підприємства, оскільки забезпечує раціональне їх використання,

підвищення продуктивності та зростання фінансових результатів. Оптимізація ресурсного потенціалу створює умови для стабільного розвитку та зміцнення позицій підприємства у ринковому середовищі.

Структура та якість активів визначають ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства та його здатність забезпечувати стабільний грошовий оборот. Раціональна структура передбачає оптимальне співвідношення між необоротними та оборотними активами, що дає змогу одночасно підтримувати виробничий потенціал і забезпечувати необхідний рівень ліквідності.

Якість активів характеризує їхню реальну здатність генерувати економічні вигоди й залежить від ступеня зносу, ліквідності, продуктивності та ризиковості. Висока якість активів сприяє зміцненню фінансової стійкості, скороченню ризиків втрати вартості та підвищенню ефективності використання ресурсів. Таким чином, оптимізація структури та підвищення якості активів є важливою передумовою стабільного розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

Собівартість продукції є узагальнювальним економічним показником, що відображає суму поточних витрат підприємства на виробництво та реалізацію продукції. Вона включає витрати на матеріальні ресурси, оплату праці, енергетичні носії, амортизацію основних засобів, а також інші виробничі й управлінські витрати, безпосередньо пов'язані з процесом виготовлення продукції. Собівартість виступає ключовим елементом системи управління витратами, оскільки визначає економічну доцільність діяльності та формує основу для ціноутворення.

Зниження собівартості є важливим чинником підвищення фінансової ефективності, оскільки безпосередньо впливає на рівень прибутковості та конкурентні позиції підприємства. Ефективне управління собівартістю передбачає оптимізацію використання ресурсів, впровадження енергоощадних технологій, удосконалення організації виробництва та контролю за витратами.

Організація та ефективність управлінських процесів є ключовими складовими системи менеджменту підприємства, що забезпечують узгодженість, результативність і раціональність прийняття управлінських рішень. Організація управлінських процесів передбачає формування структур, процедур і механізмів, які регламентують діяльність керівних підрозділів, визначають розподіл функцій, відповідальності та інформаційних потоків. Вона охоплює планування, координацію, контроль, мотивацію та регулювання, що створює основу для ефективної взаємодії всіх елементів підприємства.

1. Виклюк М. І., Бандура З. Л., Петришин Л. В., Басараб Р. І. Фінансові результати: теоретико-методологічні засади дослідження. Економіка і управління. 2021. № 3. - С. 112-120.
2. Власова Н. О. Оцінка впливу факторів внутрішнього середовища на фінансові результати підприємств промисловості. П'ятак Т. В. Бізнес Інформ. 2021. № 4. С. 235-243.
3. Власова Н. О., Носирев О. О. Вплив макроекономічних факторів на фінансові результати підприємств промисловості. Соціальна економіка. 2018. Вип. 56. С. 18-26.

Лучечко А.П., студент групи ЕК(УП)мз-21

Науковий керівник: **Шубалий О.М.**, д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки
Луцький національний технічний університет, Україна

ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ

Ефективність використання основних засобів є комплексною характеристикою, яка залежить від багатьох взаємопов'язаних факторів технічного, організаційного, економічного та соціального характеру. Вплив цих факторів визначає рівень продуктивності основних фондів, швидкість їх зношення, ступінь завантаження виробничих потужностей та загальну

результативність виробничо-господарської діяльності підприємства. Систематизація цих факторів (рис.1) дозволяє розробити заходи для підвищення фондовіддачі, зниження витрат і забезпечення ефективного відтворення матеріально-технічної бази [1-3].

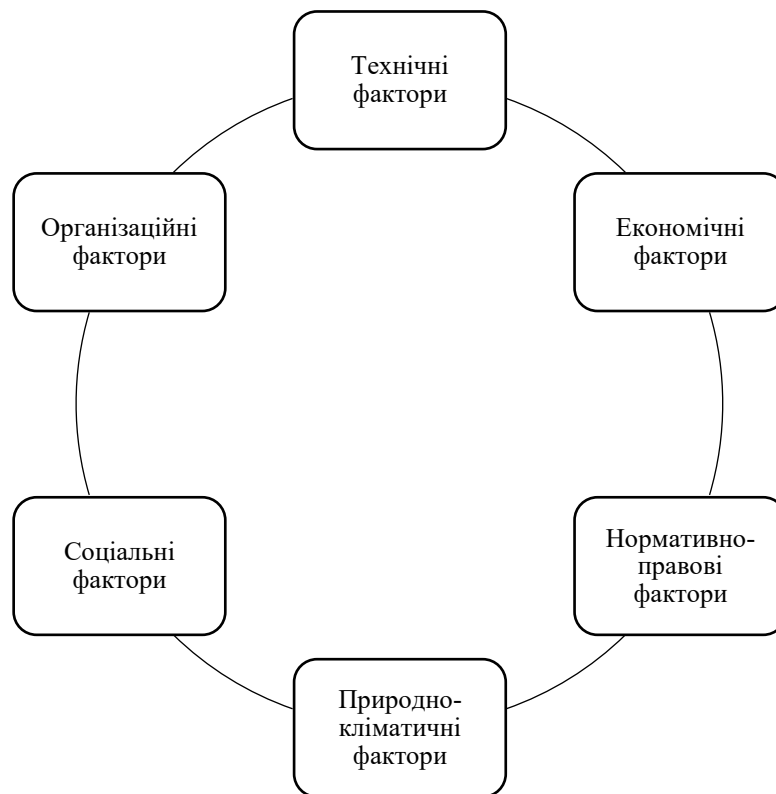


Рис.1. Фактори впливу на ефективність використання основних засобів (побудовано автором за джерелом [3])

Технічні фактори посідають центральне місце у забезпеченні ефективності використання основних засобів, оскільки вони визначають їхню продуктивність, надійність та довговічність. Насамперед важливим є технічний стан обладнання, який залежить від ступеня фізичного й морального зношення. Застарілі та зношені машини працюють з нижчою віддачею, частіше виходять з ладу та потребують значних витрат на ремонт.

Важливу роль відіграє технологічний рівень обладнання. Сучасні високопродуктивні, автоматизовані та енергоефективні машини забезпечують підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції та скорочення виробничого циклу. Стан і структура парку обладнання, рівень механізації й автоматизації також впливають на можливість повного завантаження виробничих потужностей.

Ефективність використання основних засобів значною мірою залежить і від організації технічного обслуговування та ремонту. Налагоджена система профілактичних оглядів і планово-попереджувальних ремонтів дозволяє зменшити простой, продовжити строк служби обладнання та підвищити його надійність.

У сукупності технічні фактори визначають ефективність експлуатації основних засобів, формуючи технічну та виробничу базу підприємства.

Організаційні фактори посідають важливе місце у забезпеченні раціонального використання основних засобів, оскільки вони визначають ефективність планування, координації та управління виробничими процесами. Їх вплив полягає у формуванні умов, за яких технічний потенціал обладнання реалізується максимально повно, а виробничий процес здійснюється ритмічно та безперервно.

Одним із ключових організаційних факторів є структура та режим роботи підприємства, які визначають можливість оптимального завантаження обладнання. Рациональний розподіл виробничих функцій, поєднання змінності та ритмічності виробництва забезпечують мінімізацію простоїв і підвищення фондівіддачі.

Не менш важливою є система управління технічним обслуговуванням і ремонтами, яка повинна забезпечувати своєчасне проведення планово-попереджувальних заходів. Налагоджена ремонтна служба знижує частоту аварій, забезпечує надійну роботу обладнання та продовжує строк його експлуатації.

Організаційна ефективність значною мірою залежить від кваліфікації та професійної підготовки персоналу. Рівень знань і навичок працівників визначає якість виконання технологічних операцій, правильність експлуатації техніки та дотримання режимів роботи обладнання. Персонал, який володіє сучасними технологічними компетенціями, здатний рационально використовувати виробничі ресурси та мінімізувати технічні втрати.

Серед важливих чинників виділяється також організація контролю та управління виробничими процесами. Використання сучасних інформаційних систем, автоматизованих систем диспетчеризації, стандартизація технологічних операцій і регламентів дозволяють забезпечити ритмічність виробництва, зменшити простої та підвищити точність виконання виробничих завдань.

Економічні фактори визначають фінансові можливості підприємства щодо оновлення, модернізації та рациональної експлуатації основних засобів. Вони формують економічне середовище, у якому здійснюється відтворення матеріально-технічної бази, і безпосередньо впливають на рівень фондівіддачі, собівартість продукції та конкурентоспроможність підприємства.

До соціальних факторів належить також організація та умови праці. Ергономічне облаштування робочих місць, належний рівень освітленості, безпеки, температурного режиму та охорони праці зменшують втому працівників і підвищують ефективність використання техніки. Порушення санітарно-гігієнічних норм негативно впливає на працездатність персоналу, що може спричинити помилки у роботі з обладнанням.

Природно-кліматичні фактори визначають необхідність адаптації умов експлуатації техніки до конкретного середовища, що включає використання спеціальних мастильних матеріалів, додаткової термоізоляції, захисних покриттів, сезонних регламентів технічного обслуговування. Їх своєчасне врахування дозволяє зменшити зношення обладнання, знизити витрати на ремонт і забезпечити стабільну роботу основних засобів.

Нормативно-правові фактори формують правове середовище, у межах якого підприємство здійснює облік, експлуатацію, відтворення та списання основних засобів. Вони визначають правила використання матеріально-технічної бази, встановлюють обмеження та вимоги щодо її безпечної й ефективної роботи, а також впливають на фінансові можливості підприємства щодо оновлення обладнання.

Таким чином, нормативно-правові фактори визначають рамкові умови використання основних засобів, впливаючи на їхню експлуатацію, оновлення, економічну ефективність та інвестиційну привабливість. Дотримання законодавчих вимог є необхідною умовою стабільної та ефективної діяльності підприємства.

1. Макаренко А. П. Удосконалення організації і методики обліку операцій із основними засобами на підприємствах для визнання витрат на амортизацію. Макаренко А. П., Алістратов О. В. Агросвіт. 2024. № 23. - С. 60-69.
2. Павленко О. П., Безгінова К. С. Удосконалення фінансового відтворення основних засобів сільськогосподарських підприємств в умовах невизначеності. Агросвіт. 2024. № 22. С. 149-154.
3. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ЛНТУ, 2023. – 414 с.

Демковський В.М., студент групи ЕК(УП)м-21

Науковий керівник: Шубалий О.М., д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки
Луцький національний технічний університет, Україна

МЕТОДИ АНАЛІЗУ ТА ОЦІНКИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

У сучасних умовах високої конкуренції та динамічного розвитку ринку ефективне управління бізнес-процесами стає ключовим чинником успіху будь-якого підприємства. Для забезпечення стабільності, підвищення продуктивності та оптимізації витрат організації мають здійснювати систематичний аналіз та оцінку своїх процесів. Саме тому, на думку ряду вчених [1-3], методи дослідження бізнес-процесів набувають особливої важливості, адже вони дозволяють виявляти проблемні ділянки, визначати резерви підвищення ефективності та формувати основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Методи аналізу та оцінки бізнес-процесів охоплюють широкий спектр інструментів – від простих графічних схем і якісних описових підходів до складних кількісних та комплексних методик, що поєднують моделювання, статистичний аналіз та інформаційні технології. Кожен метод має власні особливості, переваги та сфери застосування, а їх вибір залежить від специфіки підприємства, масштабів дослідження та поставлених цілей.

Графічні методи аналізу бізнес-процесів є одним із найбільш поширених та ефективних інструментів вивчення діяльності підприємства. Їх сутність полягає у візуальному відображенні послідовності операцій, взаємозв'язків між учасниками, потоків інформації та ресурсів. Завдяки наочності ці методи забезпечують глибше розуміння внутрішньої логіки процесу, сприяють виявленню недоліків, дублювань, зайвих процедур і «вузьких місць». У реферативній формі основні графічні методи можна описати таким чином.

Одним із найпоширеніших способів графічного моделювання є блок-схеми, що відображають етапи процесу у вигляді послідовних блоків, з'єднаних логічними переходами. Цей метод дозволяє виявити структуру процесу, оцінити його складність і визначити можливості для оптимізації кожної операції. Блок-схеми зручні для початкового опису бізнес-процесів, оскільки легко сприймаються та дають загальну картину діяльності.

Більш деталізованим інструментом виступає функціональне моделювання, яке ґрунтується на представленні процесу через входи, виходи, механізми та керуючі впливи. Цей метод дає змогу не лише показати логіку дій, а й визначити ресурси та фактори, що забезпечують функціонування процесу. Використання є корисним для складних систем, де важливо врахувати різні типи взаємозв'язків.

Суттєвої популярності набули нотації, які дозволяють моделювати бізнес-процеси на різних рівнях деталізації, починаючи від загальної структури до детальних діаграм потоку робіт. вирізняється універсальністю та стандартизованістю, що робить цей метод особливо корисним для комунікації між різними стейкхолдерами — менеджерами, аналітиками, розробниками інформаційних систем.

До графічних методів також належать діаграми потоків даних, що відображають рух інформаційних потоків та способи їх обробки. Вони дають можливість глибше проаналізувати інформаційну інфраструктуру підприємства та визначити, наскільки ефективно здійснюється обмін даними. є важливими для оптимізації документообігу та підвищення якості інформаційних систем.

Графічні методи аналізу бізнес-процесів відіграють суттєву роль у систематизації діяльності організації, сприяють полегшенню комунікації між учасниками процесу і забезпечують підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Їх застосування дозволяє швидко виявляти проблеми, підвищувати прозорість операцій та формувати ефективну процесну модель підприємства.

Кількісні методи аналізу бізнес-процесів відіграють ключову роль у забезпеченні об'єктивного та вимірюваного підходу до оцінювання ефективності діяльності підприємства.

На відміну від описових чи графічних методів, кількісні підходи ґрунтуються на числових показниках, статистичних даних і математичних моделях, що дозволяє точно визначити сильні та слабкі місця процесів, оцінити їх продуктивність, виявити втрати та обґрунтувати управлінські рішення.

Одним із базових методів є аналіз продуктивності процесів, що включає вимірювання таких показників, як час циклу, тривалість виконання окремих операцій, кількість оброблених одиниць продукції чи послуг, пропускна здатність та рівень завантаженості ресурсів. Ці параметри дозволяють визначити ефективність використання часу та ресурсів, а також встановити стандарти для подальшого контролю.

Важливим інструментом є статистичні методи, зокрема аналіз варіацій, середніх значень, дисперсій та розподілів. Вони дають можливість визначити стабільність процесу, виявити відхилення та збої, а також спрогнозувати ймовірність виникнення проблем. Статистичний контроль якості (SPC), наприклад, широко застосовується для моніторингу виробничих процесів та своєчасного виявлення дефектів. Методи фінансово-економічного аналізу також належать до кількісних. Вони охоплюють розрахунок собівартості бізнес-процесів, оцінку рентабельності, аналіз витрат і вигод, визначення економічного ефекту від оптимізаційних заходів. Такі інструменти дозволяють визначити, наскільки ефективно процеси сприяють створенню цінності та чи є доцільною їх трансформація.

Широко використовуються й моделі імітаційного моделювання, які дають змогу відтворити роботи процесу в умовах різних сценаріїв. Завдяки цьому можна оцінити, як зміниться ефективність процесу при зміні навантаження, ресурсів чи організаційних умов. Імітаційне моделювання підвищує точність управлінських рішень, особливо у складних і динамічних системах.

Окрему групу становлять оптимізаційні методи, що включають лінійне, нелінійне та цілочисельне програмування. Вони дозволяють знайти оптимальний розподіл ресурсів, мінімізувати витрати, максимізувати продуктивність або скоротити час виконання процесів. Такі методи є корисними як для стратегічного планування, так і для оперативного управління.

Кількісні методи аналізу бізнес-процесів також охоплюють аналіз ризиків, що передбачає розрахунок ймовірностей та наслідків можливих відхилень. Інструменти на кшталт чи аналіз дерева відмов дозволяють визначити критичні точки процесу та розробити заходи щодо їх усунення.

Таким чином, кількісні методи забезпечують підприємство точними, об'єктивними та аналітично обґрунтованими даними, необхідними для підвищення ефективності бізнес-процесів. Вони дозволяють глибоко оцінити функціонування системи, приймати раціональні управлінські рішення та формувати реалістичні плани розвитку організації.

Якісні методи аналізу бізнес-процесів являють собою групу підходів, спрямованих на дослідження змісту, логіки, організації та взаємодії елементів процесу без застосування кількісних розрахунків. На відміну від кількісних, вони орієнтовані на глибоке розуміння природи процесів, виявлення проблем, неефективних дій, бар'єрів комунікації та організаційних недоліків. Саме якісні методи дозволяють отримати комплексну картину діяльності підприємства з урахуванням людських, організаційних і поведінкових чинників.

Отже, одним із основних інструментів є експертні оцінки, що ґрунтуються на думках фахівців, які добре розуміють специфіку процесу. Експерти аналізують структуру процесу, визначають слабкі місця, пропонують рекомендації щодо оптимізації. Такий підхід часто використовується на етапах попереднього дослідження та формування концепції вдосконалення.

1. Августин Р., Демків І., Будняк В. Напрями підвищення ефективності бізнес-процесів організацій ІТ-сектору. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 2. С. 145-149.
2. Хетагурова Д. О. Інноваційні підходи до моделювання бізнес-процесів готельних підприємств. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2025. № 4. С. 114-120.
3. Широких О. Динамічне моделювання управління якістю бізнес-процесів агропромислового підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 2. С. 387-394.

Вижицький О.В., студент групи ЕКМ-21

Науковий керівник: **Косінський П.М.**, доктор філософії, доцент, доцент кафедри економіки Луцький національний технічний університет, Україна

МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Модернізація економічних процесів та явищ, зумовлених пандемією, а згодом воєнними діями в країні, призвела до зміни концепції діяльності багатьох суб'єктів господарювання. Така концепція передбачала вибудовування нових механізмів забезпечення економічного розвитку підприємств. Як вважають рад авторів [1-3], такий механізм повинен бути, перш за все, спрямований на розробку стратегії забезпечення економічного розвитку підприємства, вибору методів, принципів та інструментів ефективного функціонування суб'єкта господарювання. Під механізмом забезпечення економічного розвитку підприємства будемо розуміти сукупність елементів (принципи, методи, інструменти), взаємодія яких призведе до якісних та кількісних змін діяльності підприємства та призведе до підвищення ефективності його функціонування у поточному та перспективному періодах. Механізм забезпечення економічного розвитку підприємства зможе бути ефективно реалізований за наступних умов:

- збереження підприємства як єдиної економічної системи підприємства, де усі її складові елементи функціонуватимуть як єдине ціле;
- встановлення чіткої стратегічної мети та системи цілей забезпечення економічного розвитку підприємства, де кожен із працівників та структурних підрозділів розуміє кінцевий результат та філософію існування компанії;
- існування оптимальної організаційної структури управління підприємством, за якої існує чітка система підпорядкованості та делегування повноважень;
- на підприємстві існує прямий та зворотній зв'язок між керівником та персоналом, що спрощує процедуру комунікації та покращує результативність діяльності;
- підприємство швидко реагує на виклики зовнішнього середовища та адаптується до умов внутрішнього та зовнішнього середовищ.

Таким чином, елементами механізму забезпечення економічного розвитку підприємства є: формування управлінської системи забезпечення економічного розвитку підприємства; діагностика рівня економічного розвитку підприємства у динаміці; розробка диференційованого підходу до вибору цілей забезпечення економічного розвитку підприємства; розробка стратегії забезпечення економічного розвитку підприємства; реалізація стратегії забезпечення економічного розвитку підприємства; розробка методів забезпечення економічного розвитку підприємства; визначення інструментів забезпечення економічного розвитку підприємства.

Формування управлінської системи забезпечення економічного розвитку підприємства передбачає визначення суб'єкта та об'єкта управління такими процесами. Зазвичай, в якості суб'єкта управління виступає менеджер компанії, або керівники структурних підрозділів підприємства. Об'єктом управління виступають процеси забезпечення економічного розвитку підприємства. Наприклад, такими об'єктами можуть бути фінансові ресурси, людські ресурси, матеріальні ресурси, основний та оборотний капітал підприємства, основні та допоміжні бізнес-процеси, різні види діяльності (фінансова, виробнича, маркетингова, зовнішньоекономічна тощо). У даному випадку важливо забезпечити ефективну взаємодію всередині управлінської системи, орієнтовану на досягнення високих показників результативності та забезпечення економічного розвитку підприємства в цілому.

Діагностика стану економічного розвитку підприємства є важливою з позиції виявлення сильних та слабких сторін діяльності підприємства, як передумови для вибору подальшої стратегії його розвитку. Така діагностика передбачає оцінку усіх можливостей підприємства щодо забезпечення економічного розвитку, аналіз ефективності використання ресурсів на предмет визначення напрямів щодо їх оптимізації. У другому розділі роботи було проведено

оцінку економічного розвитку підприємства, яка показала наявність значних проблем у його діяльності. Фактично спостерігається погіршення усіх економічних показників, які характеризують економічний розвиток підприємства. В цілому, аналітичні дослідження показали, що підприємство знаходиться у депресивному стані та кризі, що потребує пошуку напрямів підвищення ефективності його функціонування. Такі заходи дозволять підприємству вийти із кризового стану та стабілізувати ситуацію як всередині, так і на ринку. Залежно від рівнів економічного розвитку підприємства можуть бути обрані диференційовані цілі для забезпечення результативності його діяльності.

Наступним напрямом є обґрунтування стратегії забезпечення економічного розвитку підприємства.

Антикризова стратегія передбачає застосування системи заходів, спрямованих на усунення кризових явищ у діяльності підприємства. В межах даної стратегії суттєвим є ефективне антикризове управління економічним розвитком підприємства, доведення до кожного працівника необхідності акумулювання зусиль та ресурсів задля стабілізації діяльності підприємства.

Стратегія стабілізації спрямована на розробку заходів щодо укріплення ринкових позицій, позиціонування підприємства у ринковому середовищі, підвищення рівня його конкурентоспроможності та зміцнення ділової репутації.

Стратегія зростання спрямована на масштабування діяльності підприємства, збільшення його присутності на внутрішньому та зовнішньому ринках (середовищі), створення інноваційно активного типу бізнесу із випуску інноваційного продукту.

Будь-яка стратегія повинна реалізовуватися через розробку відповідних методів та інструментів її забезпечення.

Отож, розроблений механізм дозволить диференційовано підійти до вибору стратегії та цілей забезпечення економічного розвитку підприємства, та на цій основі – забезпечити довгострокове його зростання.

1. Ємельянов О. Ю. Показники оцінювання економічного розвитку підприємств та носіїв його потенціалу. Міжнародний науковий журнал «Грааль науки». 2022. № 18–19. URL: <https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/article/view/502/510>
2. Брагіна О. С., Стельмашук Д. Д. Порівняльна оцінка ефективності діяльності підприємства за системним та інтегральним підходами. Economic journal Odessa polytechnic university. 2023. №2(24). URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2023/No2/24.pdf>
3. Семенова Т. В., Цесар К. Г. Методичні підходи до оцінки економічного зростання і розвитку підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. Випуск 6 (23) URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/23_2019/63.pdf.

Ломохов Д. В.

Студент групи ЕК(УП)м-21

Науковий керівник: **Дзямулич М.І.**, к.е.н., доцент кафедри економіки

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

Необхідність оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства визначається комплексом внутрішніх і зовнішніх чинників, що зумовлюють потребу у системному контролі за використанням ресурсів та результатами операційної діяльності. Передусім, сучасне підприємство функціонує в умовах мінливого ринкового середовища, у якому конкурентоспроможність забезпечується не лише якістю продукції, але і здатністю організації підтримувати раціональну структуру виробництва, мінімізувати втрати та оперативно реагувати на відхилення у виробничих і управлінських потоках. За таких обставин оцінювання

ефективності бізнес-процесів стає необхідним інструментом визначення внутрішніх резервів зростання та підвищення результативності господарської системи.

Важливим чинником виступає також функціональна складність сучасних виробничо-управлінських механізмів: кожен бізнес-процес включає багатоступеневі операції, взаємозалежні підсистеми та різномірні за природою ресурси [4]. Без регулярної оцінки їхньої ефективності неможливо встановити, які саме елементи операційного циклу формують додану вартість, а які – генерують зайві витрати та знижують кінцевий результат. Відповідно, оцінювання дає змогу визначити ступінь раціональності внутрішньої структури підприємства, виявити «вузькі місця» і сформувати підґрунтя для їх усунення.

Не менш суттєвим є і управлінський аспект, адже оцінка ефективності бізнес-процесів забезпечує інформаційну базу для прийняття рішень, орієнтованих на підвищення продуктивності праці, оптимізацію ресурсних потоків, удосконалення організаційної побудови та підсилення системи економічної мотивації на підприємстві. Вона дозволяє порівнювати фактичні результати з нормативними, визначати рівень досягнення планових показників і обґрунтувати напрями коригування виробничої поведінки суб'єкта господарювання. Результати оцінювання також сприяють упорядкуванню внутрішнього контролю, формуванню стандартів виконання операцій та підвищенню прозорості операційної системи.

Таким чином, необхідність оцінки ефективності бізнес-процесів визначається потребою у забезпеченні стабільного функціонування підприємства, раціоналізації ресурсів, підвищенні операційної узгодженості та формуванні об'єктивної основи для управлінських рішень, що спрямовані на підсилення конкурентних позицій та довгостроковий розвиток господарської системи.

Якщо вести мову про формування системи показників для оцінювання ефективності бізнес-процесів, то воно відбувається шляхом поетапного підбору індикаторів, які відображають зміст, структуру та результативність окремих операційних ланок підприємства [2]. Насамперед визначаються ключові цілі функціонування бізнес-процесів – економічні, ресурсні, технологічні чи організаційні. Відповідно до них формується перелік параметрів, які здатні кількісно охарактеризувати досягнення заданих результатів. На цьому етапі важливо забезпечити логічний зв'язок між показниками та об'єктивними характеристиками процесів, аби вони не лише фіксували стан, а й відображали причини відхилень.

Другим кроком є структуризація показників за рівнями управління та етапами операційного циклу. Це дає можливість пов'язати витрати й результати, а також оцінювати ефективність у розрізі конкретних функцій: використання матеріальних ресурсів, трудових витрат, часу виконання операцій, якості виконання робіт, продуктивності обладнання тощо. При цьому надзвичайно важливо, щоб система показників охоплювала як входи процесу (ресурси), так і його виходи (результати), забезпечуючи повноту аналізу.

Наступним елементом є узгодження показників між собою для уникнення дублювання й забезпечення їхньої сумісності в межах єдиної аналітичної системи. Це передбачає встановлення нормативів, допустимих меж та орієнтирів, з якими порівнюються фактичні значення. Завершальним етапом виступає інтеграція сформованої системи показників у процес управління, що дозволяє здійснювати оперативний моніторинг, визначати слабкі місця та забезпечувати обґрунтованість рішень щодо підвищення результативності бізнес-процесів (рис. 1).



Рис. 1.2. Система показників ефективності бізнес-процесів підприємства
Джерело: побудовано автором на основі [1; 3]

Необхідно зазначити, що специфіка сформованої системи показників ефективності бізнес-процесів полягає у тому, що вона дає можливість оцінювати діяльність підприємства за рахунок різних аналітичних підходів, поєднуючи фінансові та нефінансові параметри у єдину логічну структуру. Її ключова особливість полягає в багаторівневості, адже кожен блок індикаторів відображає власний сегмент операційної системи, дозволяючи відстежувати, як зміни в одній ланці впливають на результативність усього бізнес-процесу. Такий підхід узгоджується з ринковою логікою, за якої економічна поведінка суб'єктів господарювання розглядається через взаємозалежність витрат, стимулів і кінцевих результатів.

На практиці підприємства оцінюють ефективність бізнес-процесів через послідовну діагностику витрат, результатів і внутрішньої узгодженості виробничих операцій [3]. Спершу визначаються ключові процеси, які формують основний внесок у створення вартості, після чого для кожного з них встановлюються кількісні параметри, які відображають продуктивність, тривалість, ресурсомісткість тощо. Підприємства використовують фактичні дані обліку, виробничі звіти та операційні метрики, порівнюючи їх із нормативами або попередніми періодами, що дозволяє виявляти відхилення та оцінювати їхній вплив на загальний результат.

Таким чином, приходимо до висновку, що оцінювання ефективності бізнес-процесів є ключовою складовою управління виробничою діяльністю підприємства, оскільки воно забезпечує виявлення структурних диспропорцій, нераціональних витрат і операційних втрат, які формують відхилення у створенні доданої вартості. Встановлено, що динамічність

ринкового середовища та складність внутрішніх виробничих зв'язків зумовлюють необхідність системного контролю за станом процесів, адже саме від їхньої узгодженості залежить стабільність функціонування та конкурентоспроможність суб'єкта господарювання.

При цьому формування системи показників ефективності має поетапний характер і ґрунтується на визначенні цілей процесів, структуризації індикаторів за рівнями управління та забезпеченні їх узгодженості. Такий підхід дозволяє всебічно оцінювати як ресурсне забезпечення, так і кінцеві результати операційного циклу, створюючи цілісну аналітичну модель для подальших управлінських дій. А оскільки на практиці підприємства поєднують кількісну оцінку параметрів виробництва з аналізом внутрішніх резервів, то це дозволяє їм своєчасно коригувати операції та удосконалювати свої організаційні процедури. Тому оцінка ефективності бізнес-процесів є важливим механізмом адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.

1. Дзямулич М. І., Стащук О. В., Шматковська Т. О., Гаряга Л. О. Трансформація бізнесу в умовах інформаційно-мережевої економіки. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2023. №36(4). С. 26-33.
2. Дзямулич М. І., Фадєєва І. Г., Шматковська Т. О. Промисловий інтернет речей та його застосування у бізнес-процесах. *Економічний форум*. 2021. №3. С. 54–59.
3. Економіка та управління персоналом : магістерський курс: навчальний посібник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, М. І. Дзямулич, О. А. Нужна, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, П. М. Косінський, О.А. Хілуха; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : Надстир'я, 2024. 344 с.
4. Шматковська Т. О., Дзямулич М. І., Стащук О. В. Особливості моделювання бізнес-процесів в умовах формування цифрової економіки. *Економіка та суспільство*

Дударчук В. В.

Студентка групи ЕК(УП)м-21

Науковий керівник: **Дзямулич М.І.**, к.е.н., доцент кафедри економіки

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна

ПЛИННІСТЬ КАДРІВ ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сутність плинності кадрів на підприємстві проявляється у постійних змінах складу робочої сили, спричинених добровільним чи вимушеним вибуттям працівників і необхідністю їх заміни. Дане явище відображає динамічний процес перерозподілу трудових ресурсів між роботодавцями, що формується під впливом ринкових стимулів, індивідуальних очікувань працівників та інституційних характеристик підприємства. Плинність є індикатором того, наскільки підприємство здатне утримувати робочу силу, і водночас – маркером ефективності його внутрішніх механізмів мотивації та організації праці.

На мікроекономічному рівні плинність кадрів впливає з неузгодженості між потребами підприємства та оцінкою працівниками умов зайнятості. Якщо індивідуальна корисність альтернативного місця роботи перевищує вигоди від перебування на поточному, працівник ухвалює рішення про перехід, що в економічному сенсі є раціональною реакцією на ринкові стимули. Для підприємства ж такий рух робочої сили означає додаткові витрати.

Сутність плинності полягає також у її неоднорідності, оскільки вона охоплює як функціональну складову, коли вибуття малоефективних працівників сприяє оновленню кадрового потенціалу, так і дисфункціональну, коли підприємство втрачає цінних фахівців [1]. Відтак плинність є не лише статистичним показником; вона становить основу поведінкової моделі взаємодії між роботодавцем і працівником, у якій індивідуальні стимули та організаційні обмеження формують реальні трудові потоки.

У ринковій системі плинність кадрів виступає природним механізмом адаптації. Вона відображає рух до більш ефективного розподілу праці, але одночасно сигналізує про якість управління персоналом. Надмірний її рівень свідчить про дисбаланс у структурі стимулів, який цілком може бути виправлений через покращення умов праці, формування більш

прозорої системи винагород чи посилення нематеріальних чинників мотивації [2]. Таким чином, сутність плинності кадрів полягає у постійній взаємодії ринкових імпульсів та внутрішньої політики підприємства, що визначає ступінь його кадрової стабільності й ефективності.

Крім того, необхідно зазначити, що плинність кадрів не є однорідною за своєю сутністю та поділяється на кілька видів. Це обумовлюється тим, що на практиці трудові рішення працівників формуються під впливом ряду неоднорідних стимулів і обмежень, які по-різному проявляються в ринковому середовищі та внутрішній політиці підприємства. При цьому кожний працівник оцінює співвідношення вигод і витрат, порівнюючи умови зайнятості з альтернативами, а підприємство – ступінь відповідності персоналу своїм виробничим потребам.

Таким чином, частина плинності є функціональною, коли вибуття працівників сприяє підвищенню ефективності, а інша – дисфункціональною, адже пов'язана з втратою висококваліфікованих кадрів. Додатково різні види плинності кадрів виникають через відмінності у мотивації, рівні відповідальності, стадії кар'єрного розвитку працівника та його реакції на організаційні стимули, що формує неоднакові трудові траєкторії всередині підприємства [3].

Отже, у межах підприємства плинність кадрів виступає не лише маркером ринкових процесів, але і чинником, який безпосередньо впливає на стабільність виробничого середовища. При цьому надмірна динаміка зміни персоналу порушує внутрішню рівновагу, знижує передбачуваність трудових процесів і створює додаткові витрати, які підприємство змушене компенсувати. Саме тому оцінювання негативних наслідків плинності є ключовим елементом формування ефективної кадрової політики.

До основних негативних наслідків плинності кадрів належать:

- зростання витрат на пошук, добір і навчання нових працівників, що підвищує загальну собівартість управління персоналом;
- втрата накопиченого досвіду та професійних компетенцій, що знижує продуктивність і ускладнює підтримання необхідної якості продукції або послуг;
- порушення командної взаємодії та комунікацій, що призводить до тимчасового падіння ефективності виробничих процесів;
- збільшення навантаження на працівників, які залишилися, що погіршує їх мотивацію та може формувати нові хвилі звільнень;
- погіршення іміджу роботодавця на ринку праці, унаслідок чого підприємству стає складніше залучати кваліфікованих фахівців;
- зниження інноваційної активності, оскільки нестабільність кадрового складу послаблює здатність підприємства реалізовувати довгострокові проєкти.

Такі наслідки формують комплексний ризик для підприємства, ускладнюючи підтримання стійкого економічного розвитку.

Таким чином, приходимо до висновку, що плинність кадрів як економічне явище дає змогу трактувати її не лише як зміну чисельності персоналу, а як результат взаємодії ринкових стимулів і внутрішніх управлінських рішень підприємства. При цьому плинність є індикатором того, наскільки ефективно підприємство формує умови зайнятості та утримує робочу силу, а відтак – маркером її конкурентоспроможності. Зазначимо, що кадрова стабільність є критично важливою для підтримання продуктивності, зниження витрат та забезпечення довгострокової ефективності. Усвідомлення сутності плинності створює підґрунтя для пошуку дієвих механізмів її зменшення та формування збалансованої системи мотивації.

Розуміння механізмів плинності також демонструє, що її рівень формується через поєднання індивідуальних рішень працівників і управлінських дій роботодавця, які можуть або стримувати, або стимулювати кадровий рух. Висока плинність сигналізує про дисбаланс у системі стимулів, інформаційні бар'єри чи недостатню відповідність умов праці очікуванням

робочої сили. Змістовний аналіз поняття плинності кадрів дозволяє закласти основу для подальших рішень, спрямованих на зміцнення кадрової стабільності та підвищення результативності підприємства.

1. Дзямулич М. І. Ефективність функціонування системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економічний форум*. 2023. №1. С. 3-7.
2. Дзямулич М. І., Романів В. Я., Содомар Р. І. Психологія управління персоналом в контексті соціальної економіки: роль кадрового аудиту в підвищенні резильєнтності корпорацій до зовнішніх шоків. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. №21. С. 185-189.
3. Економіка та управління персоналом : магістерський курс: навчальний посібник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, М. І. Дзямулич, О. А. Нужна, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, П. М. Косінський, О.А. Хілуха; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : Надстир'я, 2024. 344 с.

Ващенко М. А.

студент, факультет педагогіки, психології, соціальної роботи та мистецтв
Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя, м. Ніжин, Україна

ДЕЛЕГУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ

Делегування повноважень є одним із ключових механізмів ефективного управління, що забезпечує оптимальний розподіл завдань, відповідальності та ресурсів у межах організації. У сучасних умовах динамічних змін і високої конкуренції здатність керівника раціонально делегувати завдання значною мірою визначає результативність роботи колективу та досягнення стратегічних цілей підприємства [1].

Процес делегування включає передачу підлеглим не лише виконання певних функцій, але й необхідних прав та відповідальності для їх реалізації. За визначенням П. Друкера, керівник має концентруватися на ключових управлінських рішеннях, а інші завдання передавати виконавцям, що сприяє зростанню їх професійної компетентності та підвищенню гнучкості організації [2, с. 41].

Делегування як інструмент управління виконує декілька важливих функцій: сприяє розвитку персоналу, формує довіру між керівником і підлеглими, зменшує перевантаження управлінця операційними задачами та забезпечує швидше ухвалення рішень на місцях. Згідно з дослідженнями українських науковців у сфері менеджменту, ефективно делегування може підвищити продуктивність праці на 20 %, оскільки розвантажує керівника та стимулює ініціативність працівників [3, с. 128].

Водночас процес делегування стикається з низкою бар'єрів. Суб'єктивні бар'єри включають недовіру керівника до підлеглих, страх втрати контролю або ймовірність допущення помилок. Об'єктивні бар'єри охоплюють недостатній рівень кваліфікації персоналу, нечіткість функціональних обов'язків та відсутність необхідних ресурсів [4, с. 59].

Для забезпечення ефективності делегування важливо дотримуватися принципів відповідності завдань компетенціям працівника, надання необхідного рівня повноважень, визначення контрольних точок та зворотного зв'язку. Дослідники наголошують, що створення сприятливого психологічного клімату відіграє ключову роль у готовності персоналу приймати нові обов'язки [5, с. 215].

Таким чином, делегування є важливим інструментом управління, який сприяє підвищенню ефективності роботи організації, розвитку персоналу та зміцненню взаємодії між керівником і працівниками.

1. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. — Київ : Вільямс, 2002. — 413 с.
2. Drucker P. The Practice of Management. — New York : HarperBusiness, 2006.
3. Беляєв С. І., Мартиненко В. Д. Менеджмент: теорія та практика. — Київ : Центр учбової літератури, 2018.
4. Армстронг М. Практика менеджменту людських ресурсів. — Київ : КМ-Букс, 2020.
5. Козак Ю. Г., Ломаченко В. А. Основи менеджменту. — Київ : КНЕУ, 2017.

Караїм В.П.

здобувач ступеня доктора філософії

Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк, Україна

РОЛЬ ІНСТРУМЕНТІВ СТАЛОГО ЗЕМЕЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ ВИРОБНИЧИХ ВІДНОСИН АГРОСФЕРИ ВОЛИНСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Недостатня збалансованість між темпами агровиробництва та можливостями земельного фонду Волинської області зумовлює потребу у використанні виробничо-економічних показників не лише як статистичної основи для оцінювання галузі, а передусім як ключових інструментів сталого земельного менеджменту. Коливання врожайності, зміна структури посівів, динаміка виробництва основних видів продукції та економічна віддача земельних ресурсів відображають стан і напрям трансформації агросфери, сигналізуючи про рівень раціональності використання земель і ефективність управлінських рішень.

Саме аналіз цих показників дає змогу своєчасно виявляти дисбаланси у землекористуванні, визначати межі допустимого навантаження на ґрунтові ресурси та прогнозувати наслідки виробничих змін для екологічної стійкості земель. В умовах зростання кліматичних ризиків, інтенсифікації виробництва та регіональної специфіки Волині комплексне опрацювання показників агровиробництва стає важливим механізмом оптимізації структури землекористування, збереження родючості ґрунтів і підтримання стабільності агросистем.

Проблемам виробничих відносин в агросфері присвячено низку наукових праць, у яких доведено, що стабільний розвиток цього напрямку можливий лише за умови інтеграції виробничо-економічних показників у систему сталого земельного менеджменту. Зокрема, питання ефективності та перспектив розвитку зернового виробництва розглядають Черемісіна С. Г., Россоха В. В. [9]. Динаміку вирощування цукрових буряків та експортні можливості цукрової продукції висвітлено у праці Васильковської К. В., Андрієнко О. О., Малаховської В. О. [1]. Погорілий Є. В. і Ковальова О. М. аналізують виробництво високоолеїнового соняшнику в контексті продовольчої безпеки [4], тоді як Сидякіна О. В. і Гамаюнова В. В. оцінюють сучасний стан і перспективи вирощування насіння соняшнику [6]. Питання інтенсифікації та екологізації технологій вирощування цієї культури розглядають Ткачук О. П. і Бондарук Н. В. [8]. Проблеми ефективності застосування мінеральних добрив при вирощуванні кукурудзи описано у дослідженні Сидякіної О. В., Мелешко І. О. [5]. Економічну ефективність вирощування картоплі в умовах екологізації аграрного виробництва оцінюють Суліма Н. М. та Савчук М. О. [7]. Стан і тенденції вирощування овочевих культур у відкритому ґрунті аналізує Щетина С. В. [11]. Коваль А. О. досліджує витрати сільськогосподарських підприємств на виробництво ягідної продукції [3]. Аналіз стану землекористування в агросфері Волинської області представлено у праці Караїма В. П. [2]. Природоохоронні проєкти розвитку агросфери висвітлено в роботі Черчик Л. М., Караїм О. А., Караїма В. П. [10].

Система показників, пов'язаних із виробництвом основних видів сільськогосподарської продукції, є ключовим індикатором стану та тенденцій розвитку аграрного сектору регіону. Динаміка обсягів виробництва зернових і зернобобових культур, цукрового буряка, соняшнику, картоплі, овочевих культур відкритого ґрунту, а також плодових і ягідних культур відображає не лише рівень продовольчої забезпеченості, а й загальну ефективність використання земельних ресурсів Волинської області. Зміни цих показників дозволяють оцінити структурні зрушення в агровиробництві, реакцію господарств на кліматичні виклики, технологічні оновлення та економічні стимули.

Комплексне вивчення зазначених індикаторів дає змогу визначити ступінь адаптивності агросфери до зовнішніх впливів, встановити потенційні загрози для сталого землекористування та окреслити напрями підвищення продуктивності земель. Оскільки кожна

група культур потребує специфічних ресурсів, відрізняється рівнем рентабельності та екологічного навантаження, аналіз їх динаміки у 2015–2023 роках створює аналітичну основу для оцінки збалансованості виробничо-економічного розвитку регіону.

Динаміку виробництва основних видів сільськогосподарської продукції Волинської області представлено на рис. 1–6.

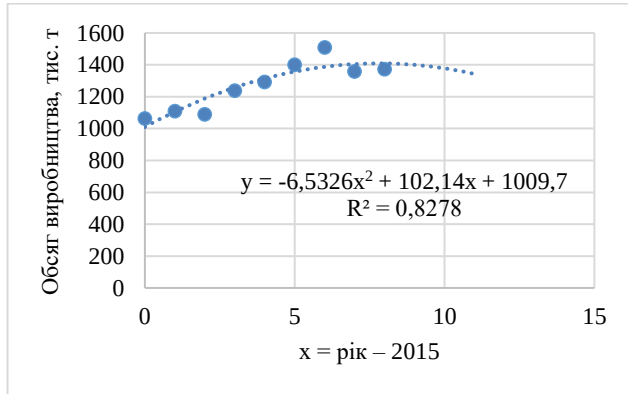


Рис. 1. Виробництво зернових та зернобобових (обсяг виробництва, валовий збір, тис. т)

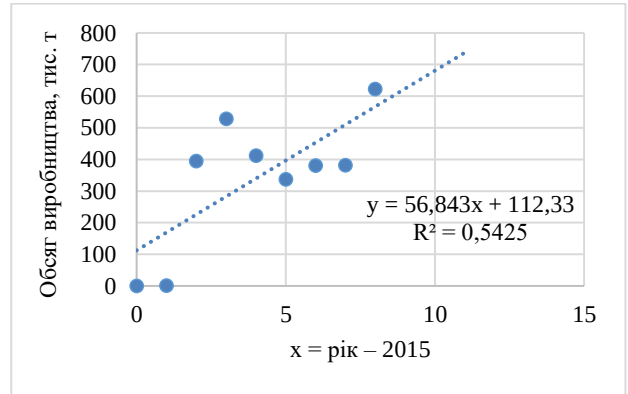


Рис. 2. Виробництво буряка цукрового (обсяг виробництва, валовий збір, тис. т)

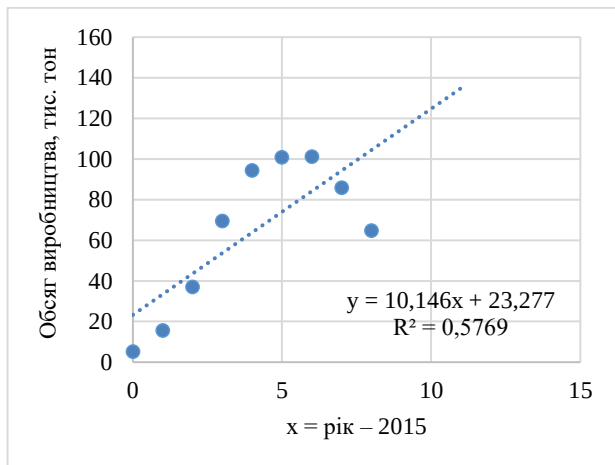


Рис. 3. Виробництво буряка цукрового (обсяг виробництва, валовий збір, тис. т)

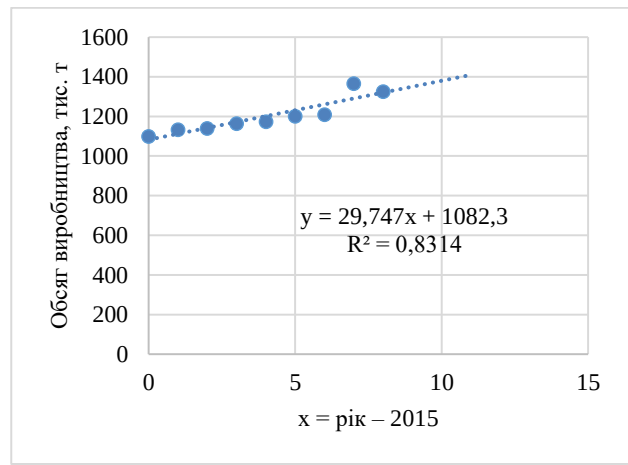


Рис. 4. Виробництво картоплі (обсяг виробництва, валовий збір, тис. т)

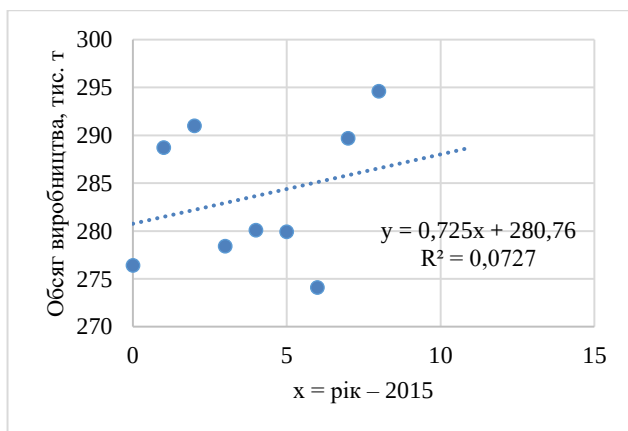


Рис. 5. Виробництво культур овочевих відкритого ґрунту (обсяг виробництва, валовий збір, тис. т)

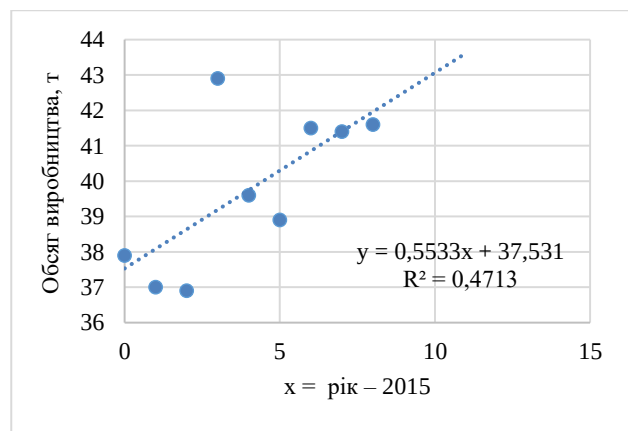


Рис. 6. Виробництво культур плодових та ягідних (обсяг виробництва, валовий збір, т)

Як бачимо, динаміка виробництва основних видів сільськогосподарської продукції Волинської області у 2015–2023 рр. демонструє комплексні та неоднорідні тенденції, що

відображають як структурні зміни в агросекторі, так і вплив кліматичних, економічних та технологічних чинників. Загалом простежується зростання обсягів виробництва продукції рослинництва, проте інтенсивність цих змін суттєво різниться між окремими групами культур.

Найстабільніше зростання характерне для зернових та зернобобових культур, виробництво яких упродовж аналізованого періоду загалом збільшувалося, досягаючи пікових значень перед 2022 роком. Цей сегмент продовжує зміцнювати позиції завдяки розширенню посівних площ, впровадженню сучасних технологій вирощування та зростанню попиту на зерно. У свою чергу, цукровий буряк характеризується значною міжрічною мінливістю, що зумовлено високою залежністю цієї культури від ринкової кон'юнктури та рівня рентабельності галузі. Попри суттєві спадання у окремі роки, останній період демонструє різке відновлення виробництва, що може свідчити про повторну активізацію цукрового напрямку в регіоні.

Олійний сектор, представлений соняшником, у 2015–2021 рр. розвивався особливо динамічно, однак після досягнення максимальних значень почав знижуватися, що пов'язано як із кліматичними обмеженнями для цієї культури в умовах Полісся, так і з переглядом господарствами структури посівів.

Картоплярство демонструє стале зростання, з різкими приростами в останні роки, що вказує на зростання його ролі як у дрібнотоварному секторі, так і у професійному виробництві.

Вирощування овочевих культур відкритого ґрунту залишається відносно стабільним, без суттєвих коливань, що свідчить про сталість споживчого попиту та збереження традиційних площ під цими культурами.

Виробництво плодових та ягідних культур характеризується помірною варіабельністю та загальною стабільністю останніми роками, що притаманно багаторічним насадженням. Незначні коливання врожайності переважно зумовлені погодними умовами, а структура садів і ягідників залишається відносно сталою.

Виявлені тенденції свідчать про зміцнення окремих напрямів агровиробництва Волині та водночас про нерівномірність розвитку галузей. Зростання виробництва зернових і картоплі підтверджує посилення продовольчого потенціалу, тоді як коливання у вирощуванні соняшнику та цукрового буряка вказують на залежність від ринкових і кліматичних чинників. Стабільність овочевої та плодово-ягідної продукції відображає збереження традиційної спеціалізації.

Такі результати підкреслюють необхідність раціонального планування структури посівів, підвищення ефективності використання земель та запобігання ризикам деградації ґрунтів для забезпечення сталого земельного менеджменту агросфери регіону.

1. Васильковська К. В., Андрієнко О. О., Малаховська В. О. Динаміка виробництва цукрових буряків в Україні та аналіз експорту цукру. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 100. С. 74–84. DOI: <https://doi.org/10.31395/2415-8240-2022-100-2-74-84>
2. Караїм В. Аналіз стану землекористування в агросфері Волинської області. *Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (18–20 жовтня 2024 р.)*. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2024. С. 132–135. URL: https://vnu-taskid841251.s3.eu-north-1.amazonaws.com/s3fs-public/File/2024/11/suchasni-tekhnohohiyi-menedzhmentu_zb_2024.pdf
3. Коваль А. О. Економічні показники витрат сільськогосподарських підприємств на виробництво ягідних культур. *Агроєкологічний журнал*. 2021. № 4. С. 124–130. DOI: <https://doi.org/10.33730/2077-4893.4.2021.252965>
4. Погорілий Є. В., Ковальова О. М. Виробництво високоолеїнового соняшнику в контексті забезпечення продовольчої безпеки. *Продовольча безпека України в умовах війни і післявоєнного відновлення: глобальні та національні виміри. Міжнародний форум «Food security of Ukraine in the conditions of the war and post-war recovery: global and national dimensions. International forum»*: доповіді учасників міжнародної науково-практичної конференції, 01–02 червня 2023 р., м. Миколаїв. МНАУ, 2023. С. 254–256. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/14688>
5. Сидякіна О. В., Мелешко І. О. Ефективність застосування мінеральних добрив у посівах кукурудзи на зерно (огляд літератури). *Таврійський науковий вісник*. 2022. № 128. С. 196–203. DOI: <https://doi.org/10.32851/2226-0099.2022.128.27>
6. Сидякіна О. В., Гамаюнова В. В. Сучасний стан та перспективи виробництва насіння соняшнику. *Таврійський науковий вісник*. 2023. № 131. С. 196–204. <https://doi.org/10.32782/2226-0099.2023.131.25>

7. Суліма Н. М., Савчук М. О. Економічна ефективність вирощування картоплі в умовах екологізації аграрного виробництва. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14005405>
8. Ткачук О. П., Бондарук Н. В. Фактори інтенсифікації та екологізації вирощування соняшнику. *Аграрні інновації*. 2023. № 18. С. 120–127. DOI: <https://doi.org/10.32848/agrar.innov>.
9. Черемісіна С. Г., Россоха В. В. Ефективність виробництва зернових культур в Україні: аналіз сучасного стану та перспективи підвищення. *Економіка АПК*. 2021. № 6. С. 54 – 67. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202106054>
10. Черчик Л. М., Караїм О. А., Караїм В. П. Природоохоронні проекти розвитку агросфери як інструмент організаційно-економічного механізму формування низьковуглецевої економіки. *Наукові праці ДонНТУ. Серія: «Економічна»*. № 1(31), 2025. С. 36–45. DOI: [https://doi.org/10.31474/1680-0044-2025-1\(31\)-36-45](https://doi.org/10.31474/1680-0044-2025-1(31)-36-45)
11. Щетина С. В. Оцінка стану вирощування овочевих культур в умовах відкритого ґрунту в Україні. *Збалансоване природокористування*. 2023. № 3. С. 144–152. DOI: <https://doi.org/10.33730/2310-4678.3.2023.287829>

Громик О.М.

к.г.н., доцент, кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ

Ресторанне господарство України переживає активну трансформацію, що пов'язана з поєднанням внутрішніх викликів та глобальних тенденцій розвитку сфери послуг. Незважаючи на економічні та безпекові ризики, галузь демонструє здатність до адаптації та впровадження нових стратегічних рішень, спрямованих на підвищення якості обслуговування, розширення клієнтського досвіду та підтримання конкурентоспроможності.

Сучасні зміни у споживчій поведінці, зростання попиту на безпечний простір, технологічність та персоналізацію впливають на формування нових підходів у розвитку закладів ресторанного бізнесу. Тенденції глобального ринку, зокрема цифровізація, підвищена увага до сталого розвитку та зміцнення ролі локальної кухні, стають основою стратегічного планування підприємств. Результати попередніх досліджень, представлені у працях Н.А. Антошкової [1] та А.В. Левчука [2], підкреслюють важливість технологічної адаптації та гнучкості управління, проте залишають поза увагою питання основні напрями розвитку ресторанного господарства України.

Метою статті є визначення основних стратегічних напрямів розвитку ресторанного господарства України та аналіз тенденцій, що впливають на його довгострокову конкурентоспроможність.

Сфера ресторанного бізнесу в Україні сьогодні демонструє вражаючу стійкість і здатність до адаптації, незважаючи на складнощі повномасштабної війни. Ця індустрія, яка завжди чутливо реагувала на економічні й соціальні зміни, нині знаходить способи пристосовуватися до безпрецедентних викликів, активно впроваджуючи новаторські рішення та дотримуючись актуальних світових тенденцій.

Це підтверджується тим, що навіть в умовах кризового 2024 року ресторанний бізнес в Україні почав поступово відновлюватися. Кількість діючих закладів залишалася стабільною, а виручка в середньому зросла на 10%, середній чек - на 17%. Водночас відвідуваність трохи зменшилася - на 3%: найбільше в піцеріях і фастфудах (на 7- 8%), тоді як суші-барі та кав'ярні «to go» залишилися на рівні минулого року або продемонстрували зростання на 1- 15% залежно від сегменту. Це свідчить про те, що бізнес адаптується і поступово відновлює активність, незважаючи на наявні труднощі (рис. 1).

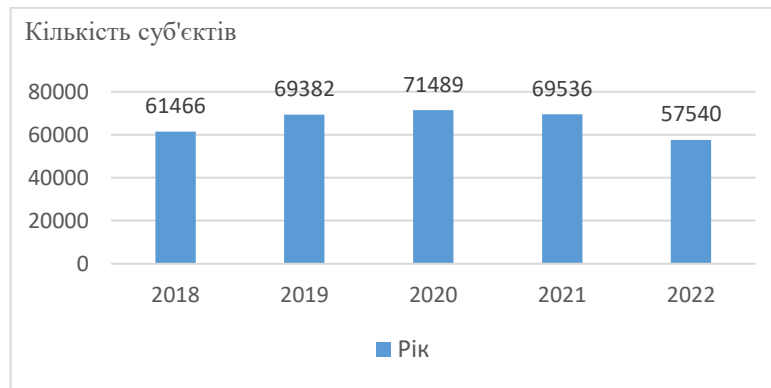


Рис. 1. Динаміка діючих суб'єктів господарювання тимчасового розміщення й організація харчування, 2018-2022 рр. (одиниць) [3]

Одним із ключових напрямків розвитку є формування «третього місця» - простору, який забезпечує не лише харчування, а й комфорт, спілкування та відчуття безпеки. Заклади активно поєднують інтер'єрні рішення, естетичну подачу страв і брендові історії, створюючи цілісну концепцію, що підсилює емоційний контакт зі споживачами. У період воєнного стану популярність таких просторів зростає, адже вони виконують роль соціальних точок підтримки та відновлення.

Важливим трендом є цифровізація, яка охоплює використання CRM-систем, Big Data, інтегрованих POS-рішень і QR-меню. Завдяки цьому заклади можуть персоналізувати пропозиції, управляти попитом, оптимізувати витрати та підтримувати стабільність роботи навіть у складних умовах [4-5]. Персоналізовані програми лояльності, автоматизація замовлень та онлайн-комунікація дозволяють підвищити частоту відвідувань і зміцнити прихильність гостей. Стратегічно важливим є розвиток сучасної української кухні як інструменту національної ідентичності та гастродипломатії. Локальні інгредієнти, автентичні рецепти та регіональні особливості стають конкурентною перевагою та сприяють розвитку гастротуризму.

Таблиця 2. SWOT-аналіз сучасних тенденцій розвитку ресторанного бізнесу [8]

Переваги	Слабкі сторони
1. Сильна культурна ідентичність та зростаючий попит на українську кухню як елемент національного бренду; 2. Розвиток технологій Big Data/CRM для глибокої та ефективної персоналізації пропозицій; 3. Соціальна місія закладів (допомога спільноті, волонтерство) значно зміцнює емоційну лояльність гостей.	1. Дефіцит кваліфікованих шеф-кухарів, які вміють творчо осучаснювати традиційні рецепти; 2. Висока вартість впровадження інноваційних IT-рішень та якісного професійного обладнання; 3. Зменшення частоти відвідування закладів через зниження купівельної спроможності та пріоритетність заощаджень.
Можливості	Загрози
1. Просування української гастрономії на міжнародний ринок (гастродипломатія) та залучення туристів; 2. Інтеграція ESG-принципів (екологічна та соціальна відповідальність, управління відходами, локальні постачання) як USP; 3. Зростання попиту на кейтеринг та обслуговування офісів/заходів як гнучкий бізнес-формат.	1. Швидке насичення ринку концептуальними закладами та посилення внутрішньої конкуренції; 2. Непередбачувані законодавчі зміни (наприклад, щодо використання ПРРО) та фіскальне навантаження; 3. Загроза кібератак та необхідність забезпечення надійного захисту клієнтських даних у CRM-системах.

Активно поширюються такі формати, як Fast Casual та моноконцепції, що дозволяють зменшити операційні витрати та підвищити спеціалізацію. Поглиблюється увага до сталого розвитку: zero waste, екологічні пакування та партнерство з локальними виробниками стають важливими складовими стратегії ESG. Такі підходи допомагають формувати позитивний імідж закладу та полегшують вихід на ширшу цільову аудиторію.

Проведений SWOT-аналіз сучасних тенденцій демонструє, що ресторанний бізнес має значний потенціал для зростання, особливо за умови розвитку української гастрономії, впровадження інновацій та використання цифрових можливостей [5-7]. Однак галузь стикається з ризиками, пов'язаними з конкуренцією, нестабільністю законодавчих умов і потребою в захисті даних гостей (табл. 2).

Отже, стратегічний розвиток ресторанного господарства України базується на поєднанні інновацій, концептуальності та орієнтації на споживача. Подальші дослідження мають бути спрямовані на кількісний аналіз впливу клієнтського досвіду на фінансові результати, оцінку ефективності цифрових інструментів управління та розробку моделей підтримки висококонцептуальних закладів у складних економічних умовах.

1. Антошкова Н. А. Аналіз ринку ресторанного бізнесу в Україні [стаття] // *Трансформаційна економіка*, 2023. № 5 (05). С. 7–13. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-5-1>
2. Гузар У.С., Левчук А.В. Аналіз діяльності закладів ресторанного бізнесу в Україні під час війни [стаття] // *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2023. № 9. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-12-01>
3. Державна служба статистики України. URL: (ukrstat.gov.ua)
4. Bitner M.J. Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. *Journal of Marketing*, 2022.
5. Pine J., Gilmore J. The Experience Economy. *Harvard Business Review*, 2020.
6. Громик О.М. Аналіз сучасного стану кавової індустрії в Україні [стаття] // *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації = Restaurant and hotel consulting. Innovation: наук. зб.* Київ: Вид. центр КНУКІМ, 2022. Т. 5, № 2. С. 250–266. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.5.2.2022.270105>
7. Громик О.М. Особливості розвитку індустрії гостинності в Україні [стаття] // *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації = Restaurant and hotel consulting. Innovation: наук. зб.* Київ: Вид. центр КНУКІМ, 2023. Т. 6, № 2. С. 184–198. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.6.2.2023.291701>
8. Громик О.М., Лепкий М.І., Бондарчук Л.Ф., Подоляк В.М. Технологічні інновації та сучасне устаткування ресторанного господарства у забезпеченні гігієнічних і безпекових вимог [стаття] // *Наукові перспективи: журнал*. 2025. № 11(65). С. 3145. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-11\(65\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-11(65))

Колібаба М.В.

аспірант

Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ, Україна

ЦІНОВА ВОЛАТИЛЬНІСТЬ РИНКУ РДН УКРАЇНИ У 2020–2025 РОКАХ. ПРИЧИНИ, НАСЛІДКИ ТА СИСТЕМНІ РИЗИКИ

У 2020–2025 роках ринок «на добу наперед» (РДН) України зазнав одних із найбільш масштабних коливань за всю історію свого функціонування. Початковий період, що збігся із завершальними хвилями пандемії та падінням промислової активності у 2020 році, був відносно стабільним: пропозиція на ринку перевищувала попит, а генерація працювала у профіцитному режимі. Саме тому базові цінові показники РДН залишались нижчими, ніж у попередні роки, і формували враження потенційної довготривалої стабільності. Однак уже у 2021 році ситуація кардинально змінилася. Відновлення економічної активності, збільшення споживання енергоресурсів, а також подорожчання викопного палива спричинили стрімке зростання середньозваженої ціни електроенергії на РДН. У порівнянні з 2020 роком вона збільшилася більш ніж на половину, а індекс BASE піднявся майже на 40 %. Цей рік фактично став перехідним етапом до нового, набагато більш напруженого цінового циклу на ринку електроенергії.

Ситуація у 2022 році була безпрецедентною з огляду на повномасштабну військову агресію проти України, що спричинила значні руйнування енергетичної інфраструктури. Втрата частини генеруючих потужностей, постійні пошкодження мереж, обмеження у роботі теплових і гідроелектростанцій, а також різкі зміни у структурі виробництва спричинили надзвичайно нерівномірну роботу ринку. РДН став фактично «зоною турбулентності», у якій короткочасні періоди дефіциту чергувалися з надлишковою генерацією. У пікові години ціна могла зростати у рази, а трейдери та оператори балансуєвих груп вимушені були працювати в умовах дуже високих ризиків та непередбачуваності. Така ситуація, попри кризовий характер, заклала основу для подальшої ескалації цін.

У 2023 році відбулося певне вирівнювання ситуації, але зовсім не повернення до нормального стану. Хоча ринок став менш хаотичним, ніж у 2022 році, рівень цін залишався суттєво підвищеним. Це пояснювалося тим, що енергосистема перебувала у стані відновлення, а користування резервними схемами генерації було дорогим. У цей період значно зменшилася частка гідроенергетики, що традиційно згладжувала сезонні коливання. Відповідно, навантаження на теплову генерацію, яка має вищу собівартість, продовжувало зростати. Крім того, відновлення інтеграції з європейським ринком створило додаткові фактори впливу, зокрема відкриття доступу до імпорتنих та експортних потоків, ціни на які могли суттєво коливатися залежно від ситуації на ринку ЄС.

У 2024 році ситуація набрала ще більш драматичного характеру. Рік став рекордним за рівнем середньозважених цін і індексу BASE. Вони досягли найвищих значень за всю історію ринку: BASE перевищив 4500 грн/МВт·год, а середньозважена ціна — понад 4800 грн/МВт·год. У цей період вплив одразу кількох чинників наклався одночасно: дорога імпортна електроенергія, значні витрати на закупівлю палива, обмеження потужностей через перманентні атаки, суттєве зменшення доступності маневрових ресурсів, а також надвисокі ціни на газ і вугілля, які визначають собівартість теплових електростанцій. Цінові піки стали природною частиною ринку й нерідко фіксувалися навіть у нічні години, тоді як у попередні роки вони були характерні переважно для ранкових та вечірніх періодів.

У 2025 році висхідна тенденція не лише збереглася, але й посилилася: у січні індекс BASE перевищив 5500 грн/МВт·год. Хоча протягом року на окремих етапах фіксувалися короткострокові зниження, загальний рівень залишався надзвичайно високим. Ринок характеризувався чергуванням періодів гострого дефіциту та фрагментарних надлишків, спричинених нерівномірною роботою генерації під час активної ремонтної кампанії та необхідністю відновлення об'єктів після атак. Волатильність стала одним із визначальних чинників функціонування РДН.

Зростання цін у цей період є результатом комплексної взаємодії кількох груп факторів. Насамперед це зростання собівартості генерації, викликане як зовнішніми (подорожчання палива, зростання логістичних витрат, ріст цін на імпорт), так і внутрішніми (дефіцит потужностей, низька маневровість, залежність від теплової генерації) чинниками. Важливу роль відігравали й регуляторні обмеження. Цінові коридори, які були покликані стримувати надмірні стрибки, у певні періоди формували ситуацію, коли ринкова ціна наближалася до верхньої межі майже постійно. Це свідчить про дефіцит ресурсів і про те, що реальна ринкова рівновага могла б бути навіть вищою за встановлені ліміти.

Суттєвий вплив мала й війна: руйнування інфраструктури, зниження доступності генеруючих об'єктів, пошкодження мереж та необхідність регулярних екстрених ремонтів. Це формувало середовище постійного дефіциту, у якому будь-який збій відразу призводив до різкого підвищення ціни. В умовах такого тиску трейдери працювали з надвисокими ризиками, а роль імпорту зростала, але його вартість — як правило — була ще вищою, ніж внутрішній тариф.

Наслідки такої ситуації для ринку й економіки є комплексними. Для промислових споживачів це означало зростання собівартості продукції, що нерідко приводило до зниження конкурентоспроможності українських виробників на міжнародних ринках. Для трейдерів —

різке зростання балансуючих ризиків та ускладнення середньо- й довгострокового прогнозування. Для генерації – збільшення доходів у періоди дефіциту, але водночас зростання вартості підтримання об'єктів у робочому стані, що ускладнює інвестиційну діяльність.

Особливої уваги потребує вплив цінових коливань на прозорість ринку. Високі ціни створюють передумови для зловживань: завищення заявок у дефіцитні години, штучне обмеження пропозиції, нерівномірний доступ до торгових потужностей. Коли ринок перебуває у стані постійної напруги, навіть легітимні дії учасників можуть виглядати як маніпуляції, а відстеження доброчесності потребує більш складних інструментів контролю.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що зміни цін на ринку РДН у 2020–2025 роках не є випадковими або сезонними — вони відображають фундаментальні трансформації українського енергетичного сектору та його взаємодії з європейським ринком. Подальша стабілізація можлива лише за умов модернізації інфраструктури, розвитку маневрових потужностей, удосконалення регуляторної політики та підвищення рівня прозорості ринкових процесів.

1. ExPro Consulting. (2025). The weighted average DAM price in Ukraine rose by almost 10% in July — reaching 5 247 UAH/MWh. Retrieved from <https://expro.com.ua/en/tidings/the-weighted-average-dam-price-in-ukraine-rose-by-almost-10-in-july--reaching-5247-uahmwh>
2. GMK Center. (2024). Ukraine ranked third in terms of electricity price on the DAM among 27 European countries in 2024. Retrieved from <https://gmk.center/en/news/ukraine-ranked-third-in-terms-of-electricity-price-on-the-dam-among-27-european-countries-in-2024>
3. Interfax-Ukraine. (2024). Electricity BASE index on Ukraine's DAM in 2024 increased by 34.1% – to 4 522.27 UAH/MWh. Retrieved from <https://en.interfax.com.ua/news/economic/1041321.html>
4. Interfax-Ukraine. (2024). Ціновий індекс е/е базового навантаження BASE на РДН України у 2024 р. збільшився на 34,1%. Retrieved from <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/1041306.html>
5. UA-Energy. (2021). Середньозважена ціна електроенергії на РДН в ОЕС України у 2021 р. зросла на 54%. Retrieved from <https://ua-energy.org/uk/posts/serednozvazhena-tsina-ee-na-rdn-v-oes-ukrainy-v-2021-r-zrosla-na-54>

Бурлака О.С.

аспірант

Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця, Україна

РОЗВИТОК КОМПЕТЕНЦІЙ КОМАНДОТВОРЕННЯ ЯК ПРІОРИТЕТНА СКЛADOVA ПЕРСОНАЛЬНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА

У сучасних умовах серед управлінських функцій однією із найвідповідальніших, і в той же час, найскладніших є командотворення. Її успішна реалізація потребує від менеджера не лише набору відповідних навичок, що охоплюють soft-skills та hard-skills (в сфері менеджменту, управління персоналом, поведінкової психології, конфліктології тощо), але й постійного їх розвитку.

Сьогодні бізнес функціонує в умовах динамічних змін, глобальної конкуренції та високої мінливості ринкового середовища, а отже, роль менеджера дедалі більше зсувається від індивідуальної експертності до здатності ефективно працювати в команді та вибудовувати продуктивні взаємини між членами колективу. Компетенції командотворення стають ключовим інструментом забезпечення стійкості організації, адже саме згуртована команда дозволяє оперативно реагувати на виклики, генерувати інновації та підтримувати високий рівень результативності. Для українських управлінців ці навички набувають особливої ваги, оскільки бізнес функціонує в умовах війни, невизначеності, цифрової трансформації та необхідності швидко адаптуватися до нових соціально-економічних реалій.

Крім того, розвиток командних компетенцій безпосередньо впливає на персональну ефективність менеджера: уміння мотивувати, організовувати, координувати та надихати команду визначає успіх управлінських рішень і якість реалізованих проєктів. Сучасні

дослідження структури управлінської майстерності підтверджують, що лідерство, комунікація, емоційний інтелект і навички фасилітації є невід'ємними складовими професійної компетентності керівника. Відтак вивчення та системний розвиток командотворчих компетенцій стає пріоритетним напрямом забезпечення як ефективності індивідуального менеджера, так і конкурентоспроможності організації загалом.

Стійким є переконання того, що сучасний менеджер має бути лідером у своїй команді, отже варто зупинитись на тлумаченні лідерства як прогресивної форми управлінського впливу на людей, об'єднаних в команди. У своїй роботі Богайчук В.О. зазначає, що лідерство є тим видом діяльності, який поряд із керівництвом та ухваленням рішень властивий усій системі управління. Якщо ефективний керівник однозначно позитивно впливає на ефективність управління, то ефективні лідери не завжди є одночасно й ефективними керівниками. Про ефективність лідера можна судити з того, якою мірою він впливає на персонал організації (команду). Лідер здійснює важливу функцію управління – показує шлях руху вперед, веде за собою команду [1, с.6].

Зарубіжні експерти з управління ефективністю називають 7 навичок, необхідних для успішної управлінської кар'єри, зокрема в командній роботі [2]:

1. Лідерські навички.
2. Стратегічне мислення.
3. Емоційний інтелект.
4. Управління часом.
5. Навички прийняття рішень.
6. Комунікативні навички.
7. Навички вирішення проблем.

Навички управління командою важливі, оскільки вони підвищують ефективність команд, корисні для вирішення проблем і конфліктів, а також допомагають покращити співпрацю та продуктивність. Коли команди добре керуються, організація отримує величезну користь. Гарне управління командою створює ефективні команди з чудовою синергією, високою продуктивністю та покращеною продуктивністю. Це також позитивно впливає на задоволеність роботою та залученість окремих співробітників у команді. Навички управління командою необхідно постійно розвивати та вдосконалювати [2].

Вважаємо, що в індивідуальному плані професійного розвитку менеджера обов'язково потрібно передбачати та структурувати активності для розвитку компетенцій командотворення. Такий підхід відповідає сучасним вимогам провідних світових освітніх та корпоративних програм розвитку персоналу. Пропонуємо під час планування розвитку сучасних менеджерів врахувати такі аспекти:

1. Формування цілей розвитку. Бажано, щоб у плані була чітко визначена ціль: «Розвиток компетенцій командотворення для підвищення управлінської ефективності та покращення командної взаємодії». Доцільно деталізувати її через очікувані результати, наприклад, покращення комунікації в команді, зростання довіри між учасниками, підвищення продуктивності проєктних груп, ефективніша делегація завдань.

2. Освітні та тренінгові активності. В індивідуальний план розвитку варто включити: проходження спеціалізованих тренінгів з командотворення (team building, фасилітація, управління конфліктами, емоційний інтелект); участь у воркшопах з проєктного менеджменту та колективного ухвалення рішень; онлайн-курси з лідерства й командної динаміки (Coursera, Prometheus, освітні платформи українських бізнес-шкіл);

вивчення сучасних методик роботи в командах: Agile, Scrum, Kanban, OKR.

3. Практичні управлінські завдання. Для відображення реального прогресу важливо включити практичні активності, серед яких:

організація та проведення регулярних командних зустрічей, ретроспектив, картування проблем;

планування та проведення командотворчих сесій (офлайн чи онлайн);
впровадження нових інструментів внутрішньої комунікації (Miro, Notion, Slack тощо);
участь у проєктах, що вимагають командної координації.

4. Наставництво та супервізія. У план доцільно записати:

роботу з наставником або коучем, який допоможе оцінити власний стиль управління;
регулярний аналіз складних командних ситуацій із зворотним зв'язком від керівника чи HR-фахівця;

участь у групах розвитку лідерських компетенцій (наприклад, клуб менеджерів).

5. Внутрішні показники та критерії оцінювання. План повинен містити вимірювані індикатори, серед яких можна виділити такі:

результати опитувань задоволеності та довіри в команді;
зменшення кількості конфліктів, підвищення швидкості ухвалення рішень;
якість делегування та автономність команди;
успішність завершених проєктів.

Як висновок зазначимо, що розвиток компетенцій командотворення постає ключовою передумовою професійної ефективності сучасного менеджера, адже саме здатність формувати згуртовану, мотивовану й результативну команду визначає успішність управлінських рішень та стійкість організації в умовах постійних змін. Опановування інструментів лідерства, комунікації, фасилітації, управління конфліктами й командної динаміки дозволяє менеджеру не лише підвищувати власну результативність, а й створювати сприятливе середовище для розвитку потенціалу кожного члена колективу, що робить командотворення стратегічним пріоритетом сучасного управління та важливою інвестицією в довготривалий успіх організації. Для того, щоб мати можливість розвивати команду, менеджер (лідер) сам має бути постійно в процесі розвитку своїх компетенцій.

1. Богайчук В. О. Лідерство та управління командами. *Природнича освіта та наука*. 2024. № 5. С. 5–7. URL: <https://doi.org/10.32782/nser/2024-5.01>.
2. Mischke M. 7 Team Management Skills Every Manager Needs. PerformYard: AI-Driven Performance Management Software. URL: <https://www.performyard.com/articles/team-management-skills>

Кононенко І. М.

педагогічний працівник

НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут», м. Кам'янець-Подільський, Україна,
аспірант

Вища школа міжнародного бізнесу, м. Пряшів, Словачька Республіка

Тюрменко Я. М.

аспірант

Вища школи міжнародного бізнесу, м. Пряшів, Словачька Республіка

КОМПЛАЄНС-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ СКЛАДНИМИ ОБОРОННИМИ ТЕХНОЛОГІЧНИМИ ПРОЄКТАМИ В УКРАЇНСЬКИХ УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

Комплаєнс-орієнтоване управління у сфері оборонних технологічних проєктів в умовах воєнного стану постає одним із ключових інструментів збереження довіри, підвищення ефективності використання ресурсів та забезпечення відповідності діяльності міжнародним стандартам. Для України, яка перебуває у стані масштабної збройної агресії, питання доброчесності, прозорості та підзвітності перестають бути формальними вимогами, перетворюючись на елемент стратегічної стійкості та передумову успішної інтеграції до євроатлантичної архітектури безпеки [5; 7; 16]. Складні оборонні проєкти, які охоплюють технологічний цикл від досліджень і розробок до серійного виробництва та інтеграції у військову інфраструктуру, передбачають високий рівень ризиків, значні фінансові

навантаження та багаторівневу взаємодію між державними структурами, приватними виробниками й міжнародними партнерами [6; 13]. За таких умов комплаєнс стає не лише нормативною вимогою, а й системним механізмом управління.

Історичний розвиток управлінських моделей у оборонній сфері демонструє, що комплаєнс-орієнтований підхід не виник раптово, а є результатом еволюції міжнародних практик доброчесності та протидії корупційним ризикам [4; 6]. У другій половині XX століття країни НАТО створили перші стандарти технічної сумісності та прозорості в оборонних закупівлях, інтегрувавши системну інженерію, аудит і контроль конфігурацій у процеси розробки озброєнь. Після масштабних оборонних скандалів 1970–1990-х років держави Альянсу перейшли до моделей, де технічні процедури невіддільні від процедурного контролю, прозорості та підзвітності. У 2000-х роках було створено програму NATO Building Integrity – рамковий інструмент, що поєднує управління ризиками, етичні стандарти, механізми оцінювання доброчесності та підзвітності в секторі оборони [4–5; (15)]. Саме ця програма сформувала фундамент сучасного розуміння комплаєнсу як обов’язкового елемента управління оборонними інноваціями.

Для України цей контекст набув особливої ваги після 2014 року, коли почалася структурна модернізація оборонного сектору. Було посилено цивільний контроль, оновлено систему оборонного планування, реформовано державне оборонне замовлення й започатковано інтеграцію практик НАТО у національні процедури. Повномасштабне вторгнення 2022 року радикально прискорило ці процеси: на тлі зростання технологічних потреб, активізації внутрішнього оборонного виробництва та збільшення обсягів міжнародної допомоги виникла потреба в надійних механізмах управління, здатних гарантувати прозорість, технологічну відповідність і відтворюваність рішень. Саме на цьому етапі комплаєнс остаточно перетворився на неформальну умову легітимності оборонних рішень та інструмент забезпечення стратегічної стійкості.

Правове поле, у якому здійснюються оборонні закупівлі та технологічні проекти, визначене Законом України «Про оборонні закупівлі» № 808-IX (2020), який закріплює принципи прозорості, ефективності, конкурентності та запроваджує спеціальні процедури здійснення закупівель для потреб оборони [2; 13–14]. У воєнних умовах ці процедури адаптовані Постановою Кабінету Міністрів України № 1275 від 11.11.2022, що встановлює особливості закупівель під час воєнного стану, зокрема спрощення низки операцій, але водночас посилює вимоги до документування, обґрунтування рішень та внутрішнього контролю [1; 13]. Саме ця нормативна комбінація створює парадокс: необхідність максимальної оперативності у процесі закупівель та водночас суворого дотримання стандартів доброчесності, оскільки будь-яка слабкість комплаєнсу у воєнний період призводить до національних ризиків вищого порядку [3; 16].

Рівень вимог до комплаєнсу визначають не лише українські закони, а й міжнародні стандарти, передусім політика NATO Building Integrity, яка встановлює принципи доброчесності, підзвітності та транспарентності для сектору оборони [4–5]. Україна бере участь у цій програмі й у 2024–2025 рр. здійснила низку інституційних кроків для узгодження своїх процедур зі стандартами Альянсу [16–18]. Міністерство оборони та закупівельні агенції у 2025 р. почали розбудову антикорупційної та комплаєнс-інфраструктури відповідно до рекомендацій НАТО, запровадивши розмежування функцій внутрішнього контролю, безпеки й антикорупційних підрозділів, створення комплаєнс-офісів, оновлення регламентів взаємодії зі стратегічними підрядниками [8; 17–18]. Національне агентство з питань запобігання корупції здійснює антикорупційну експертизу законодавчих актів, пов’язаних з виробництвом та закупівлею оборонних технологій, і у своїх висновках неодноразово наголошує на потребі забезпечення відповідності процесів міжнародним стандартам підзвітності й контролю.

Комплаєнс-орієнтоване управління необхідне особливо у складних технологічних проєктах, де інтегруються системна інженерія, управління життєвим циклом продукції, стандартизовані процедури випробувань і сертифікації, контроль конфігурації та вимоги

«interoperability». За міжнародною практикою такі проєкти покладаються на комплексну систему управління ризиками, що охоплює технічні ризики (невідповідність специфікаціям, незавершені випробування, відсутність уніфікованої документації), управлінські (нечіткий розподіл відповідальності, дублювання функцій, непрозорі механізми ухвалення рішень), корупційні (конфлікти інтересів, неконкурентні процедури, неформальний вплив на вибір підрядників) та стратегічні (втрата часу або спроможностей у критичний операційний момент).

Методологія комплаєнс-орієнтованого управління у сфері оборонних технологічних проєктів ґрунтується на поєднанні нормативно-регуляторного підходу, ризик-орієнтованого менеджменту та принципів системної інженерії, що дозволяє забезпечити цілісність процесів і відповідність їх міжнародним стандартам. У центрі цієї методології перебуває трактування комплаєнсу як інтегрованої управлінської функції, яка працює за логікою ендогенної вбудованості у весь життєвий цикл оборонного проєкту – від формування технічного завдання і вибору постачальників до приймальних випробувань, подальшої модернізації та оцінювання оперативної ефективності. Ключовими аналітичними інструментами цього підходу виступають: нормативно-правовий аудит відповідності (на основі Закону України «Про оборонні закупівлі» № 808-IX та Постанови КМУ № 1275, а також вимог NATO Building Integrity) [1–2; 4–5], ризик-матриці для виявлення корупційних, технологічних і процесних загроз [3–4; 6–7], процедури «due diligence» для підрядників, методи документального трасування (traceability) у системній інженерії, протоколи конфігураційного контролю та стандартизовані моделі комунікації між суб'єктами проєкту [4; 11; 13]. Така методологія передбачає, що прозорість, підзвітність та стандартизованість процесів оцінюються не ex post, а включаються в дизайн системи управління з перших етапів. Це дозволяє мінімізувати операційні втрати, усувати конфлікти інтересів, забезпечувати відтворюваність технічних рішень та досягати операційної сумісності з партнерами, що особливо критично для оборонних технологій у воєнних умовах.

Український оборонно-промисловий комплекс у 2022–2025 рр. демонструє стрімкий розвиток технологічних спроможностей у сферах безпілотних систем, радіоелектронної боротьби, кіберзахисту, систем управління, штучного інтелекту, модернізації ракетних та артилерійських платформ [7; 13]. Проте прискорене масштабування проєктів супроводжується високою вірогідністю порушення процесної дисципліни, фрагментованістю технічної документації, експериментальністю прототипів та переглядом контрактних умов. Через це комплаєнс не виступає суто юридичною опцією – він стає структурним механізмом, який забезпечує керованість на швидко зростаючому ринку оборонних інновацій. Дотримання вимог Закону № 808-IX щодо документування обґрунтувань, прозорості процедур, вимог до кваліфікації постачальників, а також положень Постанови № 1275 щодо особливостей закупівель у період воєнного стану формує основу для інтеграції технологічних рішень у системи Збройних сил з мінімізацією ризиків.

Модель комплаєнс-орієнтованого управління передбачає поєднання політик, процедур, структур та процесів, які забезпечують відповідність вимогам і стандартам. Йдеться про формування внутрішніх політик комплаєнсу у підрядних організаціях, запровадження кодексів етики, систем захисту викривачів, створення реєстрів доброчесних постачальників, проведення аудитів due diligence, уніфікацію технічних специфікацій, стандартизацію обміну інформацією, а також документування всіх процесів, пов'язаних із розробкою, модернізацією, інтеграцією або експлуатацією військових технологій. Окремо важливою стає взаємодія комплаєнс-офісів із технічними департаментами через наскрізний контроль конфігурації – ключовий елемент системної інженерії, який унеможливорює несанкціоновані зміни у складних системах та полегшує аудит.

Українська воєнна практика демонструє, що ефективність оборонних проєктів залежить не лише від інноваційності технологій, а й від того, наскільки добре вибудовані механізми контролю. Наявність прозорих критеріїв для вибору постачальників, можливість проведення

оперативного антикорупційного аналізу, відповідність міжнародним стандартам підзвітності та захисту даних визначають рівень довіри партнерів і інвесторів. У секторі оборони довіра перетворюється на ресурс, який впливає на обсяги допомоги, темпи спільних проєктів і рівень політичної підтримки. Саме тому впровадження стандартів програми NATO Building Integrity, адаптація рекомендацій DCAF щодо захисту сектору безпеки від корупційних ризиків і систематичне приведення національних процедур до норм євроатлантичної спільноти є одним із ключових напрямів реформування оборонного управління [4–5; 10; 15; 17–18].

Комплаєнс-орієнтоване управління складними оборонними технологічними проєктами в умовах воєнного часу постає не лише як управлінська інновація, а як закономірний результат тривалої еволюції міжнародних практик доброчесності, прозорості та системної інженерії. Історичний розвиток підходів НАТО до контролю оборонних програм, формування стандартів демократичного врядування та створення програми Building Integrity стали основою сучасного розуміння відповідального оборонного менеджменту, у якому технічні рішення невіддільні від етичних та процедурних вимог. Україна інтегрує ці підходи у власну практику, поєднуючи успадковані інституційні механізми з новими процедурами воєнного часу, визначеними Законом «Про оборонні закупівлі» № 808-IX та Постановою КМУ № 1275, що створюють регуляторну рамку для балансування між оперативністю рішень і підзвітністю дій.

У цьому контексті комплаєнс виступає не як інструмент контролю «після факту», а як методологічно вбудована у всі етапи життєвого циклу проєкту система забезпечення відповідності, яка поєднує ризик-орієнтований менеджмент, нормативний аудит, стандартизовані процедури системної інженерії, наскрізний контроль конфігурації та прозорі механізми взаємодії між замовниками, виробниками й регуляторами. Це дозволяє мінімізувати технічні та управлінські відхилення, усувати корупційні стимули, забезпечувати відтворюваність проєктних рішень і підтримувати оперативну сумісність із партнерами. Особливо в умовах війни така інтегрована методологія стає механізмом стратегічної стійкості, адже дозволяє одночасно забезпечити високу швидкість інновацій та контролюваність процесів у ситуації постійної невизначеності й ресурсного тиску.

Сучасні українські оборонні технологічні проєкти демонструють стрімке зростання складності – від масового виробництва безпілотних систем до розвитку платформ радіоелектронної боротьби, кіберзахисту, високоточних засобів ураження та елементів штучного інтелекту [7; 12]. У таких умовах комплаєнс-орієнтоване управління забезпечує структурованість і дисципліну технічних процесів, формує довіру між державою, суспільством і міжнародними партнерами, а також створює інституційні передумови для масштабування оборонних інновацій без втрати контролю. Саме завдяки цьому підходу Україна послідовно наближає власну систему оборонного менеджменту до євроатлантичних стандартів, зміцнюючи свою оборонну автономію та інтеграційну спроможність.

Отже, комплаєнс-орієнтоване управління стає ключовим компонентом модернізації оборонного сектору, який синтезує історично сформовані міжнародні практики, національне законодавство та методологічні підходи нового покоління. Його впровадження формує нову якість управління оборонними технологічними проєктами – стійку до воєнних ризиків, технологічно сумісну з вимогами НАТО та здатну забезпечити Україну необхідними спроможностями для ведення сучасної війни й післявоєнної трансформації системи національної безпеки.

1. Деякі питання здійснення оборонних закупівель на період дії правового режиму воєнного стану : постанова Кабінету Міністрів України від 11.11. 2022 р. № 1275. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1275-2022-%D0%BF#Text>
2. Закон України «Про оборонні закупівлі» № 808-IX від 17 липня 2020 р. *Верховна Рада України* : офіц. вебпортал. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/808-20#Text>
3. Anti-corruption expertise in the defence sector: NACP recommendations ensured compliance with NATO international standards. *National Agency on Corruption Prevention* : офіц. вебсайт. 21.05.2025. URL: <https://nazk.gov.ua/en/news/anti-corruption-expertise-in-the-defence-sector-nacp-recommendations-ensured-compliance-with-nato-international-standards/>
4. Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices. *Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces*. Geneva : DCAF, 2010. URL: <https://www.dcaf.ch/publications/building-integrity-and-reducing-corruption-defence-compendium-best-practices>

5. Building Integrity. *NATO* : офіц. вебсайт. URL: https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_68368.htm
6. Corruption risks and military operations. *Transparency International Defence & Security*. URL: <https://ti-defence.org/what-we-do/conflict-insecurity/corruption-in-military-operations/>
7. Country: Ukraine. *Transparency International Defence & Security*. URL: <https://ti-defence.org/country/ukraine/>
8. MoD's procurement agencies strengthen anti-corruption and compliance infrastructure in line with NATO recommendations. *National Agency on Corruption Prevention* : офіц. вебсайт. 30.10.2024. URL: <https://nazk.gov.ua/en/news/mods-procurement-agencies-strengthen-anti-corruption-and-compliance-infrastructure-in-line-with-nato-recommendations/>
9. NACP initiates process to assess implementation of NATO recommendations on building integrity. *National Agency on Corruption Prevention* : офіц. вебсайт. 14.07.2025. URL: <https://nazk.gov.ua/en/news/nacp-initiates-process-to-assess-implementation-of-nato-recommendations-on-building-integrity/>
10. Ombuds institutions for the armed forces. *DCAF – Geneva Centre for Security Sector Governance* : офіц. вебсайт. URL: <https://www.dcaf.ch/ombuds-institutions-armed-forces>
11. Petrukha N. M., Petrukha S. V., Tyurmenko Ya. M., Kononenko I. M. Construction Economics and Peculiarities of Administration of Projects for Construction of Civil Protection Structures. *The Problems of Economy*. 2024. № 4. P. 71–80. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-4-71-80>
12. Petrukha N. M., Petrukha S. V., Velykyi Y. O., Yakymchuk A. V. Socio-Demographic Scenarios for Post-War Recovery of Ukraine. *Business-Inform*. 2025. № 6. P. 103–116. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-103-116>
13. Povydysh V., Kobko Y., Svyrydenko S., Nironka I., Dobroskok A. Information and analytical support for the State defense order in Ukraine. *Amazonia Investiga*. 2023. Vol. 12, № 65. P. 59–67. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2023.65.05.6>
14. Pysmenna M., Drozd N. Transparency of procurement management via the project approach in the public sector. *Economic analysis*. 2024. Vol. 34, № 1. P. 136–143. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.01.136>
15. Ratchev V. R. Building Integrity in Defence: Role of Parliaments. Regional Seminar on the OSCE Code of Conduct on Politico-Military Aspects of Security for Parliamentarians, Bosnia and Herzegovina, 22–23 Oct. 2013. URL: https://it4sec.org/system/files/VR_integrity_Konjic.pdf
16. Results of the NACP's work in 2024: building integrity in the defense and security sector. *National Agency on Corruption Prevention* : офіц. вебсайт. 2025. URL: <https://nazk.gov.ua/en/en/nacp-s-results-for-2024-building-integrity-in-the-defense-and-security-sector/>
17. Security and defence authorities, NACP and the NATO Integrity Building Programme agreed on further implementation of Alliance recommendations. *National Agency on Corruption Prevention* : офіц. вебсайт. 10.06.2025. URL: <https://nazk.gov.ua/en/news/security-and-defence-authorities-nacp-and-the-nato-integrity-building-programme-agreed-on-further-implementation-of-alliance-recommendations/>
18. The NACP promotes unified approaches to implementing NATO recommendations in the field of defense procurement. *National Agency on Corruption Prevention* : офіц. вебсайт. 03.11.2025. URL: <https://nazk.gov.ua/en/news/the-nacp-promotes-unified-approaches-to-implementing-nato-recommendations-in-the-field-of-defense-procurement/>

Якимчук А. В.

аспірант

Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки» НАН України, м. Київ, Україна

ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ESG КОНЦЕПЦІЇ В УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ УКРАЇНИ

Концепція ESG набула глобального значення як інтегрований підхід до оцінки ефективності бізнесу не лише за фінансовими показниками, але й за екологічними, соціальними та управлінськими критеріями. Її сутність полягає у тому, що підприємства, які враховують вплив на довкілля, дотримуються соціальної відповідальності та забезпечують прозорість корпоративного управління, отримують довгострокові конкурентні переваги. Ідея ESG була закладена у відомому звіті «Who Cares Wins», підготовленому за ініціативи ООН та IFC, де наголошено, що інтеграція екологічних і соціальних факторів у бізнес-моделі сприяє стійкому економічному розвитку та зниженню ризиків [1].

В українському аграрному секторі імплементація ESG концепції є особливо актуальною з огляду на кілька чинників [2 3]: інтеграцію до європейського ринку, необхідність залучення інвестицій для відновлення після війни, а також глобальні кліматичні виклики. Аграрні підприємства України стикаються з високою залежністю від природних ресурсів, що робить екологічний компонент ESG критично важливим. Водночас соціальний аспект охоплює питання безпеки праці, підтримки місцевих громад та забезпечення продовольчої безпеки, а управлінський - прозорість, антикорупційні механізми та ефективність управління ризиками.

Переваги впровадження ESG у аграрних підприємствах України полягають у кількох ключових аспектах. По-перше, ESG підвищує інвестиційну привабливість. Згідно з дослідженням [6], агропродовольчі підприємства, які інтегрують ESG-принципи, демонструють вищу ринкову капіталізацію та легше залучають фінансування від міжнародних інституцій. Це пояснюється тим, що інвестори дедалі більше орієнтуються на нефінансові показники, розглядаючи їх як індикатори довгострокової стабільності. По-друге, ESG сприяє підвищенню операційної ефективності. Використання ресурсозберігаючих технологій, оптимізація логістики та впровадження систем управління відходами дозволяють знизити витрати та мінімізувати екологічні ризики. По-третє, впровадження ESG-концепції, у довгостроковій перспективі поліпшує репутацію підприємства, впливає на лояльність партнерів та споживачів.

Соціальний компонент ESG також має значні переваги. Українські аграрні компанії, що впроваджують програми підтримки місцевих громад, забезпечують глибшу інтеграцію у соціальне середовище та знижують ризики конфліктів [5]. Це особливо важливо в умовах воєнних та економічних викликів, коли бізнес стає одним із ключових факторів стабільності регіонів. Крім того, ESG-підхід стимулює розвиток корпоративної культури, орієнтованої на етичні стандарти та прозорість, що знижує корупційні ризики та підвищує довіру з боку міжнародних партнерів.

Однак імплементація ESG концепції в управління аграрними підприємствами України має і суттєві недоліки та виклики. Найбільш очевидним є високий рівень витрат на впровадження стандартів ESG. Для більшості малих і середніх агропідприємств витрати на підготовку нефінансової звітності, аудит та впровадження екологічних технологій є значним фінансовим навантаженням [3]. Це створює ризик, що ESG залишиться прерогативою великих агрохолдингів, тоді як дрібні виробники опиняться поза процесом трансформації. Другим викликом є недостатня нормативна база та відсутність єдиних стандартів на національному рівні. Попри те, що Україна орієнтується на європейські директиви (зокрема CSRD), процес гармонізації стандартів ще триває, що створює правову невизначеність для бізнесу.

Крім того, існує проблема кадрового забезпечення. ESG вимагає залучення фахівців з екологічного менеджменту, соціальної відповідальності та корпоративного управління, але на українському ринку праці таких спеціалістів бракує. Навіть великі компанії стикаються з труднощами у формуванні ESG-команд, що уповільнює процес інтеграції концепції [3]. Ще одним недоліком є ризик формалізації ESG-звітності, коли підприємства готують звіти лише для відповідності вимогам інвесторів, а не для реального впровадження змін. Це явище, відоме як «greenwashing», може знизити ефективність ESG-підходу та підірвати довіру до українського агросектору на міжнародному рівні.

Варто також враховувати зовнішні фактори, що впливають на імплементацію ESG. Воєнні дії та економічна нестабільність змушують підприємства концентрувати ресурси на виживанні, а не на довгострокових стратегічних цілях. У цьому контексті пропонується адаптивна модель ESG-звітності для кризових умов, яка передбачає спрощення процедур та фінансові стимули для бізнесу [3]. Такий підхід може стати компромісним рішенням, що дозволить зберегти рух у напрямку сталого розвитку навіть у складних економічних реаліях.

Загалом, імплементація ESG концепції в управління аграрними підприємствами України є стратегічно важливим кроком, що відкриває доступ до міжнародних ринків капіталу, підвищує конкурентоспроможність та сприяє інтеграції до європейського економічного простору. Водночас цей процес потребує комплексної підтримки з боку держави, включаючи розробку нормативної бази, фінансові стимули та освітні програми для підготовки кадрів. Лише за умови системного підходу ESG стане не формальною вимогою, а реальним інструментом трансформації українського агросектору у напрямку сталого розвитку.

1. International Finance Corporation. (2004). Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/444801491483640669/pdf/113850-BRI-IFC-Breif-whocares-PUBLIC.pdf>

2. Петруха Н. М., Петруха С. В. Державне регулювання інтегрованих корпоративних об'єднань в умовах структурно-інституціональної та функціональної трансформації сільської економіки: проблеми методології, теорії, соціально-економічної та секторальної політики : монографія. Київ : ТОВ «Видавничий дім «Професіонал», 2020. 496 с. + 1 електрон. опт. диск.
3. Жук В. М., Василішин С. І., Нежид Ю. С., Волошина О. В. Обліково-інформаційне забезпечення управління біологічними активами: практичний посібник. Київ: ТОВ «ВІПО», 2025. 287 с.
4. Metelytsia, V., Valentinov, V., & Gagalyuk, T. (2025). Attitudes Toward ESG Reporting in a Crisis Economy: Insights From Interviews With Ukrainian Agricultural Enterprises. *Business Strategy and Development*.
5. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/bsd2.70123>
6. Нопка, М., & Kovtun, O. (2024). Features of implementation of ESG management criteria in Ukrainian agriculture in the context of global challenges and EU integration. *Ukrainian Journal of Applied Economics*.
7. <https://economicscience.com.ua/en/journals/t-15-3-2024/osoblivosti-vprovadzhennya-upravlinskikh-kriteriyiv-esg-u-silskomu-gospodarstvi-ukrayini-v-konteksti-globalnikh-viklikiv-ta-yes-integratsiyi>
8. Voronko-Nevidnycha, T., et al. (2023). Implementation of ESG principles in the functioning of agri-food enterprises in the context of ensuring capitalization strategy. *Ukrainian Journal of Applied Economics*.
9. <https://ujae.org.ua/en/implementation-of-esg-principles-in-the-functioning-of-agri-food-enterprises-in-the-context-of-ensuring-capitalization-strategy/>

Тимофєєв Д.В.

аспірант кафедри економіки будівництва

Київський національний університет будівництва і архітектури

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БУДІВНИЦТВА

Цифрова трансформація системи матеріально-технічного забезпечення будівництва стає ключовим чинником підвищення ефективності будівельних процесів, скорочення витрат і мінімізації ризиків, пов'язаних із затримками поставок, дефіцитом матеріалів або невідповідністю стандартам якості [1]. У сучасних умовах, особливо в умовах швидких змін ринкових та інвестиційних умов, цифровізація дозволяє створювати інтегровані платформи управління постачанням, які забезпечують прозорість, точність та оперативність прийняття рішень.

Важливим напрямком цифрової трансформації є впровадження автоматизованих систем планування та моніторингу запасів матеріалів, логістики та транспортування. Їх використання дозволяє відстежувати наявність матеріалів у реальному часі, прогнозувати потреби на майбутні етапи проєктів та забезпечувати оптимізацію складських та транспортних витрат [2]. Це не лише підвищує ефективність ресурсного забезпечення, але й знижує ризик простоїв на будмайданчику, що особливо важливо при реалізації масштабних та комплексних проєктів.

Цифровізація також відкриває можливості для підвищення якості матеріально-технічного забезпечення за рахунок інтеграції систем контролю якості, сертифікації та стандартизації [3, 4]. Завдяки цифровим платформам можливо оперативно перевіряти сертифікаційні документи постачальників, контролювати відповідність матеріалів технічним характеристикам та забезпечувати автоматичний звітний супровід для всіх учасників проєкту.

Ефективна цифрова трансформація матеріально-технічного забезпечення передбачає інтеграцію з процесами планування і реалізації будівельних проєктів, що дозволяє створювати синергетичний ефект. Застосування BIM-моделювання та цифрових двійників будівель дозволяє прогнозувати потребу у матеріалах для кожного елементу конструкції, планувати графіки поставок та оптимізувати використання ресурсів. Це зменшує втрати, забезпечує точність виконання робіт та дозволяє оперативно реагувати на зміни в проєктних рішеннях або умовах постачання.

Соціально-економічний аспект цифровізації системи матеріально-технічного забезпечення полягає у підвищенні прозорості та відповідальності всіх учасників будівельного ланцюга. Відстежуваність поставок, електронні реєстри контрактів та цифрові платформи для

взаємодії між постачальниками та підрядниками зменшують корупційні ризики, підвищують ефективність управління бюджетами та сприяють залученню інвестицій у будівельні проекти [5].

Цифрова трансформація системи матеріально-технічного забезпечення будівництва формує комплексну платформу, що забезпечує інтегроване управління ресурсами, підвищує ефективність і якість будівельних процесів, мінімізує ризики та витрати, стимулює прозорість та підвищує інвестиційну привабливість будівельних проєктів. Впровадження цифрових технологій у цій сфері стає стратегічним імперативом для сучасних будівельних компаній та державних органів, що відповідають за розвиток інфраструктури та регулювання галузі.

1. Шатов С. В. Матеріально-технічне забезпечення процесів розбирання зруйнованих будівельних об'єктів //Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури. 2016. №. 9. С. 22-28.
2. Zeltser R. (2024). Digital Transformation of Resource Logistics and Organizational and Structural Support of Construction. Science and Innovation, 15(5), 34–46.
3. Євтушенко, В. В. (2013). Європейський підхід до нормування та стандартизації у будівництві. Публічне право, (1), 142-151.
4. Беленкова О. ., Цифра Т. ., Казьмін О. Система визначення технічної прийнятності будівельної продукції – досвід Європи та Азії. Управління розвитком складних систем, 2023, (56), 123–130. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2023.56.123-130>.
5. Омеляненко, М. В., Ісаєнко, Д. В. (2018). Досвід України з адаптації нормативного забезпечення у будівництві до вимог Європейського союзу. Промислове будівництво та інженерні споруди, (4), 12-14.

Таранич О.В.

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та поведінкової економіки

Мордванюк А.В.

здобувач ОС Бакалавр

Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця, Україна

ЦИФРОВІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ В ОПЕРАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Сучасний бізнес характеризується стрімкими темпами змін, і компанії, які швидко адаптуються до нових умов, мають перевагу. Цифрова економіка, як процес цифровізації, стає все більш обговорюваною темою, де вона розглядається як ключовий механізм чи важіль для забезпечення майбутнього процвітання всього світу. Важливо відзначити, що завдяки цифровізації людство увійшло в епоху глобальних трансформацій.

Цифровізація управлінських процесів в операційному менеджменті розглядається у численних роботах у працях О. С. Савченко[1], В. В. Соколовська, О. І. Бабчинська[2], М. Проєопенко[3], Л. П. Шендерівська, Л.В. Букань тощо.

Дослідження цифровізації управлінських процесів в операційному менеджменті та визначення особливостей їх реалізації на прикладі вітчизняних підприємств.

Цифровізація управлінських процесів надає великий потенціал соціально-економічного розвитку країнам всього світу.

Наприклад додаток «Дія»[4]. Це послуги, які автоматизовані та надаються без прямого втручання чиновників, можливість відкриття банківського рахунку всього за 5 хвилин та наявність необхідних документів завжди у вашому смартфоні.

На сьогоднішній день, «Дія» є ключовим елементом цифрової трансформації в Україні. Цей мобільний додаток створений для спрощення взаємодії громадян з державними службами та надання швидкого доступу до різноманітних громадських сервісів. Він має такі основні характеристики та функції, як: електронний паспорт, електронні сервіси, цифрові документи, мобільні сервіси для бізнесу, а також сповіщення щодо важливих подій, новин та змін у законодавстві, що дозволяє громадянам залишатися інформованими про події в країні.

Додаток «Дія» є важливим інструментом для покращення взаємодії громадян із державними службами, спрощення процесів та підвищення рівня доступності та ефективності державних послуг в Україні.

Цифровізація відбулась і в галузі транспортних сервісів. Одним із таких додатків є «Vinnytsia Transport». Завдяки йому є можливість дізнатись інформацію по потрібній вам зупинці транспорту, буде показано через який час до зупинки підійде певний маршрут громадського транспорту.

Для підприємств українська ІТ-компанія, розробила сервіси на основі відкритих даних, а також однойменна аналітична онлайн-система для бізнесової аналітики, конкурентної розвідки та перевірки контрагентів.

YouControl[5] вміщує в собі інформацію щодо реєстрації та історії всіх підприємств та фізичних осіб-підприємців в Україні, налічуючи понад 6 мільйонів досьє. У системі також зберігається наближено 100 мільйонів судових документів, при цьому деякі з них іноді можуть видалятися з державних судових реєстрів, але система гарантує їх надійне зберігання.

Цифровізація – це процес впровадження цифрових технологій у різні сфери життя суспільства, включаючи оцифрування всього, що можна перевести в цифровий формат. Цифровізація передбачає комп'ютеризацію систем і робочих місць для покращення легкості використання та доступності. Вона вважається визнаним механізмом економічного зростання завдяки технологічним можливостям позитивного впливу на ефективність, результативність, вартість та якість економічної, громадської та особистої діяльності[1].

Управлінський процес - це системний набір дій та етапів, спрямованих на планування, визначення цілей, прийняття рішень, координацію ресурсів, виконання завдань і контроль за їх виконанням. Управлінський процес відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства, спрямовуючи зусилля та ресурси на досягнення стратегічних цілей.

На сучасному етапі управління – це складний процес, який важко контролювати. Тому цифрові технології значно спростили виконання та контроль завдань, завдяки чому дають вільний час, який співробітники використовують для виконання більш важливих завдань та професійного розвитку [2].

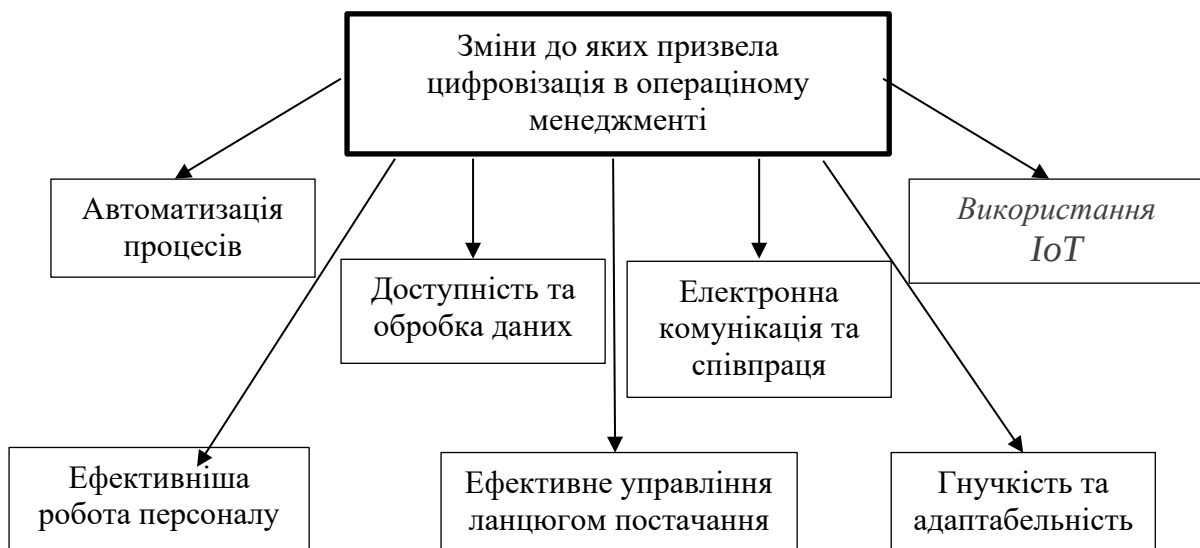


Рис. 1 Зміни, до яких призвела цифровізація управлінських процесів в операційному менеджменті

Основною особливістю управління підприємством в сучасних умовах є те, що ефективна система управління перш за все є такою, що забезпечує швидку адаптацію підприємства до

змін у його бізнес-середовищі, враховуючи максимально можливо запити та потреби потенційних споживачів.

Цифровізація суттєво вплинула на управлінські процеси в операційному менеджменті, що визначається організацією та контролем операційної діяльності компанії [3].

Завдяки цим змінам автоматизувалось багато рутинних операційних завдань. Це поліпшило ефективність та точність процесів, зменшило ризик помилок і забезпечило швидший оборот документів та інформації. Також збільшилась доступність до даних. Операційні менеджери можуть використовувати аналітичні інструменти для здобуття інсайтів, управління ризиками, прогнозування попиту та оптимізації запасів.

Цифровізація полегшила обмін інформацією між різними частинами підприємства. Щодо IoT, він дозволяє вдосконалювати моніторинг стану обладнання, вчасно реагувати на відхилення та запобігати виникненню неполадок.

Впровадження цифрових технологій створило ефективніше управління ланцюгом постачання, враховуючи реальний попит, прогножуючи та вирішуючи проблеми в режимі реального часу, а також підвищує видимість в усьому ланцюгу постачання.

І найголовнішим є ефективніше виконувати працівниками свої обов'язки, зменшуючи рутинні задачі і даючи їм можливість зосередитися на більш складних та стратегічних завданнях, а також швидко реагувати на зміни в умовах ринку та швидко адаптуватися до нових вимог і викликів.

Ці зміни свідчать про те, що цифровізація в операційному менеджменті значно поліпшує ефективність та конкурентоспроможність підприємства.

А для цифровізації бізнесу в операційному менеджменті варто слідувати таким крокам, як:

- ретельний аналіз існуючих операційних процесів, визначення їхньої ефективності та можливості впровадження цифрових рішень;
- вибір технологій, які відповідають потребам бізнесу та можуть оптимізувати операційні процеси;
- впровадження пілотних проектів для тестування обраних технологій та їхнього впливу на операційну діяльність;
- навчання персоналу з використання нових інструментів та поступове впровадження їх у робочі процеси;
- відстеження результатів, важливо збирати зворотний зв'язок і постійно вдосконалювати стратегії цифровізації для оптимізації операційного менеджменту.

Завдяки цим крокам вдасться досягти суттєвих змін в бізнесі, до яких приводить цифровізація.

Цифровізація управлінських процесів в операційному менеджменті представляє собою ключовий фактор соціально-економічного розвитку. Цей процес охоплює впровадження цифрових технологій для оптимізації робочих процесів та поліпшення управлінської діяльності. Цифровізація допомагає автоматизувати рутинні операційні завдання, забезпечує легший доступ до даних та аналітики, поліпшує комунікацію та співпрацю в організації. Впровадження Інтернету речей сприяє моніторингу та управлінню обладнанням у реальному часі. Ефективне управління ланцюгом постачання та збільшення гнучкості відображають переваги цифрового підходу в операційному менеджменті. Однією з ключових вигод є ефективніша робота персоналу, оскільки цифрові інструменти дозволяють працівникам концентруватися на стратегічних завданнях, маючи при цьому можливість пристосування до змін у бізнес-середовищі. Всі ці зміни в операційному менеджменті свідчать про те, що цифровізація сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах.

2. Бабчинська О.І., Соколовська В.В. Основні інструменти управління підприємством в сучасних умовах. 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5809>
3. Просопенко М. Вплив цифровізації на управління підприємством. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/16915/1/PIONBUG_2020_P161-162.pdf
4. Федоров М. Дії 3 роки. Як Україна отримала місце у світовій історії цифровізації? 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/02/14/697034/>
5. YouControl. 2021. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/YouControl>

Томчук О.В.

д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту та поведінкової економіки

Ковбасюк Б. Р.

аспірант

Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця, Україна

ІНТЕГРАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних соціально-економічних умовах актуальність управління змінами та антикризового менеджменту персоналу зумовлена зростанням нестабільності зовнішнього середовища, динамічними ринковими трансформаціями та необхідністю підприємств швидко адаптуватися до непередбачуваних умов, швидкими темпами та значними масштабами змін, до яких персонал та менеджмент компаній є не завжди готовими, а також кадровою кризою, що виникла внаслідок війни. У науковій площині ця тема набуває особливої ваги, оскільки класичні моделі управління персоналом втрачають ефективність у ситуаціях високої турбулентності. Дослідження механізмів упровадження змін дозволяє уточнити закономірності людської поведінки в кризових обставинах, розробити концептуальні моделі адаптації трудових колективів і сформулювати нові підходи до підтримки трудового потенціалу в умовах невизначеності. З практичної точки зору інтеграція управління змінами в антикризовий менеджмент персоналу є необхідною передумовою стійкості підприємств, їх здатності швидко відновлювати працездатність та мінімізувати кадрові ризики. Упорядковані та керовані зміни забезпечують ефективну комунікацію, зниження опору працівників, оптимізацію функцій, а також формування нових компетенцій, потрібних для роботи в екстремальних умовах. Для менеджерів-практиків така тема є критично важливою, оскільки дозволяє будувати більш гнучкі системи управління, підвищувати продуктивність праці та створювати умови для стабільного розвитку навіть у періоди глибоких криз.

Метою даного дослідження є теоретичне обґрунтування та практичне уточнення напрямів інтеграції управління змінами в антикризовий менеджмент персоналу з метою підвищення адаптивності, стійкості та ефективності трудових колективів в умовах кризових трансформацій.

Перш ніж зосередитись на зазначених напрямках інтеграції, слід зауважити, що дослідники антикризове управління визначають як «сукупність своєчасних точкових управлінських заходів щодо діагностики, нейтралізації, упередження та подолання кризових станів на конкретному етапі кризи у підпорядкованій системі в умовах ризику та невизначеності» [1, с.43].

Під антикризовим управлінням розуміють вид управлінської діяльності, що передбачає використання специфічних методів, засобів та інструментів з метою забезпечення ефективної реалізації специфічних функцій управління персоналом превентивного та реактивного характеру, що орієнтовані на виявлення кризових ситуацій, їх локалізацію; ліквідацію; мінімізацію негативного впливу на розвиток підприємства [2, с.7]. При цьому, класичні функції менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль) реалізуються за двома напрямками: попередження виникнення кризи управління персоналом; локалізація, ліквідація та мінімізація негативних наслідків кризи персоналу [2, с.9].

Як відомо, будь яка криза (економічна, внутрішньоорганізаційна чи кадрова) порушує стабільність підприємства, а отже старі підходи до управління персоналом уже не працюють; є потреба переглядати функції, ролі, структуру персоналу, набори стимулів, якими компанія впливає на його поведінку. Іншими словами, антикризовий менеджмент персоналу фактично запроваджується там, де з'являється потреба у швидких і контрольованих змінах.

Управління змінами надає менеджменту персоналу інструменти, які дозволяють підготувати персонал до нових умов, зменшити опір змінам (який виникає, як правило, при запровадженні навіть незначних змін в умовах зайнятості, оплати праці тощо), забезпечити прийняття працівниками нових правил, процесів і структур. Зазначимо, що без керованого управління змінами антикризові заходи просто «не приживуться», а й відповідно, прояв певного виду кризи для персоналу та підприємства не буде нейтралізований.

Інтеграція управління змінами в антикризовий менеджмент персоналу є необхідною умовою підвищення стійкості підприємств в умовах економічної та організаційної нестабільності. Застосування інструментів управління змінами дозволить підприємствам мінімізувати руйнівний вплив кризових факторів на персонал.

Розглянемо окремі напрями інтеграції управління змінами в антикризовий менеджмент персоналу підприємства, при цьому виокремимо вісім таких напрямів:

1. Діагностично-аналітичний напрям спрямований на виявлення причин кризи, слабких місць у кадровій політиці та прогнозування наслідків змін. Він передбачає: аналіз стану мотивації персоналу, оцінку кадрових ризиків, аудит комунікацій та управлінських рішень, визначення рівня готовності працівників до змін.

2. Організаційно-структурний напрям передбачає адаптацію організаційної структури під кризові умови та нові потреби й охоплює оптимізацію функцій, ролей та рівень завантаження працівників; перерозподіл відповідальності; впровадження гнучких форм організації праці.

3. Комунікаційний напрям спрямований на забезпечення прозорого обміну інформацією щодо змін, що дозволяє зменшити невизначеність і опір. Він передбачає регулярне інформування трудового колективу про цілі й причини змін; зворотний зв'язок із працівниками; залучення персоналу до обговорення рішень; розвиток внутрішніх каналів комунікації.

4. Мотиваційно-поведінковий напрям покликаний сприяти прийняттю змін на рівні індивідуальних і колективних моделей поведінки. Передбачає такі управлінські дії: оновлення системи мотивації відповідно до нових умов; підтримку працівників у період адаптації; формування культури відповідальності та ініціативності; стимулювання розвитку необхідних поведінкових компетенцій.

5. Навчально-розвивальний напрям спрямовується на формування компетенцій, необхідних для роботи в умовах кризи та постійних змін. Він охоплює навчання, перекваліфікацію та розвиток персоналу; тренінги зі стресостійкості, командної роботи, управління змінами; підтримку розвитку лідерських навичок.

6. Регламентаційно-інституційний напрям передбачає формалізацію змін через внутрішні документи, правила та стандарти, що забезпечує довгостроковий ефект. До цього напрямку відносимо оновлення політик і процедур; запровадження нових KPI та критеріїв оцінки; закріплення змін у регламентах і посадових інструкціях; стандартизацію антикризових механізмів.

7. Соціально-психологічний напрям забезпечує стабільність психологічного стану персоналу в кризових умовах. В його межах слід передбачити на підприємстві заходи з подолання тривожності та страху перед змінами; емоційну підтримку та роботу з конфліктами; розвиток корпоративної згуртованості; профілактику професійного вигорання.

8. Технологічно-цифровий напрям пов'язаний із впровадженням цифрових інструментів підтримки змін через автоматизацію HR-процесів, запровадження електронних

систем оцінювання, цифрові платформи комунікації та навчання, аналітику даних для кадрових рішень.

Отже, управління змінами є базовим механізмом впровадження антикризового менеджменту персоналу. Кризові умови зазвичай вимагають від менеджменту підприємств перегляду існуючих підходів до кадрової політики, впровадження нових процесів і зміни поведінкових моделей працівників. Саме управління змінами забезпечує підготовку персоналу до нових соціально-трудова умов та його подальшу адаптацію, зниження опору змінам через професійне застосування технологій change-менеджменту, ефективне закріплення антикризових рішень. Без технологічно грамотно організованих змін антикризовий менеджмент стає хаотичним та неефективним.

1. Коренева Н. Концепція антикризового управління персоналом на різних етапах життєвого циклу підприємства. С.42-46. URL: <https://api.dspace.wnu.edu.ua/api/core/bitstreams/847b6493-a747-4371-a0c5-fb00ee231e3e/content>
2. Абрамова І.О. Антикризовий менеджмент персоналу в сучасних реаліях розвитку бізнесу. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. №24 (2020), 06-11. <https://modecon.mnau.edu.ua>. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V24\(2020\)-01](https://doi.org/10.31521/modecon.V24(2020)-01).

Куценко А. С.,

аспірант кафедри економічної теорії обліку і оподаткування,

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна

ЧИННИКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДРЯДНИКА

Конкурентоспроможність підрядника у сучасних умовах визначається багатофакторною природою ринку, на якому взаємодіють економічні, технологічні, організаційні та інституційні чинники [1]. Підрядна організація повинна забезпечувати не лише високий рівень професійної компетентності, а й здатність адаптуватися до змін середовища, особливо в умовах реконструкції, воєнних ризиків, дефіциту ресурсів і цифрової трансформації галузі. В основі конкурентних переваг підрядника лежить інтеграція його технічного потенціалу, управлінських рішень, інноваційної активності та стратегії взаємодії зі стейкхолдерами будівельного процесу.

Одним із ключових чинників є ресурсний потенціал, що охоплює забезпеченість будівельними машинами, матеріально-технічними ресурсами, кваліфікованою робочою силою та фінансовою стійкістю [2]. Підрядники з міцною матеріально-технічною базою скорочують терміни виконання робіт, зменшують залежність від зовнішніх постачальників і забезпечують більш прогнозований результат. У сучасних умовах важливою складовою стає ефективне управління логістикою та здатність реагувати на перебої постачань, що особливо актуально під час війни.

Визначальний вплив на конкурентоспроможність має технологічний рівень підприємства, зокрема впровадження цифрових технологій, BIM-моделювання, автоматизованих систем управління та сучасних будівельних технологій [3]. Підрядники, які використовують цифрові інструменти для планування, контролю, моніторингу робіт і управління ризиками, мають суттєві переваги щодо точності розрахунків, прозорості комунікацій, зниження витрат і якості виконання робіт. Технологічна модернізація сприяє підвищенню репутації підрядника та зміцненню довіри з боку замовників і партнерів.

Не менш важливим чинником є організаційна гнучкість і якість управління, що проявляється у здатності підрядника швидко адаптувати виробничі процеси до змін зовнішнього середовища, оперативно приймати рішення та оптимізувати проектні процеси. Підрядники з ефективною системою менеджменту, чіткою структурою відповідальності, застосуванням сучасних підходів до моніторингу якості та систематичним управлінням ризиками значно підвищують свої конкурентні позиції.

Драйвером конкурентності виступає інноваційний потенціал підрядника, який охоплює здатність до впровадження нових матеріалів, «зелених» технологій, енергоефективних рішень та сучасних методів будівництва [4]. У перспективі конкурентоспроможність формується на підґрунті готовності підприємства брати участь у тендерах, що вимагають інноваційної адаптивності та використання технологій, сумісних з європейськими стандартами сталого розвитку [5]. Інноваційність стає інструментом зниження собівартості, підвищення якості продукції та зміцнення довгострокових позицій підприємства.

Поєднання ресурсної забезпеченості, технологічної модернізації, гнучкого управління, інноваційної активності та сильної репутації стає основою для довгострокового зміцнення конкурентних позицій підрядної організації на ринку.

1. Лич В., Куценко А. Сутнісна характеристика конкурентоспроможності будівельного підприємства. *Просторовий розвиток*. 2022. № 2. С. 144–159.
2. Мамонов К. А., Пруненко Д. О. Оцінка конкурентоспроможності будівельних підприємств : теоретичні аспекти. *Економічний аналіз*, 2017. Т. 27, 214 № 3. С. 199–203.
3. Гойко А., Цифра Т., Устименко, А., Коваль С., Немтирів О., Рижик Т. Оцінка конкурентоспроможності будівельної компанії для елітного сегмента житлового будівництва. Шляхи підвищення ефективності будівництва, 2023, 3 (52), 196–206. [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.52\(3\).196-206](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.52(3).196-206).
4. Брінь П. В., Нехме М. Н. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 64. С. 36–43.
5. Беленкова О., Локтіонова Я. Використання факторного аналізу для визначення доцільності участі у тендерах підрядних підприємств. *Просторовий розвиток*, 2022, (1), 129–139.

Чуприна Ю.А.

д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту в будівництві

Чуприна Х.М.

д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту в будівництві

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна

АНАЛІТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ МЕРЕЖЕВИХ КОНФІГУРАЦІЙ ТА ЦИРКУЛЯЦІЇ ЗНАНЬ У КОГНІТИВНОМУ СЕРЕДОВИЩІ ПРОЄКТУ

У сучасних організаціях і проєктах ефективне функціонування значною мірою залежить не лише від формальних структур, але й від того, як організовані соціальні та когнітивні зв'язки між учасниками. Поняття “знання” – багатошарове: існують формалізовані, кодифіковані знання (документи, бази даних, інструкції), а також такі, що передаються через досвід, контекст, взаємодію, часто несвідомо та неструктуровано. Саме останні – tacit-знання – набувають особливої значущості, коли йдеться про інновації, складну координацію, творчі процеси. Одним із способів дослідження, як ці знання переміщуються в межах організації чи проєкту, є аналіз мережових структур, що утворюють “канали” передачі знань.

Аналіз соціальних мереж (SNA) як метод дає змогу виявити, хто є вузлами (учасниками), які зв'язки існують між ними, і як ці зв'язки впливають на потоки знань та інформації. Так, у дослідженні всередині однієї компанії було показано: членство у робочих групах та неформальна соціалізація виявилися значно сильнішими передикторами потоків знань, ніж просто формальна «доступність» чи знання про навички колег [1]. Це вказує, що для ефективного обміну знаннями не достатньо лише мати “базу даних” або формальну структуру – важливі особисті зв'язки, спільна діяльність, довіра.

У межах проєктів, особливо складних, де задіяні багато учасників із різним досвідом і компетенціями, ситуація ускладнюється: зростає потреба в координації, адаптації, спільному розумінні завдань. Соціальні мережі допомагають оптимізувати ці процеси: “ядро–периферія”, кластери, перехресні зв'язки – кожний тип мережевої конфігурації має свої переваги та обмеження. Наприклад, компактні кластери сприяють передаванню tacit-знань через тісну співпрацю, спільний контекст, довіру, але ризикують ізолювати ці знання від

решти структури. Натомість відкриті, розгалужені мережі чи “містки” між групами можуть стимулювати інновації, поширення знань, але менш сприятливі для глибокого, контекстуального розуміння [2].

Ключову роль у таких процесах відіграє когнітивне середовище – сукупність спільних уявлень, ментальних моделей, неформальних норм, способів взаємодії. Якщо учасники поділяють спільні цінності, мову, методологію –

tacit-знання легше передається, розуміється та інтегрується. При цьому важливо підтримувати певну “когнітивну гетерогенність”: занадто однорідне середовище може зменшити потенціал для нових ідей і обмежити різноманіття підходів.

Використання соціальних мереж, у поєднанні з формалізованими системами управління знаннями, може забезпечити баланс між стабільним зберіганням знань та динамічним обміном та створенням нового змісту. Наприклад, системи, які підтримують як формальні репозиторії знань, так і сприяють неформальному спілкуванню, спільній діяльності, обміну досвідом, можуть бути особливо ефективними. Такий підхід дозволяє вирішувати не тільки “що ми знаємо”, але й “як ми спілкуємося”, “з ким ми працюємо”, “як ми мислимо разом” [3].

У прикладних проєктах це означає – при формуванні команд, організації процесів, розподілі ролей – варто звертати увагу не лише на формальні посади, навички або досвід, а й на те, хто має зв’язки, хто може бути “мостом” між групами, хто здатен передавати tacit-знання. Аналіз мереж дозволяє ідентифікувати такі ключові ролі: “дифузори” знань, “брокерів”, центральні вузли, а також потенційні “вузькі місця” чи ризики втрати знань [4].

Можна стверджувати, що дослідження мережевих структур і потоку знань у когнітивному середовищі проєкту – це не просто опис, а практичний інструмент управління знаннями, який дозволяє підвищити ефективність, інтеграцію, інноваційність та навчання в організаціях.

1. Marouf L., Doreian P. Understanding Information and Knowledge Flows as Network Processes in an Oil Company // *Journal of Information & Knowledge Management*. — 2010. — Vol. 9, № 2. — P. 105–118.
2. Dima A. Social Network Analysis for Tacit Knowledge Management: assessing collaboration in a master students’ group // *Journal of Knowledge Management*. — 2015. — Vol. 6, № 4. — P. 856–864.
3. Hustad E. Knowledge Networking in Global Organizations: The Transfer of Knowledge via Communities of Knowing // *Proceedings of the 37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS-37)*, 2004.
4. Mussi C., Fondazione ... Social Networks and Knowledge Transfer in Technological Parks: intra- and inter-organizational perspectives // *Journal of Technology and Innovation Management*. — 2014.

Медвідь Р. Ю.

Аспірант кафедри економіки будівництва

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна

ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА ВАРТІСТЬ БУДІВНИЦТВА

Вартість будівництва формується під впливом широкого спектра ендегенних і екзогенних чинників, які задають економічні, технологічні та організаційні параметри реалізації проєкту. На рівні проєктних рішень ключове значення мають архітектурно-планувальні характеристики майбутнього об’єкта, його функціональна складність, конструктивні схеми, інженерні рішення та рівень інноваційності застосованих матеріалів [1]. Будь-які зміни в цих параметрах, від вибору типу фундаменту до впровадження систем «розумного» управління, суттєво змінюють загальну кошторисну вартість, що зумовлює необхідність ретельного аналізу альтернатив ще на етапі концептуального проєктування.

Значний вплив на витрати має ринкове середовище, у якому функціонує будівельна галузь. Вартість основних ресурсів (будівельних матеріалів, обладнання, палива та електроенергії) є динамічною і залежить від коливань на внутрішніх та зовнішніх ринках [2]. Коливання валютних курсів, інфляційні процеси, зміни логістичних шляхів і доступності

імпортних компонентів формують цінову волатильність, яка особливо суттєво проявляється у періоди криз або війни. У цих умовах важливим стає грамотне управління закупівлями, планування запасів та диверсифікація постачальників. Організаційно-технологічні чинники також визначають рівень витрат. До них належать технологія виконання робіт, рівень механізації та автоматизації, кваліфікація персоналу, інтенсивність робочих процесів і структура підрядних відносин. Використання сучасних технологій дозволяє скорочувати строки, зменшувати кількість помилок і оптимізувати витрати [3]. Натомість низька якість проектування, порушення технології та неефективна логістика можуть призвести до додаткових витрат, затримок і потреби у виправленні дефектів. Важливим блоком чинників є нормативно-правове поле, яке формує вимоги до безпеки, енергоефективності, екологічності та доступності об'єктів. Оновлення державних будівельних норм, впровадження європейських стандартів, посилення контролю якості та необхідність отримання додаткових дозволів збільшують обсяг обов'язкових процедур і витрат на їх проходження. Водночас прозорість регуляторного середовища, цифровізація дозвільних процесів і стандартизація технічних вимог допомагають зменшити транзакційні витрати і прискорити реалізацію проєктів [4].

Суттєвий вплив мають соціально-економічні та політичні чинники, які задають загальну стабільність середовища. У період війни або економічної турбулентності зростає вартість страхування, охорони, логістики та ризикової надбавки, яку підрядники включають у свої комерційні пропозиції. Також важливими є демографічні зміни, дефіцит кваліфікованих кадрів і міграція робочої сили, що позначається на вартості трудових ресурсів.

Таким чином, вартість будівництва є результатом комплексної взаємодії технічних, економічних, організаційних і соціальних чинників, кожен із яких може суттєво змінити кінцевий бюджет проєкту. Ефективне управління будівельними витратами потребує системного підходу, заснованого на прогнозуванні ринкових тенденцій, впровадженні інновацій, плануванні ризиків та застосуванні сучасних інструментів контролю вартості протягом усього життєвого циклу будівельного проєкту.

1. Очеретний, В. П., Оленюк А. П.. Сучасні проблеми проектування об'єктів міського будівництва. Сучасні технології, матеріали і конструкції в будівництві. 2022. № 2: 176–180.
2. Беленкова О.Ю. Стратегія та механізми забезпечення конкурентоспроможності будівельних підприємств на основі моделі сталого розвитку: монографія. Київ: Ліра-К, 2020. 512 с.
3. Абашкина К.О., Измайлова К.В. Обґрунтування економічної доцільності встановлення сонячних батарей на замських житлових будинках/ Будівельне виробництво. 2017, № 62 / 2, С.156
4. Титок В., Сиволап Ю. Обґрунтування значущості вибору проєктного рішення та його вплив на загальну вартість життєвого циклу будівельного об'єкта. Ways to Improve Construction Efficiency. 2025, 55/1, С. 273-284.

Локтіонова Я. Ф.

к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки будівництва

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна

ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ БУДІВЕЛЬНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ПОСТВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) сьогодні виступає не лише етичним чи іміджевим інструментом, а й стратегічним фактором забезпечення економічної безпеки будівельних підприємств, особливо в умовах поствоєнного відновлення. Військові руйнування створили унікальні виклики для будівельного сектору: обмеженість ресурсів, високу волатильність ринку, підвищені інвестиційні ризики та необхідність швидкої реалізації масштабних проєктів [1]. У такому середовищі КСВ дозволяє компаніям зміцнювати довіру стейкхолдерів, мінімізувати соціальні та репутаційні ризики та формувати стійкі партнерські

відносини з громадами, державними органами і бізнес-партнерами.

Економічна безпека будівельних компаній у поствоєнних умовах безпосередньо залежить від їх здатності ефективно управляти ризиками, забезпечувати стабільність фінансових потоків і оптимізувати витрати [2]. КСВ у цьому контексті стає інструментом зменшення зовнішніх і внутрішніх загроз: дотримання соціальних стандартів, прозорі механізми взаємодії з громадами, підтримка екологічних ініціатив і забезпечення безпечних умов праці знижують ймовірність конфліктів, штрафів, збоїв у проєктних процесах та репутаційних втрат [3]. Це формує додатковий економічний захист підприємства і підвищує його здатність залучати інвестиції навіть у складних умовах.

КСВ також стимулює інноваційний розвиток будівельних компаній, що напряду впливає на економічну безпеку [4]. Використання екологічно безпечних технологій, енергоефективних матеріалів та цифрових рішень дозволяє знизити витрати на будівництво, скоротити терміни реалізації проєктів і підвищити якість продукції. Це підвищує фінансову стабільність підприємства та зміцнює його ринкові позиції, що є критично важливим у процесі відновлення зруйнованих територій.

Соціальний аспект КСВ в умовах поствоєнного відновлення також включає підтримку місцевих громад, створення робочих місць та залучення місцевих ресурсів [5]. Такі заходи зміцнюють взаємодію з місцевими стейкхолдерами, зменшують соціальну напругу та підвищують стабільність реалізації проєктів. Компанії, які активно впроваджують принципи КСВ, демонструють вищу стійкість до зовнішніх кризових впливів і здатні швидше адаптуватися до змін у політичному, економічному та соціальному середовищі [6].

Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність у поствоєнний період виступає комплексним інструментом забезпечення економічної безпеки будівельних компаній. Вона дозволяє знижувати ризики, підвищувати ефективність використання ресурсів, зміцнювати репутацію та довіру стейкхолдерів, а також формувати стійкі бізнес-моделі, що сприяють швидкому і безпечному відновленню інфраструктури країни.

1. Ємельянова О.М., Титок В.В., Пилипчук О. Аспекти соціальної відповідальності та питання сталого розвитку будівельного підприємства. Вісник Хмельницького національного університету, 2024, №3. С. 165-171.
2. Беленкова О.Ю. Стратегія та механізми забезпечення конкурентоспроможності будівельних підприємств на основі моделі сталого розвитку: монографія. Київ: Ліра-К, 2020. 512 с.
3. Кузьмін О. Є., Станасюк Н. С., Уголькова О. З. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття типологія та чинники формування. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2021. №2(6). С. <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25482/nzmened-56-64.pdf>
4. Смачило В. В., Баляба В. О. Оцінка соціальної відповідальності будівельних підприємств. Економіка: реалії часу. 2015. № 6. С. 162–169..
5. Беленкова О., Ковалт О. (2025). Система оцінки інвестиційних проєктів реконструкції житлового фонду як складової соціального захисту населення. *Шляхи підвищення ефективності будівництва*, 1 (55), 285–295..
6. Сорокіна Л.В., Стеценко С.П., Гойко А.Ф. та інші. Економетричний інструментарій управління фінансовою безпекою будівельного підприємства: монографія. Київ: КНУБА, 2017. 404 с.

Моголівець А.А.

к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки будівництва

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ- ВОЄННИЙ І ПОСТВОЄННИЙ ВИМІРИ

Економічна безпека будівельних підприємств сьогодні є критичною категорією, що визначає стійкість компаній у складних умовах воєнних дій та поствоєнного відновлення [1]. Воєнні руйнування, зниження платоспроможності замовників, обмеження ресурсів, нестабільність ринку та підвищені ризики неплатежів формують новий контекст для

оцінювання економічної безпеки. У цей період будівельні підприємства стикаються з необхідністю забезпечення фінансової стійкості, збереження трудового потенціалу, оптимізації витрат і управління ризиками постачання матеріалів. Економічна безпека в умовах війни стає не лише показником фінансової стабільності, але й стратегічним інструментом адаптації до критичних зовнішніх впливів [2].

Воєнний вимір економічної безпеки включає здатність компанії швидко реагувати на зміни ринкових та інвестиційних умов, забезпечувати безперервність будівельних процесів та мінімізувати ризики фінансових і ресурсних втрат. Важливу роль відіграє диверсифікація джерел фінансування, ефективне управління запасами матеріалів та логістика, а також інтеграція цифрових рішень для моніторингу ресурсів і контролю витрат. Компанії, які впроваджують комплексні підходи до управління ризиками, демонструють вищу здатність до виживання та підтримки конкурентоспроможності [3].

Поствоєнний вимір економічної безпеки будівельних підприємств характеризується акцентом на стабілізацію і розвиток бізнесу в умовах відновлення зруйнованої інфраструктури. У цей період важливими стають такі фактори, як ефективне управління проєктами відновлення, інвестиційна привабливість компанії, застосування принципів КСВ, впровадження інноваційних та цифрових технологій, а також інтеграція принципів циркулярної економіки та ресурсозбереження [4]. Поствоєнна економічна безпека спрямована на створення стійких бізнес-моделей, здатних забезпечувати довгостроковий розвиток та швидку адаптацію до соціально-економічних змін.

Ключовим аспектом обох вимірів є взаємозв'язок економічної безпеки з управлінням ризиками, фінансовою стабільністю та репутаційними факторами [5]. У воєнний період акцент робиться на мінімізацію негативних зовнішніх впливів та збереження операційної спроможності, тоді як у поствоєнний — на стратегічне відновлення, оптимізацію ресурсів та інтеграцію інновацій для підвищення ефективності проєктів і довгострокової конкурентоспроможності.

Таким чином, економічна безпека у воєнний і поствоєнний періоди виступає комплексною категорією, що охоплює фінансові, організаційні, технологічні та соціальні аспекти [6]. Її забезпечення вимагає адаптивних стратегій управління, інтеграції інноваційних рішень та прозорих механізмів взаємодії зі стейкхолдерами, що забезпечує стійкість, ефективність і конкурентоспроможність підприємств у надзвичайно складних умовах.

1. Лисиця, Н. (2024). Методи та підходи до діагностики економічної безпеки підприємства. Будівельне виробництво, 77, 11-17.
2. Васильєва Н.А., Боліла Н.В., Цифра Т.Ю. (2022). Прогнозування рівня відновлювальних можливостей будівельного підприємства. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. № 49 (1). С. 157-163.
3. Беленкова О. Ю., Мацапур, О. В. (2012). Рівень економічної безпеки будівельних підприємств за інтегральним показником оцінки можливості рейдерського захоплення. Шляхи підвищення ефективності будівництва, (28), 33-40.
4. Сорокіна Л.В., Стеценко С.П., Гойко А.Ф. та інші. Економетричний інструментарій управління фінансовою безпекою будівельного підприємства: монографія. Київ: КНУБА, 2017. 404 с.
5. Ізмайлова К.В., Боліла Н.В. (2018). Моделі прогнозування втрати фінансової стійкості як складової системи економічної безпеки будівельних підприємств. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. Випуск 38. С. 225-232.
6. Стеценко С. П. Теоретичні аспекти дослідження економічної безпеки регіону на основі соціально-економічного моніторингу. Інвестиції: практика та досвід. - 2013. - № 23. - С. 121-123

Бенедичук А.О., студентка

Державний університет «Житомирська політехніка», м. Житомир, Україна

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИКОРИСТАННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ

Нормативно-правове регулювання управління ефективністю використання основних засобів в Україні здійснюється на чотирьох рівнях [3]:

- перший рівень – законодавчий. На цьому рівні встановлюються базові принципи бухгалтерського обліку, визначаються його мета, основні терміни, процедури регулювання, а також порядок ведення обліку та складання фінансової звітності. Законодавча база включає ключові нормативні акти, такі як Конституція України, Податковий кодекс України, Закон «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» та інші. Ці документи формують правовий фундамент для розробки більш деталізованих норм і стандартів на наступних рівнях;

- другий рівень – нормативний. Він встановлює загальні принципи, стандарти та правила ведення бухгалтерського обліку, що включає вимоги до фінансової звітності, методи оцінки активів і зобов'язань, а також загальні рекомендації щодо застосування стандартів. Основним інструментом на цьому рівні є національні стандарти бухгалтерського обліку (НСБО), ухвалені Міністерством фінансів України. Крім того, міжнародні стандарти, такі як МСФЗ та МСБО, сприяють уніфікації та порівнянності звітності між країнами;

- третій рівень – методичний. Цей рівень має рекомендаційний характер і включає в себе методичні вказівки та інструкції з окремих аспектів обліку, які адаптовані до специфіки галузі. Серед них: інструкції з інвентаризації, використання плану рахунків, методичні рекомендації з обліку основних засобів. Документи цього рівня доповнюють положення першого і другого рівнів, забезпечуючи практичне впровадження норм у діяльність підприємств;

- четвертий рівень – організаційний. На даному рівні підприємства самостійно формують облікову політику, ґрунтуючись на чинному законодавстві та нормативних актах. Документи, що визначають облікову політику, включають накази, графіки для документообігу, посадові інструкції, порядок проведення інвентаризації тощо.

Сукупність цих чотирьох рівнів формує цілісну систему регулювання бухгалтерського обліку і аналізу щодо основних засобів, що гарантує прозорість, чіткість та надійність фінансової інформації як на рівні окремих підприємств, так і в масштабах економіки країни. У той же час до основних нормативно-правових документів, що регулюють процес управління ефективністю використання основних засобів належить:

- Конституція України – є основою законодавчої системи України, на якій будується діяльність підприємств незалежно від форм власності;

- Цивільний кодекс України – регулює цивільні правовідносини кожного з суб'єктів господарювання, Визначає сутність зобов'язань, сторін, гарантій та їх виконання;

- Податковий кодекс України – визначає мінімально допустимі строки використання основних засобів та особливості щодо їх оподаткування;

- Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» – регламентує правові засади регулювання, організації, ведення процесу бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності;

- Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 16 «Основні засоби» – розкриває інформацію, що стосується визначення, визнання, оцінки, амортизації, визнання та розкриття інформації щодо основних засобів на міжнародному рівні;

- Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби» – визначає методологічні засади формування в бухгалтерському обліку інформації про основні засоби на національному рівні;

- Інструкція про проведення інвентаризації основних засобів, грошових коштів, нематеріальних активів, ТМЦ документів та розрахунків – регламентує правила проведення

інвентаризації основних засобів, грошових коштів, нематеріальних активів, ТМЦ документів та розрахунків.

Ключовими нормативно-правовими документами за даним напрямом виступають Н(П)СБО 7 «Основні засоби» [2] та МСБО 16 «Основні засоби» [1], що зумовлює необхідність у порівнянні їх ключових положень. Визначення терміну «основні засоби» за МСБО та Н(П)СБО подібні, хоча мають суттєві відмінності. МСБО 16 не уточнює, що є предметом основних засобів. Відповідність певних об'єктів до основних засобів визначає бухгалтер залежно від обставин та умов експлуатації.

У Н(П)СБО 7 та МСБО 16 є багато схожих понять за змістом і назвою, зокрема: вартість (сума), що амортизується; амортизація; строк корисного використання; ліквідаційна вартість; основні засоби. Водночас поняття, які схожі за своїм змістом, відрізняються назвами, наприклад: чиста вартість реалізації та справедлива вартість; група основних засобів та клас основних засобів; первісна вартість та собівартість.

Окрім Н(П)СБО 7 «Основні засоби», окрема інформація про них згадується й в інших національних стандартах, а саме:

- Н(П)СБО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» регламентує порядок розкриття у фінансовій звітності даних про основні засоби, зокрема щодо їх складу, оцінки та зміни вартості у примітках;

- Н(П)СБО 14 «Оренда» визначає порядок відображення основних засобів, які надаються в оренду або отримуються в оренду, включно з продажем такого активу з подальшою орендою, і передбачає розкриття цієї інформації у примітках;

- Н(П)СБО 27 «Необоротні активи, утримувані для продажу та припинена діяльність» встановлює правила визнання та оцінки основних засобів, утримуваних для продажу, а також порядок розкриття інформації про такі активи у фінансовій звітності;

- Н(П)СБО 28 «Зменшення корисності активів» регулює облік зменшення корисності основних засобів, відновлення їх вартості та розкриття таких даних у примітках до фінансової звітності;

- Н(П)СБО 32 «Інвестиційна нерухомість» визначає облік основних засобів, що переведені до складу інвестиційної нерухомості, умови їх визнання, оцінки та вибуття, зокрема порядок розкриття такої інформації у фінансовій звітності.

Отже, нормативно-правове регулювання процесу управління ефективністю використання основних засобів в Україні базується на комплексі законодавчих та нормативних актів, що охоплюють усі рівні регулювання – від законодавчого до організаційного. Вони забезпечують чіткі правила визнання, оцінки, амортизації, обліку та розкриття інформації про основні засоби як у фінансовій звітності підприємств, так і в масштабі економіки країни. Крім Н(П)СБО 7 «Основні засоби», важливу роль у формуванні достовірної та прозорої інформації про основні засоби відіграють інші стандарти, які деталізують порядок розкриття даних про основні засоби у фінансовій звітності та регулюють окремі аспекти обліку, що забезпечує комплексний підхід до управління основними засобами та гарантує відповідність облікової інформації як національним, так і міжнародним вимогам.

1. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 16 «Основні засоби» №929_014 від 01.01.2012 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_014#Text
2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби»: Наказ Міністерства фінансів України №92 від 27.04.2000 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00#Text>
3. Сьомченко В.В., Сасенко О.Р., Корохова М.С. Оцінка чинного законодавства щодо обліку та оподаткування основних засобів підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. 2024. №4. DOI: <https://doi.org/10.26661/2414-0287-2023-4-60-10>

Бондаренко Н.В.

канд. фіз.-мат. наук, доцент, завідувач кафедри вищої математики
Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна

Блажко Л.М.

канд. фіз.-мат. наук, доцент, доцент кафедри вищої математики
Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна

Кириченко А.А.

канд. фіз.-мат. наук, доцент, доцент кафедри вищої математики
Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна

Тютюнник Т.О.

асистент кафедри вищої математики
Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна

ОПТИМІЗАЦІЙНІ МОДЕЛІ ДИНАМІЧНОГО ЛІНІЙНОГО ПРОГРАМУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ТА РЕСУРСАМИ

Сучасні логістичні системи функціонують у динамічному середовищі, де змінюються попит, пропозиція, транспортні можливості, фінансові обмеження та часові параметри [1]. Управління такими процесами вимагає математично обґрунтованих рішень, що враховують часову еволюцію системи. У цьому разі динамічне лінійне програмування (ДЛП) виступає потужним інструментом моделювання, який дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів у часі для мінімізації витрат або максимізації прибутку [2], [3]. На відміну від класичного лінійного програмування, де параметри системи фіксовані, динамічні моделі описують зміну стану логістичної системи в дискретних або безперервних моментах часу. Це особливо важливо для стратегічного та оперативного планування в менеджменті ланцюгів постачання, де прийняття рішень на кожному етапі впливає на наступні періоди. Сучасні дослідження підкреслюють, що ефективне застосування оптимізаційних моделей потребує поєднання технічних, економічних і управлінських компетентностей, що формуються, зокрема, математичними методами [4]. Метою роботи є обґрунтування ролі та побудова оптимізаційної моделі динамічного лінійного програмування для управління логістичними процесами й ресурсами з урахуванням часових обмежень, вартості перевезень та змін попиту.

1. Теоретичні засади динамічного лінійного програмування

Динамічне лінійне програмування є узагальненням класичної задачі лінійного програмування, коли процес оптимізації відбувається у кілька етапів. Формально модель можна записати як систему:

$$\begin{cases} \text{мінімізувати } Z = \sum_{t=1}^T c_t^T x_t, \\ A_t x_t = b_t - D_t x_{t-1}, \quad t = 1, 2, \dots, T, \\ x_t \geq 0, \end{cases}$$

де x_t – вектор рішень у період часу t , A_t – матриця технологічних коефіцієнтів, b_t – вектор наявних ресурсів у момент часу t , D_t – матриця взаємозалежностей між етапами, c_t – вектор вартостей або витрат, T – кількість часових інтервалів.

Ця модель дозволяє врахувати, що результати прийнятих рішень у період часу t впливають на можливості та витрати наступних періодів. Таким чином, ДЛП поєднує оптимізацію в просторі та часі, що є фундаментальним принципом сучасного логістичного менеджменту.

2. Логістичні системи як об'єкт оптимізації

Логістика розглядається як інтегрована система управління потоками матеріалів, інформації та фінансів. У структурі логістичного управління виділяють: закупівельну логістику (постачання ресурсів від постачальників), виробничу логістику (управління запасами та потоками у виробництві), транспортну логістику (оптимізація маршрутів і графіків), складську логістику (розміщення та контроль запасів) та дистрибуційну логістику (доставка готової продукції споживачам). Кожен з елементів може бути описаний оптимізаційною задачею, але лише динамічний підхід дозволяє забезпечити узгодженість рішень у часі. Наприклад, надмірне замовлення у поточному періоді може призвести до перевантаження складів і підвищення витрат у майбутньому.

3. Оптимізаційна модель управління логістичними ресурсами у часі

Розглянемо спрощену модель управління запасами продукції у трьох часових періодах $t = 1, 2, 3$. Нехай відомі: d_t – попит у період t , s_t – запаси на початок періоду, p_t – кількість продукції, що планується виготовити, h_t – витрати на зберігання одиниці запасу, c_t – витрати на виробництво одиниці продукції. Тоді задача мінімізації сукупних витрат за три періоди може бути записана як:

$$\begin{cases} \text{мінімізувати } Z = \sum_{t=1}^3 (c_t p_t + h_t s_{t+1}), \\ s_{t+1} = s_t + p_t - d_t, \quad t = 1, 2, 3, \\ p_t, s_t \geq 0. \end{cases}$$

Приклад числових даних:

Період t	d_t	c_t	h_t	s_t
1	100	5	1	20
2	150	6	1,2	-
3	120	7	1,5	-

Оптимізаційну задачу розв'яжемо симплекс методом [5]. Запишемо рівності

$$\begin{aligned} s_2 &= s_1 + p_1 - d_1 = 20 + p_1 - 100 = p_1 - 80, & s_2 &= p_1 - 80, \\ s_3 &= s_2 + p_2 - d_2, & \text{або } s_3 &= s_2 + p_2 - 150 = p_1 + p_2 - 230, \\ s_4 &= s_3 + p_3 - d_3, & s_4 &= s_3 + p_3 - 120 = p_1 + p_2 + p_3 - 350. \end{aligned}$$

Оскільки $s_2, s_3, s_4 \geq 0$, то отримуємо додаткові нижні обмеження на p :

$$p_1 \geq 80, \quad p_1 + p_2 \geq 230, \quad p_1 + p_2 + p_3 \geq 350,$$

Цільова функція має вигляд

$$Z = 5p_1 + s_2 + 6p_2 + 1,2s_3 + 7p_3 + 1,5s_4.$$

Підставивши вирази $s_t, t = 2, 3$ в цільову функцію, отримаємо

$$Z = 8,7p_1 + 8,7p_2 + 8,5p_3 - 881.$$

Коефіцієнти цільової функції всі невід'ємні. Для задачі мінімізації з такими обмеженнями оптимум досягається на найнижчих допустимих значеннях p_t , сумісних з обмеженнями – тобто вищезгадані нерівності досягаються як рівності (таким чином унікаємо

зайвого виробництва і зберігання). Тому беремо мінімальні значення, що задовольняють послідовні обмеження:

$$p_1^* = 80, p_2^* = 230 - 80 = 150, p_3^* = 350 - 150 - 80 = 120.$$

Тоді запаси:

$$s_2 = p_1^* - 80 = 0, s_3 = p_1^* + p_2^* - 230 = 0, s_3 = p_1^* + p_2^* + p_3^* - 350 = 0.$$

Отже, виявляється оптимальний план – це виробляти точно стільки, щоб задовольнити попит у ті періоди, без залишкового запасу. В цьому прикладі початкові запаси трохи покривають перший період, але додаткового зберігання не потрібно. Мінімальні сумарні витрати становлять $Z_{\min} = 2140$ умовних одиниць.

Динамічні моделі використовуються у цифровій логістиці. Сучасні системи управління логістикою (ERP, SCM, WMS) інтегрують алгоритми динамічного програмування у свої модулі планування. Наприклад, SAP SCM, Oracle Logistics Cloud, AnyLogic, FlexSim реалізують моделі, подібні до ДЛП, для планування транспортування за часом і маршрутом, оптимізації використання складів та транспортних потужностей, управління ризиками затримок і перебоїв у постачанні, прогнозування попиту з урахуванням часових затримок. Поєднання методів динамічного програмування, машинного навчання та стохастичного аналізу дозволяє створювати адаптивні логістичні системи, здатні самостійно коригувати параметри в реальному часі. Вони дозволяють оптимізувати маршрути, використання складів, попит і ризики затримок. Переваги використання ДЛП у логістиці є системність і взаємозв'язок між рішеннями різних етапів, скорочення загальних витрат на транспортування й складування, зменшення ризику дефіциту або надлишку запасів, підвищення адаптивності до змін ринку, можливість інтеграції з інформаційними платформами менеджменту. У перспективі застосування ДЛП є ключовим у розвитку цифрових двійників логістичних систем, інтелектуального планування постачань і зеленої логістики, де мінімізуються не лише фінансові, а й енергетичні та екологічні витрати.

Висновки. Оптимізаційні моделі динамічного лінійного програмування є ефективним інструментом управління логістичними процесами. Вони дозволяють враховувати часову змінність параметрів, взаємозалежність рішень і ресурсні обмеження, забезпечуючи підвищення ефективності управлінських рішень. Застосування таких моделей сприяє побудові стійких, економічно збалансованих і гнучких логістичних систем, що відповідають вимогам цифрової економіки та сталого розвитку.

1. Овчаренко А.Г. Оцінювання якості логістичного обслуговування споживачів. *Економіка транспортного комплексу*. 2020. №35. С. 160-176.
2. Загурський О.М. Моделі оптимізації рівня якості логістичного сервісу в ланцюгах постачань. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 85. 2024. С. 57-66.
3. Bertsekas D.P. *Dynamic Programming and Optimal Control*. Volume I. Athena Scientific. USA, 2005. 558 p.
4. Бондаренко Н.В., Соколова Л.В., Кириченко А.А., Блажко Л.М., Рижакова Г.М. Освітній потенціал вищої математики як платформа міждисциплінарної підготовки: синтез технічних, економічних і управлінських компетентностей. *Просторовий розвиток*. Вип. 13. 2025. С. 867-879.
5. Taha H. A. *Operations Research: An Introduction*. Pearson, 2023. 848 p.

Чеканов О.С.

здобувач ступеня доктора філософії

ІНЦ «Інститут аграрної економіки», м. Київ, Україна

ДОДАНА ВАРТІСТЬ ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНДИКАТОР ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА

У системі сучасної аграрної економіки додана вартість посідає центральне місце серед показників результативності виробництва. Теоретичне обґрунтування цієї категорії випливає з класичної політичної економії, у якій приріст вартості розглядався як наслідок продуктивної праці, та з пізніших неокласичних підходів, які акцентують увагу на синергії факторів виробництва і ринкових механізмів.

У науковій літературі додану вартість визначають як новостворену вартість, сформовану у процесі трансформації ресурсів (матеріальних, трудових, інтелектуальних, земельних) у продукцію з більш високими споживчими властивостями. З погляду бухгалтерського обліку вона є різницею між виручкою від реалізації та вартістю проміжного споживання. У системі національних рахунків додана вартість є базою формування ВВП, а на рівні підприємства – критерієм результативності його основної діяльності [1; 2].

В аграрному виробництві категорія доданої вартості набуває специфічних рис, зумовлених природно-кліматичними факторами, сезонністю, біологічними циклами та високою чутливістю до ресурсної забезпеченості. На відміну від промислового сектору, де виробнича функція базується переважно на капіталі та технологіях, у сільському господарстві вагома частка створення вартості формується за рахунок земельного фактора, якому властива обмеженість та різна продуктивність. Саме тому додана вартість є інтегральним показником оптимальності використання землі, праці та капіталу.

Ефективність діяльності аграрних підприємств традиційно оцінюється за прибутковістю, рентабельністю, рівнем продуктивності праці та фондовіддачі. Однак сучасні умови господарювання, як то глобалізація аграрних ринків, зростання волатильності цін, посилення ризиків та інтеграційних процесів, вимагають більш комплексного та стійкого підходу до оцінки.

Додана вартість у цьому контексті виступає ключовим узагальнюючим індикатором, оскільки:

- відображає реальний економічний внесок підприємства у створення кінцевого результату, незалежно від кон'юнктурних коливань ринку;
- характеризує інтенсивність виробництва, оскільки зростання доданої вартості зазвичай супроводжується впровадженням інноваційних технологій, модернізацією технічної бази та оптимізацією витрат;
- оцінює конкурентоспроможність підприємства, адже здатність формувати високу додану вартість означає ефективне управління ланцюгом створення вартості та розвиток переробки;
- показує ефективність використання ресурсів, зокрема землі, що є особливо актуальним в умовах земельної реформи;
- сприяє об'єктивному вимірюванню стійкості підприємства, оскільки забезпечує розподіл вартості між усіма факторами виробництва (оплатою праці, капіталом, податками, амортизацією).

Таким чином, додана вартість є не лише показником результативності, а й ключовою характеристикою сталості розвитку аграрного підприємства.

Структура доданої вартості в аграрному підприємстві охоплює: оплату праці та соціальні відрахування, що характеризують соціальну ефективність та впливають на мотивацію персоналу; амортизаційні відрахування, які визначають можливість оновлення виробничих активів; відсоткові витрати, що відображають вартість залученого капіталу; податкові

платежі, які формують фіскальний внесок підприємства в розвиток територій; операційний прибуток, який є підсумковим результатом ефективної організації виробництва [1; 3].

Аналіз структури доданої вартості дає змогу оцінити: рівень капіталізації підприємства; інноваційність виробничих процесів; соціальну стабільність та рівень оплати праці; інвестиційну привабливість; ступінь залежності від кредитних ресурсів.

Для інтегрованих агрохолдингів характерною є значна частка амортизації та прибутку в доданій вартості, що свідчить про високий рівень інтенсивності та технологічності виробництва.

Формування високої доданої вартості в аграрному секторі залежить від сукупності технологічних, економічних, організаційних та інституційних чинників.

Серед технологічних чинників ми можемо виділити такі, як: точне землеробство; біотехнологічні засоби захисту; автоматизація та цифровізація виробничих процесів; системи краплинного зрошення та диференційоване внесення добрив. До організаційно-економічних факторів відносять інтеграцію у збалансовані ланцюги доданої вартості, кооперацію виробників, участь у кластерних структурах, розвиток власних логістичних та переробних потужностей. Логістичні та маркетингові фактори включають як побудову ефективної системи збуту і експортну орієнтацію, так і сертифікацію продукції й формування брендів. Інституційні чинники пов'язані з аграрною політикою держави і механізмами державної підтримки, земельним регулюванням та забезпеченням доступу до інвестиційних ресурсів.

Синергія таких факторів забезпечує зростання доданої вартості, підвищення конкурентоспроможності та розвиток аграрного сектору в цілому.

У сучасних умовах інтегровані агрохолдинги стають головними драйверами створення доданої вартості. Їхні виробничі цикли охоплюють вирощування сировини, первинну та глибоку переробку, логістику, збут і експорт. Така вертикальна інтеграція дозволяє: мінімізувати транзакційні витрати, забезпечити контроль якості на всіх стадіях, ефективно використовувати економію на масштабі, отримувати високу маржинальність кінцевої продукції, зменшувати ризики цінових коливань на сировину [4]. Для інтегрованих аграрних підприємств найбільш релевантним є підхід ланцюга доданої вартості М. Портера, що дозволяє визначити «вузькі місця» створення цінності, рівень інтеграції та ефективність управління потоками ресурсів [5].

У результаті додана вартість інтегрованих структур у кілька разів перевищує показники підприємств, діяльність яких обмежується лише первинним виробництвом. Це робить показник доданої вартості стратегічним індикатором управління та планування сталого розвитку великих аграрних формувань.

Отже, додана вартість є універсальним, інтегральним і стабільним показником, що відображає реальний економічний внесок аграрного підприємства у виробництво, його конкурентоспроможність та стійкість. У сучасних умовах структурних змін в аграрному секторі та розвитку інтеграційних відносин економічна додана вартість виступає ключовим критерієм ефективності функціонування аграрних підприємств і визначає їх стратегічні перспективи. Завдяки інтеграційним механізмам, інноваціям і стратегічному управлінню підприємства отримують можливість підвищувати конкурентоспроможність, ефективно розподіляти ресурси та забезпечувати соціально-економічний розвиток регіонів. Удосконалення механізмів створення та розподілу додатково вартості сприятиме переходу українського аграрного сектору від сировинної до інноваційно-виробничої моделі розвитку.

1. Гриценко Л.Л., Деркач Л.С. Економічна додана вартість як показник оцінки ефективності функціонування підприємства. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2022. № 1. С. 41–52.
2. Кравчук І.А. Теоретичні засади дослідження формування доданої вартості. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. Вип. 22. Ч. 1. С. 59–62.
3. Россоха В.В., Нечипоренко О.М. Формування вартості та доданої вартості в агропродовольчій сфері. *Агросвіт*. 2024. №1. С. 3–10.
4. Гуроров А.О. Розвиток інтеграційних відносин в аграрному секторі економіки. Київ: ТОВ «СІК ГРУП УКРАЇНА», 2016. 484 с.

5. Формування та функціонування інтегрованих структур в аграрному секторі економіки України на засадах сталого розвитку сільських територій / [Ю.О. Лупенко, О.Г. Шпикуляк, М.Й. Малік та ін.]; за ред. О.Г. Шпикуляка Київ: ННЦ «ІАЕ», 2022. 52 с.

Діденко К. В., здобувач вищої освіти
Науковий керівник: к.е.н., доцент **Ніколаєва А. М.**
Луцький національний технічний університет

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ

В часи економічної, політичної нестабільності та воєнної агресії в Україні проблема забезпечення ефективного функціонування підприємств набуває більш комплексного та складного характеру. Велика кількість підприємств під тиском зовнішніх обставин припинила свою діяльність або продовжує працювати в тяжких умовах. Тому важливо вчасно вживати заходів для налагодження діяльності підприємства, зменшувати виробничі витрати, підвищувати прибутковість, здійснювати комплексний фінансовий аналіз, зокрема, аналіз рентабельності, з метою визначення наскільки ефективно підприємство веде свою діяльність в динаміці, а також результативність його діяльності в середовищі постійних економічних загроз та викликів [1, с. 445].

Під час аналізу діяльності підприємства необхідно оцінювати різні показники рентабельності, такі як: рентабельність продукції, робіт та послуг; рентабельність продажів; рентабельність основного виду діяльності; рентабельність активів (оборотних або необоротних); рентабельність власного капіталу; рентабельність підприємства в цілому [2, с. 93]. Розрахунок наведених показників дає можливість відслідковувати ефективність діяльності підприємства в цілому і одночасно відображає повну картину його конкурентоспроможності, що являється вкрай необхідним при дослідженні фінансових результатів діяльності виробничого підприємства.

Як показує практика господарювання суб'єктів бізнесу в різних сферах діяльності, на рентабельність підприємства впливають як зовнішні так і внутрішні чинники. При цьому до зовнішніх факторів відносять: розташування основних виробничих потужностей; попит на продукцію та послуги у галузі; конкурентність середовища галузі; державне регулювання (цінове, тарифне, податкове); стабільність ринку (кредитного, фінансового, фондового) та ін. Серед внутрішніх факторів доцільно виділити фактори виробничого і невиробничого характеру. Вплив внутрішніх виробничих факторів обумовлений забезпеченістю засобами праці; оптимальним терміном роботи обладнання; вчасним оновленням або удосконаленням наявного обладнання; використанням у виробництві інноваційних матеріалів; достатнім рівнем кваліфікації працівників; оптимальним часом роботи обладнання; оптимальною кількістю працівників для ефективної організації праці і т.п. До внутрішніх невиробничих факторів зазвичай відносять: налагодження постачання і збуту продукції; налагодження роботи зі скаргами, претензіями та рекламаціями; ефективна організація фінансової діяльності підприємства; організація та реалізація екологічних проектів тощо [3, с. 191]. В умовах економічних викликів менеджмент підприємства повинен вчасно адаптувати свій бізнес до впливу зовнішніх факторів та максимально ефективно використовувати внутрішні можливості для підвищення своєї прибутковості.

Отже, показники рентабельності відображають ефективність роботи підприємства з різними ресурсами та активами. Повноцінний аналіз прибутковості підприємства в подальшому створює можливість для планування його ресурсів, діяльності та розвитку. Аналіз рентабельності визначає перспективи інвестування в підприємство зацікавлених в галузі інвесторів, що сприяє збільшенню капіталовкладень в його виробничі потужності та розвиток.

1. Шандова Н. В., Мешкова-Кравченко Н. В., Дорогань О. І. Оцінка рентабельності підприємства. *Вісник ХНТУ*. 2024. №4. С. 444-451. DOI <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.4.60>
2. Фінанси підприємств: підручник / В. В. Сокурєнко, Д. В. Швець, С. М. Бортник, С. О. Ткаченко; за заг. ред. В. В. Сокурєнка. 2-ге вид., допов. та перероб. Харків: ХНУВС, 2022. ХНУВС. 292 с. URL: http://digpub.chite.edu.ua/books/fin/Finansy_pidpriyemstv_Sokurenko.pdf
3. Бочкарьова Т. О., Кулинич Р. О., Пігуль Н. Г. Показники рентабельності підприємств різних галузей України та шляхи підвищення їх рівня. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 188-193. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/35.pdf

Гебура О.М.,

викладач вищої категорії, методист

Нововолинський електромеханічний фаховий коледж, м. Нововолинськ, Україна

ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИКИ В УКРАЇНІ

У сучасних умовах глобалізації економіки логістика набуває особливого значення як інструмент забезпечення ефективності виробничих, торговельних і сервісних процесів. Вона виступає ключовим чинником конкурентоспроможності підприємств і регіонів, сприяє оптимізації ресурсів, зниженню витрат та підвищенню якості обслуговування споживачів.

Світова економіка сьогодні демонструє зростаючий попит на вдосконалення транспортних процесів і розвиток високотехнологічних, інтегрованих систем перевезення вантажів, що забезпечують безпеку та стабільність постачань. Цей попит суттєво впливає на розвиток логістики в усьому світі.

Для України, що має стратегічне розташування на перетині міжнародних транспортних шляхів, розвиток логістики є одним із пріоритетних напрямів економічної політики. Проте сучасна українська логістична система стикається з низкою глибоких проблем, які потребують комплексного вирішення [1].

Значно вплинула на економіку та бізнес України війна, створивши тим самим серйозні труднощі для підприємців, експортерів і імпортерів. Логістична інфраструктура країни зазнала значних руйнувань, а це призвело до ускладнення транспортування вантажів як всередині держави, так і за її межами. Потрібно також враховувати, що особливо постраждала сфера зовнішньої торгівлі, адже більшість звичних маршрутів перевезень стали небезпечними для використання.

До основних проблем логістики в Україні на сучасному етапі слід віднести такі:

1. Зношена транспортна інфраструктура. Значна частина автомобільних та залізничних шляхів в Україні потребує капітального ремонту або повної модернізації. Через це збільшується час транспортування, витрати на паливо та обслуговування, а також ризики пошкодження вантажів. Обмежена кількість логістичних хабів та сучасних терміналів знижує привабливість України як транзитної держави.

2. Технологічна відсталість і недостатня цифровізація. Багато компаній досі використовують застарілі методи планування і контролю руху товарів. Відсутність інтегрованих інформаційних систем ускладнює обмін даними між учасниками ланцюга постачання. Цифрові рішення (ERP, WMS, GPS, блокчейн) запроваджуються повільно і переважно у великих підприємствах.

3. Нестабільність управління ланцюгами постачання. Відсутність чіткої координації між виробниками, перевізниками та споживачами призводить до нерівномірного навантаження на склади, перебоїв у поставках та зростання витрат. У багатьох компаній відсутні ефективні стратегії прогнозування попиту та планування запасів.

4. Перешкоди на кордонах і митні бар'єри. Незважаючи на цифровізацію митних процедур, залишається проблема тривалих перевірок, черг на пунктах пропуску та бюрократичних труднощів. Це знижує конкурентоспроможність українських експортерів та ускладнює міжнародні логістичні зв'язки.

5. Військові ризики і безпекові виклики. Повномасштабна війна суттєво вплинула на логістичну інфраструктуру України – зруйновані мости, порти, залізничні вузли, а також тимчасова втрата доступу до Чорноморських морських шляхів ускладнили логістику експорту. Проте водночас це стимулювало розвиток альтернативних логістичних маршрутів – через західні кордони, Балтійські та дунайські порти [1].

Але попри наявні труднощі, Україна поступово адаптується до нових умов, а світові тенденції активно впливають на формування сучасної логістики.

Серед ключових тенденцій можна виокремити:

- цифровізацію логістичних процесів, що забезпечує контроль усіх етапів руху продукції. Впровадження автоматизованих систем управління запасами, онлайн-відстеження вантажів, аналітики великих даних (Big Data) і штучного інтелекту дає змогу ефективно управляти потоками товарів і знижувати ризики помилок.

- розвиток аутсорсингу логістичних послуг, який дозволяє підприємствам зосередитися на основній діяльності. Все більше підприємств передають функції перевезення, складування та дистрибуції спеціалізованим логістичним операторам (3PL, 4PL). Це сприяє підвищенню ефективності й зосередженню бізнесу на ключових видах діяльності.

- формування партнерських відносин у ланцюгах постачання замість конкуренції між численними постачальниками. В Україні поступово створюються регіональні логістичні центри – у Львівській, Київській, Одеській областях. Їх розвиток сприяє кооперації між транспортними, торговельними та виробничими структурами.

- впровадження «зеленої логістики», орієнтованої на екологічність транспортування та повторне використання пакувальних матеріалів. Глобальний тренд на зменшення вуглецевого сліду поступово поширюється і в Україні. Використання електротранспорту, перехід на енергоощадні склади, оптимізація маршрутів перевезень допомагають зменшити негативний вплив на довкілля.

- розвиток електронної комерції (e-commerce). Стрімке зростання онлайн-торгівлі створює нові вимоги до швидкості й точності доставок. Це стимулює розвиток кур'єрських служб, автоматизованих складів та хмарних логістичних платформ [2].

Розвиток логістичного ринку в Україні зумовлений також підвищеним інтересом з боку міжнародної спільноти, особливо європейських країн. Крім того, існує висока ймовірність, що у післявоєнний період Україна зможе збалансувати зовнішню торгівлю та наростити обсяги експорту.

Подальше зростання ефективності логістики в Україні можливе за умов реалізації комплексної державної стратегії, що має включати:

- розбудову сучасної інфраструктури – реконструкцію доріг, залізниць, портів, створення мультимодальних транспортних коридорів;

- державну підтримку інвестицій у логістичну сферу та залучення міжнародних фінансових організацій до її модернізації;

- створення національної цифрової логістичної платформи, яка об'єднає транспортні, митні та комерційні дані;

- інтеграцію до європейських логістичних систем, зокрема участь у програмах TEN-T і «Єдиного транспортного простору ЄС»;

- розвиток кадрового потенціалу – підготовку фахівців, здатних управляти сучасними логістичними процесами, впроваджувати автоматизовані системи та цифрові рішення [2].

Отже, логістика в Україні нині переживає етап глибокої трансформації. Попри серйозні виклики, пов'язані з війною, нестачею інвестицій та інфраструктурними обмеженнями, галузь демонструє поступову адаптацію до нових реалій.

Логістичний ринок в Україні має значний можливості для розвитку, особливо за умови успішного використання інноваційних інфраструктурних та технологічних рішень.

Інноваційні технології, цифровізація, міжнародне партнерство та ефективна державна політика можуть стати фундаментом для формування сучасної, стійкої та конкурентоспроможної логістичної системи.

Розвиток логістики стане запорукою економічної стабільності, підвищення конкурентоспроможності українських підприємств і їх інтеграції до глобального економічного простору.

1. Іванов Ю.В., Нагай Д.Р. Логістика в сучасних умовах розвитку економіки України. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2025/36_75_1/13.pdf
2. Репіч, Т.А.,Питель К.В. Сучасний стан та перспективи розвитку логістики України. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a4cfb8be-ca0d-42e9-a762-4e45c64070d1/content>

Гладищук Я.А.

аспірант, асистент кафедри фінансів та цифрової економіки

Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, Україна

РИНКОВА ОРІЄНТАЦІЯ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ БАЗИС ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ БАНКУ

В умовах глобальної фінансової нестабільності та посилення конкуренції на ринку банківських послуг підходи до формування фінансової політики зазнають суттєвих трансформацій. Традиційне розуміння фінансової політики виключно як механізму управління грошовими потоками стає недостатнім для забезпечення довгострокової стійкості установи. З огляду на те, що фінансова діяльність банку нерозривно пов'язана із залученням клієнтських ресурсів і просуванням фінансових продуктів і послуг, маркетингово-орієнтований підхід набуває ключового значення. Дослідження маркетингової складової в системі фінансової політики банку передбачає аналіз її аспектів прояву на різних рівнях. У сучасній банківській літературі співіснують декілька споріднених концепцій. Зокрема, визначено поняття «ринкова орієнтація», «маркетингово-орієнтований підхід», «маркетингова політика», «маркетингові інструменти».

Основоположним поняттям виступає ринкова орієнтація (market orientation). Історично вона розглядалася як фундаментальна організаційна культура, що спонукає компанію до створення найвищої цінності для клієнтів. Ця концепція охоплює три ключові компоненти: орієнтацію на клієнта, орієнтацію на конкурентів та міжфункціональну координацію [3]. Інший підхід визначив ринкову орієнтацію як поведінкову концепцію, що включає генерацію ринкового інтелекту, його поширення між підрозділами та організаційне реагування на нього [2]. Саме ці два основні підходи (культурний та поведінковий) сформували основу для розуміння ринкової орієнтації, а їхні взаємозв'язки та вплив на результативність бізнесу наразі є предметом наукових досліджень, зокрема Джеймс М. Крік наводить об'єднане трактування поняття ринкової орієнтації, – це стратегічна спрямованість організації, яка полягає у впровадженні маркетингової концепції через організаційно-широке створення цінності для клієнта. Вона охоплює систематичне збирання, поширення та використання інформації про ринок (потреби клієнтів, дії конкурентів, ринкові тенденції) для формування конкурентних переваг і забезпечення довгострокового успіху [1]. Для емпіричного підтвердження зв'язку ринкової орієнтації з банківською сферою та виявлення ключових кореляцій в академічному дискурсі, проведено бібліометричний аналіз (рис. 1).

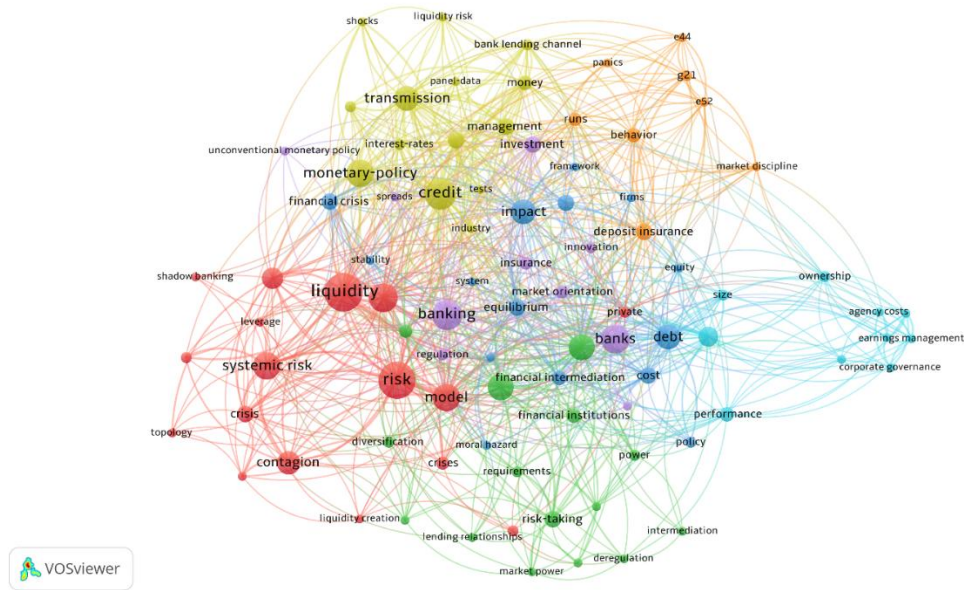


Рис. 1. Візуалізація зв'язку поняття «ринкова орієнтація» з банківською сферою діяльності

Джерело: сформовано автором

Представлена візуалізація наукового ландшафту, побудована за допомогою програмного інструментарію VOSviewer на основі бібліографічних даних із наукометричної бази Web of Science, дозволяє комплексно проаналізувати інтеграцію маркетингового підходу у фінансову політику банківських установ. Аналіз архітектури мережі показує складну екосистему понять, де параметри фінансової політики не розглядаються ізольовано, а структурно пов'язані зі стратегічними векторами управління. На карті чітко простежується взаємодія трьох макро-кластерів, де сфера пруденційної фінансової політики, що охоплює поняття ризиків (risk), ліквідності (liquidity) та кризових явищ (червоний кластер), перетинається із жовтим кластером зовнішнього середовища макроекономічного регулювання, що включає монетарну політику (monetary policy), кредит (credit), трансмісію (transmission), відсоткові ставки (interest-rates), та синім і фіолетовим кластером інституційної стратегії, що включає банкінг (banking), банки (banks), ринкову орієнтацію (market orientation), конкуренцію / конкурентоспроможність (competition), інновації (innovation) та ефективність / результативність (performance).

Центральним елементом у цьому контексті виступає вузол «ринкова орієнтація», який займає ключове положення у кластері інституційної стратегії та має сильні семантичні зв'язки з поняттями банківської діяльності, інновацій та впливу. Це свідчить про те, що в сучасному академічному дискурсі ринкова орієнтація інтерпретується не як допоміжна функція просування, а як фундаментальна модель ведення банківського бізнесу. Наявність зв'язку з поняттям рівноваги (equilibrium) показує, що орієнтація на ринок сприяє знаходженню балансу між попитом клієнтів і можливостями банку, виступаючи драйвером впровадження нових фінансових продуктів.

Особливої аналітичної ваги набуває роль вузла «банки», який виконує проміжну функцію між фінансовою політикою та маркетинговими результатами. Аналіз товщини сполучних ліній демонструє, що управління кредитами та ліквідністю трансформується в економічну ефективність (performance) та конкурентоспроможність (competition) саме через призму маркетингових механізмів. Вузол безпосередньо поєднує параметри фінансової стабільності з результативністю діяльності, вказуючи на нерозривність цих процесів. Цей аналіз емпірично підтверджує тезу про те, що маркетинговий підхід виступає необхідним механізмом адаптації внутрішньої фінансової політики до ринкових умов. Схема демонструє, що банк не може ефективно управляти ліквідністю та капіталом у вакуумі; цей процес повинен відбуватися з

урахуванням ринкової орієнтації для витримування конкуренції. Відсутність маркетингової складової розриває ланцюг між фінансовим управлінням та успішним позиціонуванням інституції, тоді як її наявність дозволяє конвертувати фінансові ресурси та управління ризиками у сталу результативність діяльності.

Як синонім до ринкової орієнтації поширеним є поняття банківського маркетингу, зокрема за визначенням Ткачука В.О. та Тимківа А.О. це філософія, стратегія і тактика банківського бізнесу, інтенсивне освоєння і використання інструментів якого забезпечують ефективність бізнесу і досягнення поставлених цілей [4, с. 1250].

Зроблено висновок, що попри значну кількість напрацювань у сфері маркетингу в контексті банкінгу немає окремо визначеного поняття, яке використовують з метою означення застосування маркетингової концепції в управлінні. Враховуючи це, ми пропонуємо розглядати ринкову орієнтацію в банківській сфері як стратегічний базисом, на якому будуватиметься ефективна фінансова політика. Вона дозволяє трансформувати процес управління фінансами з суто внутрішнього, ресурсного процесу у зовнішньо-орієнтовану систему створення вартості. Такий підхід гарантує, що фінансові цілі банку (прибутковість, ліквідність) досягаються через задоволення потреб клієнтів, що є запорукою стабільності в довгостроковій перспективі.

1. Crick J. M. The dimensionality of the market orientation construct. *Journal of Strategic Marketing*. 2019. С. 1-20. URL: <https://doi.org/10.1080/0965254x.2019.1677747>.
2. Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 1990. № 54(2), С. 1-18.
3. Narver, J. C., & Slater, S. F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*. 1990. № 54(4), С. 20-35. <https://doi.org/10.1177/002224299005400403>.
4. Ткачук В., Тимків А. Банківський маркетинг: сутність, особливості, еволюція. *Економіка та суспільство*. 2017. № 13. С. 1244-1250. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/207.pdf.

Кірчу К.М.

здобувачка

Державний торговельно-економічний університет,

Науковий керівник: **Кулик М.В.**

доктор економічних наук,

професор кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

БРЕНДИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Динамічне ціноутворення в готельному бізнесі розглядається як ключовий елемент сучасної системи управління доходами, що забезпечує максимізацію фінансових результатів шляхом адаптації тарифів до попиту, ринкових умов та характеристик цільових сегментів. У наукових роботах підкреслюється, що динамічна модель ціноутворення базується на регулярному оновленні тарифів відповідно до коливань попиту, поведінки споживачів, інтенсивності конкуренції та сезонних факторів [1]. Такий підхід відрізняється від фіксованих тарифних систем тим, що забезпечує точніший розподіл номерного фонду та ефективніше використання ресурсів, що є критично важливим для готельних підприємств у середовищі змінного та нестабільного ринку.

Динамічне ціноутворення напряму пов'язане з концепцією управління доходами, у межах якої ціна формується як результат прогнозування попиту та оптимізації тарифів з урахуванням доступних каналів збуту, історичних даних, конкурентної активності та сегментації гостей [1]. Застосування цих підходів дає готелям можливість підвищувати ключові фінансові індикатори, зокрема RevPAR, ADR та загальний обсяг доходів, оскільки

дозволяє синхронізувати цінові рішення з реальними умовами ринку. В епоху цифровізації, коли більшість бронювань здійснюється в онлайн-середовищі, роль аналітичних інструментів, алгоритмічних моделей та RMS-систем стає визначальною для формування конкурентної тарифної політики, здатної швидко реагувати на ринкові зміни [2].

Адаптивність та здатність готельного підприємства швидко реагувати на коливання ринку є невід'ємною частиною формування ефективної конкурентної стратегії. У цьому контексті динамічне ціноутворення виконує не лише операційну, а й стратегічну роль: воно дозволяє зміцнювати ринкові позиції, формувати відчутну цінність для гостя та підтримувати відмінність від конкурентів. Використання гнучких тарифних моделей забезпечує можливість пропонувати релевантні ціни для різних сегментів, запобігати втратам доходу в періоди зниженого попиту та максимально підвищувати прибутковість у пікові періоди.

З іншого боку, ціноутворення є невід'ємною частиною брендової стратегії готелю. У дослідженнях із бренд-менеджменту зазначається, що ціна належить до ключових чинників позиціонування бренду та формує уявлення споживачів про якість, унікальність і рівень сервісу [3]. Таким чином, динамічна тарифна політика повинна узгоджуватися з ідентичністю бренду: для преміальних готелів важлива стабільність і прогнозованість тарифів, тоді як для готелів бізнес-класу та економ-сегмента – гнучкість і відповідність чутливості до ціни. У межах брендової стратегії ціна виступає інструментом комунікації, який передає ціннісні орієнтири готелю та очікування щодо сервісу.

Брендова стратегія ґрунтується на узгодженості та послідовності всіх її складових, включно з тарифною політикою, комунікаціями та сервісними стандартами. Ефективна стратегія бренду передбачає цілісну систему управлінських рішень, які забезпечують єдність позиціонування, логічну структуру комунікацій і узгодженість діяльності підприємства з визначеними цінностями та очікуваннями цільової аудиторії [4]. У такому контексті динамічне ціноутворення має не лише відображати ринкову ситуацію, а й підтримувати стратегічну обіцянку бренду: неконсистентні або непрозорі коливання тарифів здатні знизити довіру гостей і порушити сформовані уявлення про рівень якості, особливо в сегментах, де стабільність і репутаційна сталість визначають вибір споживача.

У цифрову епоху динамічне ціноутворення перетворюється на ключовий стратегічний інструмент, що визначає конкурентоспроможність готельного підприємства. Дослідження засвідчують, що адаптивні моделі ціноутворення здатні підвищувати дохідність навіть за умов нестабільного попиту, оскільки інтегрують внутрішні та зовнішні дані у процес прийняття рішень [2]. Така інтеграція робить можливим формування персоналізованих тарифів і підсилює сприйняття бренду як клієнтоорієнтованого та технологічно розвиненого.

У стратегічному вимірі динамічне ціноутворення створює довгострокові конкурентні переваги, забезпечуючи адаптивність до ринкових змін, стабільність фінансових результатів і підтримку позиціонування серед конкурентів. Оскільки ціна є одним із найпомітніших елементів взаємодії споживача з брендом, її узгодженість із сервісною концепцією та очікуваннями гостей безпосередньо впливає на рівень довіри та лояльності.

Таким чином, динамічне ціноутворення виступає не лише інструментом оптимізації доходів, а й важливою складовою бренд-стратегії. Поєднання аналітичних моделей, стратегічної логіки та прозорої тарифної політики посилює позиціонування бренду й забезпечує готелю довгострокову конкурентоспроможність у середовищі швидких ринкових трансформацій.

1. Іванов Ю. Б., Іванова О. Ю. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби. – Проблеми економіки. – 2012. – № 4. – С. 121–128. – URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2012-4_0-pages-121_128.pdf
2. Громко Л. Стратегії динамічного ціноутворення для максимізації доходів готелів. – Scientia Fructuosa. – 2025. – № 4. – С. 69–76. – DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2025\(162\)05](https://doi.org/10.31617/1.2025(162)05)
3. Вдовічен А. А., Вдовічена О. Г. Бренд-менеджмент : навчальний посібник. – Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2019. – 230 с. – URL: http://chtei-knteu.cv.ua/ua/content/download/nayka/monography/brend_men_2019.pdf

4. Формування та управління брендинговими технологіями підприємств регіону в умовах євроінтеграції : монографія / за ред. А. А. Вдовічена. – Чернівці : ЧТЕІ ДТЕУ, 2023. – 108 с. – URL: <http://rps.chtei-knteu.cv.ua:8585/jspui/handle/123456789/1380>

Мантур-Чубата О.С.

к.е.н., доцент, доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці
Хмельницький національний університет, м. Хмельницький, Україна
Лисько К.В.
здобувач вищої освіти
Хмельницький національний університет, м. Хмельницький, Україна

СТРАТЕГІЇ ПОДОЛАННЯ ФІНАНСОВИХ КРИЗ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Сучасна економічна система характеризується високими темпами змін, глибокою інтеграцією міжнародних ринків, активним технологічним прогресом та зростанням рівня фінансових ризиків. У таких умовах підприємства дедалі частіше стикаються з нестабільністю попиту, коливаннями валютних курсів, підвищенням кредитних та операційних загроз, що негативно впливає на їхню фінансову стабільність і результативність діяльності. Це призводить до необхідності ефективного антикризового фінансового менеджменту, спрямованого на своєчасне виявлення проблемних тенденцій, зниження ризиків та гарантування сталого розвитку суб'єкта господарювання [4, с. 3]. Фінансова криза трактується як різке погіршення стану фінансової системи, викликане реалізацією накопичених ризиків під дією внутрішніх і зовнішніх факторів. Вона супроводжується порушенням функціонування ринкових механізмів, падінням цінкових показників, зниженням ліквідності та якості фінансових активів, а також банкрутством окремих учасників ринку [2, с. 3].

На практиці виділяють три основні види криз: стратегічна криза; криза прибутковості; криза ліквідності. Дані види криз тісно взаємопов'язані між собою: стратегічна криза, що виникає під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, породжує кризу прибутковості, яка, у свою чергу, призводить до зниження ліквідності. Скорочення обсягів реалізації зменшує прибутковість підприємства, що безпосередньо погіршує його платоспроможність та рівень ліквідності [8, с. 137].

Усі умови, що зумовлюють виникнення фінансової кризи, поділяються на внутрішні та зовнішні рушійні сили. Для глибокого пізнання сутності кризових процесів на підприємстві необхідним є детальний аналіз внутрішніх детермінант, адже саме вони піддаються управлінському впливу та створюють основу для розроблення ефективної антикризової програми, адаптованої до конкретних умов функціонування суб'єкта господарювання [10, с. 141].

У процесі розвитку фінансової кризи в діяльності підприємства зазвичай простежуються чотири основні стадії: поступове скорочення рівня використання капіталу; зменшення обсягів отриманого прибутку; формування збитковості; зниження платоспроможності підприємства.

Перелічені етапи часто супроводжуються скороченням виробничих потужностей і обсягів випуску продукції, оскільки підприємство вимушене спрямовувати значну частину фінансових ресурсів на погашення боргових зобов'язань і підтримання ліквідності. Унаслідок цього підвищується ризик зупинення виробничого процесу або банкрутства суб'єкта господарювання [6].

Антикризове фінансове управління виступає невід'ємним елементом системи сучасного менеджменту та є фундаментальним інструментом забезпечення стабільності й відновлення ефективності підприємства. Рівень його результативності значною мірою залежить від накопиченого практичного досвіду – як на рівні окремих бізнес-структур, так і на рівні держав, що розробили власні концепції реагування на економічні шоки.

Аналіз національного та зарубіжного досвіду дозволяє виокремити результативні підходи до фінансової стабілізації та підвищення конкурентоспроможності підприємств, які узагальнено представлено в таблиці 1.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика зарубіжного та вітчизняного досвіду реалізації антикризових стратегій у системі фінансового управління

Критерії оцінювання	Зарубіжна практика	Українська практика
Концептуальні підходи до антикризового фінансового управління	Комплексне застосування фінансового аналізу, прогнозування розвитку, системного управління ризиками та запровадження превентивних заходів реагування на кризові явища	Розроблення антикризових планів, посилення контролю за витратами й ліквідністю, концентрація на підтриманні платоспроможності підприємства
Інструментарій та механізми фінансової стабілізації	Використання факторингу, лізингу, аутсорсингу фінансових процесів, оптимізація структури капіталу та управління грошовими потоками	Часткове застосування факторингу та лізингу, залучення зовнішніх джерел фінансування, удосконалення системи внутрішнього контролю
Стратегічні напрями забезпечення фінансової стійкості	Диверсифікація джерел доходів, реструктуризація боргових зобов'язань, зменшення витрат і підвищення ефективності управління фінансами	Оптимізація витрат і персоналу, перегляд структури капіталу, поступове впровадження реструктуризаційних заходів у межах наявних ресурсів
Інституційна роль системи корпоративного управління	Високий рівень інтеграції внутрішнього контролю, стратегічного планування та управління ризиками в корпоративну політику	Обмежена інтеграція елементів корпоративного управління; орієнтація переважно на поточний фінансовий контроль і реагування на наслідки кризи
Організаційно-управлінські особливості впровадження антикризових заходів	Застосування автоматизованих інформаційних систем контролю, поєднання стратегічного та оперативного планування, довгострокове бачення розвитку	Реактивний характер антикризових дій, короткострокове планування, недостатній рівень стратегічного передбачення та цифрової інтеграції
Рівень результативності та ефективності реалізації антикризових стратегій	Висока ефективність, спричинена комплексним підходом, інноваційними фінансовими інструментами та системним управлінням ризиками	Середній рівень ефективності, який поступово підвищується за умови адаптації та імплементації міжнародних антикризових практик.

Джерело: побудовано автором на основі [7].

Дослідження зарубіжного та вітчизняного досвіду управління кризовими явищами вказує на те, що гарантування фінансової стійкості підприємства є неможливим без поєднання стратегічного бачення розвитку, глибокого аналітичного підходу та використання сучасних фінансових інструментів [1, с. 114].

На практичному рівні реалізація зазначених підходів проявляється у впровадженні комплексу заходів — від організації короткострокових кредитних ліній та посилення контролю за дебіторською заборгованістю до розроблення інноваційних продуктів і виходу на нові ринки збуту. Головною метою таких управлінських рішень є стабілізація фінансових потоків, відновлення платоспроможності та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Антикризове фінансове управління прогнозує застосування цілеспрямованих стратегій, спрямованих на стабілізацію фінансового стану, мінімізацію ризиків та здійснення

довгострокової стійкості підприємства. Вибір конкретної стратегії залежить від типу та стадії кризи, масштабу її впливу, а також наявних ресурсних можливостей організації (табл. 2).

Сучасний економічний простір характеризується високим рівнем невизначеності, постійною турбулентністю та зростанням взаємозалежності фінансових ринків. Глобальні події миттєво відображаються на макроекономічних показниках, які змінюються у непередбачуваному напрямі, що, у свою чергу, викликає загострення конкуренції як на національному, так і на міжнародному рівнях. У таких умовах будь-яке підприємство функціонує у зоні підвищеного ризику, де втрата прибутковості чи ліквідності може відбутися в короткостроковій перспективі, а за несприятливого поєднання зовнішніх та внутрішніх чинників можлива повна втрата платоспроможності [5, с. 146].

Таблиця 2. Класифікація стратегічних підходів до подолання фінансових криз у системі антикризового управління підприємством

Тип стратегічного підходу	Стратегічна мета	Механізми впровадження	Етап реалізації
Стратегія фінансової оборони	Збереження фінансової стійкості та захист поточної платоспроможності підприємства	Формування резервних фондів, контроль і скорочення витрат, регулювання дебіторської заборгованості	Передкризова або початкова стадія розвитку кризи
Стратегія фінансового відновлення	Відновлення фінансового потенціалу та стимулювання подальшого розвитку	Реструктуризація боргових зобов'язань, залучення інвестицій, використання інноваційних фінансових інструментів	Посткризова фаза
Інтегрована (комбінована) стратегія	Поєднання стабілізаційних заходів із підготовкою до економічного зростання	Цілісне застосування фінансових інструментів, управління ліквідністю, оптимізація витрат і ресурсів	Період глибокої або тривалої фінансової кризи
Стратегія управління ліквідністю	Гарантування своєчасного виконання короткострокових фінансових зобов'язань	Використання факторингу, короткострокових кредитів, оптимізація дебіторської та кредиторської заборгованості	Будь-який етап фінансової кризи
Стратегія капіталізації (стратегія управління капіталом)	Підтримання рентабельності та відновлення довгострокової фінансової рівноваги	Реструктуризація капіталу, залучення додаткових джерел фінансування, реалізація непрофільних активів	Середня або посткризова стадія
Стратегія оптимізації фінансових результатів	Підвищення ефективності операційної діяльності підприємства	Диверсифікація джерел доходу, оптимізація витрат, коригування цінової політики	На будь-якому етапі розвитку фінансової кризи

Джерело: побудовано автором на основі [3, 9].

У сучасних умовах господарювання пошук результативних інструментів антикризового фінансового управління набуває статусу не допоміжного завдання, а провідного напрямку діяльності фінансового менеджменту. Раціональне адміністрування дебіторської заборгованості слугує запобіганню заморожуванню оборотного капіталу, тоді як ефективний контроль кредиторської заборгованості забезпечує оптимальний баланс між розвитком підприємства та рівнем фінансових ризиків.

Подолання фінансових кризових явищ вимагає системного підходу та цілеспрямованого застосування стратегій антикризового фінансового управління. Вибір конкретної стратегії обумовлюється типом і стадією розвитку кризи, наявними ресурсами підприємства, а також

впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Ефективність фінансового управління досягається шляхом узгодженої реалізації заходів із підтримання фінансової стійкості, раціонального управління ліквідністю, скорочення витрат та розширення дохідної бази підприємства.

1. Бадяєв О. В. Інноваційні підходи до антикризового фінансового управління в умовах цифрової трансформації. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 3. С. 114-118.
2. Барановський О. І. Сутність і різновиди фінансових криз. *Фінанси України*. 2009. № 6. С. 3–13.
3. Богуславська С. І., Білоус С. А., Дяк В. В. Стратегії антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*, 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17>
4. Заїчко І. В., Оліфіров О. В. Антикризове фінансове управління: стратегії та інструменти. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 7–8. С. 11.
5. Заїчко І.В., Різник Д.В., Павленко Н.В. Антикризове управління фінансами: стратегії та інструменти для подолання кризових ситуацій. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 86. 2024. С.146-152
6. Невмержицька С.М., Марценюк С.О. Причини виникнення та шляхи подолання фінансової кризи на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/68.pdf
7. Парій Л. В., Левандовська В. А. Зарубіжний досвід практичної реалізації антикризових інструментів управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 4(38). С. 93–98.
8. Ткачук Н. В., Дейнека К. С. Концептуальні засади виявлення і подолання фінансової кризи на підприємстві в умовах війни. *Механізм регулювання економіки*. 2022. № 3–4 (97–98). С. 136–140.
9. Тюріна Н., Назарчук Т., Гурницький О., Антончик О. Підходи до формування, управління та реалізації антикризового фінансового потенціалу підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. № 126. С. 26–34.
10. Шершньова З. Є. Антикризова програма підприємства: методичні основи розробки та організація виконання. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. Т. 1, № 2. С. 140–144

Новіков М.А.

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування
НУ «Запорізька Політехніка», м. Запоріжжя, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасна економічна система визначається як середовище підвищеної невизначеності, що фундаментально змінює підходи до стратегічного управління. Традиційне довгострокове планування засноване на екстраполяції та стабільних прогнозах, втратило свою ефективність через прискорення іноваційних змін, геополітичну невизначеність та зростаючі вимоги концепції сталого розвитку. Стратегічний менеджмент проходить трансформацію з фіксованого плану на безперервний адаптивний процес, який зосереджений на формуванні організаційної стійкості, та підвищенні швидкості реакції на зміни зовнішнього середовища. Головним завданням сучасного стратегічного менеджменту є не лише виживання, а і забезпечення гнучкості, адаптивності організації, здатність отримувати конкурентні переваги в умовах невизначеності та в часи системних криз.

Сучасні умови господарювання характеризуються, як середовище концепції BANI, що стало розвитком та доповненням моделі VUCA. Середовище BANI- це концепція яка описує сучасний світ, як нестабільний, непередбачуваний та складний в управлінні. В стратегічному менеджменті BANI використовується для: розробки сценаріїв майбутнього, оцінки змін зовнішнього середовища, формування стратегії, що враховують нестабільність, психологічні чинники та системні збої. Ця системна невизначеність вимагає від підприємств кардинального переосмислення класичного стратегічного менеджменту [1]. Стратегія перестає бути фіксованим планом і перетворюється на безперервний, адаптивний процес формування стійкості та гнучкості організації та забезпечення сталого розвитку організації.

Стратегічний менеджмент сьогодні формується під впливом низки системних факторів, які формують певний рівень невизначеності.

Ключові виклики та фактори впливу:

- геополітична та макроекономічна нестабільність: регіональні конфлікти, інституційна невизначеність, санкції, торговельні тарифи та пов'язані з цим розриви глобальних ланцюгів постачання, додаткові витрати вимагають диверсифікації ризиків та підвищення автономності організації, аналіз галузевої структури та конкурентних сил, закладений М. Портером, має бути доповнений оцінкою наведених загроз [2].
- відповідність вимогам концепції сталого розвитку: стратегічний менеджмент зобов'язаний інтегрувати екологічні, соціальні та управлінські критерії розвитку (ESG), стратегії розвитку що ігнорують принципи сталого розвитку втрачають доступ до певних ринків збуту, інвестицій та зазнають репутаційних ризиків.
- технологічна конвергенція та швидкість інновацій: прискорений розвиток штучного інтелекту (AI) та інтернету речей (IoT) призводить до швидкого старіння існуючих бізнес-моделей, стратегія повинна бути спрямована на отримання конкурентних переваг за рахунок постійного навчання та інноваційного лідерства, максимально використовуючи внутрішній потенціал організації, що саморозвивається .
- соціальні трансформації та зміни в поведінці споживачів: старіння населення, особливості поведінки різних поколінь, міграційні процеси, запити на персоналізацію продуктів вимагають створення адаптивних стратегій управління персоналом, гнучкі формати зайнятості, розвиток клієнтоорієнтованих продуктів.

Аналізуючи ключові виклики та фундаментальні зміни у зовнішньому середовищі потрібні зміни і у підходах, інструментах та функціях стратегічного менеджменту, які необхідні для забезпечення конкурентоспроможності в умовах невизначеності

Невизначеність зовнішнього середовища спричинила трансформацію ключових функцій стратегічного управління:

1. В стратегічному аналізі та форсайтингу традиційні інструменти, як SWOT-аналіз чи PESTEL-аналіз, залишаються актуальними, але доповнюються проактивними методами:

- стратегічний форсайтінг: системне дослідження альтернативних майбутніх сценаріїв, допомагає виявити зміни зовнішнього середовища, які можуть стати критичними.
- сценарне планування: перехід від єдиного фіксованого плану до розробки 3-5 адаптивних стратегій (опціонів), які можуть бути активовані в залежності від того, який з ключових сценаріїв почне реалізовуватись.

2. При реалізації стратегії акцент зміщується з ієрархічного контролю на організаційну гнучкість. Ефективна реалізація стратегії базується на швидкості дій та рішень і гнучкості організації:

- agile-стратегія: впровадження методологій Agile та Lean на рівні управління організацією, що передбачає короткі цикли планування, швидке отримання зворотного зв'язку та готовність до кардинальної зміни бізнес-моделі організації або продукту[1].
- децентралізація та розширення можливостей: передача повноважень і відповідальності за стратегічні ініціативи управлінським командам на нижчій рівні управління які взаємодіють зі змінами в зовнішньому середовищі, це підвищує швидкість реакції та залученість персоналу, що узгоджується з принципами "організації, що самонавчається" .

3. Стратегічний контроль трансформується з оцінки відповідності плану до оцінки здатності організації до адаптації:

- концепція антикрихкості: ця концепція, запроваджена Н. Талебом, вимагає, щоб стратегія не просто виживала в умовах шоку (стійкість), але й ставала сильнішою внаслідок стресу, отримуючи конкурентні переваги в умовах невизначеності [3].
- KPIs проти KRIs: Використання не лише ключових показників ефективності (KPIs), а й ключових індикаторів ризику (KRIs). Це дозволяє проактивно відстежувати зовнішні загрози.

4. Цифрова трансформація є не просто модернізацією ІТ-систем, а фундаментальною стратегічною ініціативою:

- стратегія, орієнтована на дані: використання Big Data та AI-аналітики для прогнозування попиту, оптимізації цін та управління ланцюгами постачання в реальному часі та стають стратегічним активом і основою для прийняття Agile-рішень [1].

- екосистемний підхід: стратегія має передбачати інтеграцію в цифрові екосистеми (платформи з партнерами, постачальниками та конкурентами), що підвищує мережеву цінність і стійкість організації та впливає на швидкість збору інформації.

Стратегічний менеджмент переживає фундаментальну трансформацію від ієрархічної системи планування до безперервної, адаптивної системи управління. Стратегічний менеджмент у сучасних умовах — це мистецтво управління змінами та формування адаптивності організації. Успіх більше не визначається якістю початкового плану, а швидкістю та ефективністю, з якою організація здатна переглядати та реалізовувати свою стратегію. Майбутнє належить тим організаціям, які зможуть трансформувати невизначеність із загрози у джерело стратегічних переваг.

1. Аппело, Ю. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами. Харків : Фабула, 2019. — 464 с.
2. Портер, М. Е. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів. Київ : К.І.С., 2018. 450 с.
3. Талєб, Н. Н. Антикрихість. Як отримати вигоду від безладу. Київ : Наш формат, 2017. 488 с.

Полянський М.Ю.,

аспірант кафедри економіки, обліку і оподаткування,

Національний університет «Чернігівська політехніка», м. Чернігів, Україна

ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Сучасні трансформаційні процеси, що супроводжують формування інформаційного суспільства, висувають нові вимоги до ведення підприємницької діяльності, зокрема щодо інноваційного потенціалу та ефективності інвестиційного розвитку суб'єктів господарювання. Інновації поступово стають визначальним фактором формування конкурентних переваг підприємств, сприяючи підвищенню продуктивності, оптимізації витрат і доступу до нових ринкових сегментів. У контексті масштабної цифровізації особливого значення набуває застосування сучасних технологічних рішень, автоматизованих систем управління та цифрових платформ. При цьому рівень інвестиційної привабливості підприємств безпосередньо залежить від їх здатності адаптуватися до цифрових трансформацій, забезпечувати прозорість управлінських процесів, ефективно управляти ризиками та розвивати людський капітал.

Разом із можливостями інформаційне суспільство формує й низку викликів, серед яких особливо виділяються загрози кібербезпеці, необхідність постійного оновлення технологічної інфраструктури та зростання вимог до цифрової компетентності персоналу. За таких умов питання інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств набуває значної наукової та практичної ваги.

У науковій літературі існують різні підходи до визначення сутності інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств. Так, Т. Дем'яненко розглядає його як процес досягнення технічних, економічних, соціальних та організаційно-правових результатів у діяльності підприємства за умови прийняття ризиків, характерних для науково-дослідної сфери [1]. В. Конащук і В. Ковальова підкреслюють роль інноваційно-інвестиційного розвитку як провідного джерела соціально-економічного поступу, підвищення ефективності виробництва, поліпшення якості продукції, оптимізації структури ресурсів та мінімізації негативного впливу господарської діяльності на довкілля [2]. В. Семенова та М. Обертайло трактують його як безперервний процес нарощування техніко-економічних показників

функціонування підприємства, зміцнення його конкурентних позицій і ринкової стійкості шляхом впровадження інновацій, що фінансуються відповідними інвестиційними ресурсами [3].

Деякі автори визначають інноваційно-інвестиційний розвиток підприємства як форму господарської діяльності, яка забезпечує поступове поліпшення ключових техніко-економічних показників та ефективності інноваційно-інвестиційних процесів за умови оптимальної взаємодії елементів інноваційно-інвестиційної системи підприємства [4].

А. Гребеннікова виокремлює кілька середовищ, що формують інноваційно-інвестиційний розвиток:

- інтеграція виробничої, інноваційної та інвестиційної діяльності як основи розвитку підприємств;
- взаємозв'язок інвестиційної та інноваційної діяльності, де ключову роль відіграють правові засади, структура та обсяги інвестицій;
- інноваційна інфраструктура, що забезпечує реалізацію інноваційних проєктів і інтеграцію інновацій у підприємницьке середовище;
- організаційне забезпечення інноваційно-інвестиційної діяльності, що передбачає вибір оптимальної моделі залежно від специфіки бізнесу та ринкових умов [5].

Розвиток у науковому розумінні трактується як незворотний, цілеспрямований та закономірний процес перетворень будь-якої системи у просторово-часовому вимірі [6]. Його унікальність полягає у синергетичній взаємодії трьох ключових характеристик: спрямованості, закономірності та незворотності.

Узагальнення наукових підходів дозволяє визначити інноваційно-інвестиційний розвиток підприємств як комплекс систематичних і цілеспрямованих заходів, спрямованих на генерування, впровадження та комерціалізацію інноваційних рішень, а також на залучення та ефективне використання інвестиційних ресурсів різного походження для фінансування інноваційних процесів.

Водночас на шляху інноваційно-інвестиційного відновлення та модернізації бізнес-сектору України зберігається низка серйозних загроз, що формують високий рівень економічної невизначеності. До основних ризиків можна віднести:

- 1) можливе розширення зони активних бойових дій у внутрішні регіони, що підвищує інвестиційні ризики та ускладнює реалізацію довгострокових інноваційних проєктів;
- 2) загострення дефіциту трудових ресурсів, що обмежує здатність підприємств впроваджувати технологічні зміни та нарощувати інноваційний потенціал;
- 3) тенденції до релокації підприємств за кордон у разі погіршення умов ведення бізнесу, що призводить до втрати інвестиційного потенціалу та технологічного капіталу країни;
- 4) зменшення обсягів електрогенерації, що ускладнює забезпечення стабільної роботи високотехнологічних виробництв та впровадження енергоємних інноваційних рішень;
- 5) посилення регіональних диспропорцій розвитку, зокрема відсутність спеціальних економічних зон на прифронтових територіях, що гальмує притік інвестицій та формування інноваційно орієнтованих кластерів;
- 6) зростання рівня бідності населення, що зменшує внутрішній попит на інноваційні продукти та послуги й обмежує можливості бізнесу щодо реалізації інвестиційних проєктів;
- 7) ризики скорочення або припинення зовнішньої фінансової та військової підтримки, що підвищує навантаження на внутрішні джерела інвестування.

Скоординована взаємодія інновацій, інвестицій та цифрових трансформаційних процесів виступає ключовим фактором стимулювання економічного зростання підприємств. Її ефективна реалізація сприятиме підвищенню продуктивності, зміцненню ринкових позицій підприємств та забезпеченню сталого розвитку національної економіки в умовах інформаційного суспільства.

1. Дем'яненко Т.І. Адаптивне управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємств залізничного транспорту: автореф. дис... канд. екон. наук: спец. 08.00.04. Харків, 2013. 27 с.
2. Конашук В.Л., Ковальова В.Ю. Інноваційно-інвестиційний розвиток підприємств транспортного машинобудування. *Академія: щомісячна газета Запорізької державної будівельної академії*, 2013. № 7. С.27-36. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_012.pdf.
3. Семенова В.Г., Обертайло М.В. Інноваційно-інвестиційний розвиток як основа конкурентоспроможності промислових підприємств. *Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія* / За заг. ред. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. С. 211-235.
4. Полозова Т.В. Поняття та оцінка можливостей інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства. *Моделювання процесів в економіці та управлінні проектами з використанням нових інформаційних технологій: монографія* / за заг. ред В.О. Тімофєєва, І.В. Чумаченко – Х: ХНУРЭ, 2015. С.110-117.
5. Гребеннікова А.А. Наукові основи інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. Вип. 9.Ч.5. С.68-72.
6. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія.Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. 496 с.

Пуліна Т.В.

д. е. н., професор

Резанов Е.О.

Аспірант 3 курсу кафедри менеджменту

Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна

СТРАТЕГІЧНІ МОЖЛИВОСТІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні машинобудівні підприємства функціонують в умовах високої технологічної динаміки, жорсткої глобальної конкуренції та нестабільності внутрішнього ринку. За таких умов зростає роль корпоративного управління як інструменту підвищення стратегічної стійкості, інвестиційної привабливості та інноваційної активності підприємства [1; 2]. Для капіталомістких галузей із довгим виробничим циклом та значною часткою основних фондів ефективна система взаємодії власників, ради директорів і менеджменту стає ключовою передумовою реалізації довгострокових стратегій розвитку.

Специфіка машинобудівних підприємств зумовлює низку викликів для корпоративного управління: висока потреба в інвестиціях у модернізацію обладнання; значна залежність від технологічних партнерів та постачальників; необхідність інтеграції в глобальні ланцюги створення вартості; низька швидкість окупності стратегічних проектів. Водночас саме ці чинники формують простір стратегічних можливостей, які можуть бути реалізовані через удосконалення системи корпоративного управління [3].

По-перше, створення професійної та незалежної ради директорів відкриває можливості для підвищення якості стратегічних рішень. Наявність у складі ради представників фінансових інвесторів, галузевих експертів та незалежних директорів сприяє балансу інтересів різних груп власників і мінімізує ризик опортуністичної поведінки менеджменту [1]. Для машинобудування, де стратегічні проекти часто пов'язані з високими ризиками й тривалими строками реалізації, важливою є здатність ради директорів здійснювати системний стратегічний контроль, зосереджуючись не лише на короткострокових фінансових показниках, а й на інноваційних та технологічних орієнтирах.

По-друге, формалізація розподілу повноважень між загальними зборами акціонерів, радою директорів і виконавчим органом створює можливості для підвищення прозорості управління. Чітко визначені регламенти ухвалення рішень, політика розкриття інформації, внутрішні положення про комітети ради (аудиторський, стратегічний, з винагород) сприяють зниженню інформаційної асиметрії між власниками та менеджментом. Це, своєю чергою, підвищує довіру потенційних інвесторів і кредиторів до машинобудівного підприємства, розширюючи його можливості залучення капіталу для реалізації стратегічних проектів модернізації та цифрової трансформації [2; 4].

По-третє, корпоративне управління здатне формувати стратегічні можливості через побудову системи управління ризиками та внутрішнього контролю. Для машинобудівної галузі характерні ризики зриву довгострокових контрактів, технологічного відставання, коливань цін на сировину, а також політичні та логістичні ризики. Запровадження на рівні ради директорів політики ризик-менеджменту, затвердження карти ключових ризиків та меж їх допуску, створення служби внутрішнього аудиту дозволяють підвищити готовність підприємства до зовнішніх шоків і реалізувати стратегії диверсифікації ринків збуту та продуктового портфеля [3].

По-четверте, корпоративне управління може бути джерелом стратегічних можливостей у площині кадрової політики та розвитку людського капіталу. Впровадження прозорих процедур добору й оцінювання топ-менеджменту, створення довгострокових програм мотивації (опціонні програми, бонуси за досягнення стратегічних KPI, участь у прибутку) орієнтує управлінську команду на реалізацію довгострокових цілей підприємства, а не на короткострокову оптимізацію показників. Для машинобудівних підприємств, де значущими є компетенції у сфері інженерії, R&D та роботи з цифровими технологіями, корпоративні механізми підтримки корпоративної культури інновацій, внутрішнього підприємництва та партнерства з університетами створюють додаткові можливості технологічного оновлення [5].

По-п'яте, посилення уваги до ESG-факторів (екологічних, соціальних та управлінських аспектів діяльності) задає новий вимір стратегічним можливостям корпоративного управління. Для машинобудівного підприємства інтеграція принципів сталого розвитку в корпоративну політику означає розроблення й реалізацію програм ресурсоефективності, зниження викидів, перехід на циркулярні моделі використання матеріалів, а також підвищення рівня безпеки праці та відповідальності перед місцевими громадами [4]. Наявність таких політик підвищує репутаційну цінність підприємства, полегшує доступ до «зеленого» фінансування та міжнародних грантових програм.

По-шосте, корпоративне управління забезпечує можливості інтеграції машинобудівного підприємства в галузеві кластери та стратегічні альянси. Рішення щодо участі у спільних інноваційних проектах, створення спільних виробничих потужностей, інжинірингових центрів чи логістичних хабів потребують узгодження на рівні органів управління компанії. Наявність прозорих процедур ухвалення таких рішень, належним чином прописаних у корпоративних документах, сприяє зменшенню конфліктів між партнерами та підвищує довіру до підприємства з боку міжнародних корпорацій [1; 5].

Реалізація окреслених стратегічних можливостей потребує використання відповідного інструментарію. До ключових інструментів, що формуються в межах корпоративного управління машинобудівного підприємства, належать: діагностика рівня корпоративної зрілості підприємства за такими блоками, як структура власності, склад і робота ради директорів, система контролю, прозорість розкриття інформації; розроблення карти зацікавлених сторін (акціонери, працівники, кредитори, постачальники, клієнти, органи влади, місцеві громади) та механізмів комунікацій з ними; впровадження системи стратегічних показників (Balanced Scorecard, KPI-матриці) для оцінювання результатів діяльності ради директорів та виконавчого органу; ухвалення й регулярний перегляд ключових корпоративних політик (кодекс корпоративної етики, політика розкриття інформації, дивідендна політика, політика у сфері ризик-менеджменту, ESG-політика); цифровізація процесів корпоративного управління шляхом застосування інформаційних систем підтримки рішень, онлайн-платформ для роботи ради директорів, використання бізнес-аналітики для моніторингу стратегічних показників.

Таким чином, корпоративне управління машинобудівного підприємства виступає не лише механізмом формального розподілу повноважень між власниками та менеджментом, а й важливим джерелом стратегічних можливостей. Через формування професійної ради директорів, підвищення прозорості управління, розвиток системи ризик-менеджменту, орієнтацію на людський капітал, інтеграцію ESG-принципів та участь у стратегічних альянсах

підприємство отримує змогу підвищити свою конкурентоспроможність, інноваційність та стійкість до зовнішніх шоків. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення галузевих моделей оцінювання ефективності корпоративного управління в машинобудуванні та емпіричну перевірку їх впливу на фінансові й операційні результати діяльності підприємств.

1. OECD. G20/OECD Principles of Corporate Governance. Paris: OECD Publishing, 2015. P. 60–62.
2. Cadbury A. Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. London: Gee and Co. Ltd., 1992. P. 89–93.
3. Пуліна Т. В. Взаємозв'язок стратегії розвитку і конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості. Агросвіт. № 20. 2013. С. 21–26.
4. Поручник А. М., Мельник А. В. Корпоративне управління в реальному секторі економіки: монографія. Київ, 2018. С. 45–50.

Школяр С.В.

аспірант 3 курсу спеціальності 073 «Менеджмент»

Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова,
м. Харків, Україна

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ РЕГІОНУ В УМОВАХ ДИНАМІЧНИХ ЗМІН

У сучасних умовах динамічних соціально-економічних трансформацій підприємства сфери послуг відіграють ключову роль у розвитку регіонів, формуючи значну частку їхнього економічного потенціалу та забезпечуючи конкурентні переваги на внутрішньому й зовнішньому ринках. Необхідність адаптації до змін ринкового середовища, зростання невизначеності, технологічних зрушень та соціально-демографічних викликів зумовлює потребу впровадження сучасних підходів до стратегічного управління.

Стратегічне управління виступає тим інструментом, який дозволяє системно узгоджувати інтереси різних учасників взаємодії, забезпечувати ефективність використання потенціалу територій та формувати довгострокову траєкторію розвитку підприємств сфери послуг регіону. Саме тому, особливої актуальності набуває дослідження концептуальних засад стратегічного управління, що визначає успішність функціонування підприємств в умовах сучасних викликів.

Упродовж останніх десятиліть підходи до стратегічного управління підприємствами сфери послуг регіону формуються на основі усталених методологічних засад. До них належать орієнтованість на досягнення визначених цілей, всебічність управлінських рішень, системна узгодженість усіх компонентів, підвищення результативності діяльності, урахування інтересів кожного учасника взаємодії, розвиток партнерських відносин, дотримання норм і процедур, а також поетапність реалізації управлінських процесів [1; 2].

У подібний інтегрований та системно упорядкований спосіб формуються стратегічні орієнтири й завдання, які стосуються розвитку підприємств сфери послуг регіону. Загальна логіка їхнього змісту полягає у зміцненні конкурентних позицій підприємств, підвищенні адаптивності до ринкових змін та забезпеченні прогресу на засадах сталості. Такий підхід спрямований на формування збалансованої моделі розвитку, яка поєднує економічні, соціальні й екологічні інтереси, забезпечуючи довготривалу життєздатність. Принципова ідея регіональної стратегії як інструмента територіального розвитку полягає в організації процесів соціального, економічного та природоохоронного поступу конкретної місцевості, що забезпечується відповідними інституціями управління.

У межах стратегічного адміністрування територій формуються взаємозв'язки між регіональними управлінськими структурами, центральними державними органами,

муніципальною владою, представниками бізнесу і населення, а також політичними силами й громадськими інституціями.

Концепція стратегічного управління ґрунтується на використанні наявного та прихованого потенціалу економічних систем регіону й реалізується через комплекс управлінських дій, спрямованих на досягнення довготривалих завдань сталого зростання в умовах невизначеності та коливань темпів економічного розвитку.

Стратегічне управління охоплює визначення пріоритетних завдань, спрямованих на ефективне використання потенціалу розвитку регіону. Комплекс стратегічного управління розвитком підприємств сфери послуг регіону включає кілька взаємопов'язаних етапів. Насамперед, здійснюється ґрунтовний аналіз поточного стану розвитку регіону та оцінка його ресурсного й інфраструктурного потенціалу. Наступним кроком є формування системи цілей і планування дій, спрямованих на їх досягнення. Подальша фаза передбачає впровадження відповідних управлінських інструментів і заходів, необхідних для реалізації обраного стратегічного курсу. Завершальним елементом виступають моніторинг, оцінювання результатів та контроль ефективності реалізації стратегії розвитку потенціалу територій [3].

Стратегію та систему стратегічного управління можна одночасно розглядати як фундаментальну основу та ефективний механізм керування розвитком підприємств сфери послуг на певній території. Документи стратегічного характеру, що формуються та впроваджуються на державному або регіональному рівнях, зазвичай, орієнтовані на тривалу перспективу та визначають головні напрями розвитку. Вони являють собою комплекс практичних ідей, управлінських заходів і регуляторних рішень, спрямованих на формування сприятливих умов для функціонування суб'єктів бізнесу, стимулювання їхнього зростання та посилення конкурентних позицій. У результаті, такі стратегії забезпечують зміцнення конкурентоспроможності територій і створюють підґрунтя для їхнього сталого розвитку в умовах динамічних змін ринку.

Стратегія слугує фундаментом для розроблення комплексу заходів, що формують зміст середньострокових програм соціально-економічного розвитку підприємств сфери послуг. Йдеться про підготовку тактичних рішень і конкретних управлінських дій, які забезпечують послідовне досягнення визначених орієнтирів. Вона також формує основу для створення довготривалих цільових програм, планів розбудови бізнесу регіону, різноманітних прогностичних документів, бюджетних рішень і нормативно-правових ініціатив. Усі ці інструменти охоплюють різні часові горизонти й забезпечують узгодженість процесу розвитку регіону в умовах мінливого середовища.

Стратегічне управління являє собою комплексну процедуру, спрямовану на систематизацію інформації про поточний стан об'єкта управління, формування цілісного уявлення про його можливості та обмеження, а також уточнення перспективних напрямів розвитку. Саме цей процес дозволяє визначити пріоритети майбутнього зростання та підготувати основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Складність здійснення стратегічного аналізу в системі управління підприємством зумовлюється орієнтацією на довготривалу перспективу, необхідністю оперативно та точно реагувати на нові потреби ринку й трансформації зовнішнього середовища, а також високим рівнем невизначеності та множинністю можливих критеріїв для ухвалення рішень. Усі ці чинники ускладнюють формування об'єктивної оцінки ситуації та потребують використання гнучких методичних підходів, здатних забезпечити обґрунтований вибір оптимальної стратегії розвитку [4].

Слід підкреслити, що для успішної реалізації завдань стратегічного аналізу необхідно орієнтуватися на низку базових принципів, серед яких: системність у дослідженні явищ, комплексність охоплення усіх взаємопов'язаних факторів, застосування програмно-цільового підходу, інтегральне поєднання різних методів, урахування ситуаційних особливостей, визнання впливу невизначеності, безперервність аналітичного процесу, здатність до адаптації та орієнтація на ефективність. Дотримання зазначених засад забезпечує можливість

формувати науково виважені, оптимальні та стратегічно виправдані управлінські рішення, які відповідають сучасним умовам розвитку підприємств сфер послуг.

Таким чином, стратегічне управління виступає фундаментальною умовою формування сталого розвитку підприємств сфери послуг регіону, сприяє їх адаптивності, підвищує конкурентоспроможність територій та визначає ефективні напрями соціально-економічного й природоохоронного поступу в довгостроковій перспективі.

Стратегічне управління розвитком підприємств сфери послуг регіону забезпечує узгодженість рішень та створює основу для їхнього стабільного функціонування в умовах динамічних змін. Комплексний стратегічний аналіз і планування дозволяють ефективно використовувати потенціал території та формувати довгострокові орієнтири розвитку. Попри наявні інституційні, економічні, соціальні й екологічні виклики, стратегічний підхід сприяє посиленню конкурентоспроможності регіону та забезпечує умови для його сталого зростання.

1. Данилюк О. В., Забурмеха Є. М., Замазій О. В. Стратегії розвитку підприємств сфери послуг. *Трансформаційна економіка*. 2025. №2 (11). С. 37-41. URL: <https://www.transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/177>
2. Зарічна О.В. Стратегічне управління розвитком регіонів. *Економіка та суспільство*. 2022. №39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1432>
3. Рогатіна Л.П. Стратегічне управління економічним розвитком, його особливості та роль у формуванні конкурентних переваг регіону. *Економіка та держава*. 2018. №2. С. 92-96. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2018/22.pdf
4. Бут Т.В., Кульчицька О.А. Сучасні підходи до розробки стратегії розвитку підприємства сфери послуг. *Управління змінами та інновації*. 2021. №1. С. 13–17. URL: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/5>

Шапа Н. М.

к.е.н., доцент кафедри економіки, менеджменту та підприємництва

Будня А. В.

студентка, спеціальність 073 «Менеджмент», ОКР бакалавр, 4 курс

Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро, Україна

РЕГІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ

Трудова активність населення України в сучасних умовах формується під впливом поєднання демографічного скорочення, посилення зовнішньої та внутрішньої міграції, воєнних загроз, структурних змін ринку праці та цифровізації економіки. Це призводить до звуження відтворювальної бази трудового потенціалу, поглиблення регіональних диспропорцій та зростання вразливості молоді й окремих соціально-демографічних груп. Водночас зберігається потреба в оновленому комплексному аналізі трудової активності, який поєднує статистичні, соціологічні та регіональні аспекти й дає практичні орієнтири для бізнесу, кадрового менеджменту та органів влади.

Метою дослідження є аналіз трудової активності населення України в сучасних умовах, виявлення чинників формування трудового потенціалу та порівняння особливостей його реалізації в окремих регіонах України.

Інформаційну базу становлять офіційні дані Державної служби статистики України [1,2], звіти [3,4]; аналітичні матеріали Мінфіну [5], Національного інституту стратегічних досліджень [6], Work.ua [7], Центру Разумкова [8], а також ранішні наукові праці вітчизняних вчених [9,10].

У дослідженні використано статистичний аналіз – для оцінки показників зайнятості, безробіття, доходів та динаміки індексу людського розвитку (HDI); вторинний аналіз результатів соціологічних опитувань – для вивчення мотивацій, трудових стратегій та міграційних намірів населення; порівняльний регіональний аналіз – для зіставлення демографічних, освітньо-кваліфікаційних і соціально-економічних характеристик п'яти областей України.

Результати показали, що до повномасштабної війни ринок праці України вже мав суттєві структурні дисбаланси: регіональну нерівномірність зайнятості, підвищений рівень безробіття серед молоді, значну частку трудової міграції. Динаміка HDI засвідчила певне покращення у 2015–2020 рр. (HDI 2015 р. дорівнював 0,778, у 2020 р. – 0,783) та погіршення у 2021–2023 рр. (з 0,772 до 0,691 відповідно), що пов'язано з втратами населення, падінням доходів і зростанням невизначеності. Це погіршує передумови для відтворення людського та трудового потенціалу й створює ризики довгострокового відставання.

Таблиця 1. Бальна оцінка трудового потенціалу п'яти регіонів України

Групи факторів	Регіон				
	Київська область	Харківська область	Дніпропетровська область	Одеська область	Львівська область
Демографічні фактори	9	6	8	7	8
Освітньо-кваліфікаційні фактори	9	8	8	7	10
Соціально-економічні фактори	9	6	9	7	8
Технологічні фактори	9	7	8	7	10
Психологічно-мотиваційні фактори	8	6	8	7	9
Інституційно-правові фактори	9	7	8	8	9
Попит і пропозиція на ринку праці	9	6	9	7	8
Загальна середня оцінка	8,9	6,6	8,4	7,1	8,9

Джерело: складено авторами за даними [1-8].

У дослідженні виокремлено основні групи факторів, що впливають на формування трудового потенціалу України:

1. демографічні (скорочення та старіння населення, міграція, втрати через війну);
2. освітньо-кваліфікаційні (якість і структура освіти, відповідність підготовки вимогам ринку праці);
3. соціально-економічні (рівень і диференціація доходів, умови праці, домінуючі форми зайнятості);
4. технологічні (цифровізація, автоматизація, розвиток ІТ-сектору й дистанційної роботи);
5. психологічно-мотиваційні (ставлення до праці, очікування щодо стабільності, безпеки, самореалізації);
6. інституційно-правові (державна політика зайнятості, підтримка підприємництва, регулювання ринку праці);
7. попит і пропозиція на ринку праці.

Для аналізу трудової активності були обрані Київська, Харківська, Дніпропетровська, Одеська та Львівська області, оскільки вони репрезентують різні частини України та характеризуються високою економічною й соціальною значущістю. Ці регіони є серед

найбільших за чисельністю населення, рівнем урбанізації та структурною різноманітністю ринку праці, що дозволяє простежити відмінності у формуванні трудового потенціалу в різних територіальних умовах. Їх включення дає можливість отримати більш комплексне та збалансоване уявлення про сучасні тенденції розвитку трудової активності населення на загальнодержавному рівні.

Були використані вище зазначені фактори при проведенні порівняльного аналізу, що дало змогу виявити істотні регіональні відмінності у формуванні та реалізації трудового потенціалу України. Дані для аналізу взято із офіційних джерел [1-8]. З метою зведеної загально-порівняльної оцінки всю інформацію переведено в єдину шкалу, для цього застосовано метод експертної бальної оцінки за шкалою від 0 до 10 (табл.1).

Результат порівняльного аналізу регіонів: перші сходинки зайняли Київська та Львівська області із загальним середнім балом 8,9. У цих регіонах найвищий інтелектуальний потенціал (потужна мережа учбових закладів) та найсприятливіше інституційно-правове регулювання (активно працюють програми підтримки підприємництва, бізнес-інкубатори та платформи «Дія.Бізнес»). Крім того:

– Київська область має найвищий середній бал завдяки впливу столичної агломерації, високому рівню цифровізації, розвиненій інфраструктурі ринку праці та відносно високим зарплатам.

– Львівська область має таку ж оцінку, вирізняючись високим освітнім рівнем, розвиненим ІТ-кластером, сильною мотивацією молоді та активним розвитком малого бізнесу.

Дніпропетровська область (8,4 бал) характеризується потужною промисловою базою, логістичними можливостями й стабільною демографічною ситуацією, однак дещо поступається за інноваційністю.

Одеська область (7,1 бал) має значний потенціал у сфері послуг, торгівлі, логістики та туризму, але відчуває вплив сезонності та дещо нижчий рівень середньої заробітної плати.

Харківська область (6,6 бал) зберігає високий освітній і науковий потенціал, проте зазнала значних втрат трудових ресурсів і інфраструктури через воєнні дії, що знижує її поточну інтегральну оцінку, але водночас формує високий потенціал для відновлення в майбутньому.

Такий підхід дозволяє не лише зафіксувати різницю між регіонами, а й чітко побачити, які фактори саме «тягнуть» оцінку вгору чи вниз і де зосереджені найбільш перспективні напрями для використання трудового потенціалу.

Отримані результати мають практичне значення для підприємців, інвесторів, служб зайнятості та кадрових підрозділів підприємств. Розуміння регіональних особливостей трудового потенціалу дозволяє більш обґрунтовано обирати локації для відкриття чи розширення бізнесу, планувати потреби в персоналі, розробляти програми навчання й перекваліфікації, а також формувати мотиваційні системи з урахуванням специфіки різних груп працівників. Для науковців проведений аналіз відкриває можливості подальших досліджень, пов'язаних із відновленням ринку праці, поверненням мігрантів, адаптацією кадрової політики до нових реалій і посиленням ролі людського капіталу у повоєнному відновленні економіки України.

1. Чисельність постійного населення України : офіц. дані // Держ. служба статистики України. – URL: https://ukrstat.gov.ua/imf/arhiv/nas/nas2022_u.htm (дата звернення: 21.11.2025).
2. Labour Force of Ukraine 2020 / State Statistics Service of Ukraine. – URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/08/rab_sula_e.pdf (дата звернення: 16.11.2025).
3. Human Development Report 2015–2025 / United Nations Development Programme. – URL: <https://hdr.undp.org/> (дата звернення: 19.11.2025).
4. Судаков М., Лісогор Л. Ринок праці в Україні 2022–2023: стан, тенденції та перспективи / М. Судаков, Л. Лісогор ; Державна служба зайнятості України, Федерація роботодавців України, МОН України, ЄБРР, Solidarity Fund PL. – 2023. – URL: https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd_ukraine-lm-1.pdf (дата звернення: 18.11.2025).

5. Середня місячна зарплата по регіонах України у липні 2025 // Мінфін. – URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/2025-07/> (дата звернення: 22.11.2025).
6. Молодіжний сегмент ринку праці України в період повномасштабної війни // Нац. ін-т стратег. дослідж. – URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/molodizhnyy-sehment-rynku-pratsi-ukrayiny-v-period-povnomasshtabnoyi-vivny> (дата звернення: 17.11.2025).
7. Рейтинг вакансій в Україні // Work.ua. – URL: <https://www.work.ua/articles/analytics/3223/> (дата звернення: 23.11.2025).
8. Трудова міграція, зайнятість та соціальні настрої молоді : соц. дослідження // Центр Разумкова. – URL: <https://razumkov.org.ua/> (дата звернення: 24.11.2025).
9. Турло Н.П., Осадчук О.В. Стан ринку праці та мотивація персоналу в Україні в умовах воєнного стану / Н.П. Турло, О.В. Осадчук // Економічний простір. – 2024. – № 191. – URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-18> (дата звернення: 15.11.2025).
10. Богданович О.А. Ринок праці України: сьогодення та перспективи майбутнього / О.А. Богданович // Економічний простір. – 2025. – № 199. – С. 139–143. – URL: <https://doi.org/10.30838/EP.199.139-143> (дата звернення: 25.11.2025).

Смолич Д.В.

д.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна

ВЗАЄМОУЗГОДЖЕННЯ ІДЕНТИЧНОСТІ, ІМІДЖУ ТА РЕПУТАЦІЇ БРЕНДУ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ЧИННИК ЙОГО СТІЙКОГО РОЗВИТКУ

Сучасний бренд-менеджмент характеризується зростаючою увагою до системної взаємодії внутрішніх і зовнішніх компонентів формування бренду організації. У науковому дискурсі все частіше підкреслюється, що саме узгодженість ідентичності, іміджу та репутації забезпечує цілісність бренду й визначає рівень довіри до нього з боку ключових стейкхолдерів. Під впливом цифровізації комунікацій, підвищення прозорості інформаційного простору та інтенсивної конкуренції організації мають підтримувати когерентність свого позиціонування, візуальної та вербальної комунікації, повсякденної поведінки й результатів діяльності. В умовах відкритого цифрового середовища будь-яка невідповідність між задекларованими цінностями та практичними діями стає миттєво помітною, що загострює значення узгодженості складових бренду як стратегічного чинника його стійкого розвитку.

Бренд-ідентичність розглядається як внутрішньо сформована система цінностей, характеристик і смислів, що визначають унікальність організації та її стратегічні наміри. У межах «моделі бренд-менеджменту, орієнтованої на ідентичність», яку ґрунтовно розкривають Бурманн К. та співавтори [2], ідентичність виступає ядром, навколо якого вибудовуються позиціонування, корпоративна культура, стиль комунікацій та поведінкові стандарти. Ідентичність формує «внутрішню логіку бренду», тобто те, яким чином організація декларує себе на рівні місії, бачення та ціннісних орієнтирів.

Імідж бренду, навпаки, формується зовнішніми аудиторіями й відображає їхнє поточне когнітивне й емоційне сприйняття бренду. Могаджі Е. [1] підкреслює, що імідж є результатом сукупного досвіду взаємодії – від комунікацій до сервісної поведінки, і залежить від якості контактів у різних точках взаємодії. Локен Б. та Ахлуваля Р. [3] акцентують увагу на тому, що формування іміджу ґрунтується на складних асоціативних процесах, у межах яких аудиторії конструюють уявлення про бренд на основі доступних сигналів, емоцій, медійних повідомлень та попереднього досвіду. В умовах цифрового середовища це сприйняття ще більше ускладнюється динамікою соціальних медіа, швидкістю поширення інформації та зростанням ролі візуального контенту.

Репутація бренду організації є інтегральною оцінкою виконання обіцянок, дотримання заявлених цінностей і послідовності поведінки. На думку Осипової Є. [5], репутаційний менеджмент сьогодні стає критичним інструментом побудови довіри, оскільки суспільство очікує від брендів не лише комунікаційної відповідальності, а й реальних результатів

діяльності. На відміну від іміджу, який може змінюватися швидко, репутація є більш стабільною, накопичувальною та резистентною до ситуативних коливань.

Отже, ідентичність визначає внутрішню природу бренду, імідж являє собою спосіб його поточного сприйняття, а репутація забезпечує стійку оцінку його поведінки. Усі три складові формують систему, цілісність якої визначає довіру до бренду організації.

Стійкий розвиток бренду організації передбачає її здатність зберігати конкурентоспроможність, довіру та соціальну легітимність у довгостроковій перспективі. Когерентність ідентичності, іміджу та репутації зменшує ризики виникнення дисонансу між тим, ким організація прагне бути, якою її бачать споживачі, клієнти, стейкхолдери та як оцінюють результати її діяльності.

По-перше, узгодженість підсилює репутаційну стійкість. Дослідження Янковець Т. [4] наголошують, що у цифрових медіа будь-яка невідповідність між задекларованими цінностями та фактичними діями одразу стає об'єктом суспільної уваги, що може призвести до репутаційних втрат навіть для організацій із сильним іміджем.

По-друге, когерентність сприяє формуванню позитивного користувацького досвіду. Могаджі Е. [1] зауважує, що в сучасному середовищі кожен контакт зі споживачем, як онлайн так і офлайн, формує загальне враження про бренд. Організація, яка узгоджує свої обіцянки з реальними діями, отримує більш сталу лояльність аудиторії.

По-третє, узгодженість зміцнює медійну та публічну репутацію. Віджая В. [6] підкреслює, що у цифровому середовищі бренди оцінюються за етичністю онлайн-комунікацій, прозорістю інформації та послідовністю меседжів. Сталі принципи поведінки дозволяють організації формувати позитивний імідж навіть за умов інформаційних криз.

По-четверте, взаємоузгодженість ідентичності, іміджу та репутації формує основу для інституційної довіри, яка є важливою для налагодження партнерств, співпраці з міжнародними організаціями та побудови соціального капіталу. Така узгодженість дозволяє організації ефективніше долати кризові ситуації й швидше відновлювати довіру стейкхолдерів.

На основі аналізу сучасних теоретичних підходів можна виділити три рівні взаємоузгодження, які утворюють інтегровану модель.

Внутрішній рівень – ідентичність бренду. Він включає формування місії, бачення та цінностей, уточнення стратегічного позиціонування, розвиток бренд-культури та забезпечення ефективної внутрішньої комунікації. На цьому рівні визначається те, ким організація є і яких принципів дотримується, що впливає на подальші комунікаційні та поведінкові практики.

Зовнішній рівень – імідж бренду. Охоплює управління комунікаціями, узгодження візуальних і вербальних стандартів, забезпечення позитивного досвіду взаємодії з аудиторіями, регулярний моніторинг рівня довіри та сприйняття в цифровому середовищі. Зовнішній рівень транслює ідентичність у суспільний простір і визначає те, як організацію бачать інші.

Інституційний рівень – репутація бренду. Передбачає системне управління репутаційними ризиками, дотримання етичних норм, відповідальну поведінку у кризових ситуаціях і підтвердження обіцянок бренду через результати діяльності. Репутація формується поступово й є інтегральним показником відповідності слів і дій організації.

Між рівнями існує постійний взаємозв'язок: ідентичність формує імідж, імідж впливає на репутацію, а репутація, у свою чергу, може стимулювати перегляд ідентичності та корекцію стратегії позиціонування.

Когерентність трьох ключових складових бренду забезпечує низку стратегічних переваг, зокрема формує стійку конкурентну позицію бренду, сприяє підвищенню довіри стейкхолдерів, зміцнює соціальний капітал організації, зменшує вразливість до інформаційних ризиків та забезпечує передбачуваність її діяльності.

У сучасних умовах господарювання організації, які демонструють високий рівень узгодженості ідентичності, іміджу та репутації, мають більше шансів на довгострокову присутність на ринку, ефективну комунікацію з цільовими аудиторіями та стійкий розвиток у нестабільному середовищі. Узгодженість елементів бренду створює фундамент довіри, що

лежить в основі конкурентоспроможності, соціальної легітимності та ефективної взаємодії зі стейкхолдерами.

Таким чином, взаємоузгодження внутрішніх і зовнішніх елементів бренду організації є важливою передумовою його стратегічної стійкості, оскільки забезпечує цілісність бренду, зміцнює його авторитет і підвищує здатність адаптуватися до викликів сучасного ринкового середовища.

1. Mogaji, E. (2021). *Brand Management*. Springer International Publishing, 266 p. URL: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-66119-9>
2. Burmann, C., Riley, N. M., Halaszovich, T., Schade, M., Klein, K., & Piehler, R. (2023). *Identity-Based Brand Management: Fundamentals—Strategy—Implementation—Controlling*. Springer Nature, 314 p.
3. Loken, B., & Ahluwalia, R. (Eds.). (2023). *Brands and Brand Management: Contemporary Research Perspectives*. Psychology Press, 344 p.
4. Янковець, Т. (2024). Цифровий маркетинг брендів у соціальних медіа. *Міжнародний науково-практичний журнал «Товари і ринки»*, №1(49), 27–52. URL: [https://doi.org/10.31617/2.2024\(49\)02](https://doi.org/10.31617/2.2024(49)02)
5. Осипова, Є. Л. (2024). Брендинг та репутаційний менеджмент як інструмент побудови довіри до бренду. *Економічний простір*, №191, 230–234. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1561>
6. Wijaya, B. S. (2022). Media Brand Reputation in the Digital Milieu: The Effects of Online News Ethics and Logic on Media Brand Image. *Malaysian Journal of Communication*, 38(3), 106–125. URL: <https://ejournal.ukm.my/mjc/article/view/51660>

Ткачук В.О.

к.е.н., доц., доцент кафедри фінансів та цифрової економіки

Талько А.Р.

магістрантка, 2 р.н., гр. ЕПМ-22, ФБСО

Державний університет «Житомирська політехніка»,

м. Житомир, Україна

СПОСОБИ ЗНИЖЕННЯ ВИТРАТ КОМПАНІЇ У КОНТЕКСТІ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДУ КАЙЗЕН-КОСТІНГУ

Для оптимізації витрат компанії може застосовуватися метод кайзен-костінгу, що ґрунтується на ідеї постійного вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів. Основна ідея цього методу полягає не в одноразовому зменшенні витрат діяльності, а в постійному пошуку можливостей для їх зниження на кожному етапі роботи [1]. Він розглядає важливість регулярного контролю використання ресурсів, залучення працівників і застосування невеликих, але стійких покращень.

Метод кайзен-костінгу особливо підходить тим компаніям, які працюють під тиском обмеження фінансових ресурсів, жорстких бюджетних обмежень або високих вимог до ефективності. Разом із тим його застосування дозволяє не тільки зекономити гроші, а й сформувати культуру раціонального споживання ресурсів, що дуже важливо, насамперед, для державних підприємств, освітніх і медичних установ, а також організацій, які надають адміністративні послуги.

Одним із основних способів зниження витрат у рамках кайзен-костінгу – це визначення цільового рівня витрат. Компанія розробляє бажані показники ефективності та обсяг фінансування, після чого встановлює максимально допустимі витрати на виконання конкретних функцій або надання послуг. Подібні дії дозволяють чітко визначити завдання щодо зниження витрат для окремих структурних підрозділів. Наприклад, відділ закупівель та матеріально-технічного забезпечення компанії може отримати завдання знизити витрати на канцелярію на 10 % без зниження якості пов'язаних з цим функціональних процесів, а ІТ-відділ – оптимізувати витрати на ліцензійні програми через перехід на відкриті цифрові платформи. Такий підхід збільшує відповідальність керівників і сприяє пошуку рішень щодо оптимізації використання ресурсів.

Якість використання методу кайзен-костінгу залежить від підтримки керівництва та

виникнення культури постійного вдосконалення. Менеджмент має здійснювати навчання працівників, регулярно аналізувати результати та поширювати ефективні практики. Наприклад, щомісячні зустрічі з аналізу витрат, внутрішні тренінги з lean-менеджменту (ощадливого менеджменту), створення бази випадків з ефективними рішеннями – усе це сприятиме тривалій і головне стабільній ефективності діяльності. Безперервність процесу гарантує стабільне зниження витрат навіть у довгостроковій перспективі, коли одноразові заходи вже не дають помітних результатів.

Серед зарубіжних методів управління витратами кайзен-костінг можна назвати одним із найбільш гуманних, оскільки він передбачає повагу та ціннісне ставлення до працівників, що виражається в забезпеченні матеріального та нематеріального стимулювання їх трудової діяльності. Навіть беручи до уваги те, що недоліком цього методу є необхідність постійної мотивації працівників, даний фактор необхідно розглядати як важливий чинник для запровадження даного методу [3, с. 221]. При цьому варто зазначити, що мотивація співробітників до високопродуктивної праці має бути складовою частиною корпоративної стратегії будь-якої сучасної компанії, незалежно від того, чи використовує вона даний підхід до управління витратами, чи ні.

Недоліком даної системи можна вважати те, що її впровадження доцільне лише за умови орієнтації виробництва на довгостроковий термін, тобто виробництва продукції із довгим життєвим циклом та інноваційною складовою. Дана умова пояснюється тим, що процес зниження витрат за даної системи відбувається постійно, протягом всього життєвого циклу продукції, тому ефект від запровадження методу кайзен-костінгу може бути не відчутний за умови короткого життєвого циклу. Також до недоліку методу відноситься можливість запровадження його лише після запуску виробництва. Тобто, на етапі проєктування та розробки продукції застосування методу неможливе, що суттєво скорочує можливості компанії для зниження витрат. Однак даний недолік вирішується застосуванням методу кайзен-костінгу разом з методом таргет-костінгу, який полягає в забезпеченні цільової собівартості та застосовується саме при проєктуванні виробу. Він дозволяє оптимізувати витрати вже на цьому етапі життєвого циклу продукції та визначити, чи є економічно доцільним запуск процесу виробництва нового виду продукції [4, с. 303].

Попри низьку зацікавленість українського бізнесу в застосуванні зарубіжних методів управління витратами через нестачу практичних навичок їх використання, а також відсутність успішних кейсів впровадження, метод кайзен-костінгу все таки доцільно запроваджувати в умовах українських компаній, оскільки нині конкурентоспроможність національної продукції та послуг є значно нижчою за аналоги від європейських виробників. Також даний метод є доцільним для запровадження через те, що він не потребує значних інвестицій та переобладнання виробничого процесу із заміною основного обладнання, яке здебільшого є морально та фізично застарілим. При цьому власники підприємств можуть зіштовхнутися з неготовністю працівників запроваджувати інноваційні зміни через низьку персональну вмотивованість. Подолати даний бар'єр можливо шляхом запровадження мотиваційної програми, що спонукатиме персонал до пошуку шляхів оптимізації видатків на обслуговування бізнес-процесів [2, с. 96].

Таким чином запровадження даної концепції сприятиме планомірному зниженню поточних витрат на всіх етапах життєвого циклу продукції та господарської діяльності компаній, а також започаткує розвиток корпоративної культури в українських компаніях. У результаті впровадження методу кайзен-костінгу компанія отримує сталий механізм контролю за витратами, що базується на реальних можливостях працівників і поступових змінах у процесах. Зменшення витрат відбувається завдяки системному усуненню втрат, раціональному використанню ресурсів, підвищенню продуктивності праці та налагодженню ефективної комунікації всередині компанії. Даний метод дозволяє не лише зекономити кошти, а й підвищити якість управління, прозорість бізнес-процесів і довіру до компанії з боку громадськості чи партнерів.

Отже, метод кайзен-костінгу є ефективним інструментом постійного вдосконалення бізнес-процесів компанії, що забезпечує поступове зниження витрат без значних інвестицій. Його застосування забезпечує не разове скорочення витрат, а системне й поступове їх зниження за рахунок підвищення ефективності внутрішніх процесів, усунення втрат і раціонального використання ресурсів. Важливою складовою цього підходу є формування корпоративної культури постійних покращень, що передбачає активну участь працівників, підтримку керівництва, ефективну систему мотивації та обмін досвідом усередині компанії. Попри певні обмеження у застосуванні, поєднання кайзен-костінгу з таргет-костінгом дозволяє досягти комплексної оптимізації витрат на всіх етапах життєвого циклу продукції. Використання цього методу на українських підприємствах сприятиме підвищенню ефективності управління, конкурентоспроможності та формуванню сучасної корпоративної культури.

1. Гірна О. Концепція кайдзен: теоретичні та практичні аспекти. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-87>.
2. Правдюк М.В. Концепції кайдзен-менеджменту для підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. № 7(13). С. 88–101. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-7\(13\)-88-100](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-7(13)-88-100).
3. Проданчук М.А. Таргет-костінг та кайзен-костінг як інструменти оптимізації витрат у системі стратегічного управління. Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. 2012. № 3 (69). С. 150–155. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/18854/1/302-304.pdf>.
4. Шевченко Д. Кайзен-костінг як сучасний метод управління витратами підприємства. Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства : матер. Міжнар. наук.-практ. конф. (27 жовтня 2020 р.) / відп. ред. О.М. Полінкевич, Л.В. Шостак. Луцьк : ВНУ ім. Л. Українки, 2020. С. 302–304. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7f73fb4c-681d-4fc8-b7bc-6d9a39dcc889/content>.

Лещенко М.В.

магістрантка, гр. ЕПМ-22, 2 к., ФБСО

Науковий керівник: **Мельник Т.Ю.**

к.е.н., доцент кафедри фінансів та цифрової економіки

Державний університет «Житомирська політехніка», м. Житомир, Україна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ДРАЙВЕР РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ У ГЛОБАЛЬНОМУ КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

У сучасній економіці цифрова трансформація (ЦТ) є фундаментальним чинником стратегічного розвитку підприємств, що визначає їхню здатність залишатися конкурентоспроможними в умовах глобальної конкуренції та технологічних змін. Інтенсивне впровадження інноваційних рішень – штучного інтелекту, хмарної інфраструктури, великих даних, блокчейну та алгоритмізованих систем підтримки рішень – формує нову логіку бізнесу, у якій ефективність, швидкість реагування та гнучкість стають ключовими параметрами економічного успіху. Цифрові технології забезпечують підприємствам доступ до нових джерел даних, підвищують прозорість управлінських процесів, оптимізують операційні витрати та дозволяють швидше перетворювати інновації на реальні конкурентні переваги. Водночас цифровізація ставить перед компаніями нові виклики – від необхідності розвитку управлінських компетенцій до зміни корпоративної культури та перегляду стратегічних моделей взаємодії між підрозділами [2].

Особливої актуальності цифрова трансформація набуває у сфері стратегічного прогнозування та планування. Сучасні інструменти машинного навчання, моделінгу та прогнозової аналітики дозволяють підприємствам значно точніше оцінювати майбутні тенденції та визначати оптимальні напрямки розвитку. Завдяки опрацюванню великих масивів даних компанії можуть проактивно виявляти ризики, оцінювати можливі сценарії змін ринкової кон'юнктури й підбирати найбільш ефективні стратегічні рішення. Крім того,

застосування аналітичних платформ та CRM-систем підвищує якість оперативного управління, забезпечуючи точний моніторинг реалізації стратегій, контроль KPI та комплексну координацію внутрішніх бізнес-процесів. Штучний інтелект у цьому контексті перетворюється на ключовий елемент управлінської інфраструктури, що дозволяє інтегрувати дані з різних джерел та формувати глибокі аналітичні висновки для підтримки стратегічних рішень [3].

Бізнес-моделі підприємств зазнають суттєвих змін під впливом цифрових технологій. Перехід до клієнтоорієнтованих моделей базується на детальному аналізі поведінкових патернів, що дозволяє створювати персоналізовані продукти й пропозиції, орієнтовані на конкретні сегменти аудиторії. Цифрові платформи формують нові бізнес-екосистеми, об'єднуючи постачальників, споживачів, партнерів і виробників у єдиному цифровому середовищі. Це сприяє зниженню транзакційних витрат, прискорює обмін інформацією та дозволяє компаніям масштабувати операції без значних додаткових витрат. Приклади таких платформ, як Amazon, Alibaba або Uber, ілюструють, як вони змінили традиційні підходи до торгівлі та надання послуг, створюючи нові ринки і пропонуючи користувачам зручніші та доступніші способи взаємодії. Крім того, цифрова трансформація сприяє розвитку бізнес-моделей на основі підписки (subscription-based models), які набувають популярності у різних галузях (від програмного забезпечення до розваг). Завдяки таким моделям, підприємства не лише забезпечують стабільні грошові потоки, отримуючи регулярні платежі, але й підтримують довгострокові відносини з клієнтами, збираючи дані для постійного надання персоналізованих послуг.

Ще одним важливим аспектом є впровадження моделей спільного споживання (sharing economy), які дозволяють підприємствам використовувати існуючі ресурси більш ефективно. Такі моделі дають змогу користувачам орендувати або спільно використовувати товари та послуги замість того, щоб володіти ними. Це створює нові ринки для продуктів, які раніше не були доступні широкому колу споживачів, і дозволяє підприємствам оптимізувати використання своїх активів. Прикладами таких моделей є Airbnb, що дозволяє людям здавати в оренду своє житло, або Zipcar, що надає можливість спільного використання автомобілів [1].

Розвиток IoT, роботизації та 3D-друку посилює можливості підприємств щодо індивідуалізації продукції, підвищення швидкості виробничих циклів та створення інноваційних рішень, орієнтованих на глобальні ринки. Електронна комерція та цифровий маркетинг дозволяють бізнесу інтегруватися в світові ринкові простори, не потребуючи фізичної присутності, що значно розширює можливості масштабування.

Отже, можна зробити висновок, що цифрові технології стали ключовим чинником трансформації бізнес-середовища, кардинально змінюючи традиційні підходи до управління та функціонування підприємств. Проте, для успішної реалізації ЦТ підприємства стикаються з низкою серйозних викликів. Серед них варто виділити фінансові обмеження, які можуть лімітувати можливість інвестувати в дорогі технологічні рішення, а також законодавчі бар'єри та регуляторні невизначеності, які уповільнюють процес впровадження нових технологій. Фінансові аспекти цифрової трансформації виявилися ключовими у визначенні її стійкості та економічної ефективності. Інвестиції в цифрові рішення повинні розглядатися як стратегічні, з орієнтацією на довгострокові результати: зростання прибутковості, оптимізацію витрат, зміцнення конкурентних позицій і підвищення економічної стійкості.

Окрім фінансових та регуляторних бар'єрів, важливим викликом є наростання ризиків, пов'язаних з кібербезпекою, оскільки кіберзагрози зростають пропорційно до впровадження цифрових рішень, що вимагає постійного інвестування у захист даних. Важливим фактором успішної ЦТ є також підготовка персоналу та керівництва до роботи в нових умовах. Низький рівень цифрової грамотності серед працівників може стати значною перешкодою на шляху впровадження інновацій, тому необхідно акцентувати увагу на навчанні та підвищенні кваліфікації працівників. Важливу роль також відіграє організаційна культура, яка повинна сприяти інноваціям та позитивному ставленню до змін.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що цифрові платформи вже сьогодні є не лише технологічною підтримкою бізнесу, а його стратегічним фундаментом. Підприємства, які здатні інтегрувати цифрові інструменти в управлінську логіку, формують передумови для сталого зростання, оперативної адаптації та довготривалої економічної стабільності [4, с. 218].

Подальші дослідження цифрової трансформації мають бути спрямовані на поглиблений аналіз впливу цифрових технологій на окремі галузі економіки України, розробку галузевих стратегій цифровізації та оцінку їхньої ефективності. Особливе значення має цифровізація малого та середнього бізнесу, адже саме МСП найчастіше мають обмежені ресурси, але можуть отримати значний вигреш від упровадження недорогих цифрових рішень. Перспективним напрямом досліджень є моделювання ризиків цифрового середовища, оцінка соціальних наслідків цифровізації, дослідження цифрової нерівності та трансформації ринку праці. Важливим також є аналіз етичних аспектів використання штучного інтелекту та даних споживачів, що набуває особливої актуальності в умовах розвитку глобальних цифрових платформ.

1. Здреник В., Грод А., Очеретко Б., Бохонський В. Вплив цифрових технологій на розвиток бізнесу: трансформація бізнес-моделей та управління інноваційними проектами. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34, № 2. С. 453–464. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.453>.
2. Дончак Л. Г., Погрішук О. Б., Сисоєва І. М. Стратегічний менеджмент у цифрову епоху: виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-63>.
3. Стратегічне планування: як технології можуть допомогти. InvestStart. URL: <https://investstart.com.ua/strategichne-planuvannya-yak-technologii-mozhut-dopomogti/>.
4. Пушкар Т. А. Цифрові платформи як інструмент оптимізації стратегічних рішень підприємства у контексті розвитку бізнесу. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 213–220. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-29>.

Влащенко Н. М.,

к.е.н., доцент, доцент кафедри туризму і готельного господарства

Курашова А. О., магістрант

Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова,
м.Харків, Україна

УПРАВЛІННЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВИМИ МОДЕЛЯМИ У ТУРИСТИЧНІЙ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ: ТЕНДЕНЦІЇ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

У сучасних умовах трансформації туристичної індустрії України франчайзингові моделі набувають особливого значення як ефективний інструмент масштабування бізнесу, стандартизації послуг та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Франчайзинг дозволяє туристичним компаніям розширювати свою присутність на ринку за рахунок поєднання сильного бренду франчайзера та підприємницького потенціалу франчайзі, забезпечуючи швидке тиражування якісних сервісних стандартів у різних регіонах країни. У сфері туризму, в якій вирішальною є довіра клієнтів, стабільність сервісу та впізнаваність бренду, франчайзингові моделі стають ключовим механізмом зміцнення позицій підприємств серед конкурентів.

Актуальність розвитку франчайзингу в туристичній галузі України зростає в умовах післявоєнного відновлення економіки, зміни попиту та формування нових моделей споживчої поведінки. Посилення ролі партнерських мереж сприяє не лише підвищенню доступності туристичних послуг, але й створенню стійких організаційних структур, здатних адаптуватися до викликів ринку. Таким чином, франчайзинг виступає ефективним інструментом відновлення туристичної інфраструктури, розвитку регіональних дестинацій та підтримки малого й середнього бізнесу, що разом формує передумови для стабільного зростання туристичної індустрії України.

У туристичній індустрії України функціонує декілька моделей франчайзингу, які відрізняються рівнем стандартизації бізнес-процесів, особливостями взаємодії між франчайзером і франчайзі та специфікою туристичних послуг. Однією з ключових форм є операторський франчайзинг, який передбачає співпрацю з туроператорами, які передають партнерам право реалізації комплексного туристичного продукту під їх брендом [1]. Зазначена модель забезпечує доступ до квот авіаперевезень, готельних місць, корпоративних тарифів і централізованого маркетингу, що підвищує ефективність продажів і дозволяє швидко масштабувати мережу збуту.

Поряд із цим широко застосовується агентський франчайзинг, характерний для туристичних агентств різного масштабу. Він базується на праві франчайзі здійснювати продажі турів від різних туроператорів, використовуючи відомий бренд, стандартизовані скрипти обслуговування та доступ до централізованих ІТ-рішень. Агентська модель є менш капіталомісткою, забезпечує швидкий вхід на ринок і дозволяє ефективно адаптувати пропозиції до локальних особливостей попиту.

Важливу роль у туристичній сфері відіграє також готельний франчайзинг, який активно розвивається у сегменті міжнародних та національних мережевих готелів. У цій моделі основними компонентами виступають стандартизовані процедури обслуговування, інтеграція до глобальних систем бронювання, застосування уніфікованих маркетингових стратегій та контроль якості сервісу.

Окремо варто виділити нові форми франчайзингових партнерств, що виникають у відповідь на автоматизацію та зміни поведінки споживачів. До них належать travel hubs, які поєднують різні туристичні послуги в одному просторі; франчайзинг мікроофісів, орієнтований на роботу в малих містах або у дистанційному форматі; та онлайн-франшизи, що функціонують на базі цифрових платформ і дозволяють працювати без фізичного офісу [2].

У сукупності зазначені моделі формують багатовимірну систему франчайзингових відносин у туристичній сфері України, забезпечуючи гнучкість, масштабованість і адаптивність підприємств до змін ринкового середовища.

Управління франчайзинговими мережами в українському туризмі супроводжується низкою системних викликів, зумовлених як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. Однією з ключових проблем є нерівномірний рівень цифрової інтеграції між франчайзером і франчайзі. Значна частина туристичних підприємств використовує різні CRM-системи, платформи бронювання або аналітичні інструменти, що ускладнює стандартизацію операцій, контроль якості та управління клієнтськими даними. Відсутність централізованих цифрових рішень знижує ефективність маркетингу, гальмує обмін інформацією та формує ризики втрати клієнтів.

Другим важливим викликом є дефіцит кваліфікованого персоналу, здатного працювати з сучасними технологіями та дотримуватися корпоративних стандартів сервісу. Різний рівень підготовки працівників у різних регіонах призводить до нерівномірної якості обслуговування, що негативно впливає на репутацію франчайзингової мережі загалом. Низька доступність спеціалізованих навчальних програм ускладнює формування єдиної корпоративної культури сервісу.

Суттєвий вплив на діяльність франчайзингових структур мають фінансові та регуляторні обмеження, включно з високою вартістю ліцензування, складністю дотримання нормативних вимог та нестабільністю ринкового середовища, що посилилась у період воєнного стану. Для малих підприємств, які становлять значну частку франчайзі, додаткові фінансові навантаження є критичними і часто стримують розвиток мереж.

Окрему групу проблем становлять ризики репутаційних втрат. Недотримання франчайзі стандартів обслуговування або використання несанкціонованих схем продажу негативно позначається не лише на конкретній точці, а й на бренді франчайзера. В умовах високої конкуренції та чутливості туристів до відгуків будь-які порушення швидко поширюються в інформаційному просторі та знижують довіру до мережі.

Додатковим викликом є низький рівень адаптивності деяких франчайзингових систем до регіональної специфіки, що може обмежувати ефективність роботи в умовах диференційованого попиту. Недостатня гнучкість стандартів, централізованих маркетингових стратегій та продуктових ліній обмежує партнерів у можливості швидко реагувати на локальні потреби клієнтів. У комплексі ці виклики формують потребу в удосконаленні управлінських механізмів, цифрової інтеграції та системи контролю якості у франчайзингових мережах туристичної індустрії України.

Для підвищення ефективності управління франчайзинговими мережами доцільним є впровадження централізованих цифрових платформ (єдиної CRM, системи бронювання, аналітичних інструментів), що забезпечить уніфікацію даних і стандартизацію процесів. Важливим напрямом є розробка комплексних навчальних програм для франчайзі та їх персоналу, включно з онлайн-курсами, вебінарами та системами сертифікації. Для зниження фінансових бар'єрів слід запроваджувати гнучкі пакети франшиз, диференційовані роялті та підтримку малих підприємств. Підсилення контролю якості можливе через регулярні аудити, цифровий моніторинг, систему рейтингів і стандартизовані процедури зворотного зв'язку. Забезпечення адаптації до локальних ринків потребує надання франчайзі часткової автономії у ціноутворенні, маркетингових активностях і формуванні продуктового портфеля відповідно до регіональних потреб.

Системне впровадження запропонованих рішень – стандартизації операційних процесів, цифрової інтеграції партнерських мереж, посилення маркетингової підтримки та вдосконалення механізмів контролю якості – сприятиме підвищенню рівня сервісу і зміцненню позицій українських туристичних підприємств на внутрішньому та міжнародному ринках.

1. Редько В. Є., Семич Ю. А. Особливості франчайзингової експансії на український туристичний ринок. *European Journal of Management Issues*. 2020. Volume 28(3). P. 101–109.
2. Ohinok-Kopylchak S., Kulyniak I., Hunka V. Franchising as an instrument of integration of Ukrainian tourist entities into the European tourist market in the context of digital transformation. *Академічні візії*. 2025. № 46. URL : <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2155> (дата звернення 26.11.2025).

Жемердєєв А.О.

здобувач ступеня доктора філософії

ННЦ «Інститут аграрної економіки», м. Київ, Україна

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ АГРОХОЛДІНГІВ

У сучасних умовах трансформації аграрного сектора економіки України агрохолдинги посідають ключове місце в організаційно-виробничій структурі сільського господарства. Їх формування є результатом об'єктивних процесів концентрації капіталу, інтенсивної інтеграції виробничих ланок та ускладнення ринкових взаємозв'язків. Агрохолдинги нині забезпечують істотну частку національного експорту зернових та олійних культур, формування високотехнологічної інфраструктури та модернізацію сільського господарства, підвищення частки переробленої продукції в структурі аграрного експорту, розвиток сільських територій та створення робочих місць.

Водночас їх діяльність має і суперечливі аспекти: концентрація земель, вплив на дрібні господарства, регіональні диспропорції, ризики монополізації ринків.

Саме тому дослідження їх економічної сутності та особливостей функціонування набуває особливої актуальності, з огляду на волатильність світових аграрних ринків, зовнішньо-політичні та логістичні виклики, а також необхідність зростання доданої вартості у внутрішньому виробничому циклі.

Економічна сутність агрохолдингів полягає у поєднанні фінансово потужних, технологічно розвинених та організаційно інтегрованих підприємств, діяльність яких координується єдиним корпоративним центром. При цьому агрохолдинг являє собою специфічну форму інтегрованої структури, що включає юридично самостійні суб'єкти господарювання, об'єднані за принципами вертикальної або змішаної інтеграції. В основі їх функціонування лежить можливість створення синергетичного ефекту, коли взаємодія підрозділів на етапах виробництва, зберігання, переробки, логістики та збуту забезпечує значно вищий економічний результат, ніж діяльність окремих підприємств у неінтегрованому середовищі [1; 2].

Однією з ключових характеристик агрохолдингів є їх вертикально інтегрована структура, що дає змогу здійснювати повний цикл виробництва: від вирощування сировини до виробництва кінцевої продукції та її експорту. Така модель забезпечує істотне зниження транзакційних витрат, контроль якості на всіх етапах, а також мінімізацію впливу ринкових шоків за рахунок диверсифікації діяльності. Вертикальна інтеграція дає можливість обмежити залежність від зовнішніх посередників, сформувані внутрішні стандарти виробництва та забезпечити стабільні потоки доходів навіть у періоди цінової турбулентності.

Важливою особливістю агрохолдингів є централізація системи управління, яка включає стратегічне планування, фінансовий менеджмент, маркетинг, логістику та кадрову політику. З одного боку, централізоване управління дозволяє оптимізувати витрати, підвищити ефективність управлінських рішень та раціоналізувати використання ресурсів. З іншого боку, воно забезпечує уніфікацію виробничих стандартів, координацію інвестиційних програм та ефективну взаємодію структурних одиниць у межах корпоративної системи. Цей підхід відповідає світовим моделям корпоративного управління, притаманним великим агропродовольчим компаніям.

Функціонування агрохолдингів ґрунтується на високому рівні капіталоемності виробництва, що визначає потребу в сучасній техніці, технологіях та інноваційних рішеннях. Значні інвестиційні ресурси дозволяють агрохолдингам впроваджувати інструменти точного землеробства, роботизовані системи, цифрові платформи контролю виробничих процесів (GIS-технології, Big Data тощо), біотехнологічні засоби підвищення продуктивності та інші сучасні інструменти. Це забезпечує високу ефективність виробництва, зменшення втрат, підвищення урожайності та конкурентоспроможності продукції на зовнішніх ринках.

Ще однією важливою характеристикою агрохолдингів є диверсифікація ризиків, що здійснюється за рахунок різних напрямів діяльності (рослинництво, тваринництво, переробка, трейдинг) та регіонального розподілу виробничих активів. Така диверсифікація дозволяє нівелювати негативний вплив природно-кліматичних факторів, волатильності цін, логістичних та валютних ризиків. У сучасних умовах геополітичної нестабільності та порушення торговельних ланцюгів здатність агрохолдингів управляти різними категоріями ризиків є ключовою передумовою їхнього стійкого функціонування.

Особливістю діяльності агрохолдингів в Україні є також їх значний вплив на розвиток регіональних економік, зайнятість населення, інфраструктуру сільських територій та формування локальних ринків праці. З одного боку, вони виступають драйверами модернізації сільського господарства та стимулюють розвиток соціальної інфраструктури. З іншого боку, у науковій літературі підкреслюється ризик посилення економічної монополізації, витіснення малих і середніх виробників та формування диспропорцій у розвитку аграрного сектору [2]. Ці суперечності зумовлюють необхідність збалансованої державної політики щодо регулювання діяльності агрохолдингів, а також формування моделей взаємодії великих, середніх і дрібних виробників.

Агрохолдинги виконують важливу функцію інтеграції України у світові агропродовольчі ринки. Вони забезпечують значну частку експорту зернових, олійних культур, продуктів олійно-жирової та м'ясо-молочної промисловості. Завдяки власним логістичним потужностям (елеваторам, портовим терміналам, залізничним та автотранспортним компаніям) холдинги

здатні забезпечувати ефективний експорт навіть у періоди логістичних обмежень. Участь у міжнародних ланцюгах доданої вартості формує нові можливості для збуту продукції, інтеграції в глобальні виробничі мережі та залучення іноземних інвестицій [3].

У контексті економічної теорії агрохолдинги розглядаються як складні мережеві структури, у яких поєднуються принципи корпоративного управління, вертикальної інтеграції та міжгалузевої кооперації. Вони можуть функціонувати як агроіндустріальні конгломерати, інтернаціональні корпорації або регіонально орієнтовані виробничо-логістичні системи. Економічна ефективність таких структур базується на можливості формувати центр управління доданою вартістю, що забезпечує максимізацію прибутку за рахунок раціональної організації всіх виробничих етапів і внутрішньої координації потоків ресурсів [4].

Таким чином, агрохолдинги є провідною формою організації великотоварного виробництва в аграрній сфері, що поєднує високу економічну ефективність, інноваційну спрямованість та значний вплив на соціально-економічний розвиток України. Їх економічна сутність проявляється у здатності ефективно інтегрувати виробничі процеси, акумулювати інвестиційні ресурси, мінімізувати ризики та адаптуватися до викликів глобального ринку. Розуміння особливостей функціонування агрохолдингів є необхідним для формування сучасної стратегії розвитку аграрного сектору, удосконалення механізмів державного регулювання та забезпечення стійкого економічного зростання.

1. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу. Київ: КНЕУ, 2013. 779 с.
2. Гуроров А.О. Розвиток інтеграційних відносин в аграрному секторі економіки. Київ: ТОВ «СІК ГРУП Україна», 2016. 484 с.
3. Корецька С.О. Економічний механізм розвитку агропромислової інтеграції. *Агросвіт*. 2012. № 7. С. 10–14.
4. Макаренко П.М., Пілявський В.І. Організація формування та ефективного управління агрохолдингами. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка та менеджмент»*. 2011. Вип. 2(45). С. 21–24.

Базалійський В.П.

здобувач вищої освіти (третього рівня)
факультету економіки і управління
Хмельницький національний університет

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ВІТЧИЗНЯНИХ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ З ВИКОРИСТАННЯ HR-ТЕХНОЛОГІЙ

У сучасних умовах стрімких інноваційних змін, які охоплюють усі аспекти господарської діяльності машинобудівних підприємств, на перший план виходить необхідність підвищення адаптивності систем управління. Це дозволяє машинобудівним підприємствам ефективно розпізнавати сигнали зовнішнього середовища, швидко реагувати на них і прогнозувати появу нових викликів та потрясінь. У таких умовах траєкторія розвитку машинобудівні організації визначається стратегією, орієнтованою на досягнення довгострокових цілей з урахуванням їх гнучкого коригування в щоденній практиці.

Управління машинобудівною організацією переходить на стратегічний рівень, що вимагає відповідних змін у всіх її підсистемах. Насамперед стратегічні трансформації зачіпають систему управління людськими ресурсами, роль якої стає ключовою. Успіх організації залежить від конкурентоспроможного і кваліфікованого персоналу, від якого напряду залежить її ділова ефективність. Управління кадрами набуває стратегічного характеру, поступово зміщуючи пріоритет із традиційних тактичних та оперативних функцій на довгострокове планування та розвиток машинобудівного підприємства [1].

Одним із ключових факторів, що впливає на сучасну економіку України та її перспективи зростання, є забезпечення людськими ресурсами. За перші шість місяців 2025 року ВВП країни зріс на 4,1%. Для досягнення щорічного зростання на рівні 7% до 2030 року Україні необхідно додатково залучити 4,5 мільйона працівників. Водночас проблема дефіциту трудових ресурсів

стає дедалі гострішою. Так, у 2024 році кількість офіційно працевлаштованих становила 9 мільйонів осіб, тоді як у довоєнному 2021 році їх було 11,5 мільйона. У найближче десятиліття країна може стикнутися з браком 8,6 мільйона працівників [2].

Ця кадрова криза призводить до згортання ділової активності підприємств, що негативно впливає на економічну стабільність держави. Бізнес прагне розвиватися й розширювати штати, тоді як кількість працездатного та кваліфікованого персоналу невпинно скорочується. За даними дослідження ринку праці, проведеного Європейською Бізнес Асоціацією (ЕВА), дефіцит кадрів відчувають 74% українських компаній, що значно перевищує показник у 55% восени 2024 року. Найбільше бракує спеціалістів у галузях, де потрібна вузькопрофільна освіта та досвід, зокрема в медицині. Попри велику кількість вакансій (станом на 5 грудня 2024 року платформа Work.ua пропонувала 85,954 відкритих позицій), значна частина цих пропозицій залишалася незаповненою. Основними причинами дефіциту кваліфікованих кадрів є мобілізація до Збройних Сил України, масова вимушена міграція працездатного населення за кордон, внутрішня міграція та загострення диспропорцій між освітою і потребами ринку праці [2].

У сучасних умовах політичної та соціально-економічної кризи, спричиненої війною в Україні, розвиток територіальних громад стикається з низкою викликів, особливо в організаційних аспектах управління людськими ресурсами. Основними проблемами є дефіцит кваліфікованих фахівців через значні міграційні втрати: згідно з даними Державної міграційної служби України, у 2022 році міграційний баланс становив близько 5,7 мільйона осіб, а у 2023 році – 300 тисяч осіб. Серед них велика частка припадає на працездатне населення [3, с. 127-130].

Аналіз стану управління людськими ресурсами вітчизняних машинобудівних підприємств представлено на рисунку 1. Так, суми заробітної плати, які пропонуються у вакансіях, дійсно є нижчими за середні показники по Україні. Проте більшість роботодавців серед опитаних (50%) вказує на дефіцит кадрів як основну проблему під час пошуку персоналу, а не на невідповідність умов вакансій очікуванням кандидатів, зокрема щодо розміру оплати.



Рис.1. Аналіз стану управління людськими ресурсами вітчизняних машинобудівних підприємств

Другою за поширеністю проблемою є рівень кваліфікації претендентів. Приблизно 40% машинобудівних підприємств (точніше, 39,5%) відзначають, що головною перепорою у закритті вакансій є складність знайти кандидатів із достатнім рівнем професійної підготовки. В цілому, обидві зазначені проблеми можна об'єднати під поняттям дефіциту кадрів, оскільки йдеться про нестачу працівників потрібного фаху або кваліфікації для заповнення вакантних позицій у машинобудівній галузі [2].

Таким чином, сучасна концепція управління людськими ресурсами вітчизняних машинобудівних підприємств зосереджена на тому, що співробітники є найважливішим і найціннішим ресурсом будь-якої організації. Основні аспекти цієї концепції включають [4, с. 143-147]:

- стратегічне партнерство: система HR функціонує як стратегічний партнер, співпрацюючи з керівництвом для вирішення завдань довгострокового характеру;
- акцент на людському капіталі: приділяється особлива увага розвитку навичок та підвищенню кваліфікації персоналу, що безпосередньо впливає на успіх компанії;
- ефективна система мотивації: управління персоналом спрямоване на створення заходів для мотивування працівників через можливості кар'єрного росту, фінансові стимули та інші заохочення;
- управління талантами: концепція передбачає пошук, залучення й утримання високопрофесійних фахівців, здатних забезпечити конкурентоспроможність організації;
- готовність до змін: HR-процеси орієнтовані на впровадження нових методів і технологій, що дозволяють адаптуватися до постійно змінного середовища.

Ефективне управління людськими ресурсами вітчизняних машинобудівних підприємств має забезпечувати гармонію інтересів усіх трьох ключових сторін. Держава зобов'язана створювати сприятливе середовище для економічного зростання та розвитку ринку праці. Роботодавці повинні залишатися конкурентоспроможними, одночасно пропонуючи працівникам достойні умови праці. Працівники мають отримувати можливість знайти роботу згідно з власними кваліфікаціями та інтересами, а також справедливу оплату і належні умови для ефективної роботи. Не менш важливою складовою механізму адаптації HR-технологій в умовах цифрової економіки та суспільства виступає нормативно-правова і інституційна підтримка.

Так, у лютому 2018 року при Національному агентстві України з питань державної служби (НАДС) створили Раду з управління людськими ресурсами державної служби. Цей орган має консультативно-дорадчий характер і функціонує на добровільних засадах [3]. Серед основних завдань Ради виділяються:

1. Розробка пропозицій щодо вдосконалення сучасного підходу до управління людськими ресурсами в державній службі під керівництвом НАДС.
2. Формування рекомендацій для забезпечення послідовності й ефективності у сфері управління персоналом у державній службі.
3. Участь у визначенні ключових пріоритетів і механізмів для інституційного, інформаційного та іншого забезпечення впровадження єдиної державної політики в цій сфері.
4. Проведення аналізу діяльності відповідних служб і підвищення їх ефективності.
5. Сприяння обміну досвідом і інформацією з питань управління кадровими ресурсами в державній службі.
6. Підготовка пропозицій щодо впровадження міжнародного досвіду у сфері управління людськими ресурсами на державному рівні.
7. Розробка рекомендацій щодо нових підходів і систем професійного розвитку державних службовців.
8. Заохочення до використання сучасних інструментів управління персоналом та професійного навчання працівників держслужби.
9. Підготовка методичних рекомендацій з питань управління персоналом та інших відповідних аспектів.

В Україні система управління людськими ресурсами вітчизняних машинобудівних підприємств перебуває в процесі постійного розвитку та вдосконалення. Серед основних пріоритетів виділяється адаптація нормативно-правової бази до європейських стандартів, а також підвищення результативності діяльності установ, що займаються управлінням людськими ресурсами.

Одним із ключових інструментів трансформації HR-технологій можна вважати блокчейн-технології, які мають значний потенціал для кардинальної зміни галузі управління людськими ресурсами вітчизняних машинобудівних підприємств в умовах стрімкого розвитку цифрової економіки та суспільства [5, с. 27-30].

Інноваційна філософія управління людськими ресурсами вітчизняних машинобудівних підприємств повинна базуватися на кількох ключових принципах:

- людські ресурси генерують конкурентні переваги компанії;
- важливість формування лояльності працівників до організації;
- ухвалення HR-рішень має стратегічне значення, а HR-політика повинна бути інтегрованою в загальну стратегію компанії.

Таким чином, сучасне управління людськими ресурсами вітчизняних машинобудівних підприємств передбачає стратегічний, узгоджений та комплексний підхід до питань зайнятості, розвитку і добробуту персоналу в межах організації.

Отже, можна припустити, що в майбутньому управління людськими ресурсами вітчизняних машинобудівних підприємств спиратиметься на інтеграцію цифрових інструментів із людським досвідом. Завдяки цифровим інструментам рутинні завдання будуть автоматизовані, що сприятиме підвищенню ефективності та прийняттю більш обґрунтованих рішень. Така комбінація сучасних технологій і людського досвіду дозволить побудувати більш дієву та продуктивну систему управління персоналом вітчизняних машинобудівних підприємств.

1. Qamariah I., Fadi F., Astuti W., Nasution M. Boosting Business Performance: The Impact of Entrepreneurial Culture on Women Entrepreneurs' Behavior. *International Review of Management and Marketing*. 2024. №14 (6), pp. 195 – 205.31. 10.32479/irmm.17250.
2. Кількість вакансій і резюме в Україні. За 2024 рік. URL: <https://www.work.ua/stat/count/?time=year2023&quantity=1> (дата звернення: 5.11.2025).
3. Яковенко В.Г., Громова О.В. Вплив соціально-психологічних чинників на управління людськими ресурсами в умовах кризових явищ. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 85. С. 125–135 DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.85.306555>
4. Goncharuk N., Bilokudria A., Kovalchuk M., Suray I., Komarova K. Key Areas of Development of the Human Resource Management Ecosystem of the Civil Service of Ukraine in the Context of Digital Technologies and Green Public Management. *International Journal of Ecosystems and Ecology Science (IJEES)*. 2025. Vol 15 (4). P. 141–150. DOI: <https://doi.org/10.31407/ijeess15.418> [https://ijeess.net/journal-103-International-Journal-of-Ecosystemsand-Ecology-Science-\(IJEES\)-Volume-15-4.-2025.html](https://ijeess.net/journal-103-International-Journal-of-Ecosystemsand-Ecology-Science-(IJEES)-Volume-15-4.-2025.html)
5. Hunková L., Havierníková K. Exploring the intersection of strategic human resource management and Industry 5.0: a systematic literature review. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2024. Vol. 12, no. 1. P. 25–35. URL: [https://doi.org/10.9770/jesi.2024.12.1\(2\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2024.12.1(2)) (date of access: 2.11.2025).

Вознюк Р.В.

здобувач вищої освіти (третього рівня)
факультету економіки і управління
Хмельницький національний університет

ДІАГНОСТИКА ТА АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НАЦІОНАЛЬНИХ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах конкурентної боротьби корпоративна культура поступово стає вагомим перевагою для будь-якого машинобудівного підприємства. Вона виступає запорукою успішної діяльності та основою його стабільного розвитку. Проте більшість вітчизняних машинобудівних підприємств досі не має спеціалізованих служб, які б відповідали за розвиток і формування корпоративної культури. У результаті керівники, як правило, покладаються на власні уявлення, знання та досвід у цьому питанні.

Управління корпоративною культурою в умовах динамічного розвитку інновацій виступає одним із центральних завдань для керівників організацій в усіх галузях та регіонах

світу. Це зумовлено тим, що збереження або збільшення ринкової частки компанії дедалі більше залежить від здатності менеджменту забезпечувати створення спеціалізованих умов для персоналу, адже саме співробітники виступають гарантом стійкого розвитку і процвітання організації. Формування сприятливого середовища для реалізації інноваційної діяльності є однією з ключових передумов її успішного впровадження. У цьому контексті корпоративна культура відіграє фундаментальну роль, слугуючи основним елементом такого середовища. Вона сприяє позитивному сприйняттю інновацій, готовності персоналу до їх створення, підтримки та ефективного застосування у всіх напрямках діяльності машинобудівних підприємств.

У провідних компаніях і організаціях корпоративна культура відіграє роль важливого стратегічного інструменту, що спрямовує структурні підрозділи на досягнення спільних цілей і реалізацію місії компанії. Однак існуюча корпоративна культура, система цінностей та пріоритетів повинна бути повністю узгоджена зі стратегією розвитку бізнесу. Ідеально, якщо вже на етапі формування стратегічних планів розвитку вдається досягти збалансованості між довгостроковими цілями та сформованими внутрішніми корпоративними відносинами.

У процесі подальшого реалізації стратегії особливо важливо регулярно оцінювати стан корпоративної культури, аби забезпечити її відповідність місії компанії та довгостроковим планам. Ця гармонія набуває ще більшого значення у період проведення реструктуризації бізнесу, коли зовнішні фактори змушують керівництво вдаватися до радикальних змін та перегляду довгострокових пріоритетів.

Для аналізу та оцінювання корпоративної культури підприємств машинобудівної галузі України було адаптовано методику, розроблену К. Камероном та Р. Куїнном. Модифікація спрямована на спрощення процесу анкетування працівників металургійної промисловості. Зasadничою основою методики слугує концепція Рамкової конструкції конкуруючих цінностей (Competing Values Framework (CVF)) [1, с. 11-13]. Водночас до анкети внесено певні зміни: скорочено обсяг запитань та замінено стобальну систему оцінювання на більш зручну п'ятибальну шкалу.

Для збору даних про корпоративну культуру машинобудівних підприємств застосовується метод анкетування. Анкета включає шість ключових запитань, кожне з яких має чотири альтернативні варіанти відповідей. Таке формулювання дозволяє оцінити як чинний стан корпоративної культури, так і бажаний напрямок її розвитку. Важливим аспектом структури анкети є те, що кожен варіант відповіді відображає певний тип корпоративної культури. Зокрема, тип «А» представляє кланову культуру, «Б» - інноваційну, «В» - ринкову, а «Г» - ієрархічну.

Аналіз різниць площ профільних показників допомагає визначити шляхи вдосконалення корпоративної культури. Сила домінуючого типу культури оцінюється за кількістю пунктів, які приписуються певному типу. Вищі оцінки свідчать про більшу силу цього типу культури. Оновлена методика дозволяє керівникам машинобудівних підприємств оцінити гнучкість організації, її стратегічний фокус, а також ідентифікувати бажаний стан. Це дає можливість розробити заходи для ефективного перетворення корпоративної культури залежно від наявних потреб [2, с. 70-73].

У проведеному дослідженні було залучено 50,6% чоловіків і 49,4% жінок. Вікова структура учасників розподілялася наступним чином: 3,2% становили особи у віці до 25 років, 51,3% перебували у віковій категорії від 25 до 40 років, 39,6% належали до групи від 40 до 55 років, а 5,8% були віком понад 55 років. Аналіз рівня освіти показав наступні результати: більшість респондентів, а саме 94,9%, мали вищу освіту; 3,9% – середню спеціальну; 0,6% – середню освіту, а ще 0,6% володіли науковим ступенем PhD. За посадовою ознакою вибірка складалася з таких груп: 51,3% керівників, 34,4% фахівців (спеціалістів) і 14,3% робітників [3, с. 84-87].

За елементом дослідження «Ключові особливості корпоративної культури» встановлено, що більшість опитаних звертають увагу на наявність ринкової корпоративної культури національних машинобудівних підприємств (рис. 1).



Рис. 1. Діагностика ключових особливостей корпоративної культури національних машинобудівних підприємств

Більшість респондентів зазначають наявність ринкової корпоративної культури. Зокрема, 22,1 % повністю погоджуються, а 35,7 % переважно погоджуються з думкою, що їхні організації орієнтовані на результат. Основним пріоритетом є виконання роботи, при цьому співробітники змагаються один з одним та зосереджені на досягненні поставлених цілей.

Основні аспекти ринково-орієнтованої корпоративної культури у сфері машинобудування.

1. Клієнтоцентричність: трансформація традиційної "виробничої" моделі корпоративної культури у систему, у якій пріоритетом стають потреби клієнтів. Це сприяє створенню інноваційних продуктів і розширенню спектра послуг, орієнтованих на задоволення вимог споживачів.

2. Інноваційний підхід: формування організаційного середовища, яке заохочує розробку новаторських рішень, підтримує експерименти та стимулює готовність до розумного ризику. Це особливо важливо в умовах інтенсивного розвитку технологій, що вимагають оперативного реагування на зміни.

3. Проактивна діяльність: виховання корпоративної культури, у якій працівники не лише пристосовуються до змін, але й активно ініціюють їх, визначаючи можливості вдосконалення процесів і прогнозуючи динаміку ринкових трендів.

4. Ефективна комунікація: запровадження дієвих механізмів горизонтального та вертикального обміну інформацією. Це забезпечує можливість швидкого реагування на потреби ринку та оперативного прийняття рішень у відповідь на змінні запити клієнтів.

5. Адаптаційний потенціал: розвиток організаційних структур, що характеризуються високим рівнем гнучкості і здатністю оперативно реагувати на зміни ринкових умов, економічні зрушення та появу нових конкурентних викликів.

6. Корпоративні цінності: визначення ключових принципів і впровадження ціннісних орієнтирів, які сприяють згуртуванню колективу навколо спільних цілей. Це дозволяє досягати сталого успіху у конкурентному середовищі [4, с. 520-528].

Визначення типу корпоративної культури на машинобудівних підприємствах є важливим кроком для виявлення її специфічних рис, аналізу сильних і слабких сторін, визначення основного типу культури, а також ухвалення рішень щодо подальшого розвитку [5, с. 81-82]. Це дозволяє:

- встановити пріоритети у розвитку корпоративної культури;
- сприяти формуванню корпоративного духу та забезпечувати високий рівень трудової дисципліни;
- орієнтувати стратегічне планування на ефективний розвиток організації;
- розробляти конкретні заходи для вдосконалення діяльності підприємства в межах планування;
- підвищувати якість управління персоналом за допомогою розвитку кваліфікації та перепідготовки працівників;
- використовувати корпоративну культуру як чинник для впровадження інноваційних підходів і моделей діяльності;
- враховувати корпоративну культуру як додатковий аргумент при розробці стратегій залучення як внутрішніх, так і міжнародних інвестицій.

В умовах сьогодення, коли проти нашої країни ворог веде жорстоку загарбницьку війну, а люди в зв'язку з цим почали переглядати свої пріоритети та цінності, керівники підприємств повинні обов'язково враховувати чинники, які впливають на впровадження корпоративної культури на своїх підприємствах. Вони мають підлаштовувати та адаптувати методи ведення корпоративної культури саме під цінності та пріоритети персоналу своїх підприємств, оскільки саме людський капітал відіграє головну роль в веденні ефективної діяльності підприємства. Керівництво під час планування етапів впровадження корпоративної культури на машинобудівних підприємствах має враховувати атмосферу, яка склалася всередині колективу, а від цього вже визначати базові цінності та переконання, формувати норми поведінки та стандарти підприємства, впроваджувати мотиваційні заходи для своїх працівників.

Отже, роль корпоративної культури безпосередньо впливає на досягнення ефективних результатів розвитку машинобудівних підприємств. Саме тому потрібно приділяти цьому питанню велику увагу та постійно вдосконалювати методи впровадження корпоративної культури на машинобудівних підприємствах.

1. Пилипенко Г. М., Литовка В. А. Методологічні передумови дослідження корпоративної культури міжнародних компаній. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2023. №2. С. 9–15. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/82.009>
2. Мирошниченко Ю. В. Корпоративна культура як основний чинник сталого розвитку торговельного підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2021. № 26. С. 66–78. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2021.26.66>
3. Чернух, Д. В. (2023). Існуючі методики діагностики та підходи до оцінювання рівня розвитку корпоративної культури підприємств. Економічний вісник Донбасу, 2 (72), 79–91. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2\(72\)-79-91](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-79-91)
4. Степанова Л. В., Тужилкіна О. В. Корпоративна культура в контексті регулювання соціально-трудових відносин. Соціально-трудові відносини: проблеми науки та практики : монографія. Полтава, 2020. С. 518–534.
5. Vlasenko T., Havrylcgenko O., Lypovy D. Transformation of organization culture in the context of business digitalization. Baltic Journal of Economic Studies. 2023. P. 79–87. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-4-79-87>

Дмитрук А.В.

Аспірант

Луцький національний технічний університет

ЛОГІСТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ МЕРЕЖЕВОГО РИТЕЙЛУ

Нові формати та методи обслуговування споживачів у мережевому ритейлі потребують застосування принципово сучасного логістичного інструментарію розвитку мережевого ритейлу. Тут важливо обрати та застосувати такий логістичний інструментарій, який спроможний ефективно здійснювати торговельно-технологічний процес на підприємствах торгівлі із одночасним максимально можливим задоволення потреб та уподобань споживачів. Застосування сучасних логістичних інструментів, таких як «інтегровані системи управління, автоматизація торговельних процесів, впровадження цифрових інструментів» [1] дозволяє досить швидко реагувати на зміну кон'юнктури ринку, трансформувати діяльність підприємств мережевого ритейлу до умов воєнного та повоєнного періоду, а також викликів глобалізації. Загалом, дослідники пропонують застосовувати такі логістичні інструменти як «автоматизація, цифрові платформи для управління даними, аналітику великих даних, інтернет речей, ШІ» [2]. З іншої сторони, вважаємо, що логістичний інструментарій повинен забезпечувати сталий та безпечний розвиток мережевого ритейлу (застосування екологічно безпечних технологій ведення торгівлі, екологічність ведення торговельної діяльності через можливість утилізації та рециклінгу відходів, мінімізація витрат та оптимізація логістики постачання та доставки товарів), надавати широку пропозицію товарів та послуг, високу якість торговельного та логістичного обслуговування. Тому, пропонуються наступні логістичні інструменти мережевого ритейлу (рис.1). Big data є інструментом мережевого ритейлу, який дозволяє удосконалити систему постачання товарів, оптимізувати логістичні потоки, аналізувати постачальників, час та періодичність поставок продукції, обирати найбільш надійних постачальників і т.д. E-logistics представляє собою електронний «майданчик», за допомогою якого можна управляти системою поставок товарів у мережевий ритейл, здійснювати відповідні замовлення товарів та забезпечувати ефективну їх доставку. ABC-аналіз, XYZ-аналіз – метод, який дозволяє визначити рівень важливості товарів у мережевому ритейлі як для самого підприємства торгівлі, так і для споживача. Тут важливо сфокусуватися на тих групах товарів, які дають найбільшу частину прибутку від діяльності мережевого ритейлу, а також тих товарах, які мають високу частоту споживання. Цей інструмент є важливим з позиції визначення стратегічно важливих груп товарів, з яким варто «працювати» та удосконалювати асортименту і цінову політику. «Точно в час» це той інструмент, який дозволяє оптимізувати систему постачання логістичних запасів та забезпечувати їх створення без надлишку.

Перевагами системи управління складом в торгівлі є оптимізація складських процесів, підвищення продуктивності працівників складу, підвищення ефективності використання площі складських приміщень, зменшення витрат на утримання та експлуатацію складу, зменшити кількість помилок при обліку залишків логістичних запасів, можливість інтеграції з іншими інформаційними системами підприємств мережевого ритейлу. Safety stock є інструментом визначення оптимального рівня страхових запасів, який дозволяє уникнути дефіциту товарів чи логістичних запасів. Фактично підприємство торгівлі може створювати резервний запас, як превентивний захід задля забезпечення наявності товару на випадок збільшення попиту, затримок постачання чи перебоїв в ланцюгу поставок. Cross-docking є тим логістичним інструментом, який спроможний оптимізувати складські приміщення, підвищити ефективність їх використання. Система cross-docking передбачає перевантаження логістичного продукту з транспортного засобу постачальника до транспортного засобу споживача.

Lean логістика є тим логістичним інструментом, який дозволяє зменшити втрати при здійсненні торговельної діяльності (логістичні витрати, втрати від неефективної складської логістики). Основною метою застосування CRM-системи є забезпечення ефективної комунікації між підприємством торгівлі та кінцевими споживачами. Trade маркетинг є важливим інструментом з позиції максимального врахування та задоволення потреб споживачів.

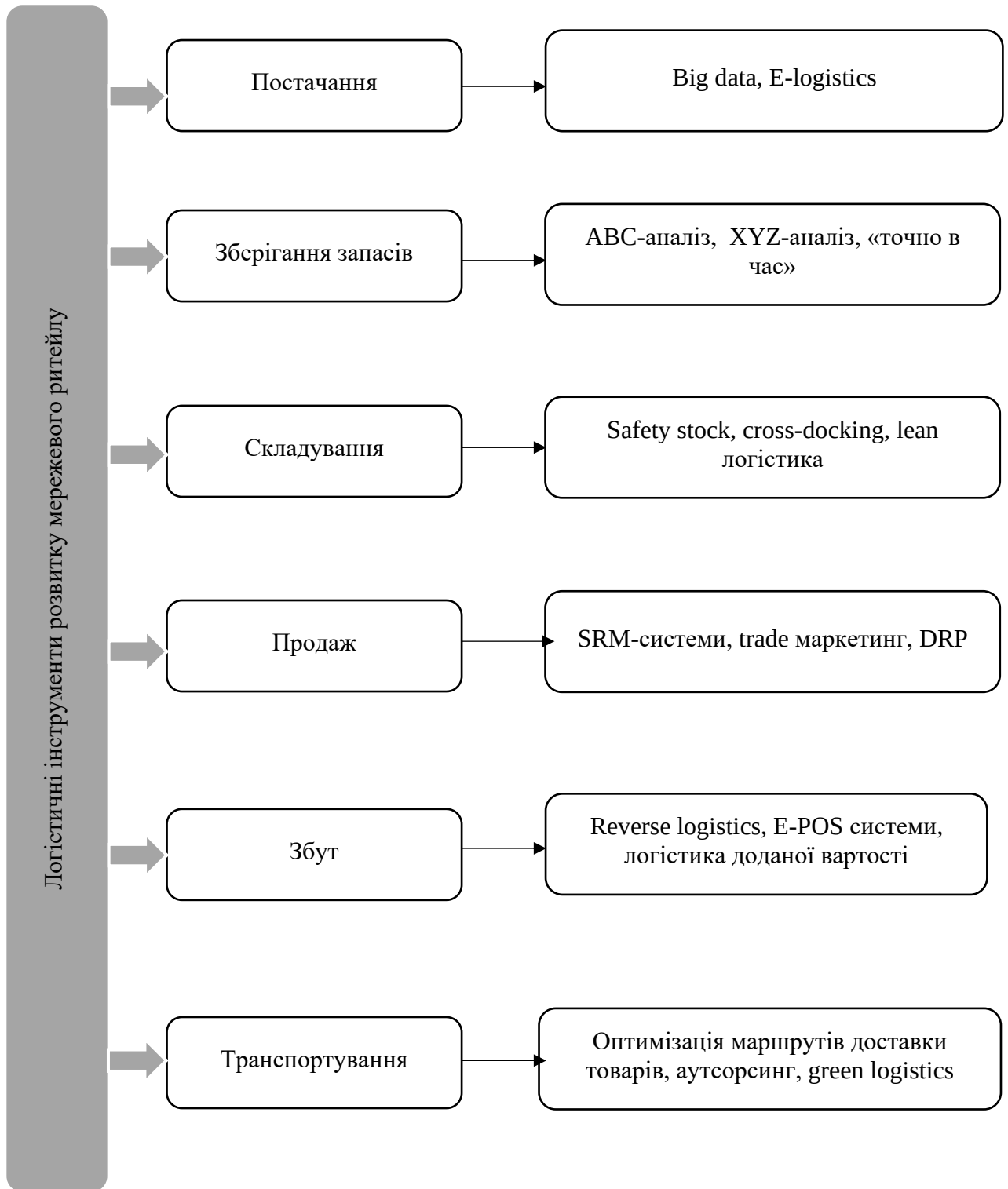


Рис.1. Логістичні інструменти мережевого ритейлу

Reverse logistics спрямовано на регулювання процесів повернення товарів та їх заміни, утилізацію відходів, переробку сировини та матеріалів, забезпечення гарантійного обслуговування споживачів. Фактично цей інструмент забезпечує реалізацію принципу «екофрендлі» та дозволяє досягти сталого розвитку мережевого ритейлу та країни в цілому. Е-POS системи дозволяють повністю автоматизувати та вести облік обсягу продажу товарів, реалізовувати контролюючу функцію наявного обсягу товару та їх залишків на певну дату. Логістика доданої вартості дозволяє створити додаткову вигоду для споживача через додавання певної цінності. Тут важливо забезпечити якісний логістичний сервіс як додаткову логістичну функцію до продажу товару. Оптимізація маршрутів поставок є тим програмним інструментом, який дозволяє розрахувати та визначити оптимальний час поставки логістичного продукту кінцевим споживачам. Це дозволяє скоротити тривалість (час) доставки товару, а також зменшити витрати на перевезення. Аутсорсинг дозволяє оптимізувати витрати підприємств торгівлі, зменшити обсяг виконання логістичних функцій, скоротити тривалість ланцюга поставок і т.д. Green logistics є інструментом, спрямованим на оптимізацію маршрутів перевезень, оптимізацію використання транспортних засобів задля зниження екодеструктивного навантаження на довкілля.

1. Литовченко О.Ю., Шуміло О.С., Присяч К.Л. Сучасні методи логістики як інструмент підвищення ефективності підприємницьких рішень в епоху цифрової трансформації бізнесу. Економіка та суспільство. Вип.68. 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/387717103_SUCASNI_METODI_LOGISTIKI_AK_INSTRUMENT_PIDVISENNA_EFEKTIVNOSTI_PIDPRIEMNICKIH_RISEN_V_EPOHU_CIFROVOI_TRANSFORMACII_BIZNESU.
2. Гудзь О., Федонюк С., Щербина В. Диджиталізація, як конкурентна перевага підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. №3 (29). С.18-24

Клімов М.В.,

аспірант

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

МОНІТОРИНГ МАРКЕТИНГУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ

У сучасному глобалізованому світі освітні послуги перетворилися на повноцінний ринковий продукт, що конкурує за увагу споживача – студента, учня, слухача курсів. Зростання кількості освітніх платформ, поява онлайн-університетів, зміна демографічної структури та цифровізація навчального процесу створюють нові виклики для закладів освіти. В умовах високої конкуренції маркетингові стратегії просування освітніх послуг стають ключовим інструментом залучення, утримання та розвитку цільової аудиторії. Вони охоплюють позиціонування бренду, комунікаційні кампанії, цифрову рекламу, партнерські програми та інші тактики. Проте ефективність цих стратегій неможливо оцінити без системного моніторингу, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, адаптувати підходи та оптимізувати витрати.

Маркетингові стратегії просування освітніх послуг потребують системного моніторингу, що базується на економічних показниках, поведінкових даних та цифрових інструментах. Це дозволяє адаптувати освітні продукти до змін ринку, підвищити конкурентоспроможність закладу та забезпечити сталий розвиток. [1, 4, 7].

Моніторинг маркетингових стратегій ринкового просування освітніх послуг – це процес постійного аналізу, оцінки та корегування дій для досягнення маркетингових цілей. Це включає аналіз ринку та конкурентів, постановку цілей, визначення цільової аудиторії, вибір інструментів комунікації (реклама, SMM, PR, особистий продаж) та відстеження ключових показників ефективності (KPI).

Розглянемо і проаналізуємо існуючі в цей час в практиці маркетингової діяльності методи моніторингу маркетингових стратегій.

1. Метод аналізу коефіцієнта конверсії (Conversion Rate Analysis). Цей метод дозволяє оцінити ефективність маркетингових дій шляхом порівняння кількості потенційних клієнтів, які ознайомилися з освітньою пропозицією, з тими, хто фактично скористався послугою (зареєструвався, вступив, оплатив курс). Економічна характеристика методу полягає в тому, що він дозволяє визначити вартість залучення одного клієнта, оцінити рентабельність рекламних кампаній та оптимізувати бюджет. Наприклад, якщо з 1000 відвідувачів сайту 50 зареєструвалися – конверсія становить 5%. Якщо витрати на рекламу склали 10 000 грн, то вартість одного залученого клієнта – 200 грн. Метод дозволяє порівнювати ефективність різних каналів просування – соціальні мережі, контекстна реклама, email-маркетинг. Він також дає змогу виявити слабкі ланки в маркетинговій воронці. Важливо, що конверсія може бути багаторівневою – від першого контакту до підписання договору. Метод широко використовується в цифровому маркетингу освітніх платформ. Його перевага – точність і можливість швидкої реакції на зміни. Недолік – потреба в якісній аналітичній інфраструктурі.

2. Метод аналізу вартості життєвого циклу клієнта (Customer Lifetime Value, CLV). Цей метод оцінює загальну економічну вигоду, яку приносить один клієнт протягом усього періоду взаємодії з освітнім закладом. Він враховує не лише первинну оплату, а й повторні покупки, участь у додаткових програмах, рекомендації іншим. Наприклад, студент може спочатку оплатити бакалаврат, потім магістратуру, пройти курси підвищення кваліфікації – загальна сума доходу від нього може перевищити 100 000 грн. Метод дозволяє визначити, скільки можна інвестувати в залучення одного клієнта без втрати рентабельності. Він також допомагає сегментувати аудиторію за економічною цінністю. Важливо, що CLV враховує не лише прямі доходи, а й непрямі – наприклад, позитивні відгуки, які залучають нових клієнтів. Метод потребує глибокої аналітики, CRM-системи та довгострокових даних. Його застосування дозволяє будувати стратегії утримання клієнтів, підвищення лояльності, створення додаткової цінності. Недоліком є складність розрахунків та залежність від точності прогнозів. Проте він є незамінним для стратегічного планування.

3. Метод соціального моніторингу (Social Listening). Цей метод базується на аналізі згадок освітнього бренду в соціальних мережах, форумах, блогах, відгуках. Він дозволяє виявити рівень впізнаваності, емоційне сприйняття, реакцію на маркетингові кампанії. Економічна характеристика методу полягає в тому, що він дає змогу оцінити нематеріальні активи – репутацію, бренд-капітал, рівень довіри. Наприклад, позитивні згадки про університет у TikTok можуть суттєво підвищити інтерес до нього серед молоді. Метод дозволяє швидко реагувати на кризи, коригувати комунікаційні стратегії, виявляти нові тренди. Він також допомагає оцінити ефективність контенту – які пости викликають найбільший резонанс. Для реалізації методу використовуються спеціальні платформи – Brandwatch, Sprout Social, YouScan. Його перевага – оперативність і глибина аналізу. Недолік – складність інтерпретації емоційних даних. Проте він є ключовим для управління іміджем освітнього закладу. Метод також дозволяє виявити інфлюенсерів, які можуть стати партнерами у просуванні. Його інтеграція в маркетингову стратегію підвищує її адаптивність.

Моніторинг маркетингових стратегій просування освітніх послуг є необхідною умовою їх ефективності. Він дозволяє не лише оцінити економічні показники, а й виявити поведінкові патерни, емоційні реакції, рівень лояльності. Застосування різних методів – від цифрової аналітики до соціального моніторингу – забезпечує комплексний підхід до управління маркетингом. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності освітніх закладів, оптимізації витрат, формуванню стійкого бренду.

Напрямки подальших досліджень, на нашу думку можуть бути спрямовані на наступні сфери наукових досліджень: розробка інтегрованих моделей моніторингу з використанням штучного інтелекту; вивчення впливу емоційного контенту на конверсію в освітньому маркетингу; аналіз поведінки покоління Z щодо вибору освітніх послуг; оцінка ефективності гейміфікації в просуванні освітніх платформ; створення індексу репутації освітніх брендів на основі соціального моніторингу.

Ефективність моніторингу також залежить від наявності системних економічних механізмів, які інтегрують маркетингову аналітику в загальну систему управління закладом освіти. Це дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та фінансової стабільності освітньої установи.

1. Тованянський В.Л., Перерва П.Г. Антикризисний моніторинг фінансово-економічних показників роботи машинобудівного підприємства. Економіка розвитку. Харків : ХНЕУ. 2010. №2 (54). С.46-50.
2. Перерва П.Г., Косенко О.П., Ткачова Н.П., Ткачов М.М. Формування конкурентного, інтелектуального і маркетингового потенціалу інноваційного підприємництва // Вісник НТУ «ХП» (економ. науки): зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХП", 2018. № 20 (1296). С. 36-40.
3. Косенко О.П., Кобелева Т.О., Перерва П.Г. Кон'юнктура технологічного ринку: оцінка ризиків комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності // Вісник НТУ "ХП" : зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХП", 2014. № 33 (1076). С. 76-87.
4. Перерва П.Г., Кобелева Т.О. Формування системи моніторингу підприємницької діяльності підприємства [Електронний ресурс] // Економіка: реалії часу. 2023. № 1 (65). С. 5-11.
5. Косенко А.В., Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Косенко О.П., Ткачова Н.П. Стратегія маркетингу логістичних послуг у підприємницькій діяльності: ціноутворення та політика розподілу. Вісник НТУ «ХП» (економічні науки): зб. наук. пр. Харків: НТУ "ХП", 2021. № 1. С. 91-97. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54964>
6. Жегус О.В., Перерва, П.Г. Науково-інноваційний потенціал України та сучасні проблеми його використання // Вісник НТУ "ХП" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. Харків : НТУ "ХП", 2011. No 26 (1168). С. 174-181.
7. Перерва П.Г. Організація та управління інноваційною діяльністю : підручник / за ред. П.Г. Перерви, С.А. Меховича, М.І. Погорелова. Харків: НТУ «ХП», 2008. 1025 с.

Климентова М.В.,

аспірантка

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

ФОРМУВАННЯ ЦІНОВОЇ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Формування цінової стратегії інноваційного підприємства є ключовим елементом його конкурентоспроможності, що поєднує економічну ефективність, ринкову адаптивність та інноваційну гнучкість. Формування цінової стратегії для інноваційного підприємства потребує врахування специфіки ринку, поведінки споживачів, витрат на дослідження та розробку, а також ризиків, пов'язаних із невизначеністю.

Основні цінові стратегії інноваційного підприємства, на наш погляд, наступні [1-6].

1. Стратегія «ціна проникнення» (Penetration Pricing). Ця стратегія передбачає встановлення низької початкової ціни на інноваційний продукт з метою швидкого захоплення ринку, залучення великої кількості споживачів та створення бази лояльних клієнтів. Економічна характеристика полягає в тому, що підприємство свідомо знижує маржу на старті, компенсуючи це обсягом продажів. Такий підхід дозволяє швидко досягти ефекту масштабу, знизити середні витрати на одиницю продукції та отримати конкурентну перевагу. Важливо, що стратегія ефективна на ринках з високою еластичністю попиту та низькою конкуренцією. Вона також сприяє формуванню бренду, підвищенню впізнаваності та створенню бар'єрів для входу нових гравців. Проте існує ризик, що низька ціна буде асоціюватися з низькою якістю, особливо для технологічних продуктів. Крім того, після підвищення ціни можливе зниження попиту. Стратегія потребує значних фінансових ресурсів для підтримки обсягів виробництва та маркетингу. Вона також вимагає точного прогнозування ринкової реакції. Успішне застосування цієї стратегії можливе при наявності унікальної пропозиції, яка не має аналогів. Вона часто використовується стартапами, які прагнуть швидко вийти на ринок. Важливою умовою є наявність довгострокового плану монетизації.

2. Стратегія «преміального ціноутворення» (Premium Pricing). Ця стратегія передбачає встановлення високої ціни на інноваційний продукт з метою позиціонування його як ексклюзивного, високоякісного та престижного. Економічна характеристика полягає в тому, що підприємство орієнтується на сегмент споживачів, готових платити більше за унікальність, інноваційність та статус. Такий підхід дозволяє отримати високу маржу, швидко окупути

витрати на дослідження та розробку, а також створити імідж технологічного лідера. Стратегія ефективна для продуктів, які мають значну диференціацію, патентний захист або високий рівень інноваційної складності. Вона також сприяє формуванню емоційного зв'язку з брендом, підвищенню лояльності та створенню спільноти користувачів. Проте існує ризик обмеження ринкового охоплення – не всі споживачі можуть дозволити собі преміальний продукт. Крім того, висока ціна потребує відповідного рівня сервісу, підтримки та комунікації. Стратегія вимагає інвестицій у маркетинг, PR, дизайн та упаковку. Вона також потребує постійного оновлення продукту, щоб підтримувати статус інноваційності. Успішне застосування можливо при наявності сильного бренду, унікальної цінності та чіткої диференціації. Стратегія часто використовується у сфері високих технологій, медичних інновацій, дизайнерських рішень. Вона дозволяє створити «ефект дефіциту» та підвищити споживчий інтерес.

3. Стратегія «зняття вершків» (Skimming Pricing). Ця стратегія передбачає встановлення максимально високої ціни на інноваційний продукт на початковому етапі його виходу на ринок. Основна мета – отримати максимальний прибуток від сегменту споживачів, які готові платити більше за новизну, престиж і технологічну перевагу. Економічна характеристика полягає в тому, що підприємство швидко повертає інвестиції в дослідження та розробку, а також формує імідж ексклюзивного бренду. Така стратегія ефективна за умов відсутності прямих конкурентів, патентного захисту або високого бар'єру входу на ринок. Вона дозволяє тестувати ринкову реакцію, поступово знижуючи ціну для охоплення ширшої аудиторії. Проте існує ризик втрати частини потенційних клієнтів через високу вартість. Також важливо забезпечити високу якість, сервіс і підтримку, щоб виправдати ціну. Стратегія «зняття вершків» часто використовується у сфері електроніки, фармацевтики, високих технологій. Вона дозволяє створити «ефект новизни» та підвищити споживчий інтерес. Важливою умовою є наявність чіткої комунікаційної кампанії, яка підкреслює унікальність продукту. Успішне застосування цієї стратегії можливе при глибокому розумінні цільової аудиторії та її платоспроможності. Вона також дозволяє уникнути цінової війни на початковому етапі.

4. Стратегія проникнення на ринок (Penetration Pricing). Ця стратегія, як уже згадувалося, полягає у встановленні низької стартової ціни з метою швидкого завоювання ринкової частки. Економічна логіка полягає в тому, щоб стимулювати масовий попит, сформувати широку клієнтську базу та створити бар'єри для конкурентів. Вона особливо ефективна на ринках з високою еластичністю попиту, де споживачі чутливі до ціни. Стратегія дозволяє досягти ефекту масштабу, знизити собівартість та підвищити прибутковість у довгостроковій перспективі. Вона також сприяє швидкому поширенню інноваційного продукту, що важливо для технологій, які мають короткий життєвий цикл. Проте існує ризик, що низька ціна буде сприйматися як ознака низької якості. Крім того, після підвищення ціни частина клієнтів може відмовитися від продукту. Стратегія потребує значних інвестицій у маркетинг, логістику, підтримку. Вона також вимагає гнучкості у ціноутворенні та постійного моніторингу ринку. Успішне застосування можливе при наявності чіткої стратегії масштабування. Важливо також враховувати реакцію конкурентів, які можуть відповісти ціновою війною. Стратегія проникнення є ефективною для стартапів, які прагнуть швидко вийти на ринок.

5. Нейтральна стратегія ціноутворення (Neutral Pricing). Нейтральна стратегія передбачає встановлення ціни на рівні середньоринкової, без акценту на надмірну дешевизну чи преміальність. Основна мета – забезпечити стабільний попит, уникнути цінової конкуренції та зосередитися на інших аспектах – якості, сервісі, інноваційності. Економічна характеристика полягає в балансі між прибутковістю та доступністю. Така стратегія дозволяє уникнути ризиків, пов'язаних із надмірно високими або низькими цінами. Вона ефективна на зрілих ринках, де споживачі орієнтуються не лише на ціну, а й на цінність продукту. Нейтральна стратегія сприяє формуванню довгострокових відносин із клієнтами, підвищенню лояльності та стабільності доходів. Вона також дозволяє зосередитися на вдосконаленні продукту, сервісу, бренду. Проте існує ризик втрати конкурентної переваги, якщо конкуренти

використовують агресивні цінові стратегії. Стратегія потребує чіткої комунікації цінності продукту, щоб виправдати встановлену ціну. Вона також вимагає гнучкості – можливості адаптації до змін ринку. Успішне застосування можливо при наявності стабільного попиту, якісного продукту та ефективної підтримки. Нейтральна стратегія є універсальною та підходить для підприємств, які прагнуть сталого розвитку без надмірного ризику.

1. Перерва П.Г., Косенко О.П., Ткачова Н.П., Ткачов М.М. Формування конкурентного, інтелектуального і маркетингового потенціалу інноваційного підприємництва // Вісник НТУ «ХПІ» (економ. науки): зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2018. № 20 (1296). С. 36-40.
2. Косенко О.П., Кобелева Т.О., Перерва П.Г. Кон'юнктура технологічного ринку: оцінка ризиків комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності // Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2014. № 33 (1076). С. 76-87.
3. Перерва П.Г., Кобелева Т.О. Формування системи моніторингу підприємницької діяльності підприємства [Електронний ресурс] // Економіка: реалії часу. 2023. № 1 (65). С. 5-11.
4. Жегус О.В., Перерва, П.Г. Науково-інноваційний потенціал України та сучасні проблеми його використання // Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. Харків : НТУ "ХПІ", 2011. № 26 (1168). С. 174-181.
5. Перерва П.Г. Організація та управління інноваційною діяльністю : підручник / за ред. П.Г. Перерви, С.А. Меховича, М.І. Погорелова. Харків: НТУ «ХПІ», 2008. 1025 с.
6. Товажнянський В.Л., Перерва П.Г. Антикризовий моніторинг фінансово-економічних показників роботи машинобудівного підприємства. Економіка розвитку. Харків : ХНЕУ. 2010. №2 (54). С.46-50

Копиця А.О.,

аспірант

Лепський Р.С.,

аспірант

Кобелева Т.О.,

професор кафедри економіки бізнесу, д.е.н., професор

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

ДОСЛІДЖЕННЯ СКЛАДОВИХ КРЕАТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ

У XXI столітті економічний розвиток дедалі більше залежить не лише від матеріальних ресурсів, а й від інтелектуального потенціалу, творчості та здатності до інновацій. Саме ці чинники лежать в основі креативної економіки — моделі, що поєднує культуру, технології, освіту, дизайн, медіа та підприємництво. За даними ЮНЕСКО та UNCTAD, креативна економіка забезпечує понад 3% світового ВВП і є одним із найдинамічніших секторів глобального ринку. Вона сприяє формуванню нових робочих місць, розвитку малого бізнесу, експорту нематеріальних активів, а також зміцненню національної ідентичності. Дослідження її складових дозволяє глибше зрозуміти механізми економічного зростання в умовах цифрової трансформації та глобальної конкуренції.

Креативна економіка є рушієм інноваційного розвитку, а її складові – культурні, цифрові, дизайнерські та освітні індустрії – формують нову парадигму економічного зростання, засновану на творчості, знаннях і людському капіталі.

Дослідження складових креативної економіки охоплює вивчення її основних секторів, таких як культурні та креативні індустрії (дизайн, медіа, мистецтво, архітектура, видавнича діяльність), а також інтелектуальної власності та технологій, що їх формують. Дослідники аналізують, як взаємодіють творчі ідеї, знання та інновації в цій сфері, використовуючи різноманітні методи для виявлення оптимальних рішень та розуміння процесів. При проведенні цього дослідження ми використовували наступні методи:

– економічні методи: вивчення динаміки сектору, ринкових тенденцій та взаємозв'язків між різними галузями;

– статистичний аналіз: використання статистичних даних для оцінки обсягів виробництва, зайнятості та економічного внеску креативних індустрій;

- математичне моделювання: створення моделей для прогнозування розвитку сектору та оптимізації процесів;
- спеціалізовані дослідження: аналіз творчого потенціалу, інноваційності підприємств та впливу креативного менеджменту.

До основних складових креативної економіки пропонуємо віднести наступні теоретико-методичні положення.

1. *Культурні та мистецькі індустрії.* Цей сектор охоплює театри, кіно, літературу, музику, образотворче мистецтво, музейну справу, народні ремесла. Економічна характеристика культурних індустрій полягає в тому, що вони створюють додану вартість через унікальність, емоційну цінність та символічний капітал. Наприклад, продаж квитків на виставу чи картини – це не просто товар, а досвід, що має глибоке соціальне значення. Культурні продукти часто мають тривалий життєвий цикл – фільми, книги, музика можуть генерувати прибуток десятиліттями. Цей сектор активно підтримується державою через гранти, субсидії, культурні програми. Він також сприяє розвитку туризму, формуванню бренду міста чи країни. Важливо, що культурні індустрії є джерелом соціальної згуртованості та міжкультурного діалогу. Їхній внесок у ВВП може бути непрямим, але значним – через мультиплікаційний ефект. У країнах ЄС культурний сектор забезпечує понад 8 млн робочих місць. Його розвиток потребує інфраструктури, освіти, цифровізації. Культурні індустрії є основою креативної екосистеми.

2. *Цифрові та технологічні індустрії.* Цей сектор включає розробку програмного забезпечення, відеоігор, мобільних додатків, цифрового контенту, віртуальної реальності, штучного інтелекту. Економічна характеристика полягає в високій рентабельності, масштабованості та глобальній доступності продуктів. Наприклад, мобільний додаток може бути створений невеликою командою, але приносити мільйонні прибутки у всьому світі. Цифрові індустрії є драйверами інновацій, трансформують традиційні галузі – освіту, медицину, торгівлю. Вони створюють нові форми зайнятості – фриланс, віддалена робота, цифрове підприємництво. Важливо, що цифрові продукти мають низькі граничні витрати – після створення їх можна тиражувати без додаткових витрат. Цей сектор активно залучає венчурний капітал, підтримується акселераторами, інкубаторами. Він також є джерелом експорту – українські ІТ-компанії щорічно генерують понад \$7 млрд валютних надходжень. Цифрові індустрії потребують висококваліфікованих кадрів, постійного навчання, захисту інтелектуальної власності. Їхній розвиток є стратегічним пріоритетом для багатьох країн.

3. *Дизайн та мода.* Цей сектор охоплює графічний, промисловий, інтер'єрний, веб-дизайн, а також індустрію моди, аксесуарів, текстилю. Економічна характеристика полягає в поєднанні естетики, функціональності та комерційної привабливості. Дизайн є ключовим елементом брендингу, упаковки, користувацького досвіду. Він впливає на споживчі рішення, формує емоційний зв'язок з продуктом. Мода – це не лише одяг, а соціальний феномен, що відображає цінності, ідентичність, стиль життя. Цей сектор активно використовує цифрові технології – 3D-моделювання, доповнену реальність, онлайн-примірки. Він також є джерелом експорту – українські дизайнери представлені на міжнародних подіумах. Дизайн сприяє інноваціям у виробництві, екологічності, ергономіці. Мода формує тренди, впливає на інші галузі – рекламу, медіа, туризм. Економічна ефективність цього сектору залежить від креативності, маркетингу, адаптації до змін. Він потребує підтримки молодих талантів, доступу до ринків, захисту авторських прав. Дизайн і мода є важливими складовими креативної економіки.

Креативна економіка є багатовимірним явищем, що поєднує культуру, технології, дизайн, освіту та підприємництво. Її складові формують нову модель економічного зростання, засновану на творчості, інтелекті, інноваціях. Вони сприяють розвитку людського капіталу, експорту, зайнятості, соціальній згуртованості. Економічна оцінка цих секторів демонструє їхню високу рентабельність, гнучкість, адаптивність до змін. Креативна економіка є стратегічним ресурсом для сталого розвитку.

1. Перерва П.Г., Косенко О.П., Ткачова Н.П., Ткачов М.М. Формування конкурентного, інтелектуального і маркетингового потенціалу інноваційного підприємництва // Вісник НТУ «ХПІ» (економ. науки): зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2018. № 20 (1296). С. 36-40.
2. Косенко О.П., Кобелєва Т.О., Перерва П.Г. Кон'юнктура технологічного ринку: оцінка ризиків комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності // Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2014. № 33 (1076). С. 76-87.
3. Перерва П.Г., Кобелєва Т.О. Формування системи моніторингу підприємницької діяльності підприємства [Електронний ресурс] // Економіка: реалії часу. 2023. № 1 (65). С. 5-11.
4. Косенко А.В., Перерва П.Г., Кобелєва Т.О., Косенко О.П., Ткачова Н.П. Стратегія маркетингу логістичних послуг у підприємницькій діяльності: ціноутворення та політика розподілу. Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки): зб. наук. пр. Харків: НТУ "ХПІ", 2021. № 1. С. 91-97. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54964>
5. Жегус О.В., Перерва, П.Г. Науково-інноваційний потенціал України та сучасні проблеми його використання // Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. Харків : НТУ "ХПІ", 2011. No 26 (1168). С. 174-181.
6. Перерва П.Г. Організація та управління інноваційною діяльністю : підручник / за ред. П.Г. Перерви, С.А. Меховича, М.І. Погорелова. Харків: НТУ «ХПІ», 2008. 1025 с.
7. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ В.Л., Перерва П.Г. Антикризовий моніторинг фінансово-економічних показників роботи машинобудівного підприємства. Економіка розвитку. Харків : ХНЕУ. 2010. №2 (54). С.46-50

Кривов'язюк І. В.

к.е.н., професор, професор кафедри підприємництва, торгівлі та логістики
Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна

СТІЙКІ ЛОГІСТИЧНІ ЛАНЦЮГИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Глобальна нестабільність останніх років – пандемія COVID-19, торговельні війни, енергетична криза, повномасштабна війна росії проти України, атаки на морські та портові маршрути – масштабні глобальні ризики [1], що радикально змінили умови функціонування логістичних ланцюгів. У таких умовах класична парадигма «мінімальних запасів» та жорстко оптимізованих ланцюгів постачання виявила свою вразливість, визначаючи негативні чинники впливу на надійність логістичних систем компаній [2]. Відтак, на перший план виходить концепція стійкості логістичних ланцюгів (SCR) як здатності системи передбачати, витримувати, адаптуватися та швидко відновлюватися після дії деструктивних чинників.

Повномасштабна російсько-українська війна радикально змінила контекст функціонування ланцюгів постачання як в Україні, так і глобально. У класичній моделі «тонкої» логістики, зорієнтованої на мінімальні запаси та жорстку оптимізацію витрат, ключовими були ефективність, швидкість і передбачуваність. Війна, навпаки, значною мірою підкреслила, виводячи на передній план інші параметри – резильєнтність, гнучкість конфігурації та наявність запасу міцності в логістичній інфраструктурі й управлінських рішеннях. У сучасних дослідженнях резильєнтність ланцюга постачання визначають як здатність системи протистояти екстремальним збуренням, адаптувати структуру та повертатися до цільового рівня функціонування (або переходити на нову стійку траєкторію) при збереженні критичних функцій [3].

Російське вторгнення 2022 року призвело до одночасного удару по декількох компонентах логістичної системи:

- фізичне руйнування транспортної інфраструктури (мости, залізничні вузли, склади, порти);
- блокада та мінування морських шляхів у Чорному морі;
- різке зростання ризиків і страхових премій для перевезень;
- санкційні обмеження, які змінили маршрути торгівлі енергоносіями, металами, агропродукцією.

Систематичний огляд літератури показує, що війна в Україні стала одним із наймасштабніших геополітичних шоків для глобальних ланцюгів постачання після COVID-

19, із сильним впливом на продовольчі, енергетичні та сировинні ринки [4; 5]. Вона не лише порушила окремі ланки, а змінила конфігурацію мережі: потоки перерозподілились між регіонами, змінились традиційні ролі транзитних країн, посилилася конкуренція за транспортні потужності.

В українському контексті це проявилось в різкому падінні пропускної спроможності портів, необхідності евакуації потужностей, зміни структури експортних контрактів та переходу від «стандартних» маршрутів до кризового режиму логістики. Дослідження, виконані на ранніх етапах війни, фіксують, що підприємства були змушені одночасно вирішувати проблеми безпеки, пошуку нових маршрутів і підтримання базової ліквідності [3].

Війна стала каталізатором кризи постачання, яка проявилася у трьох площинах:

1. Фізичні збої – порушення виробництва та експорту зернових, олійних, металопродукції, добрив. Україна й росія до війни виступали ключовими постачальниками на глобальні агропродовольчі ринки; збройний конфлікт одразу відобразився на цінах і доступності продовольства для країн-імпортерів [5].

2. Транспортно-логістичні обмеження – дефіцит суден, черги в портах, підвищення вартості фрахту, проблеми з транзитом через окремі країни та кордони.

3. Фінансово-страхові ризики – зростання вартості страхового покриття, переоцінка кредитних ризиків контрагентів, обмеження для банківських розрахунків.

Міжнародні огляди підкреслюють, що наслідки конфлікту мають каскадний характер: локальний військовий ризик перетворюється на глобальну дестабілізацію цін, зміну торговельних потоків і поглиблення продовольчої небезпеки в уразливих країнах [4; 5]. Це демонструє, наскільки небезпечною є надмірна концентрація постачання критичних ресурсів у вузькій групі країн та маршрутів.

З наукової точки зору криза постачання проявила структурну вразливість глобальних ланцюгів: орієнтація на мінімальні витрати без урахування сценаріїв «чорних лебедів» виявилась стратегічною помилкою. Саме тому в сучасних працях учених із резильєнтності наголос зміщується на баланс між ефективністю та стійкістю, а не на одновимірну оптимізацію витрат [3].

Для України формування альтернативних маршрутів стало базовим тактичним інструментом підтримання експорту й імпорту. Дослідження стійкості транспортної логістики ЄС та України показують, що після блокади частини чорноморських портів основними напрямками переорієнтації стали:

- Дунайський коридор (порти Ізмаїл, Рені, Кілія) з подальшою перевалкою в порти Румунії та інших країн;
- сухопутні маршрути через Польщу, Словаччину, Угорщину, Румунію, з використанням залізничної та автомобільної інфраструктури;
- розвиток логістичних хабів і «сухих портів» на західному кордоні України для перевалки вантажів та інтеграції з логістичною системою ЄС [6].

Ці альтернативні маршрути мають об'єктивні обмеження: меншу пропускну спроможність порівняно з великими чорноморськими портами, більшу собівартість перевезень, складнішу координацію між національними адміністраціями та операторами. Проте з позиції резильєнтності вони відіграють критичну роль:

- зменшують залежність експорту від одного «вузького місця»;
- створюють портфель маршрутів, який можна адаптивно використовувати залежно від військової ситуації та регуляторних змін;
- стимулюють інтеграцію українських ланцюгів постачання в європейські транспортні коридори.

Слід звернути свою увагу й на питання інноваційності. Оцінка економічної стійкості транспортних підприємств на ринку встановила, що сучасний стан їх розвитку характеризується слабким рівнем інноваційної активності. Впровадження системного підходу дозволяє визначити необхідний рівень стійкості підприємства та сформувати взаємозв'язок

між рівнем інноваційних технологій та етапами їх впровадження в умовах мінливості навколишнього середовища. Це дає змогу підвищити конкурентні переваги, підвищити ефективність виробничо-господарської діяльності підприємств [7].

Встановлено, що саме поєднання державної підтримки, інституційних змін та активності бізнесу у розбудові нових каналів дозволяє уникнути повного колапсу транспортно-логістичної системи, попри безпрецедентний масштаб загроз [6].

Як показують як українські, так і зарубіжні дослідження, за окреслених обставин, диверсифікація виступає одним із центральних принципів побудови стійких ланцюгів постачання. Йдеться не лише про наявність «іншого постачальника», а про свідоме формування структурної складності, яка знижує ризик руйнування всієї системи через вихід з ладу одного вузла [3; 4].

Для України такий підхід повинен охоплювати:

- географічну диверсифікацію постачальників критичної сировини та обладнання (у контексті зменшення залежності від окремих країн або регіонів);
- диверсифікацію ринків збуту, особливо в аграрному секторі, де переорієнтація на ринки ЄС, Близького Сходу, Північної Африки зменшує чутливість до блокування окремих напрямів;
- розподіл логістичних потоків між кількома видами транспорту й маршрутами, навіть якщо частина з них тимчасово дорожча;
- формування системи логістичного потенціалу, яка охоплює не лише інфраструктуру, але й інституційну спроможність, кадровий ресурс, інформаційні та цифрові сервіси, управлінські практики [8].

Відтак, логістичний потенціал є одним із ключових драйверів резильєнтності економічної системи України: регіони з більш розвиненою транспортно-логістичною інфраструктурою, кращим доступом до міжнародних коридорів і вищою концентрацією логістичних сервісів демонструють більшу стійкість до шоків і швидше відновлення ділової активності [8].

Диверсифікація в такій логістиці перестає бути суто «страхуванням» і перетворюється на елемент стратегії розвитку: підприємство або економіка в цілому свідомо створюють альтернативні канали, партнерства та інфраструктурні зв'язки, щоб мати можливість маневрувати під час наступних криз – військових, енергетичних, кліматичних, економічних чи фінансових.

Узагальнюючи вплив війни, кризи постачання, формування альтернативних маршрутів та диверсифікації логістичних рішень, слід підкреслити, що стійкість сучасних ланцюгів постачання визначається не окремими заходами, а здатністю системи комплексно перебудовувати свою архітектуру під тиском екстремальних збурень. Війна оголила критичну залежність української та глобальної логістики від обмеженої кількості транспортних вузлів і маршрутів, перетворивши точкові ризики на багатовимірну кризу постачання, що проявила одночасно фізичну, операційну й фінансово-страхову вразливість мереж.

Реакція у вигляді розвитку альтернативних шляхів руху товарів – дунайського коридору, сухопутних маршрутів, мультимодальних схем – забезпечила не стільки компенсацію втрат, скільки створення структурної гнучкості, яка дає можливість переналаштовувати конфігурацію потоків відповідно до змін у безпековому та регуляторному середовищі.

Завершальним, стратегічно визначальним елементом такої адаптації виступає диверсифікація постачальників, ринків збуту та логістичних партнерств, що переводить стійкість із тактичного рівня «виживання» на рівень довгострокової резильєнтності економічної системи. У цьому поєднанні – війна як стрес-тест, криза постачання як прояв системної вразливості, альтернативні маршрути як механізм негайної стабілізації та диверсифікація як стратегічна відповідь – формується нова парадигма логістики, у якій здатність до швидкої реконфігурації, багатоваріантності та інституційної узгодженості

визначає конкурентоспроможність і життєздатність ланцюгів у середовищі перманентної нестабільності, забезпечуючи надійність мультиканальних логістичних систем.

1. Kryvovyazyuk I., Britchenko I., Lipych L., Kravchuk P., Galaziuk N., Burban O. Impact of Global Risks on Economic Downturn in Countries Worldwide: Analysis of the Causes of the Situation and Opportunities for Growth Recovery. *Economic Studies (Ikonomicheski Izsledvania)*. 2025. Volume 34(6). P. 66–86.
2. Кривов'язюк І. В., Кулик Ю. М. Управління надійністю логістичної системи підприємства : монографія. Львів : Манускрипт, 2012. 192 с.
3. Krykavskyi Y., Chornopyska N., Dovhun O., Hayvanovych N., Leonova S. Defining supply chain resilience during wartime. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2023. Vol. 1, No. 13 (121). P. 32–46.
4. Sarwar D., Rye S. The impact of the Russia-Ukraine war on global supply chains: a systematic literature review. *Frontiers in Sustainable Food Systems*. 2025. Vol. 9. Article 1648918.
5. Jagtap S., Trollman H., Trollman F., Garcia-Garcia G. та ін. The Russia-Ukraine Conflict: Its Implications for the Global Food Supply Chains. *Foods*. 2022. Vol. 11, No. 14. Article 2098.
6. Lebedeva L., Shkuropadska D. Resilience of transport logistics in EU and Ukraine. *Foreign Trade: Economics, Finance, Law*. 2024. Vol. 135, No. 4. P. 108–127.
8. Smerichevskyi S., Mykhalchenko O., Poberezhna Z. & Kryvovyazyuk I. Devising a systematic approach to the implementation of innovative technologies to provide the stability of transportation enterprises. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2023. Vol. 3 (13(123)). P. 6–18.
9. Melnyk M., Leshchukh I., Prytula Kh., Ivaniuk U., Ohinok S. Logistics potential to ensure the resilience of the Ukrainian economic system facing global challenges. *Problems and Perspectives in Management*. 2024. Vol. 22, No. 2. P. 399–418.

Лук'янова В.В.

д.е.н., професор, професор кафедри економіки, аналітики, моделювання та інформаційних технологій в бізнесі

Вусатюк О.В.

здобувач вищої освіти

Хмельницький національний університет, м. Хмельницький, Україна

ХАРАКТЕРИСТИКА КАТЕГОРІЙ «ПОТЕНЦІАЛ» ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО ЗВ'ЯЗОК З КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ

Потенціал підприємства – це складна, динамічна, навіть поліструктурна система. Ця колаборація має певні закономірності формування та розвитку, від уміння використати які значно залежить ефективність економіки, темпи та якість її стійкого зростання. Потенціал характеризується чотирма основними рисами.

Перша риса. Потенціал підприємства формується його реальними можливостями в усіх сферах соціально-економічної діяльності, причому не тільки реалізованими, а й нереалізованими (потенційними) з будь-яких причин.

Друга риса. Можливості будь-якого підприємства переважно залежать від наявних ресурсів і резервів (економічних, технічних, технологічних, соціальних та ін.), не задіяних у виробництві. Тому потенціал можна також розглядати як наявний обсяг ресурсів, як використані у виробництві, або ще ні, але підготовлені для залучення до покриття різних виробничо-господарських потреб.

Третя риса полягає в тому, що потенціал підприємства визначається не лише наявними матеріально-технічними можливостями, але ще й рівнем інтелектуального капіталу – навичками різних категорій працівників до його використання з метою виробництва продукції, виконання послуг (робіт), спрямованих на отримання максимального доходу (фінансового результату) і забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку економічної системи підприємництва.

Четверта риса. Рівень і величина реалізації потенціалу підприємства (обсяги виробленої продукції або отриманого доходу (фінансового результату)) дуже значно визначаються також формою підприємництва та дієвою їй організаційною структурою.

Підприємство, як об'єкт управління, є складною багаторівневою ієрархічною економічною системою, головною суспільною метою якої є задоволення певної потреби в товарах (роботах,

послугах) у тривалій перспективі і підтримці своєї конкурентоспроможності за умови стійкого розвитку.

Виробнича (економічна) система підприємства у свою чергу розглядається як частина суспільного виробничого процесу, що відокремилася в результаті розподілу праці, і здатна самостійно та/або у взаємодії з іншими аналогічними системами задовольняти відповідні потреби і запити усіх зацікавлених сторін (суспільство, держава, населення, працівники, власники-підприємці, партнери по бізнесу, споживачі та ін.).

Головною проблемою, яка є при баченні виробничої системи як об'єкта стратегічного управління, є проблема виокремлення елементів і можливостей системи, комплексна взаємодія яких створює об'єктивні передумови для цілеутворення (формування, місій, візії тощо) і вибору найбільш раціональної стратегії досягнення заданих цілей, тобто оцінювання потенціалу бізнесу з урахуванням внутрішнього та зовнішнього середовища.

Тобто, це не тільки ресурсний потенціал виробничої системи і виробнича потужність, а й репутація, конкурентоспроможність на внутрішньому й зовнішньому ринку, інвестиційна привабливість, інноваційні можливості, фінансову стійкість, здатність до адаптації й самоорганізації та комплекс інших інформаційних ознак зовнішнього й внутрішнього середовища.

Таким чином, оцінювання потенціалу підприємства – це визначення сукупності характеристик, ознак і властивостей, які дозволяють адекватно описати підприємство й оцінити його наявні а потенційні можливості для забезпечення задоволення відповідної суспільної потреби в товарах (роботах, послугах) на перспективу і шляхи досягнення поставлених цілей.

Формування потенціалу підприємства розглядається як процес реалізації різноманітних заходів щодо забезпечення ринкових можливостей бізнесу шляхом зміни його окремих характеристик і властивостей до необхідного рівня відповідно до визначених цілей. Оцінювання потенціалу підприємства – це, власне, і є визначення рівня його конкурентоспроможності у контексті стратегічних цілей бізнесу.

До складу виробничо-господарської системи будь-якого рівня ієрархії традиційно відносять наступні ресурси:

- технічні (будови, споруди, виробниче обладнання, інвентар, основні і допоміжні матеріали, енергоресурси і т.і.);
- технологічні (технології, новації, ноу-хау, конкурентоспроможні технологічні ідеї й ін.);
- маркетингові (імідж та репутація, торговельна марка, просування і збут товару);
- організаційної структури (гнучкість управлінської системи, , функціональна збалансованість і т.і.);
- кадрові (кваліфікація, середній вік, освітній рівень, креативність, інноваційне мислення, здатність адаптуватися в умовах зміни стратегії);
- фінансові (стан активів, ліквідність, заборгованість, наявність кредитних ліній і т.д.);
- інвестиційно-інноваційні та інформаційні (здатність до наукових досліджень і продукування нових ідей, наявність достовірної і необхідної інформації про зовнішнє середовище, конкурентів, стан виробничої системи, сценарні прогнози розвитку ринку);
- організаційної культури (підприємницькі здібності й підприємливість власника та керівника, схильність до ризику, морально-психологічний клімат у колективі, ставлення до інновацій та ін.);
- інфраструктурні (територія, місце розташування, комунікації, виробничі і допоміжні приміщення і площі, можливості їхнього розширення і т.д.).

Кожний з перелічених ресурсів розглядається не як проста сукупність можливостей, насправді внаслідок взаємодії всіх складових системи (в т.ч. оптимального ресурсовикористання) повинен одержуватись ефект синергії, завдяки якому виробнича система набуває нових властивостей і можливостей, якими не володіє жодний з окремих видів ресурсів. Визначальну роль тут мають відіграти саме потенційні можливості.

Конкурентоспроможність підприємства та його потенціал не є його природною, іманентною властивістю, а залежать від дії і впливу макро-, мезо- і мікросередовища. Середовище,

яке створюється в національній економіці, може бути як сприятливим для підприємництва, так і несприятливим для формування та забезпечення конкурентних переваг вітчизняного бізнесу. Важливим аспектом тут є поняття «конкурентного потенціалу» [1-10].

М. Портер [11], досліджуючи ці питання, на основі детального аналізування статистичних матеріалів по різних секторах промисловості розвинутих країн виокремив найбільш важливі причини успіхів і невдач у конкурентній боротьбі компаній цих країн. Основу його концепції формування конкурентної переваги країни склала ідея «національного ромба», що розкриває чотири важливі напрями, які і формують конкурентне середовище країни (найперше, національної економіки). Ці компоненти, постійно перебувають у взаємодії та зв'язку, створюють ефект цілісної системи і підсилюють або ослаблюють потенціал бізнесових структур даної країни:

1) параметри чинників виробництва – це наявні матеріальні і нематеріальні умови, які необхідні для формування конкурентної переваги в самому виробничому процесі підприємства і в країні їхнього розміщення;

2) стратегія бізнесу, його структура і суперництво, так як кожний підприємець розробляє свою власну стратегію, включає конкурентну боротьбу всередині країни (національної економічної системи), де дії конкуруючих підприємств формують нові умови їхнього функціонування;

3) параметри попиту найперше включають вимоги покупців до якості товарів і послуг, еластичність попиту за ціною і рівнем доходів, перехресну еластичність, національні традиції і переваги різних груп споживачів й інші параметри, які оцінюють величину попиту і його динаміку;

4) споріднені й підтримуючі сектори в національній економіці забезпечують підприємство необхідними ресурсами: матеріалами, напівфабрикатами, комплектуючими й іншими матеріально-технічними, енергетичними та інформаційними ресурсами, необхідними для формування і підтримки конкурентної переваги кожного окремого бізнесу в країні у порівнянні з товаровиробниками інших країн. Ці сектори економіки можуть і самі виступати як можливі конкуренти, пропонуючи на ринок товари-замінники.

У базову систему складових «національного ромба» М. Потер включає ще дві – «випадкові події» і «дії уряду», які можуть або підсилювати, або знижувати конкурентну перевагу для країни [11]. Випадковими вважаються події, які внутрішньо не притаманні умовам розвитку економіки країни і впливати на практично не можуть окремі підприємницькі структури: значні технологічні прориви; винаходи і відкриття; значні зміни курсів на світових фінансових ринках; різкі зміни цін на ресурси на світовому ринку; сплески світового або регіонального попиту; політичні рішення свого уряду або лідерів закордонних країн; військові конфлікти й інші форс-мажорні обставини.

Випадкові події можуть впливати позиції підприємств, які конкурують на ринку, навіть повністю нівелювати переваги одних і створити потенціальні можливості для інших або також умови для входження нових підприємств, здатних замінити існуючі в умовах, що змінилися.

Уряд, впливаючи на всі чотири елементи, може сприяти як зростанню, так і зниженню конкурентоспроможності національної економіки.

Конкурентна перевага, яка характеризується переліченими вище чинниками, показу насамперед ефективність використання наявних ресурсів і може бути виявлена в результаті порівняння відповідних показників суб'єктів господарювання. Якщо умови порівнянності витримано, то рівень конкурентної переваги узагальнено може оцінюватися як відношення рентабельності виробництва нашого бізнесу до аналогічного показника фірми-конкурента, прогнозованого за стратегічний період.

Оцінити конкурентну перевагу сектору промислового виробництва або ще більш вузького сектору економіки за допомогою кількісних показників значно складніше. Тому, зазвичай порівнюють рівень конкурентної переваги не галузей, а стратегічних груп окремих країн (стратегічна група формується з фірм-суперників з однаковим підходом до формування конкурентних активностей і однаковими позиціями на ринку).

1. Варга В. П. Конкурентний потенціал як основа стабільності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7750>.
2. Гавловська, Н., Дзиговський, Б., & Гладун, П. Конкурентний потенціал як основа розвитку підприємства. *Development Service Industry Management*, 2024. № 4. С. 303–308. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(46\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(46))
3. Закусило, В., Гавловська, Н., Крук, С., & Дзиговський, Б. Управління конкурентним потенціалом підприємства в умовах дестабілізації зовнішнього середовища. *Modeling the development of the economic systems*, 2024. № 4. С. 223–231. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-30>
4. Коюда В. О. Формування та використання конкурентного потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / В. О. Коюда // Інфраструктура ринку. – 2019. – №29. – С. 195-204. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/29-2019>
5. Крамар І., Гапон В. Конкурентний потенціал підприємства в сучасних ринкових умовах. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2024. Вип. 1 (30). С. 118-130. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2024/24kiysru.pdf>
6. Орел А. М. Науково-методологічні засади детермінації конкурентного потенціалу підприємства. *Економічний простір*. 2019. № 151. С. 170-184.
7. Сарай, Н. Методологічні засади оцінки конкурентного потенціалу підприємства. *Сталий розвиток економіки*, 2023. № 1 (42), С. 97-103. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/59>
8. Сітковська А. О. Формування конкурентного потенціалу підприємства: теоретичний аспект. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/5955>
9. Селезньова Г.О. Формування конкурентного потенціалу підприємства. URL: https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/25595/1/%D0%A1%D0%95%D0%9B%D0%95%D0%97%D0%9D%D0%AC%D0%9E%D0%92%D0%90_%D0%A1%D0%A2%D0%90%D0%A2%D0%AF.pdf
10. Стахова М.В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Вип. 16. С. 468-473. URL: <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/95.pdf>
11. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. К.: *Наш формат*. 2020. 424 с. URL: <https://nashformat.ua/products/konkurentna-strategiya-tehniky-analizu-galuzej-i-konkurentiv-709318>

Оксенюк К.І.

к.е.н., доцент, доцент кафедри підприємництва, торгівлі та логістики
Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна

ЛОГІСТИЧНА ІНФРАСТРУКТУРА ЯК ДРАЙВЕР РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

У сучасних умовах глобальної економічної турбулентності та воєнних викликів логістична інфраструктура виступає стратегічним ресурсом, здатним забезпечити не лише безперервність матеріальних потоків, але й відновлення економічної активності територій, їх інтеграцію у внутрішні та міжнародні ринки. Розвиток логістичної інфраструктури виступає одним із ключових чинників формування конкурентоспроможної регіональної економіки, адже забезпечує ефективну взаємодію між виробничими, транспортними та споживчими системами.

Теоретичні й прикладні аспекти дослідження логістичної інфраструктури відображено у працях провідних українських та зарубіжних науковців, зокрема, таких як Григорак М., Ковальська Л., Крикавський Є., Кристофер М., Мазаракі А., Мазуренко О., Педько І., Піщуліна О., Соколова О., Чухрай Н., Ценклер В. та інших. Водночас, значні кількості проблем, пов'язаних із формуванням та розвитком логістичної інфраструктури як ключового драйвера зростання регіональної економіки України, залишаються невирішеними, що зумовлює необхідність подальших поглиблених досліджень.

Логістична інфраструктура охоплює сукупність матеріально-технічних, транспортних та інформаційних елементів, що забезпечують оптимальне переміщення ресурсів у просторі. До складу логістичної інфраструктури входять транспортні мережі різних видів (автомобільні, залізничні, морські, річкові, авіаційні), складські комплекси, вантажні термінали, митні пункти, індустріальні парки, логістичні кластери та інформаційно-аналітичні системи управління потоками. Взаємодія даних компонентів формує інфраструктурний каркас регіону, який визначає рівень його економічної мобільності та здатність залучати інвестиції.

Особливої актуальності питання розвитку логістичної інфраструктури набуло в умовах повномасштабної війни. Масові руйнування транспортних шляхів, портів, складів і виробничих потужностей зумовили потребу у глибокому переосмисленні логістичних

маршрутів і пріоритетів. Україна змушена переорієнтувати вантажопотоки у західному напрямку – до країн Європейського Союзу, що, у свою чергу, сприяє активнішій інтеграції у європейські транспортно-логістичні системи та стимулює розвиток нових інфраструктурних об'єктів у прикордонних регіонах. Таким чином, навіть в умовах кризи логістична інфраструктура стає каталізатором просторової трансформації, формуючи нову конфігурацію економічної активності.

З огляду на сучасні виклики, стратегічні напрями розвитку логістичної інфраструктури України повинні передбачати цифровізацію логістичних процесів, запровадження інтелектуальних транспортних систем, розвиток мультимодальних перевезень і створення єдиних інформаційних платформ для управління потоками. Важливим завданням є підвищення енергоефективності транспортних систем, перехід до екологічно орієнтованої логістики, розширення мережі індустріальних і логістичних парків на регіональному рівні.

Регіональна політика у сфері логістичної інфраструктури має ґрунтуватися на принципах збалансованого територіального розвитку, що передбачає врахування просторової спеціалізації регіонів, стану їх транспортного забезпечення, потенціалу промислових та аграрних кластерів, а також інвестиційних можливостей місцевих громад.

Отже, логістична інфраструктура є потужним драйвером розвитку регіональної економіки України. Вона забезпечує ефективність транспортно-виробничих процесів, формує нову модель просторової організації господарства, орієнтовану на інтеграцію, інноваційність та стійкість. Саме модернізація логістичної інфраструктури – відновлення зруйнованих об'єктів, впровадження цифрових технологій та розвиток регіональних логістичних систем – стане основою відбудови економіки України.

Миколенко О. П.

к.е.н., доцент

Державний податковий університет, м. Ірпінь, Україна

Слюсарева Л. В.

д.е.н., професор

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ

Понад 40% українських малих і середніх підприємств були змушені припинити або обмежити свою діяльність протягом перших тижнів війни (ЄБРР, 2023 [5]). До кінця 2022 року більшість з них адаптувалася до складної ситуації, і лише 6% призупинили свою діяльність (ЄБРР, 2023 [5]). Їхня швидка адаптація значною мірою зумовлена переходом в онлайн-режим та скороченням виробничих потужностей (ЄБРР, 2023 [5]). Банківська система України також продемонструвала високу стійкість, підтримуючи безперебійні операції з електронними платежами. Однак частина підприємств продовжує зазнавати труднощів, і на початку 2023 року частка непрацюючих кредитів (NPL) зросла на 8% порівняно з попереднім роком, досягнувши 38%. Станом на березень 2025 року, згідно з результатами опитування, 51,7% підприємств малого та середнього бізнесу (МСБ) оцінюють фінансово-економічний стан компанії як незадовільний або задовільний. Ще 30,4% опитаних характеризують його як достатній. Високу оцінку фінансово-економічному стану надали 17,8% власників та менеджерів підприємств [4]. Такі результати опитування свідчать про різний рівень стійкості, притаманний українському МСБ під час довготривалої кризи.

Непрогнозовані події з негативними наслідками, такі як фінансові кризи, спади в галузі, пандемії, військові конфлікти та інші форми структурних і технологічних змін, стають все частішими. При цьому, МСБ є більш вразливими до криз через ресурсні обмеження, з якими

завичай не стикаються великі підприємства. Зокрема, Sharma G. та ін. визначили низку бар'єрів, що постають перед МСБ під час різних криз: організаційні (на кшталт зниження купівельної спроможності), операційні (дефіцит кваліфікованої робочої сили та обмежений доступ до сировини), технологічні (обмежені можливості цифровізації) та стратегічні (брак ресурсів або перебої в ланцюгах поставок) [14]. Крім того, невеликі масштаби діяльності ускладнюють для МСБ процеси прогнозування та стратегічного планування потенційних подій [12]. Це, у свою чергу, посилює їхню вразливість до різного типу криз, що перешкоджає розроблення ефективних стратегій пом'якшення ризиків, реагування на кризові ситуації та післякризового відновлення.

У сучасному науковому дискурсі стійкість бізнесу (resilience) або організаційна стійкість розглядається як багатовимірна характеристика, що охоплює здатність підприємства до виживання, зниження вразливості, оперативного відновлення, а також розширення організаційних спроможностей і формування нових можливостей у мінливому середовищі. Так, Asquah M.-G. та ін. пропонують визначати стійкість бізнесу як «здатність підприємств зберігати життєздатність в умовах суттєвих змін у бізнес- та економічному середовищі, а також здатність протистояти деструктивним і катастрофічним подіям, використовуючи різноманітні стратегії» [1]. Biggs D. та ін. трактують стійкість бізнесу як «спроможність підприємства виживати, зберігати ефективність діяльності, дохідність, зайнятість, а також адаптуватися до викликів шляхом мінімізації вразливості» [2]. У свою чергу, Kuckertz A. та Brändle L. підкреслюють важливість позитивної реакції підприємців на наслідки кризи, зокрема пандемії COVID-19, шляхом адаптації, переосмислення або кардинальної зміни бізнес-моделей [8]. Нарешті, систематичний огляд літератури, проведений Portuguese Castro M. та Gómez Zermeño M.G., розкриває додатковий вимір стійкості бізнесу – здатність компаній навчатися, впроваджувати інновації та трансформувати свою бізнес-модель [13]. Такий підхід акцентує увагу не лише на пристосуванні, а й на трансформаційних змінах, що розширюють стратегічні можливості підприємства. Крім того, дослідники розрізняють пасивну стійкість, що визначається як «здатність повернутися до попереднього стану, не зазнавши руйнування», та активну стійкість, яка трактується як «свідомий та цілеспрямований процес посилення спроможності до реагування на зміни у зовнішньому середовищі» [9]. Саме другий підхід є релевантним у контексті нашого дослідження, оскільки визначає стійкість як динамічну, еволюційну здатність, що формується упродовж часу, а не як фіксовану організаційну властивість. Таким чином, організаційна стійкість – це «процес, у межах якого суб'єкт формує та використовує сукупність власних спроможностей для ефективної взаємодії із зовнішнім середовищем з метою позитивної адаптації та забезпечення стабільного функціонування до, під час та після дії несприятливих чинників» [18, с. 742].

Дослідження організаційної стійкості відображено у низці концептуальних та емпіричних робіт, які розкривають специфіку контексту, галузі тощо (Conz E. та Magnani G. [3]; Mykolenko O. та ін. [11]). Крім того, науковці використовують різні підходи до вимірювання стійкості для опису стану, факторів впливу, виявлення зв'язків та закономірностей. Результати свідчать, що підхід динамічних здібностей, ресурсний підхід, теорії соціального та людського капіталу, теорія сталого розвитку, є серед найвагоміших у дослідженні стійкості малих і середніх підприємств [11].

Метою нашого дослідження є концептуальне визначення організаційної стійкості МСБ, виокремлення потенційних факторів впливу, спираючись на підхід динамічних здібностей та теорію соціального капіталу.

В науковому дискурсі значну увагу приділяють впливу соціального капіталу на організаційну стійкість малих та середніх підприємств, а теорія соціального капіталу є однією з найбільш поширеною при побудові емпіричних моделей [10; 12; 16]. Соціальний капітал відіграє ключову роль у забезпеченні доступу МСБ до знань, ресурсів, інформації, ринків та технологій, і набуває особливої значущості в умовах кризових потрясінь [18]. Виступає механізмом формування організаційної стійкості, оскільки забезпечує доступ до структурних ресурсів, когнітивного (узгоджені спільні цілі, орієнтири) та реляційного капіталу (взаємна підтримка, шерінг), що у свою чергу сприяє формуванню ефективних адаптивних стратегій в

умовах кризи [7]. Виокремлюють внутрішній соціальний капітал підприємства та зовнішній [12]. Внутрішній соціальний капітал відображає колаборативні взаємовідносини між працівниками, що сприяють формуванню внутрішньої довіри, співпраці та командній роботі, що забезпечує адаптивну реакцію на виклики зовнішнього середовища [12]. Зовнішній соціальний капітал відображає зв'язки підприємства з іншими організаціями, наприклад, постачальниками, клієнтами та партнерами. Його основною функцією є поєднання підприємства із зовнішнім середовищем. Дослідники також відзначили, що внутрішній когнітивний соціальний капітал, що формується серед працівників, сприяє формуванню ринкової орієнтації, яка здатна зміцнювати взаємовідносини з клієнтами, тобто позитивно впливати і на зовнішній соціальний капітал, в тому числі через взаємодію з ключовими бізнес-партнерами, збір інформації, дослідження зміни поведінки споживачів тощо [10].

В літературі встановили вплив, як внутрішнього соціального капіталу, так і зовнішнього (через взаємодію з ключовими постачальниками або партнерами по ланцюгу доданої вартості) на організаційну стійкість МСБ. В свою чергу, Torres A.P. та ін. з'ясували, що під час кризи, малі підприємства, які мали розвинені зв'язки з громадою та інституційні контакти з іншими організаціями, виявились більш стійкими до потрясінь [16].

Низка досліджень використовує концепцію динамічних здібностей для опису того, як різні фактори впливають або визначають організаційну стійкість малих та середніх підприємств [7; 12]. Динамічні здібності виступають механізмом, за допомогою якого малі та середні підприємства мобілізують критичні ресурси, пов'язані з формуванням стійкості, та часто опосередковують вплив різних факторів на організаційну стійкість [12].

Нарешті, низка наукових праць демонструє, як малі та середні підприємства нарощують свою стійкість під час кризи шляхом впровадження цифрових технологій в свою діяльність [7]. Цифрові технології дають змогу організаціям започатковувати нові напрями, створювати більшу цінність для клієнтів завдяки новим комбінаціям ресурсів [17], підвищити рівень продуктового та процесного інноваційного розвитку тощо.

Адаптація цифрових технологій малими та середніми підприємствами під час кризи розглядається через призму динамічних здібностей [17]. Коли компанії стикаються з необхідністю змін, вони вдаються до управління цим процесом, спираючись на динамічні здібності, які мають у своєму розпорядженні. Проте цифрові трансформації під час кризи можуть бути особливо складним, оскільки не всі компанії готові до інновацій у цей період [15]. Але саме під час пандемії COVID-19 спостерігався значний перехід МСБ до цифрових технологій. Зокрема, Helfat C.E. та ін. описують цю динамічну здатність як «...здатність організації цілеспрямовано створювати, розширювати та змінювати свою ресурсну базу». Оскільки цифрова трансформація передбачає зміни, наприклад, у процесах створення цінності, можна стверджувати, що динамічні можливості необхідні для успішного впровадження цих змін [6].

Таким чином, поєднання концепції динамічних здібностей та теорію соціального капіталу дозволить побудувати модель впливу різних факторів на організаційну стійкість МСБ під час тривалої кризи. Серед факторів впливу необхідно виокремити внутрішній соціальний капітал, зовнішній та впровадження цифрових технологій у процеси бізнесу.

1. Acquah, M.-G., KwasiJayaram, J., & Jayaram, J. (2011). Resilience in family and nonfamily firms: An examination of the relationships between manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5527–5544.
2. Biggs, D., Hicks, C. C., Cinner, J. E., Hall, C. M., & Biggs, D. (2015). Marine tourism in the face of global change: The resilience of enterprises to crises in Thailand and Australia. *Ocean and Coastal Management*, 105, 65–74.
3. Conz, E., & Magnani, G. (2020). A dynamic perspective on the resilience of firms: a systematic literature review and a framework for future research. *European Management Journal*, 38 (3), 400-412.
4. Diia.Business. (2025) URL: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-v-berezni-2025-roku>
5. EBRD (2023). EBRD, USA and Sweden assess impact of war on SMEs in Ukraine. URL: <https://www.ebrd.com/news/2023/ebrd-usa-and-sweden-assess-impact-of-war-on-smes-inukraine.html>.

6. Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. and Winter, S.G. (2007). *Dynamic capabilities: understanding strategic change in Organizations*, Blackwell Publishing Oxford
7. Khurana, I., Dutta, D.K., & Ghura, A.S. (2022). SMEs and digital transformation during a crisis: The emergence of resilience as a second-order dynamic capability in an entrepreneurial ecosystem. *Journal of Business Research*, 150, 623-641.
8. Kuckertz A & Brandle L (2021). Creative reconstruction: a structured literature review of the early empirical research on the COVID-19 crisis and entrepreneurship. *Management Review Quarterly*: 1–27. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11301-021-00221-0>
9. Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255.
10. Martín-Santana, J.D., Cabrera-Suárez, M.K., & de la Cruz Déniz-Déniz, M. (2020). Familiness, social capital and market orientation in the family firm. *European Journal of Marketing*, 54 (7), 1731 – 1760.
11. Mykolenko O., Mittelstaedt E., Wiepcke C. (2025). SMEs' resilience and its contributing factors: a systematic literature review. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. 12(4).
12. Ozanne L. K., Chowdhury, M., Prayag, G., & Mollenkopf, D. A. (2022). SMEs navigating COVID-19: The influence of social capital and dynamic capabilities on organizational resilience, *Industrial Marketing Management*, 104, 116-135.

Пономарьов В.Д.

аспірант

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ЕКОНОМІЧНОЇ ОЦІНКИ РОБОТИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Економічна оцінка діяльності промислового підприємства є ключовим інструментом управління, стратегічного планування та прийняття рішень. У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та нестабільності ресурсних ринків підприємства стикаються з необхідністю постійного моніторингу своєї ефективності. Традиційні методи оцінки, засновані на фінансових показниках, уже не здатні повною мірою відображати реальний стан справ [1, 5]. Саме тому виникає потреба у використанні *методичних підходів*, які враховують не лише економічні результати, а й якість управління, інноваційність, екологічну відповідальність, гнучкість виробництва. Такі підходи дозволяють формувати об'єктивну картину діяльності підприємства, виявляти резерви розвитку та підвищувати його стійкість до зовнішніх викликів [2, 7].

Методичні підходи до економічної оцінки роботи промислового підприємства забезпечують комплексне розуміння його ефективності, конкурентоспроможності та потенціалу розвитку в умовах ринкової нестабільності та технологічних змін.

Розглянемо основні методичні підходи до економічної оцінки [1-8].

1. Системний підхід. Системний підхід передбачає розгляд підприємства як складної відкритої системи, що взаємодіє з зовнішнім середовищем і має внутрішню структуру, підсистеми, зв'язки. Економічна характеристика цього підходу полягає в тому, що оцінка ефективності здійснюється не лише за фінансовими показниками, а й за якістю управління, технологічним рівнем, кадровим потенціалом, екологічними аспектами. Системний підхід дозволяє враховувати взаємозв'язки між виробництвом, маркетингом, фінансами, інноваціями. Він також сприяє виявленню слабких місць у структурі підприємства, визначенню точок росту. Методика оцінки включає аналіз ресурсного забезпечення, результативності, адаптивності, ризиків. Важливо, що системний підхід дозволяє моделювати сценарії розвитку, прогнозувати наслідки управлінських рішень. Він також підтримує інтеграцію цифрових інструментів – ERP, CRM, BI-систем. Недоліком є складність реалізації, потреба в великому обсязі даних, міждисциплінарному аналізі. Проте він забезпечує глибоке розуміння функціонування підприємства. Системний підхід є основою для стратегічного управління, Lean-процесів, реінжинірингу. Його застосування дозволяє підвищити гнучкість, інноваційність, конкурентоспроможність.

2. Цільовий підхід. Цільовий підхід базується на оцінці діяльності підприємства через призму досягнення поставлених цілей – фінансових, виробничих, соціальних, екологічних. Економічна характеристика полягає в тому, що ефективність визначається як ступінь реалізації стратегічних і тактичних завдань. Методика включає порівняння фактичних результатів з плановими, аналіз відхилень, причин, наслідків. Цільовий підхід дозволяє оцінити управлінську компетентність, здатність підприємства до реалізації стратегій, адаптацію до змін. Він також сприяє формуванню системи KPI, мотивації персоналу, управління ризиками. Важливо, що цілі можуть бути багатовимірними – економічними, соціальними, екологічними. Цільовий підхід підтримує гнучке планування, бюджетування, управління проектами. Недоліком є ризик формального підходу до встановлення цілей, їх невідповідність реальним можливостям. Проте він дозволяє забезпечити прозорість, підзвітність, орієнтацію на результат. Цільовий підхід активно використовується в корпоративному управлінні, стратегічному менеджменті, інноваційних проектах. Його застосування дозволяє підвищити ефективність, узгодженість дій, відповідність ринковим вимогам.

3. Матричний підхід. Матричний підхід передбачає використання багатовимірної матриці для оцінки ефективності підприємства за різними критеріями: фінансовими, виробничими, інноваційними, соціальними, екологічними. Економічна характеристика цього підходу полягає в тому, що він дозволяє одночасно аналізувати кілька показників, порівнювати їх між собою, визначати пріоритети та баланс між цілями. Наприклад, матриця може включати осі «рентабельність – інноваційність» або «продуктивність – екологічна відповідальність». Такий підхід дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, сформулювати стратегічну карту розвитку. Він також підтримує прийняття рішень щодо інвестування, модернізації, диверсифікації. Матричний підхід широко використовується в стратегічному менеджменті, зокрема у SWOT-аналізі, BCG-матриці, GE-моделі. Його перевага – гнучкість, наочність, можливість інтеграції кількісних і якісних даних. Недоліком є складність побудови матриці, потреба в точних даних, ризик суб'єктивності при оцінці. Проте він дозволяє формувати комплексну оцінку, враховувати зовнішні та внутрішні чинники, адаптуватися до змін. Матричний підхід особливо ефективний для великих підприємств з багатьма напрямками діяльності. Він також підтримує цифрову візуалізацію, інтеграцію в BI-системи, дашборди.

4. Ресурсний підхід. Ресурсний підхід базується на оцінці підприємства як сукупності ресурсів – матеріальних, фінансових, людських, інформаційних, технологічних – та здатності ефективно їх використовувати. Економічна характеристика полягає в тому, що ефективність визначається не лише результатами, а й якістю, структурою, доступністю та взаємодією ресурсів. Підприємство розглядається як система, що перетворює ресурси на продукцію, послуги, інновації. Ресурсний підхід дозволяє виявити дефіцитні ресурси, оцінити їхню продуктивність, визначити резерви оптимізації. Він також підтримує стратегічне планування – формування ресурсної карти, оцінку інвестиційної привабливості, управління ризиками. Методика включає аналіз витрат, ефективності використання, мультиплікаційного ефекту. Важливо, що ресурсний підхід враховує не лише кількість, а й якість ресурсів – кваліфікацію персоналу, інноваційність технологій, гнучкість управління. Недоліком є складність оцінки нематеріальних ресурсів, потреба в глибокій аналітиці. Проте він дозволяє формувати стратегії розвитку, підвищувати конкурентоспроможність, забезпечувати стійкість. Ресурсний підхід активно використовується в управлінні проектами, інноваційних програмах, оцінці потенціалу підприємства. Його застосування дозволяє інтегрувати економічну, технологічну та кадрову оцінку в єдину систему.

Результати економічної оцінки діяльності промислового підприємства є важливим інструментом управління, стратегічного планування та обґрунтування управлінських рішень. Вони дозволяють комплексно аналізувати фінансовий стан, виробничу ефективність, ресурсну

забезпеченість, інноваційний потенціал та конкурентоспроможність підприємства. Застосування таких результатів охоплює низку ключових напрямів:

Таблиця 1. Порівняння підходів до економічної оцінки роботи промислового підприємства

Підхід	Сутність	Переваги	Недоліки	Сфери використання
<i>Системний</i>	Розгляд фірми як відкритої системи з взаємозв'язками між підсистемами	Комплексність, глибина аналізу, стратегічна орієнтація	Складність реалізації, потреба в великому обсязі даних	Стратегічне управління, Lean-виробництво, реінжиніринг
<i>Цільовий</i>	Оцінка ефективності за ступенем досягнення поставлених цілей	Орієнтація на результат, підтримка KPI, прозорість	Ризик формалізму, залежність від якості постановки цілей	Стратегічне планування, управління проектами
<i>Матричний</i>	Аналіз ефективності за кількома критеріями у вигляді матриці	Наочність, гнучкість, багатовимірність	Складність побудови, ризик суб'єктивності	Стратегічний менеджмент, оцінка портфеля, BI-аналітика
<i>Ресурсний</i>	Оцінка ефективності використання ресурсів підприємства	Виявлення резервів, інтеграція кадрової, технологічної та фінансової оцінки	Складність оцінки нематеріальних ресурсів, потреба в глибокій аналітиці	Управління потенціалом, інноваційні програми, проектний менеджмент

1. *Стратегічне планування.* Економічна оцінка слугує базою для формування стратегічних цілей, визначення пріоритетів розвитку, вибору інвестиційних напрямів. Вона дозволяє моделювати сценарії розвитку, оцінювати ризики та формувати програми модернізації.

2. *Фінансове управління.* На основі оцінки рентабельності, ліквідності, платоспроможності та оборотності активів приймаються рішення щодо оптимізації структури капіталу, управління витратами, формування бюджетів та контролю за їх виконанням.

3. *Оцінка ефективності виробництва.* Аналіз витрат, продуктивності, використання ресурсів дозволяє виявити «вузькі місця» у виробничих процесах, підвищити ефективність використання обладнання, зменшити втрати та підвищити якість продукції.

4. *Інвестиційне обґрунтування.* Результати оцінки використовуються для підготовки бізнес-планів, техніко-економічних обґрунтувань, залучення інвесторів, оцінки окупності проєктів та визначення інвестиційної привабливості підприємства.

5. *Управління персоналом.* Економічна оцінка дозволяє зіставити витрати на персонал з його продуктивністю, визначити ефективність кадрової політики, сформувати систему мотивації та оцінки результативності праці.

6. *Маркетингова аналітика.* Дані про собівартість, прибутковість, конкурентні переваги використовуються для формування цінової політики, позиціонування продукції, вибору ринкових сегментів та каналів збуту.

7. *Оцінка інноваційного потенціалу.* Аналіз витрат на дослідження і розробки, впровадження нових технологій, ефективності інноваційних проєктів дозволяє визначити рівень технологічної готовності підприємства до змін.

8. *Контроль і аудит.* Економічна оцінка є основою для внутрішнього контролю, аудиту, неефективного використання ресурсів та формування рекомендацій щодо їх усунення.

9. *Зовнішня звітність і комунікація.* Результати оцінки використовуються для підготовки звітів перед акціонерами, банками, державними органами, партнерами, що забезпечує прозорість і підвищує довіру до підприємства.

10. *Формування екологічної та соціальної відповідальності.* Оцінка витрат на екологічні заходи, соціальні програми, енергоефективність дозволяє інтегрувати принципи сталого розвитку в економічну модель підприємства.

Таким чином, результати економічної оцінки діяльності промислового підприємства мають багатовимірне значення та можуть бути використані на всіх рівнях управління — від оперативного до стратегічного. Їхнє системне застосування сприяє підвищенню ефективності, конкурентоспроможності та стійкості підприємства в умовах ринкового середовища.

1. Косенко А.В., Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Косенко О.П., Ткачова Н.П. Стратегія маркетингу логістичних послуг у підприємницькій діяльності: ціноутворення та політика розподілу. Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки): зб. наук. пр. Харків: НТУ «ХПІ», 2021. № 1. С. 91-97. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54964>
2. Товажнянський В.Л., Перерва П.Г. Антикризовий моніторинг фінансово-економічних показників роботи машинобудівного підприємства. Економіка розвитку. Харків: ХНЕУ. 2010. №2 (54). С.46-50.
3. Перерва П.Г., Косенко О.П., Ткачова Н.П., Ткачов М.М. Формування конкурентного, інтелектуального і маркетингового потенціалу інноваційного підприємництва // Вісник НТУ «ХПІ» (економ. науки): зб. наук. пр. Харків: НТУ «ХПІ», 2018. № 20 (1296). С. 36-40.
4. Косенко О.П., Кобелева Т.О., Перерва П.Г. Кон'юнктура технологічного ринку: оцінка ризиків комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності // Вісник НТУ «ХПІ»: зб. наук. пр. Харків: НТУ «ХПІ», 2014. № 33 (1076). С. 76-87.
5. Перерва П.Г., Кобелева Т.О. Формування системи моніторингу підприємницької діяльності підприємства [Електронний ресурс] // Економіка: реалії часу. 2023. № 1 (65). С. 5-11.
6. Жегус О.В., Перерва, П.Г. Науково-інноваційний потенціал України та сучасні проблеми його використання // Вісник НТУ «ХПІ»: зб. наук. пр. Темат. вип.: Технічний прогрес та ефективність виробництва. Харків: НТУ «ХПІ», 2011. № 26 (1168). С. 174-181.
7. Перерва П.Г. Організація та управління інноваційною діяльністю: підручник / за ред. П.Г.Перерви, С.А. Меховича, М.І. Погорелова. Харків: НТУ «ХПІ», 2008. 1025 с.
8. Перерва П.Г., Гладенко І.В. Моніторинг інноваційної діяльності: інтерпретація результатів/Маркетинг і менеджмент інновацій. 2010. № 2. С. 108-116.

Сатанівська К.В.

здобувач першого (бакалаврського) рівня освіти

Науковий керівник: **Марченко О. І.,**

доцент, канд. екон. наук, завідувач кафедри управління та бізнес-адміністрування Державний податковий університет

РОЛЬ ІННОВАЦІЙ У ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА СВІТОВОМУ РИНКУ

Роль інновацій у підвищенні конкурентоспроможності підприємств на світовому ринку є однією з ключових тем сучасної економічної науки та практики управління бізнесом. В умовах глобалізації, швидкого розвитку технологій та зміни споживчих пріоритетів інноваційна діяльність стає не просто фактором розвитку, а життєво необхідною умовою для виживання та процвітання компаній. Сутність інноваційного підходу полягає у здатності підприємства постійно створювати нові продукти, впроваджувати сучасні технологічні рішення, оптимізувати процеси виробництва та управління, що дозволяє підвищувати ефективність діяльності та задовольняти зростаючі потреби ринку. Інновації стають основою стратегічного розвитку підприємств, адже вони дозволяють не лише підвищувати якість продукції та послуг, а й формувати унікальні конкурентні переваги, що важко відтворити іншими гравцями ринку [2].

В умовах світової економіки інноваційна активність підприємств виступає як важливий механізм інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості. Підприємства, що активно впроваджують інновації, здатні швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, адаптувати свої бізнес-моделі та пропонувати продукти з високою доданою вартістю. Це дозволяє їм конкурувати не лише за ціною, а й за якістю, індивідуалізацією пропозицій, швидкістю обслуговування та здатністю передбачати потреби споживачів. Суттєвим аспектом є те, що інновації формують довгострокову стійкість підприємства, адже компанії, що інвестують у

дослідження та розробки, здатні створювати технологічні бар'єри для входження нових конкурентів і зберігати лідерські позиції на ринку [1].

Інноваційна діяльність охоплює широкий спектр напрямів, включаючи продуктову, процесну, організаційну та маркетингову інновації. Продуктові інновації забезпечують створення нових товарів або значне вдосконалення існуючих, що підвищує привабливість пропозицій для споживачів і формує унікальний образ бренду. Процесні інновації спрямовані на підвищення ефективності виробництва, оптимізацію витрат, скорочення часу циклу та покращення якості продукції. Організаційні інновації передбачають впровадження нових методів управління, структурних змін та вдосконалення корпоративної культури, що стимулює креативність і залученість персоналу. Маркетингові інновації дозволяють підприємствам ефективніше позиціонувати свої товари на світовому ринку, використовуючи сучасні підходи до комунікації, просування та формування споживчого досвіду. Усі ці напрями взаємопов'язані та створюють комплексну систему інноваційного розвитку, що стає основою підвищення конкурентоспроможності [4].

Конкурентоспроможність підприємства на світовому ринку визначається здатністю компанії ефективно конкурувати з іншими гравцями, зберігаючи при цьому прибутковість та ринкові позиції. Інновації відіграють ключову роль у формуванні таких конкурентних переваг, як технологічне лідерство, диференціація продукту, адаптивність до змін та здатність швидко освоювати нові сегменти ринку. Підприємства, що ігнорують інноваційний підхід, ризикують втратити ринкову частку, стати залежними від старих технологій та застарілих методів управління. Водночас, компанії, які інвестують у новітні розробки, здатні пропонувати споживачам новий досвід, створювати додаткову цінність та підтримувати високий рівень лояльності клієнтів.

Світовий ринок характеризується високою мобільністю капіталу, технологій та інформації, що створює як можливості, так і загрози для підприємств. Інноваційна активність дозволяє компаніям використовувати глобальні ресурси, залучати міжнародні таланти, інтегруватися у транснаціональні дослідницькі та виробничі мережі. Водночас швидкий розвиток технологій вимагає від підприємств постійного оновлення компетенцій, впровадження передових рішень та адаптації бізнес-процесів до нових умов. У цьому контексті інновації стають не лише інструментом розвитку, а й елементом стратегічного виживання у динамічному глобальному середовищі [3].

Підприємства, які формують середовище для генерації нових ідей, стимулюють креативність співробітників, заохочують експерименти та прийняття ризику, створюють умови для постійного вдосконалення та підвищення ефективності діяльності. Така культура сприяє швидкому впровадженню інновацій та формує внутрішні конкурентні переваги, що в подальшому проявляються на зовнішньому ринку. Інноваційна корпоративна культура дозволяє підприємству бути гнучким, оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та впроваджувати нові стратегії, що підвищує його здатність утримувати лідерські позиції у глобальній економіці [2].

Таким чином, роль інновацій у підвищенні конкурентоспроможності підприємств на світовому ринку є багатогранною та стратегічно важливою. Вони забезпечують розвиток технологічного потенціалу, оптимізацію виробничих і управлінських процесів, створення унікальних продуктів та послуг, формування гнучких бізнес-моделей та конкурентних переваг. Інновації виступають ключовим чинником адаптації до глобальних економічних процесів, підвищення ефективності діяльності та забезпечення довгострокової стійкості підприємств. Підприємства, які успішно інтегрують інноваційний підхід у свою стратегію розвитку, здатні не лише виживати у складних умовах міжнародної конкуренції, а й визначати тенденції розвитку галузей, формуючи нові стандарти та очікування споживачів. Отже, інновації є фундаментальним інструментом підвищення конкурентоспроможності, який дозволяє підприємствам ефективно функціонувати у сучасному динамічному та глобалізованому економічному середовищі.

1. Чмута І., Гайналії А. Аналіз позицій України у вимірі конкурентоспроможності – інноваційності. Харків. 2021. 80 с.
2. Ткаченко П.В. Оцінка стану інноваційної діяльності промислових підприємств України. Херсон. 2021. 6 с.
3. Копитко М., Вінчук М. Конкурентоспроможність підприємств в умовах глобального інноваційного розвитку економіки. Київ. 2022. 7 с.
4. Horbal H.I., Hryhoriev O.Yu., Kozachuk A.Yu., Kozachuk H. Yu. «Оцінка конкурентоспроможності українського технологічного сектору економіки». Економіка та суспільство. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2019. С. 8 с.

Моссаковська Ю.І.,

Журавська С.П., бакалаври, гр. ЕК-7, ФБСО

Науковий керівник: Мельник Т.Ю.

доцент кафедри фінансів та цифрової економіки, к.е.н., доцент

Державний університет «Житомирська політехніка», м. Житомир, Україна

ВИДИ ПОРУШЕНЬ АВТОРСЬКОГО ПРАВА В МЕРЕЖІ ІНТЕРНЕТ ТА МЕХАНІЗМИ ЇХ ЗАХИСТУ

Сучасний етап розвитку інформаційного суспільства характеризується стрімким оцифруванням усіх сфер комунікації, що докорінно змінює способи доступу до результатів творчої діяльності. Інтернет, забезпечуючи миттєве поширення контенту, водночас перетворився на середовище, у якому порушення авторських прав виникають систематично й охоплюють майже всі форми інтелектуальної діяльності. За даними WIPO, понад 80% сучасних випадків неправомірного використання творів припадають саме на цифрове середовище, що свідчить про глибоку трансформацію механізмів доступу до контенту та його споживання [7].

У цьому контексті дослідження, проведені EUIPO, послідовно свідчать, що динаміка піратства в ЄС має складний і багатовимірний характер, а її тенденції постійно змінюються [3].



Рис.1. Динаміка онлайн-піратства в ЄС у 2017–2022 рр. [3]

Графік демонструє виразну тенденцію до зниження рівня онлайн-піратства в Європейському Союзі протягом 2017–2021 рр., що свідчить про зростання ефективності правозастосування, активний розвиток доступних легальних платформ і підвищення цифрової обізнаності користувачів. Водночас помітне збільшення показників у 2022 р. відображає поживавлення споживчої активності після пандемії та адаптацію піратських сервісів до нових цифрових умов. Це підкреслює необхідність подальшого вдосконалення механізмів захисту авторських прав, зокрема посилення систем моніторингу, зміцнення міжнародної координації та підвищення відповідальності цифрових платформ.

Визначними різновидами порушень авторського права в Інтернеті є несанкціоноване копіювання, публічне сповіщення, обходження технологічних засобів захисту та неправомірне

використання контенту у процесах автоматизованої обробки даних. Незаконне відтворення та розповсюдження творів залишається традиційно домінуючою формою цифрового піратства, що реалізується через торрент-трекери, пірингові мережі, файлообмінні платформи та неавторизовані хмарні сховища. Проблематика ускладнюється тим, що поширення копій відбувається поза юрисдикцією окремих держав, що створює труднощі для застосування класичних правозахисних процедур. Аналітичні матеріали Eurojust свідчать, що значна частина нелегальних платформ функціонує на основі розподіленої технічної інфраструктури, сервери якої розміщені у різних правових режимах. Це формує складні умови для оперативного реагування, оскільки правоохоронні органи стикаються з необхідністю узгодження процедур між країнами та подолання юрисдикційних прогалин [4].

Окрему групу порушень формує нелегальне онлайн-транслявання творів, зокрема через піратські стримінгові сервіси, IPTV-ресурси та «дзеркальні» платформи. На відміну від традиційного файлообміну, такі практики ґрунтуються не на створенні копій, а на наданні доступу в режимі реального часу, що значно ускладнює їх технічне виявлення. Саме тому Директива ЄС 2019/790 посилила відповідальність цифрових платформ, визначивши для них новий режим дій щодо запобігання незаконному розповсюдженню контенту [1].

Головним викликом залишається злам або обходження технологічних засобів захисту (DRM/TPM), покликаних регулювати доступ до цифрових творів. Попри постійне оновлення таких систем, інструменти для їх нейтралізації розвиваються паралельно, що забезпечує неконтрольоване розповсюдження охоронюваного контенту. Звіти EIFL засвідчують: технологічний захист часто стає вразливою ланкою, адже високий рівень його складності не гарантує абсолютної стійкості до обходу [2].

Найновішою формою порушень стало несанкціоноване використання авторських творів для тренування моделей штучного інтелекту та алгоритмів генеративного аналізу. Значна частина сучасних систем ШІ використовує веб-скрейпінг масивів інформації, у тому числі таких, що містять захищений авторським правом контент – художні тексти, голоси, фотографії, відеоматеріали. Відсутність прозорих механізмів ліцензування та ідентифікації джерел навчальних даних створює серйозну загрозу для авторів і піднімає питання про необхідність нової регуляторної моделі для захисту прав у добу ШІ. Про масштаб цієї проблеми свідчать нові ініціативи YouTube та інших платформ, спрямовані на захист обличчя й голосу авторів від несанкціонованого використання генеративними моделями [5].

Механізми захисту авторських прав у цифровому середовищі включають правові, організаційні та техніко-технологічні інструменти. Національні законодавства, зокрема Закон України «Про авторське право і суміжні права», встановлюють юридичні рамки для визначення способів використання творів, прав авторів та процедур захисту у випадку порушень [9].

У 2022–2023 роках Закон України «Про авторське право і суміжні права» зазнав суттєвих змін, спрямованих на посилення захисту прав інтелектуальної власності в мережі Інтернет та гармонізацію українського законодавства з європейськими стандартами. Серед ключових новацій:

- Запровадження механізму notice-and-takedown, який дозволяє правовласнику звернутися до онлайн-сервісу з вимогою негайного видалення контенту, що порушує авторське право. Постачальники послуг хостингу тепер зобов'язані оперативно реагувати на скарги правовласників і обмежувати доступ до відповідних матеріалів.

- Посилення відповідальності онлайн-платформ за розміщення користувацького контенту: якщо сервіс систематично не реагує на заяви про порушення, він може бути притягнутий до цивільної та адміністративної відповідальності.

- Чітке визначення статусу постачальників послуг в Інтернеті (хостинг-провайдерів, платформ спільного доступу, інформаційних посередників) та їхніх обов'язків щодо запобігання поширенню піратського контенту.

- Розширення переліку технічних засобів захисту авторських прав (DRM), а також

криміналізація обходу таких засобів та виготовлення інструментів для їх обходу.

- Урегулювання діяльності онлайн-платформ спільного доступу до контенту (UCG-платформ) відповідно до вимог Директиви ЄС 2019/790 (DSM Directive). Це включає обов'язок платформ укладати угоди з правовласниками та впроваджувати системи автоматичного розпізнавання контенту (content identification).

- Запровадження можливості блокування вебресурсів, які систематично порушують авторські права, за рішенням суду або в рамках спеціальних процедур, що дозволяють швидше реагувати на цифрове піратство.

Також у Закон було введено низку нових термінів, які уточнюють види порушень та форми незаконного використання творів. Одним із таких термінів є «камкординг» – незаконне створення аудіовізуального запису фільму або його фрагментів у кінотеатрі чи іншому місці публічної демонстрації за допомогою портативного записувального пристрою [9]. Камкординг є однією з основних початкових стадій поширення піратських копій фільмів у мережі Інтернет, оскільки такі записи надалі потрапляють на файлообмінники, стримінгові сайти або торент-трекери. Оновлений Закон прямо визнає камкординг порушенням авторських і суміжних прав, що дає змогу правовласникам оперативніше притягувати порушників до відповідальності та блокувати джерела незаконного розповсюдження. Окрім розглянутого поняття, також у Законі були запроваджені терміни: «постачальник послуг спільного доступу до інформації», «технічні засоби захисту прав (DRM)», «електронна інформація про управління правами», «цифрова репродукція» та інші поняття, що уточнюють форми цифрового використання творів і механізми їх правового захисту. Запровадження цих термінів дозволяє забезпечити чіткість правозастосування, оскільки суди й правовласники отримують однозначні визначення типів порушень, характерних саме для онлайн-середовища.

У сукупності ці зміни спрямовані на створення ефективної системи протидії онлайн-піратству, підвищення відповідальності цифрових платформ та забезпечення належного захисту прав авторів і правовласників у мережі Інтернет.

На міжнародному рівні ключове нормативне підґрунтя у сфері авторського права формують Бернська конвенція, договори WIPO та регуляторні акти Європейського Союзу. Особливе значення має правовий механізм «notice-and-takedown», запроваджений DMCA у США. Він передбачає двосторонню відповідальність: з одного боку, обмежує відповідальність платформ за дії користувачів, а з іншого – покладає на них обов'язок оперативно видаляти контрафактний контент за зверненням правовласника. Цей механізм став прототипом для аналогічних регуляцій у Європейському Союзі [6].

Важливе значення у сфері захисту авторських прав відіграють технічні засоби контролю. Системи автоматичного розпізнавання контенту, зокрема YouTube Content ID, фільтри попереднього завантаження та технології цифрового водяного маркування, дають змогу виявляти нелегальні копії творів навіть у разі їх часткової модифікації. Однак дослідження Wired свідчать, що автоматичні системи нерідко допускають помилки, спричиняючи надмірне блокування легального контенту та порушення свободи творчого використання [8]. Саме тому сучасні підходи наголошують на необхідності поєднання автоматизованих засобів контролю з ефективними процедурами апеляції та участю людських експертів.

Проблематика порушень авторського права в Інтернеті підкреслює нагальну потребу у гармонізації міжнародного законодавства, оскільки цифрові порушення не визнають державних кордонів. Пріоритетом має стати формування глобальної моделі регулювання, здатної забезпечити баланс між свободою інформації та охороною прав творців, з урахуванням нових викликів, що виникають у контексті розвитку штучного інтелекту. Ефективний захист авторських прав у цифрову епоху неможливий без поєднання правових інструментів, технологічних рішень та інституційної взаємодії між державами, онлайн-платформами та правовласниками. Саме комплексність, адаптивність і міжнародна координація мають стати ключовими елементами сучасної політики у сфері авторського права.

1. Directive (EU) 2019/790 on Copyright and Related Rights in the Digital Single Market. European Union. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/790/oj/eng>.
2. Technological Protection Measures. EIFL. URL: <https://www.eifl.net/resources/eifl-handbook-copyright-and-related-issues-libraries>.
3. Online Copyright Infringement in the European Union: Films, Music, Publications, Software and TV 2017–2022. European Union Intellectual Property Office (EUIPO). URL: <https://www.euipo.europa.eu/en/publications/online-copyright-infringement-in-the-european-union-films-music-publications-software-and-tv-2017-2023>.
4. Report on Online Copyright Piracy. Eurojust. URL: <https://www.eurojust.europa.eu/publication/copyright-piracy-assessment-national-legislative-approaches-and-court-practice>.
5. YouTube Tools to Protect Creators from AI Copying.. The Verge. 2024. URL: <https://www.theverge.com/2024/9/5/24236841/youtube-ai-detection-tools-creators-singing-deepfakes>.
6. DMCA Section 512 Overview. U.S. Copyright Office. URL: https://dmcaforce.com/inquiry-redirect/?gad_source=1&gad_campaignid=20477450549&gbraid=0AAAAAqHNrmgyfWIC7nOclzRL6k4FeV9Oe&gclid=Cj0KCQiA5uDIBhDAARIsAOxj0CEyLHFGrMgdXok2mbjuLoIHK6tgqeE_09k9PKzG37Ow96cGD2E3XqAaAmZhEA_Lw_wcB.
7. Intellectual Property Enforcement: Copyright Infringement. WIPO. URL: <https://www.wipo.int/en/web/ip-enforcement>.
8. Problems of Automatic Copyright Claims (Content ID Case Studies). Wired. URL: <https://www.wired.com/story/youtube-streaming-content-id-ban-algorithm/>.
9. Про авторське право і суміжні права: Закон України №3792-XII від 23.12.1993 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3792-12#Text>.

Матолінець І.А.

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

МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ ЧЕРЕЗ РЕПУТАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА B2B-ПЛАТФОРМАХ

У сучасних умовах глобальної конкуренції та цифрової трансформації економіки репутаційний капітал стає одним із визначальних чинників конкурентоспроможності ІТ-підприємств. Як зазначають Сокуренько та ін. [1], саме репутація формує сприйняття надійності компанії, впливає на її інвестиційну привабливість і визначає стійкість у періоди ринкової нестабільності. Для ІТ-компаній, що працюють у B2B-сегменті, ключову роль відіграє онлайн-репутація на спеціалізованих платформах, таких як Clutch, GoodFirms та DesignRush. Ці ресурси виконують функцію інститутів цифрової довіри: вони акумулюють перевірені відгуки клієнтів, формують рейтинги та забезпечують прозорість інформаційної взаємодії між компаніями. У результаті репутаційний менеджмент у цифровому середовищі перетворюється на стратегічний механізм позиціонування, який безпосередньо впливає на конкурентні переваги та комерційний успіх ІТ-підприємств.

Платформа Clutch є одним із провідних міжнародних маркетплейсів, що спеціалізується на аналітичному оцінюванні та рейтингуванні компаній, які працюють у сфері інформаційних технологій, цифрового маркетингу, дизайну, розробки програмного забезпечення та суміжних професійних послуг. Заснована у 2013 році у Вашингтоні, вона стала одним із ключових інструментів формування цифрової репутації в сегменті B2B.

Основна місія Clutch - створення екосистеми довіри між бізнес-замовниками та сервісними компаніями через верифікацію репутаційної інформації. Ключова особливість Clutch полягає в методології підтверджених (verified) відгуків. Замість анонімних коментарів, представники Clutch особисто проводять інтерв'ю з клієнтами компаній телефоном або через відеозв'язок, збираючи структуровані рецензії про досвід співпраці. Кожен респондент проходить верифікацію особи через корпоративну електронну адресу або профіль LinkedIn. Лише після цього відгук потрапляє на платформу у стандартизованому форматі, який містить опис проєкту, критерії оцінки (якість, дотримання термінів, вартість, комунікація, готовність рекомендувати) та короткі висновки. Така модель гарантує достовірність зворотного зв'язку і практично виключає фіктивні рецензії.

Платформа Clutch застосовує формалізовану методологію оцінювання постачальників послуг у сегменті B2B, засновану на інтегральному показнику Ability to Deliver. Згідно з офіційною інформацією Clutch [2], цей показник є числовою оцінкою, що формується на основі трьох компонентів: Reviews Score, Clients & Experience Score та Market Presence Score. Кожен із компонентів має власну вагу в загальній оцінці (разом 40 балів), і оновлюється на основі даних, що містяться у профілі компанії та зовнішніх джерелах.

Reviews Score відображає якість і достовірність клієнтських відгуків, включно з їхньою свіжістю, кількістю, рівнем бюджету проєктів і верифікаційним статусом. Це найбільш впливовий елемент Ability to Deliver, який суттєво визначає ранг компанії.

Market Presence Score оцінює присутність компанії у відповідних ринкових нішах. До уваги береться вебприсутність (web presence), доменний авторитет, наявність професійних нагород, згадки у медіа та інші публічні індикатори, які свідчать про позиціонування компанії у своїй галузі.

Clients & Experience Score характеризує досвід виконання проєктів. Clutch оцінює кількість і якість клієнтів, з якими працювала компанія, типи реалізованих проєктів, продемонстровану експертизу в різних напрямках, а також інші дані, що підтверджують професійну історію компанії. Портфоліо на профілі Clutch є важливим джерелом для цього показника.

На основі Ability to Deliver формується ранг компанії в каталозі Clutch, а для окремих категорій застосовується Leaders Matrix, де компанії позиціонуються відповідно до їхньої здатності виконувати проєкти та сфокусованості на конкретних видах послуг. Рейтинг регулярно оновлюється залежно від актуальності даних у профілі, результатів проєктів і появи нових клієнтських відгуків.

Таким чином, Clutch впорядковує репутаційну інформацію через чітку систему кількісних показників і підтверджених даних, мінімізуючи інформаційну асиметрію між компаніями та потенційними замовниками. Платформа виконує функцію незалежного аналітичного інструменту, що дозволяє об'єктивно зіставляти постачальників послуг у цифровому середовищі та підтримує процеси репутаційного менеджменту в IT-сфері.

Платформа GoodFirms функціонує як міжнародний B2B-каталог, що систематизує інформацію про сервісні компанії в сфері інформаційних технологій та інших діджитал послуг. Її робота поєднує каталогізацію, систему перевірених відгуків і механізм формування рейтингів. Згідно з офіційною методологією [3], оцінювання компаній ґрунтується на аналізі клієнтських рецензій, портфоліо, досвіду реалізованих проєктів, фахової спеціалізації та ринкової активності. Верифікація відгуків також здійснюється через підтвердження особи рецензента за допомогою LinkedIn-профілю або корпоративної електронної адреси, що забезпечує достовірність репутаційних даних. Компанії можуть представляти на платформі свої роботи, кейси та інформацію про проєкти, що дозволяє формувати комплексне уявлення про їхню компетентність. Окрім рейтингової складової, GoodFirms публікує галузеві огляди та дослідницькі матеріали, що посилюють експертний профіль компаній. Платформа виконує роль інструменту репутаційної оцінки та джерела структурованої інформації, допомагаючи замовникам приймати обґрунтовані рішення в умовах цифрового ринку. Платформа DesignRush функціонує як спеціалізований B2B-каталог, що об'єднує агентства у сферах дизайну, брендингу, маркетингу та розробки цифрових продуктів. Сервіс надає можливість створювати детальний профіль, у якому компанії можуть представити перелік послуг, портфоліо робіт, інформацію про команду, бюджетні діапазони та клієнтські відгуки. Оцінювання агентств на DesignRush базується на аналізі низки відкритих показників, таких як якість портфоліо, професійний досвід, компетенції команди та результати реалізованих проєктів. Платформа також враховує публічні клієнтські рецензії, підтверджені виконаними роботами та видимістю агентства в галузевому середовищі. Додатковим елементом репутаційної системи є програма Best Designs, у межах якої DesignRush відзначає агентства за окремими проєктами та дизайн-рішеннями. Такі нагороди підсилюють професійну впізнаваність

компаній, оскільки вони базуються на експертній оцінці й публічно демонструють якість виконаних робіт на міжнародному ринку [4]. У порівняльному вимірі досліджувані платформи виконують різні функції в системі цифрової репутації. Clutch приділяє основну увагу перевіреним клієнтським відгукам і структурованій оцінці досвіду компаній, що робить її інструментом незалежної репутаційної верифікації для B2B-клієнтів. GoodFirms, натомість, поєднує каталогу послуг із системою підтверджених рецензій та аналітичними матеріалами, завдяки чому виступає джерелом комплексної інформації про компетентність і ринкову присутність компаній. DesignRush зосереджується на презентації візуальних результатів роботи агентств а також застосовує власні відзнаки для відзначення якісних дизайн-проектів, що посилює професійну впізнаваність брендів. Для IT-підприємств використання кількох платформ одночасно створює більш об'ємний репутаційний профіль і дозволяє охопити різні моделі взаємодії з потенційними партнерами. Механізм впливу репутаційного менеджменту на конкурентоспроможність IT-компаній у середовищі B2B-платформ може бути представлений як послідовність взаємопов'язаних етапів:

- формування та підтвердження профілю компанії на платформі, що забезпечує достовірність базових даних про послуги й досвід;
- накопичення та верифікація клієнтських відгуків і портфоліо, які створюють репутаційний масив доказів;
- використання аналітичних інструментів платформ для коригування позиціонування, вибору цільових ніш і підсилення ринкової присутності;
- інтеграція репутаційних сигналів (рейтинги, відзнаки, відгуки) у маркетингові та комунікаційні практики компанії з метою підвищення довіри потенційних партнерів.

Важливо, що репутаційні платформи виконують роль неформальних механізмів довіри у цифровій економіці. Вони підвищують прозорість взаємодії між компаніями, структурують інформацію про постачальників і формують перевірювані репутаційні сигнали. У середовищі інформаційної перенасиченості саме механізми соціального підтвердження, зокрема онлайн-відгуки, рейтинги, інфлюенсери та ефект “слідування за натовпом”, відіграють вирішальну роль у формуванні довіри та допомагають брендам подолати інформаційне перевантаження і скептицизм аудиторії [5].

1. Сокурєнко П. І., Бугайчук Т. В., Валентієва О. В., Яременко В. А. Вплив репутаційного менеджменту IT-компаній на формування іміджу та залучення інвестицій. *АгроСвіт*, 2024, № 22, 110–114.
2. Which Factors are Considered in Clutch's Rankings and Research Methodology?: Clutch. URL: <https://help.clutch.co/en/knowledge/clutch-rankings-and-research-factors> (дата звернення 25.11.25)
3. Goodfirms Leaders Matrix Methodology: GoodFirms. URL: <https://www.goodfirms.co/research-methodology> (дата звернення 25.11.25)
4. Organic Rankings Research Methodology: DesignRush. URL: <https://www.designrush.com/methodology> (дата звернення 25.11.25)
5. Ladyk, K.: Modeling Brand Trust through Social Proof Mechanisms in an Environment of Information Oversaturation, *Current Issues of Economic Science*, 2025, №14, 1-17.

Радько В.М.

к.е.н., доцент, завідувач кафедри економіки та цифрового бізнесу
Державний університет економіки і технологій, м. Кривий Ріг, Україна

Іанісік Д.В.

магістрант спец. 051 Економіка
Державний університет економіки і технологій, м. Кривий Ріг, Україна

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІНАНСОВОЇ ДІАГНОСТИКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Сучасний стан економіки України в умовах війни, руйнування логістичних ланцюгів, інфляційного тиску та структурної трансформації промисловості висуває нові вимоги до інструментарію фінансового аналізу та управління. Підприємства стикаються з необхідністю

прийняття рішень у надзвичайно нестабільному середовищі, де традиційні підходи до аналізу втрачають ефективність. У цьому контексті фінансова діагностика повинна виконувати не лише роль оцінки поточного стану, а й бути джерелом даних для прогнозування, стратегічного планування та управління ризиками.

Метою дослідження є розробка концептуальної моделі адаптивної фінансової діагностики підприємств, яка враховує сучасні макроекономічні виклики, галузеву специфіку та необхідність інтеграції прогнозних, сценарних і чутливих аналітичних інструментів у систему управління.

Фінансова діагностика в Україні, попри формальну розвиненість методичного апарату, залишається фрагментарною. Застосування класичних коефіцієнтних моделей у багатьох випадках не дає об'єктивної картини через неврахування галузевої специфіки, асиметрії облікових даних, впливу інфляції та зовнішніх шоків. Значна частина методик орієнтована на стабільні економіки з розвинутою фондовою інфраструктурою, чіткими податковими правилами та стабільними цінами, тоді як вітчизняні підприємства функціонують в умовах цілковитої невизначеності.

У процесі дослідження було проаналізовано відкриті фінансові звіти, галузеву аналітику та статистичні узагальнення за 2023–2024 роки, оприлюднені на офіційних ресурсах Міністерства фінансів України, Державної служби статистики та аналітичного центру ICPS. Основну увагу приділено підприємствам промислових галузей — зокрема енергетичній, машинобудівній та транспортній. Це дозволило виявити типові тенденції у зміні ключових фінансових індикаторів, оцінити рівень ліквідності, рентабельності, фінансової автономії та глибину деструктивних процесів у структурі витрат. Аналіз відкритих статистичних даних за 2024 рік засвідчує наявність суттєвого дисбалансу між фінансовими результатами діяльності українських підприємств та ефективністю використання їхніх ресурсів. Так, згідно з даними Державної служби статистики України, середній рівень рентабельності всієї діяльності підприємств становить лише 3,6 %, а в промисловості — взагалі не перевищує 1,7 % [2]. Незважаючи на те, що багато підприємств демонструють формальну фінансову стійкість за рахунок збереження обігових коштів і скорочення витрат, їхня здатність генерувати прибуток залишається обмеженою. Така ситуація свідчить про слабку віддачу на активи та капітал, що у свою чергу загострює потребу у впровадженні глибшої, аналітично орієнтованої фінансової діагностики, здатної виявляти не лише факт наявності ресурсів, а й ефективність їхнього використання у динаміці. Отримані дані стали емпіричною основою для формування запропонованої концепції адаптивної фінансової діагностики.

У межах дослідження запропоновано концепцію адаптованої фінансової діагностики, яка інтегрує традиційні показники з прогнозними, сценарними та чутливими моделями. Такий підхід враховує галузеву специфіку, вплив макроекономічних чинників і включає маржинальний аналіз як ключовий інструмент оцінки фінансових результатів. У центрі концепції — перехід від суто ретроспективного аналізу до створення прогностично-аналітичного модуля, здатного моделювати наслідки управлінських рішень у динамічному середовищі. Базовим аналітичним інструментом виступає багатофакторна CVP-модель, яка дозволяє враховувати вплив змінної та постійної частини витрат на фінансовий результат, розраховувати зони беззбитковості та визначати точку фінансового ризику. Проведений аналіз виявляє суттєвий розрив між нормативними орієнтирами фінансових коефіцієнтів і реальними викликами, з якими стикаються підприємства. Наприклад, високе значення ліквідності не завжди свідчить про платоспроможність у короткостроковому періоді через нездатність ефективно обслуговувати боргові зобов'язання. Додатково встановлено, що у 2024 році в структурі витрат багатьох підприємств переважають адміністративні витрати, тоді як інвестиційна активність залишається вкрай низькою, що свідчить про відсутність цілісної антикризової політики та стратегічного фінансового планування [3].

У такій ситуації традиційна фінансова діагностика не може ефективно виконувати функції раннього попередження про кризу. Застосування лише статичних коефіцієнтів без

глибокого факторного аналізу, інфляційного коригування та інтеграції прогнозних моделей призводить до хибних висновків. Пропонується запровадження адаптованого маржинального аналізу, який дозволяє виявити приховані резерви прибутковості, зокрема за рахунок оптимізації структури витрат. CVP-аналіз у поєднанні з аналізом чутливості дозволяє оцінити реакцію фінансового результату на зміни виробничих параметрів, що є особливо актуальним в умовах волатильного середовища.

Оскільки методика маржинального аналізу ґрунтується на дослідженні взаємозв'язків між витратами, обсягом виробництва та прибутком, вона дозволяє комплексно оцінити ефективність операційної діяльності підприємства. Зазначені показники безпосередньо впливають на формування майнового стану, рівень ділової активності, ліквідність, платоспроможність та загальну рентабельність. У цьому контексті маржинальний аналіз доцільно розглядати як центральний елемент у системі сучасної фінансової діагностики (рис. 1).

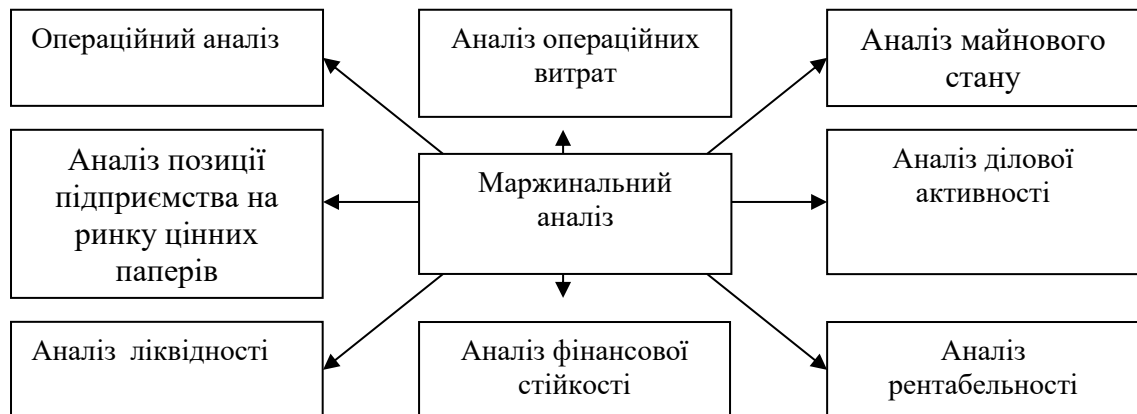


Рис. 1. Місце маржинального аналізу в системі фінансової діагностики підприємства
Примітка. Авторська розробка

Як видно з рисунка, маржинальний аналіз виступає інтеграційною ланкою між класичними фінансовими показниками та управлінськими рішеннями. Його використання дає змогу не лише фіксувати фінансовий стан, а й моделювати наслідки зміни обсягів виробництва, структури витрат або цінової політики. У сучасних умовах це дозволяє підприємствам оперативно адаптуватися до змін ринку, що є критично важливим у період післявоєнного відновлення економіки. Таким чином, маржинальний аналіз забезпечує основу для побудови адаптивної системи фінансової діагностики з прогностичною складовою. Запропоновано також застосовувати багаторівневу систему діагностики, що включає:

- визначення ключових фінансових індикаторів для кожної галузі;
- розрахунок індексу стійкості підприємства за адаптованою методикою з урахуванням інфляції;
- щомісячний моніторинг ризиків банкрутства за допомогою дискримінантного аналізу;
- використання прогнозних сценаріїв розвитку на основі сценарного планування.

Впровадження такої системи можливе за умови автоматизації обліку, інтеграції облікових, аналітичних та управлінських підсистем, а також цифровізації фінансового контролю. Необхідно створити цифрову платформу, що дозволяє здійснювати діагностику у режимі реального часу, формувати візуалізовані звіти та здійснювати адаптивне планування.

Окрему увагу в межах сучасної фінансової діагностики доцільно приділити оцінці ризиків банкрутства, які особливо загострюються в умовах постійної турбулентності економічного середовища. З цією метою доцільно впроваджувати методи дискримінантного аналізу, зокрема адаптовані до українських реалій моделі Альтмана, Спрінгейта, Ліса, а також

їх локалізовані варіації. Наприклад, модель Альтмана дозволяє оцінити ймовірність банкрутства на основі п'яти фінансових коефіцієнтів, серед яких рентабельність активів, ліквідність і структура капіталу. Використання таких інструментів дозволяє оперативно виявляти фінансову нестійкість ще на ранніх етапах і впроваджувати запобіжні заходи. Ще одним критично важливим аспектом ефективної фінансової діагностики є її цифровізація. Впровадження спеціалізованих інформаційних систем забезпечує автоматизований збір, обробку та візуалізацію фінансових даних у реальному часі. Йдеться передусім про ERP-рішення (зокрема SAP, BAS ERP, Microsoft Dynamics), системи управлінської звітності на базі Power BI, Tableau, а також модулі прогнозування в складі облікових програм. Такі інструменти дозволяють будувати динамічні моделі руху коштів, аналізувати чутливість до змін ринкових умов, оцінювати сценарії розвитку підприємства. Застосування цифрових платформ підвищує точність діагностики, прискорює прийняття рішень та мінімізує людський фактор у фінансовому контролі.

У підсумку слід зазначити, що фінансова діагностика в сучасних умовах має трансформуватися з інструменту фіксації фінансових показників у багатофункціональний аналітичний механізм, здатний генерувати прогностичну інформацію для управлінських рішень. Запропонований підхід передбачає поєднання традиційних індикаторів з адаптивними моделями маржинального, сценарного та чутливісного аналізу, що дає змогу враховувати галузеву специфіку та макроекономічні ризики. Включення інструментів оцінки ризику банкрутства та впровадження цифрових платформ для автоматизованого моніторингу фінансової стійкості підвищує точність діагностики та прискорює ухвалення рішень. Практична реалізація такої моделі здатна забезпечити підвищення ефективності фінансового управління на підприємствах та слугувати основою для формування адаптивної антикризової стратегії в умовах післявоєнного економічного відновлення України.

1. Герасименко О. А. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / О. А. Герасименко. – К. : Центр учбової літератури, 2021. – 320 с.
2. Державна служба статистики України. Рентабельність операційної діяльності підприємств за видами економічної діяльності у 2024 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kh.ukrstat.gov.ua/rentabelnist-operatsiinoi-diialnosti-pidpriemstv-za-vydamy-ekonomichnoi-diialnosti>.
3. World Bank & KSE. Ukraine: Firms through the War 2.0. Research Paper. March 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/03/Ukraine.-Firms-through-the-War-Paper-Nov-2023.pdf>

Радько В.М.

к.е.н., доцент, завідувач кафедри економіки та цифрового бізнесу
Державний університет економіки і технологій, м. Кривий Ріг, Україна

Корніяшик К.М.

магістрант спец. 051 Економіка
Державний університет економіки і технологій, м. Кривий Ріг, Україна

ПОСИЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ГОТОВНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ: БАР'ЄРИ, МЕХАНІЗМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Сучасний стан національної економіки України характеризується нестабільністю, низькою інвестиційною активністю та слабкою інноваційною динамікою. Одним з чинників, що стримують сталий розвиток, є обмежена результативність інноваційних процесів, що позначається як на національному, так і на мікрорівні. Підприємства зосереджуються переважно на поточних завданнях, тоді як стратегічне планування інноваційного розвитку залишається фрагментарним.

У зв'язку з цим постає необхідність детального аналізу чинників, що стримують реалізацію інноваційного потенціалу на рівні підприємств, особливо в умовах системних трансформацій

Таблиця 1. Інноваційна активність промислових підприємств України, 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Частка підприємств, що здійснювали інноваційну діяльність, %	13,2	14,8	15,7
Частка інноваційної продукції в загальному обсязі реалізації, %	1,3	1,9	2,8
Зростання інноваційних витрат, рази (у порівнянні з попереднім роком)	—	×1,4	×2,0
Основне джерело інноваційних витрат	Власні кошти	Власні кошти	Власні кошти, оборонні замовлення

Примітка. Розроблено автором на основі джерела [1].

Таблиця 2. Бар'єри інноваційного розвитку: Україна vs. ЄС

Категорія бар'єрів	Україна (2023–2024рр.)	Країни ЄС (середнє)
Фінансування	Високі ставки (20–25 %), дефіцит грантів і венчурних фондів	Кредити 3–6 %, державні фонди, пільги
Технології	Високий знос, відсутність Industry 4.0	Широке впровадження автоматизації, ІР, цифрових платформ
Кадри	Відтік фахівців, слабка STEM-база	Стимулювання інноваторів, розвинуте професійне навчання
Цифровізація	ERP відсутні або застарілі, слабка аналітика	Power BI, SAP, CRM, розвинуті BI-рішення
Інституційна взаємодія	Слабка кооперація з наукою, низька патентна активність	Інноваційні хаби, альянси університетів і підприємств
Безпекові ризики	Втрата активів, пошкодження інфраструктури, енергетичні збої	Відсутні або незначні
Логістика	Пошкоджені шляхи, нестабільні поставки, високі витрати	Уніфікована європейська інфраструктура

Примітка. Авторська розробка.

В умовах військового стану, макроекономічної нестабільності та енергетичної кризи інноваційна модель розвитку українських підприємств стикається з низкою системних бар'єрів. Найбільш критичними є зростання інвестиційних ризиків, обмежений доступ до фінансування, дефіцит державної підтримки та втрата частини науково-виробничого потенціалу внаслідок руйнування інфраструктури. Диференціація підприємств за рівнем технологічної оснащеності поглибилась: частина компаній успішно інтегрує цифрові технології та автоматизовані системи, тоді як інші функціонують на базі морально застарілого обладнання. Через зниження обсягів власних ресурсів і зовнішніх інвестицій темпи освоєння нової техніки та інноваційної продукції залишаються недостатніми, що безпосередньо впливає на загальний рівень конкурентоспроможності української промисловості. Інноваційний розвиток потребує не лише розробки й запуску нових товарів, а й системного впровадження організаційних, технологічних, маркетингових новацій. Ключовою умовою такого процесу є здатність підприємства адаптуватися до динамічних змін ринку, оперативно реагувати на виклики та випереджати потреби споживача. Саме створення нових ринкових ніш, а не лише короткострокова прибутковість, сьогодні виступає основним економічним мотивом впровадження інновацій. Це зумовлює трансформацію підходів до оцінки результативності науково-технічних розробок: з акцентом на стратегічну цінність, інтелектуальний капітал та довгострокову стійкість. У цьому контексті важливим стає розвиток ефективного механізму управління інноваціями, заснованого на взаємодії між наукою, бізнесом і державою, а також на використанні цифрових платформ і аналітичних інструментів для підтримки управлінських рішень. Метою дослідження є ідентифікація ключових бар'єрів, що стримують реалізацію інноваційного потенціалу промислових підприємств, та обґрунтування напрямів його посилення шляхом підвищення технологічної готовності, цифрової зрілості, організаційної гнучкості й доступу до ресурсів у контексті стратегічного оновлення бізнес-моделей.

Останні статистичні спостереження свідчать про поступове зростання частки підприємств, залучених до інноваційної діяльності: з 13,2 % у 2022 році до 15,7 % у 2024 році. Водночас, попри зростання витрат на інновації (у 2024 році – удвічі більше порівняно з 2023 роком), питома вага інноваційної продукції в загальному обсязі реалізації залишається на низькому рівні – лише 2,8 % у 2024 році. [1] Це свідчить про наявність дисбалансу між обсягом інвестицій у новачі та їх фактичною результативністю, що посилює ризики довгострокової неконкурентоспроможності промисловості (табл. 1).

Сучасні умови функціонування підприємств в Україні, зумовлені повномасштабною війною, макроекономічною нестабільністю та цифровими викликами, трансформували традиційні бар'єри інноваційного розвитку. Якщо раніше основним стримуючим фактором вважалися високі кредитні ставки та відсутність фінансування, то сьогодні спектр проблем суттєво розширився. На перший план вийшли безпекові, логістичні та кадрові чинники, а також технологічна відсталість і недостатня цифровізація. Щоб оцінити масштаб викликів, із якими стикаються українські підприємства в процесі інноваційного розвитку, доцільно порівняти ключові бар'єри з аналогічними умовами в країнах ЄС. Це дозволяє не лише виявити внутрішні вузькі місця, а й сформулювати орієнтири для політик інституційного та технологічного вирівнювання (табл. 2).

Як видно з порівняння, Україна поступається за всіма ключовими напрямками інноваційної зрілості. Якщо у країнах ЄС фінансові та цифрові механізми розвитку інновацій вже інтегровані у бізнес-моделі, то українські підприємства досі обмежені в доступі до ресурсів, технологій та кадрів. Ці розриви мають стати основою для цільового державного втручання, реформування інфраструктури підтримки інновацій та імплементації європейських практик.

Результати дослідження дозволяють узагальнити чинники, що стримують інноваційну діяльність підприємств, у декількох ключових площинах: нормативно-правовій, фінансово-економічній, технологічній, організаційно-кадровій, цифровій та безпековій. Нормативно-правове середовище в Україні характеризується фрагментарністю та правовою нестабільністю. Досі відсутні фундаментальні акти, зокрема закони про інноваційну статистику, страхування ризиків, механізми торгівлі інтелектуальною власністю. Більшість регуляторних рішень носять декларативний характер, створюючи правову невизначеність та низьку довіру інвесторів. Фінансово-економічна сфера інновацій залишається надзвичайно вразливою. Попри потребу у венчурному капіталі, цей інструмент в Україні фактично не працює. Великі гравці ринку (олігархічний капітал) не схильні інвестувати у високоризикові інноваційні проекти. Світовий досвід засвідчує ефективність змішаних моделей державної підтримки – через пряме фінансування (гранти, субсидії) та непрямі інструменти (податкові пільги, прискорена амортизація, дерегуляція). Додаткові виклики пов'язані з кадровим дефіцитом (через мобілізацію, еміграцію, просідання STEM-освіти), логістичними збоями, нестабільним енергозабезпеченням, низькою цифровою зрілістю підприємств. Все це формує системну бар'єрну структуру, яка потребує комплексного реформування механізмів підтримки інноваційного розвитку в умовах кризи та відновлення.

З урахуванням виявлених бар'єрів та інституційних розривів, у дослідженні обґрунтовано доцільність переходу до інтегрованого інноваційного управління як сучасного формату активізації потенціалу підприємств. Такий підхід передбачає створення внутрішніх R&D-центрів на підприємствах, розвиток корпоративної венчурної діяльності, залучення цифрових рішень (ERP-систем, Power BI) для моделювання та аналітики інноваційних процесів, а також формування технопарків і бізнес-інкубаторів для підтримки екосистемного розвитку. Пропонується зміна акцентів у мотивації до інновацій – з короткострокової прибутковості на стратегічну мету: формування нових ринкових ніш, прискорення адаптаційного циклу та створення довгострокових конкурентних переваг. Це зумовлює необхідність перегляду системи оцінки ефективності інновацій – із врахуванням не лише економічних, а й структурно-функціональних результатів, таких як гнучкість управління,

рівень цифрової зрілості та вплив на ринкову структуру. У результаті проведеного дослідження виявлено доцільність застосування багатофакторної моделі оцінювання інноваційного потенціалу підприємств, що враховує правові, фінансові та організаційні обмеження з урахуванням галузевої специфіки. Такий підхід дає змогу кількісно визначати ступінь впливу кожної групи чинників на загальний рівень інноваційної готовності, що є ефективним інструментом для формування адресної політики стимулювання інновацій. Окремо підкреслено необхідність персоналізованого підходу до інституційної підтримки підприємств у залежності від галузі, зокрема для гірничо-видобувної, хімічної та металургійної сфер.

Таким чином, у сучасних умовах трансформації економіки України ефективне використання інноваційного потенціалу промислових підприємств є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку. Проведене дослідження виявило, що інноваційна діяльність залишається фрагментованою, нерівномірною за галузями, а її реалізації перешкоджають як фінансово-економічні бар'єри, так і інституційні та організаційні обмеження. На основі порівняльного аналізу ситуації в Україні та країнах ЄС сформульовано необхідність інституційної модернізації підходів до підтримки інновацій. Запропонована багатофакторна аналітична модель дозволяє системно оцінювати рівень інноваційної готовності підприємств і може стати основою для розробки адресної політики стимулювання інновацій, орієнтованої на специфіку окремих галузей. У перспективі актуальним напрямом є інтеграція цифрових інструментів і формування ефективної взаємодії між наукою, бізнесом і державою для формування цілісної екосистеми інноваційного розвитку.

1. За рахунок оборонних R&D витрати на інновації в Україні у 2024-му зросли удвічі [Електронний ресурс] // GMK Center. – 2024. – Режим доступу: <https://gmk.center/ua/infographic/za-rahunok-oboronnih-r-d-vitrati-na-innovacii-v-ukraini-u-2024-mu-zrosli-udvichi> – Назва з екрана. – Дата звернення: 12.11.2025.

Рудаченко О. О.

д.е.н., доц.

Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна

Бажанов П. Ю.

аспірант кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна

АНАЛІЗ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

Розвиток корпоративної культури є одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності та стабільного функціонування суб'єктів підприємництва в умовах динамічних трансформацій української економіки. Сучасні виклики, пов'язані з глобалізацією, цифровізацією бізнес-процесів, зростанням ролі людського капіталу та необхідністю адаптації до змін зовнішнього середовища, зумовлюють підвищену увагу до корпоративної культури як стратегічного ресурсу розвитку організацій. В Україні процес формування корпоративної культури має специфічний характер, обумовлений поєднанням європейських тенденцій, національних управлінських традицій і впливом соціально-економічних та політичних змін останнього десятиліття. У цих умовах виникає потреба в комплексному аналізі існуючих моделей корпоративної культури, їх ефективності та відповідності сучасним вимогам ринку. Зростає важливість вивчення інструментів, які сприяють формуванню цінностей, норм поведінки, згуртованості персоналу та підвищенню результативності діяльності підприємств.

Актуальність теми зумовлена недостатньою кількістю емпіричних досліджень, що оцінюють реальний стан корпоративної культури в українському бізнес-середовищі, а також потребою у розробці практичних рекомендацій щодо її вдосконалення відповідно до світових стандартів. Аналіз чинників і тенденцій розвитку корпоративної культури дозволяє поглибити теоретичні підходи до управління персоналом і організаційною поведінкою, а також сприяє формуванню нової управлінської парадигми, орієнтованої на сталий розвиток підприємницьких структур. Таким чином, дослідження розвитку корпоративної культури суб'єктів підприємництва в Україні є актуальним як з теоретичної точки зору – для вдосконалення наукових засад менеджменту, так і з практичної – для підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств у сучасних умовах.

Корпоративна культура розглядається як сукупність цінностей, норм, правил поведінки, традицій та моделей взаємодії, що формуються в процесі діяльності підприємства та визначають особливості організаційної поведінки [1]. Вона виступає важливим управлінським інструментом, який впливає на ефективність роботи персоналу, рівень внутрішньої комунікації, здатність підприємства до адаптації та інновацій.

У сучасному бізнес-середовищі корпоративна культура виконує такі функції:

- інтегративну – забезпечує згуртованість колективу;
- регулятивну – визначає стандарти поведінки та прийняття рішень;
- комунікативну – сприяє ефективному обміну інформацією;
- мотиваційну – формує умови для розвитку персоналу та стимулювання праці;
- інноваційну – підтримує впровадження нових технологій та підходів.

Для українських суб'єктів підприємництва корпоративна культура є не лише інструментом внутрішнього управління, а й важливим чинником формування позитивного іміджу та підвищення конкурентоспроможності.

Варто також зазначити, що формування та розвиток корпоративної культури суб'єктів підприємництва в Україні відбувається під впливом широкого спектра зовнішніх і внутрішніх чинників. Саме взаємодія цих факторів визначає особливості становлення організаційних цінностей, норм поведінки та моделей управління персоналом. Тому для ґрунтовного аналізу корпоративної культури необхідно визначити ключові чинники, релевантні конкретній сфері діяльності підприємства, ринковим умовам, рівню конкуренції, ресурсному потенціалу та стратегічним пріоритетам. Важливим етапом дослідження є оцінка сили впливу кожного фактора, що може здійснюватися за допомогою експертних опитувань керівників і працівників [2]. На основі отриманих результатів доцільно визначити ті чинники, що формують найсуттєвіший вплив на корпоративну культуру, окреслити напрями їх дії та можливості коригування з боку менеджменту з метою її вдосконалення.

Корпоративна культура є складною, багаторівневою системою, що охоплює широкий набір елементів: внутрішню комунікацію, правила добору персоналу, процедури просування та звільнення працівників, механізми адаптації нових співробітників, критерії оцінювання, визначення винагород і статусу. Вона також включає форми стимулювання персоналу, підходи до реагування на кризові ситуації, систему соціальних гарантій, політику навчання, можливості професійного розвитку тощо. Значущим аспектом є взаємозв'язок корпоративної культури із системою управління підприємством, який проявляється через тип менеджменту, організаційну структуру, канали комунікацій та методи прийняття управлінських рішень, мотиваційні механізми, кадрову політику та систему підготовки кадрів [3]. Ці елементи настільки тісно переплетені з корпоративною культурою, що їх важко розглядати окремо. У центрі управлінської системи перебуває домінуюча управлінська парадигма, яка визначає загальні принципи, методи та підходи до організації діяльності. Водночас основними цінностями корпоративної культури залишаються люди та інформація, адже саме вони є базою для ефективного функціонування підприємства.

Корпоративна культура, орієнтована на інноваційний розвиток, сприяє розкриттю трудового та творчого потенціалу працівників, формує інтелектуальний капітал і забезпечує підприємству додаткові конкурентні переваги за рахунок створення унікальних технологій, продуктів та управлінських рішень. З огляду на це, для стабільного й динамічного розвитку суб'єктів підприємництва в Україні вкрай важливо постійно працювати над удосконаленням корпоративної культури. Вона визначає стратегічні орієнтири організації, засоби досягнення цілей і критерії оцінювання результативності. Високий рівень корпоративної культури забезпечує ефективну взаємодію між працівниками, сприяє зміцненню командної роботи та підвищує стійкість підприємства до зовнішніх викликів. Тому управлінці мають своєчасно адаптувати елементи корпоративної культури відповідно до змін у зовнішньому середовищі та нових потреб бізнесу.

1. Рудаченко О., Прасол В., Бажанов П. Корпоративна культура в системі стратегічного розвитку суб'єктів підприємництва. *Development Service Industry Management*. 2025. № 2. С. 251–256.
2. Тешева Л., Унгур'ян К. Особливості формування корпоративної культури в сучасній компанії. *Молодий вчений*. 2022. № 10. С. 84–90.
3. Харун О. А., Стецюк О. В. Сутнісні характеристики корпоративної культури підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 139–144.

Антоненко В. М.

к.е.н., доцент, доцент кафедри управління і фінансово-економічної безпеки
ДВНЗ «Донецький національний технічний університет», м. Дрогобич, Україна

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Як вказують автори [1], з посиланням на дещо інтригуючий вислів класика стратегічного управління Брюно Жароссона, «Стратегія – штука мутна» [1, с. 214]. Особливо це актуалізується в умовах швидких змін, що відбуваються в усіх сферах повсякденної діяльності усіх економічних суб'єктів. Надто важливим і відчутним цей вплив є в управлінській діяльності при прийнятті менеджерами стратегічних рішень. Йдеться про стрімке нарощування кількості і масштабності елементів невизначеності, що «мутить» і заважає, чи принаймні ускладнює, прийняття менеджерами управлінських рішень. Це вимагає від управлінського персоналу готовності до виникнення різних форс-мажорних обставин та адекватного швидкого ухвалення своїх рішень. «У таких умовах класичні довгострокові стратегії втрачають ефективність, оскільки не здатні враховувати швидкоплинність зовнішнього середовища та нові технологічні виклики» [2, с. 517]. Отож, скорочується час для здійснення управлінських процедур, а стратегічне управління в часовому вимірі все більше наближається до короткострокового. У такій трансформації стратегічного управління першочергову пріоритетну роль відіграє цифровізація його інформаційного забезпечення.

Рисунок 1а)

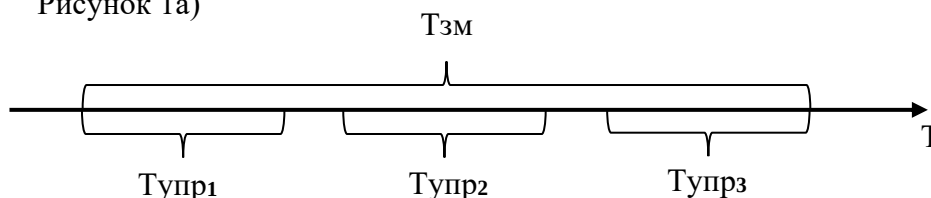
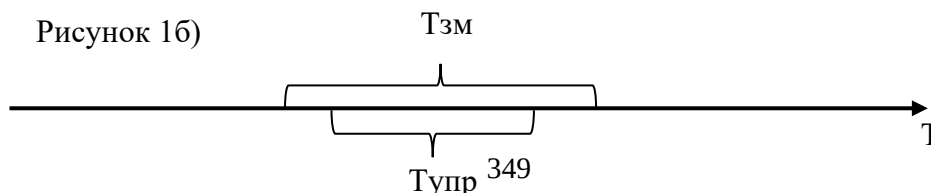


Рисунок 1б)



Сучасні особливості розробки стратегій та проблеми змінювання стратегічного управління під цифровим впливом розглядаються багатьма науковцями (в тому числі українськими: К. Бояриною, Н.Ю. Брюховецькою, І.П. Булаєвим, В.А. Вовком, Т.З. Гвініашвілі, Т.В. Гринько, Р.Ю. Грицком, Н. Домбровською, М.В. Забранським, Ю.С. Залозною, О.А. Кановою, Г.І. Костьов'ят, М.О. Кравченко, К.В. Кривобок, С. Криницею, А.В. Куликом, В. Мельничук, В.І. Міщенком, В.В. Немченком, С.Р. Пеканець, А.І. Пустоваровим, С.І. Рассадниковою, П.С. Роговим, В.О. Салабаєм, Т.Б. Семенчук, О. Трофименко, В. Фаріоном та іншими).

Варто зазначити, що цифровізація не змінює сутнісну парадигму менеджменту, а тільки впливає на його інформаційне забезпечення, тобто наповнює його новими інформаційними технологіями. Тобто в епоху цифровізації етапи стратегічного планування можуть залишатися традиційними; однак вони часто адаптуються або доповнюються новими елементами, що враховують вплив цифрових технологій на бізнес-процеси та стратегічні цілі [3, с. 294].

Зважаючи на глобальну швидкоплинність сучасних умов здійснення бізнесу і взагалі господарської діяльності, часу на прийняття і реалізацію стратегічних рішень (позначимо цей проміжок часу $T_{упр}$) стає все менше. Це пояснюється тим, що зменшується час, коли відбуваються зміни (позначимо цей проміжок часу $T_{зм}$); причому $T_{зм}$ об'єктивно чинить вплив на $T_{упр}$; а, якщо $T_{зм}$ скорочується і інколи наближається до нуля, то і $T_{упр}$ так само стає меншим і також ближче до нуля. Тобто, щоб менеджер встиг своєчасно прийняти і забезпечити реалізацію своїх планів, у нього має бути достатньо часу, поки не настане критичний момент, коли вже управлінські дії втрачають свій сенс. Цей аспект управлінської діяльності є надто важливим саме для стратегічного менеджменту, бо в ньому зазвичай розробка, прийняття і реалізація управлінських рішень вимагають набагато більше часу, ніж при оперативному управлінні.

Графічно це можна проілюструвати на рис. 1. Перша схема (рисунок 1а)) була поширена за часів повільного перебігу змін, тобто коли $T_{зм} \gg T_{упр}$, і тому менеджеру достатньо часу для маневру щодо прийняття і реалізації своїх дій: $T_{упр1}$ характерно для превентивного (активного) управління, $T_{упр2}$ – для прагматичного і $T_{упр3}$ – для консервативного (агресивного) управління. Рисунок 1б) ілюструє ситуацію із скороченням $T_{зм}$, що обумовлює і зменшення часу $T_{упр}$ на менеджерську реакцію; але якщо все ж таки $T_{зм} > T_{упр}$, то менеджер ще має можливість маневрувати у часі своїми діями, хоча діапазон такого маневру зменшується порівняно із ситуацією 1а). Згадуваний вище критичний момент настає у ситуації 1в), якщо $T_{зм}$ стає меншим відносно $T_{упр}$ ($T_{зм} < T_{упр}$); причому чим більша різниця між цими часовими відрізками, тим загрозливою стає ситуація і відповідно – управлінська проблема. Критичність такого варіанту полягає у тому, що зміни придбавають негативного руйнівного характеру, а менеджер вже ніяким чином не зможе виправити ситуацію. Вирішити проблему і якось уникнути загрозливих наслідків скорочення $T_{зм}$ можливо при зменшенні часу на управління ситуацією $T_{упр}$, що може бути досягнуто завдяки впровадженню інформаційних технологій, тобто якщо $T_{упр/цифр} < T_{упр}$. Отже, цифровізація управлінських процесів забезпечує ефективність стратегічного менеджменту, покращує позицію і якісні можливості управлінського персоналу в умовах сучасних швидкоплинних змін.

Додамо принагідно, що цифровізація, попри її безумовну ефективність в сучасних реаліях, все ж таки не може бути панацеєю для менеджменту у сенсі захисту від новітніх часових загроз. Вона (цифровізація) тільки-но забезпечує умови реалізації потенціалу стратегічного менеджменту при використанні цифрового інформаційного забезпечення. Подальші дослідження зв'язку і взаємовпливу цифровізації і менеджменту мають бути зосереджені саме на цьому аспекті: цифровізація не ЗАМІНЮЄ управлінські процеси, а ЗМІНЮЄ їх інформаційну базу.

1. Менеджмент : навчальний посібник / [Храпкіна В.В., ... Гуменна О.В., Романченко Н.В. та ін.] ; за заг. ред. К.В. Пічик, В.В. Храпкіної ; Національний університет «Києво-Могилянська академія». Київ : Києво-Могилянська академія, 2021. 459 с.
2. Семенчук Т.Б., Забранський М.В. Вплив цифрових технологій на трансформацію стратегічних підходів в управлінні підприємством. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2025. № 5. с. 515-520.
3. Kanova O., Kryvobok K., Nemchenko V. Strategic planning and its role in management and entrepreneurship: challenges and features in the context of digitalization. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2025. Volume 10. № 1, pp. 290-297.

Топалов Р.М.

Аспірант

Луцький національний технічний університет

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА: ВИКЛИКИ ТА ПЕРЕВАГИ

Цифрова глобалізація актуалізує питання оцифрування логістичних бізнес-процесів, впровадження інформаційних систем управління логістичними потоками, а також впровадження цифрових інструментів у логістичну систему підприємства. Сучасні підприємства потребують створення сучасної моделі цифрової трансформації їх логістичних систем. Проте, слід відмітити, що лише ті суб'єкти господарювання, які здатні переосмислити існуючі цінності та вибудувати нову модель цифрової трансформації логістичних систем виживуть та втримаються у жорсткому конкурентному середовищі та «диктуватимуть» правила гри на ринку. На рисунку 1 представлено виклики цифрової трансформації логістичної системи підприємства.

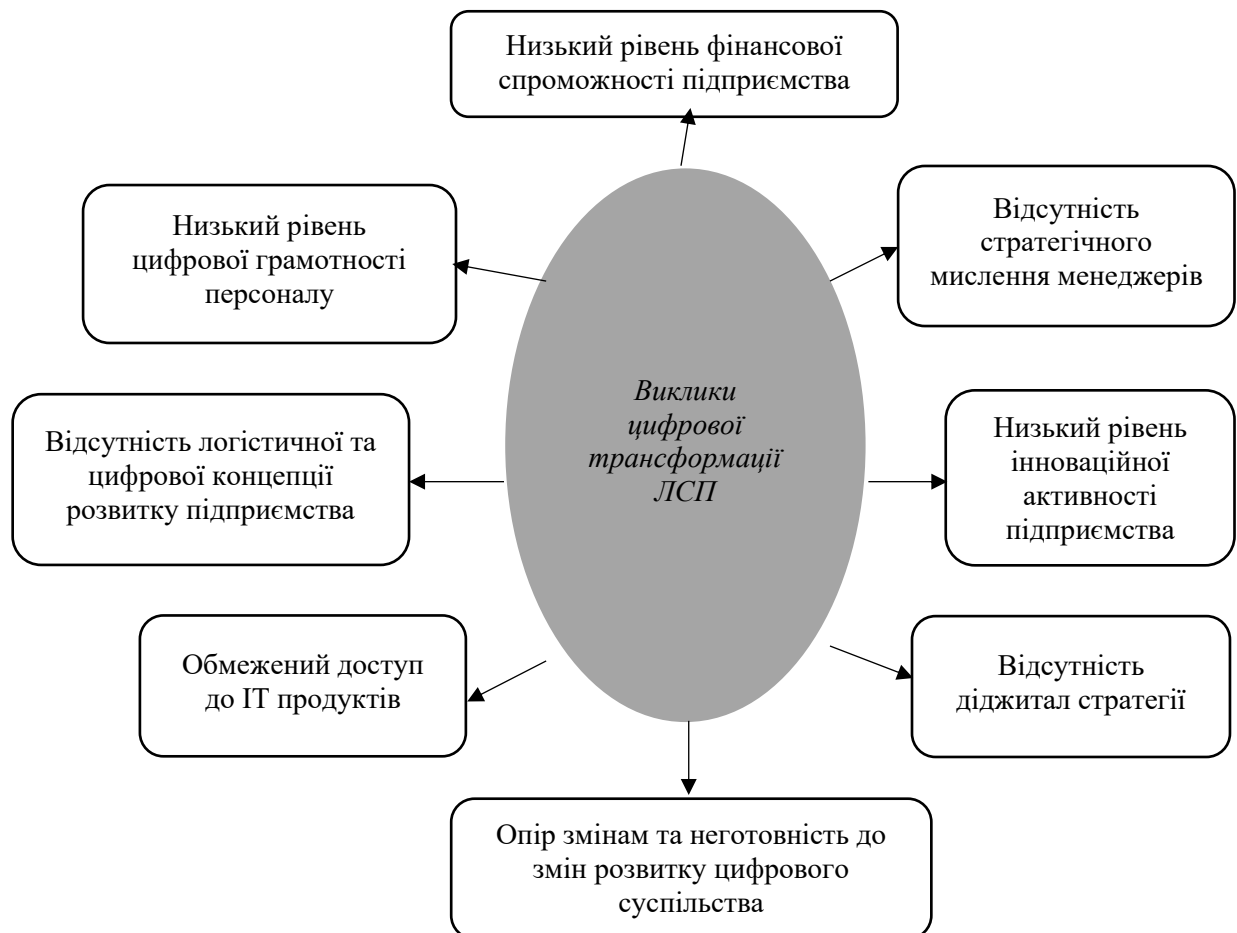


Рис. 1.1. Виклики цифрової трансформації логістичної системи підприємства.
Примітка. Розроблено автором.

Отож, основними викликами цифрової трансформації логістичної системи підприємства є низький рівень фінансової спроможності та інноваційної активності підприємства, відсутність стратегічного мислення у менеджерів підприємств, відсутність або недосконалість діджитал стратегії розвитку підприємства, обмежений доступ до ІТ продуктів, відсутність логістичної та цифрової концепції розвитку підприємства, низький рівень цифрової грамотності населення тощо. Сучасні підприємства повинні прагнути до подолання даних бар'єрів та створення можливостей для впровадження цифрових технологій у їх логістичну систему. В результаті цього підприємства отримають ряд переваг внаслідок цифрової трансформації логістичної системи.

Перевагами здійснення цифрової трансформації логістичної системи підприємства є «оптимізація ланцюга поставок, забезпечення гнучкості маршрутів, автоматизоване управління логістичними бізнес-процесами, розумне споживання енергії, віддалений моніторинг та контроль, цифрове управління ефективністю та якістю, забезпечення конкурентного інжинірингу тощо» [1]. Переваги цифрової трансформації логістичної системи підприємства наведено у таблиці 1.

Таблиця 1. Переваги цифрової трансформації логістичної системи підприємства

Можливості для розвитку логістичної системи підприємства	Напрями використання можливостей
- оцифрування логістичних бізнес-процесів, логістичних функцій та логістичних операцій на підприємстві; - впровадження е-бізнесу та налагодження електронного комунікативного зв'язку із різними групами контрагентів (конкуренти, постачальники, споживачі); - впровадження єдиної інформаційної системи управління логістичною системою підприємства; - впровадження бездротових комунікацій, IoT, Big Data тощо; - створення ІТ кластерів.	- удосконалення комунікаційної взаємодії із стейкхолдерами; - оптимізація логістичних бізнес-процесів на підприємстві; - удосконалення автоматизованого управління логістичними та технологічними процесами на підприємстві; - використання дистанційних форм розрахунків; - покращення фінансової спроможності підприємства

Джерело: [2]

Основними характеристиками цифрової трансформації логістичних систем підприємства є:

- перегляд концепції функціонування підприємства, в т.ч. цифрової та логістичної відповідно до технології Індустрії 4.0;
- наявність етапного та поступового переходу, який видозмінює філософію та стратегічне бачення функціонування логістичної системи підприємства відповідно до цифрової парадигми розвитку суспільства;
- зміна доданої вартості продукту із переваженням цифрових ресурсів у його продукуванні та кращому задоволенні емоційних потреб споживачів;
- ґрунтовні зміни у здійсненні логістичних бізнес-процесів на підприємстві відповідно до цифрової концепції ведення бізнесу;
- формування цілісної інформаційної системи підприємства як підґрунтя забезпечення ефективного функціонування логістичних систем та створення інтегрованого ланцюга поставок.

1. Ачкасова Л.М. Особливості цифрової трансформації транспортно-логістичної системи підприємства. Економіка транспортного комплексу. Вип. 43. 2024. С.211-224.
2. Демків І.О., Трепет Н.М. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації: нові виклики і можливості. Scientific journal «DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT». С.112-117

Кравченко Є.С.,

аспірант, спеціальність «Менеджмент»;

Ляшок Н.Ю.,

к.е.н., доцент, доцент кафедри управління і фінансово-економічної безпеки

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет», м. Дрогобич, Україна

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ В КОНТЕКСТІ ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ

У світі, де бізнес змагається не лише за прибуток, а й за довіру суспільства, стратегічне управління стейкхолдерами виходить на перший план. Вектор розвитку світової економіки дедалі більше спрямовується на досягнення збалансованості між економічними результатами, соціальною справедливістю та збереженням довкілля. У цьому контексті управління взаємодією з зацікавленими сторонами перетворюється на стратегічний інструмент забезпечення стійкості підприємств і регіональних економічних систем.

Теорія стейкхолдерів, що бере початок із праць Р. Е. Фрімена, підтверджує, що підприємства повинні враховувати інтереси різних груп впливу, а не лише власників капіталу. В умовах посилення вимог до прозорості, етичності бізнесу та екоорієнтованості, традиційні підходи до менеджменту не забезпечують достатньої адаптивності. Тому стратегічне управління стейкхолдерами стає концептуальною основою реалізації принципів збалансованого розвитку.

Мета дослідження - розкрити теоретичні засади та інструменти стратегічного управління стейкхолдерами, визначити його роль у забезпеченні сталості підприємств, а також окреслити практичні механізми інтеграції стейкхолдер-орієнтованого підходу в стратегічне управління.

Концептуальне підґрунтя стратегічного управління стейкхолдерами формується в межах еволюції корпоративного управління, модернізації бізнес-етики та розвитку парадигми корпоративної соціальної відповідальності. У класичному визначенні F. Freeman стейкхолдер - це «будь-яка група або індивід, що може впливати на діяльність організації або перебувати під її впливом». Серед типових стейкхолдерів вирізняють: власників, персонал, клієнтів, постачальників, інвесторів, державні органи, громади, екологічні організації, ЗМІ тощо[1].

Еволюція теорії стейкхолдерів охоплює три ключові напрями [2]:

1. Нормативний, який обґрунтовує етичну необхідність урахування інтересів стейкхолдерів;

2. Інструментальний, що аналізує вплив управління стейкхолдерами на фінансові результати;

3. Дескриптивний, що описує реальні управлінські практики взаємодії з групами впливу.

У сучасних умовах концепція стає основою ESG-підходів, інтегрованої звітності та системи ціннісно орієнтованого менеджменту. Іншими словами, стейкхолдери – вже не просто частина зовнішнього середовища. Вони стають активними учасниками, які впливають на те, якими будуть стратегічні цілі підприємства та як воно розвиватиметься у майбутньому.

Стратегічне управління стейкхолдерами - це системний процес ідентифікації, аналізу, залучення та управління взаємодією із зацікавленими сторонами, спрямований на створення довгострокової цінності для всіх учасників та забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Процес стратегічного управління охоплює такі етапи:

1. Ідентифікація стейкхолдерів

На цьому етапі формується повний перелік груп впливу, які мають прямий чи опосередкований інтерес у діяльності організації. Застосовують такі підходи: модель первинних і вторинних стейкхолдерів, модель внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів, секторний аналіз.

2. Аналіз впливу та зацікавленості стейкхолдерів

Застосовуються матриця «влада - інтерес», модель Мітчелла, карта очікувань стейкхолдерів. Це дає змогу визначити, які групи потребують пріоритетного управлінського впливу.

3. Формування стратегій взаємодії

Ефективне стратегічне управління стейкхолдерами передбачає диференційований підхід до побудови взаємодії залежно від рівня їхнього впливу, очікувань, інтересів та потенційних ризиків. У науковій та практичній площині виділяють кілька типових стратегій, кожна з яких передбачає різний ступінь залученості зацікавлених сторін до процесу управління та прийняття рішень (табл. 1).

Таблиця 1. Характеристика стратегій взаємодії із стейкхолдерами

Назва стратегії	Характеристика
1. Стратегія інформування	Найбільш базовий рівень взаємодії, що передбачає односторонню комунікацію підприємства зі стейкхолдерами. Її мета - забезпечити доступ до актуальної інформації щодо діяльності, екологічних і соціальних впливів, стратегічних цілей та ключових рішень. Інструментами інформування є регулярні звіти сталого розвитку, публічні декларації, корпоративні вебресурси, пресрелізи та інформаційні кампанії. Такий підхід застосовується у випадках, коли рівень впливу стейкхолдерів є низьким або не потребує глибокої взаємодії
2. Стратегія консультування	Передбачає двобічну комунікацію, у межах якої підприємство отримує зворотний зв'язок, думки та пропозиції від стейкхолдерів щодо актуальних питань та планів розвитку. Цей підхід дозволяє виявити ризики, очікування, потенційні конфліктні зони та краще зрозуміти соціальний контекст діяльності організації. Консультації можуть здійснюватися у формі громадських слухань, опитувань, фокус-груп, круглих столів та експертних інтерв'ю
3. Стратегія співучасті	Характеризується більш активним залученням стейкхолдерів до комунікаційних і планувальних процесів. Вони можуть брати участь у робочих групах, дорадчих зустрічах, консультаційних сесіях та тематичних панелях. Співучасть передбачає не лише висловлення позицій, а й включення їх у вироблення рішень на певних етапах. Ця стратегія є корисною, коли стейкхолдери мають значний експертний потенціал або можуть суттєво впливати на імідж та операційну діяльність підприємства
4. Стратегія партнерства	Передбачає створення стабільних, взаємовигідних і довгострокових відносин між підприємством та ключовими групами стейкхолдерів. Партнерство може включати спільні програми розвитку, інвестиційні проекти, екологічні або соціальні ініціативи, а також формування платформ для постійної співпраці. Така стратегія характерна для тих випадків, коли інтереси підприємства й стейкхолдерів перетинаються та вимагають координації дій для досягнення спільних результатів
5. Стратегія спільного прийняття рішень	Найвищий рівень залучення, який передбачає прямий вплив стейкхолдерів на стратегічні рішення підприємства. У такому форматі вони фактично виступають співтворцями політик, планів сталого розвитку, екологічних програм, соціальних стандартів або корпоративних кодексів поведінки. До цієї категорії належать спільні комітети, колегії, багатосторонні платформи, які мають повноваження формувати або корегувати управлінські рішення.

Джерело: складено автором.

У контексті поширення ESG-підходів спостерігається зростання ролі інституціоналізованих, привілейованих форм залучення стейкхолдерів. Ці форми поєднують економічні цілі підприємства зі зростаючими вимогами суспільства до екологічної відповідальності, соціальної справедливості та належного корпоративного управління.

До найбільш ефективних практик належать:

- створення дорадчих рад стейкхолдерів, які забезпечують регулярне представлення інтересів ключових груп (громадськості, місцевої влади, інвесторів, працівників тощо);

- регулярні консультаційні процеси, що проводяться на постійній основі та дозволяють системно враховувати позиції різних груп під час ухвалення стратегічних рішень;
- механізми двобічного діалогу, включаючи форуми, публічні дискусії, електронні платформи зі збору пропозицій, що забезпечують прозорість і довіру;
- практика інтегрованої звітності, яка враховує економічні, екологічні та соціальні показники в логіці взаємодії зі стейкхолдерами;
- процедури оцінки суттєвості, що дають змогу визначити, які питання найбільше впливають на стейкхолдерів і є стратегічно значущими для бізнесу.[2]

Таким чином, взаємодія зі стейкхолдерами в сучасній управлінській парадигмі розглядається не як формальність, а як дієвий інструмент забезпечення стійкого розвитку, мінімізації ризиків і зміцнення соціального капіталу підприємства.

Взаємодія зі стейкхолдерами не є статичною; вона змінюється зі зміною ринкових умов, технологій та соціальних очікувань.

Міжнародні стандарти підкреслюють, що сталий розвиток можливий лише за активного залучення стейкхолдерів на всіх стадіях стратегічного планування. Це пов'язано з тим, що стейкхолдери формують вимоги до соціальної та екологічної відповідальності бізнесу. Крім того, підприємства отримують соціальний «мандат довіри» від громади та держави лише за умов прозорої взаємодії. Саме стейкхолдери визначають прийнятний рівень екологічних, етичних та управлінських ризиків. Таким чином, ефективне управління стейкхолдерами стає умовою досягнення збалансованості в довгостроковій перспективі.

Стейкхолдер-орієнтований стратегічний менеджмент надає підприємству низку суттєвих переваг. По-перше, він сприяє формуванню довгострокової лояльності клієнтів, партнерів та співробітників, що позитивно впливає на репутацію компанії і зміцнює її позиції на ринку. По-друге, активна взаємодія з зацікавленими сторонами допомагає виявляти потенційні ризики на ранніх етапах та зменшує ймовірність конфліктних ситуацій, що підвищує стабільність діяльності. По-третє, залучення різних груп стейкхолдерів стимулює інноваційний потенціал компанії, відкриває нові можливості для розвитку продуктів і послуг. Крім того, такий підхід зміцнює соціальну легітимність бізнесу, адже демонструє відповідальність перед суспільством та довкіллям, а також сприяє відповідності міжнародним стандартам і очікуванням інвесторів, що підвищує привабливість підприємства для зовнішніх партнерів і фінансових установ. У сукупності це формує більш стійку і конкурентоспроможну організаційну модель, здатну ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища та очікування зацікавлених сторін..

Отже, стратегічне управління стейкхолдерами є невід'ємною складовою сучасного менеджменту, що сприяє досягненню збалансованого розвитку як підприємств, так і суспільних систем. Концепція стейкхолдерів відкриває можливість перейти від вузькоекономічного підходу до більш системного бачення, орієнтованого на створення цінності для всіх зацікавлених сторін. Процес управління стейкхолдерами включає комплексну ідентифікацію та оцінку впливу різних груп, розробку стратегій взаємодії та моніторинг ефективності співпраці. У контексті сталого розвитку він органічно інтегрується в ESG-підходи, формує репутаційний капітал компаній, допомагає мінімізувати ризики, стимулює інноваційність і підвищує соціальну легітимність бізнесу. Таким чином, орієнтоване на стейкхолдерів стратегічне управління створює міцну основу для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового успіху організацій у глобальному діловому середовищі.

1. 1 Круль К. Я. Протиризикове управління зацікавленими сторонами проектів агропромислового комплексу / К. Я. Круль // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. - 2019. - Вип. 29. — С. 45–52. -Режим доступу: <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/2490> дата звернення 22.11.2025
2. 2 Скрипник Т., Вознюк Л. Управління стейкхолдерами в IT-проектах: баланс між очікуваннями зацікавлених сторін і результатами проекту / Т. Скрипник, Л. Вознюк // Herald of Khmelnytskyi National University. Technical Sciences. - 2025. - Вип. 1(78). — С. 23–31. — Режим доступу: <https://heraldts.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldts/article/view/1860> дата звернення 23.11.2025

Чернишенко О.І.,

аспірантка

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ СОБІВАРТОСТІ ПРОМИСЛОВОЇ ПРОДУКЦІЇ

У сучасних умовах глобальної конкуренції, нестабільності ресурсних ринків та цифровізації виробничих процесів питання формування собівартості промислової продукції набуває особливої актуальності. Традиційні методи калькулювання витрат часто не враховують складність сучасних виробничих ланцюгів, багатокомпонентність продукції, змінність попиту та інноваційний характер технологій. Саме тому підприємства дедалі частіше звертаються до *інноваційних методів обліку та управління витратами*, які дозволяють не лише точно визначати собівартість, а й оптимізувати її структуру, прогнозувати фінансові результати та приймати стратегічні рішення. Такі методи базуються на цифрових технологіях, аналітиці, моделюванні та інтеграції даних, що забезпечує нову якість управління витратами.

Інноваційні методи формування собівартості промислової продукції забезпечують гнучкість, точність і стратегічну ефективність управління витратами в умовах цифрової трансформації виробництва.

Основні напрями інноваційного формування собівартості

1. Метод цільового калькулювання (Target Costing). Цей метод передбачає визначення максимально допустимої собівартості продукції на основі ринкової ціни та очікуваного прибутку. Економічна логіка полягає в тому, що підприємство спочатку встановлює ціну, яку готовий заплатити споживач, а потім визначає, яку собівартість потрібно забезпечити, щоб досягти бажаної рентабельності. Це змінює традиційний підхід, де ціна формується на основі витрат. Target Costing стимулює оптимізацію витрат на всіх етапах — від розробки до виробництва. Метод активно використовується в автомобільній, електронній, машинобудівній галузях. Він дозволяє враховувати споживчі очікування, конкурентне середовище, інноваційні можливості. Важливо, що цей підхід інтегрує маркетинг, інженерію, фінанси та логістику. Target Costing сприяє створенню продуктів з високою цінністю для клієнта при мінімальних витратах. Метод потребує глибокої аналітики, моделювання сценаріїв, участі міжфункціональних команд. Його застосування дозволяє уникнути перевитрат, підвищити гнучкість та адаптивність. Target Costing також підтримує стратегічне планування інновацій. Він є основою для Lean-виробництва та Agile-підходів у промисловості.

2. Метод калькулювання на основі діяльності (Activity-Based Costing, ABC). Цей метод передбачає розподіл витрат на основі конкретних видів діяльності, які спричиняють витрати, а не лише на основі обсягів виробництва. Економічна характеристика полягає в тому, що ABC дозволяє точно визначити, які процеси є витратними, які – ефективними, а які – потребують оптимізації. Метод особливо корисний для підприємств з багатокомпонентною продукцією, складною логістикою, високим рівнем автоматизації. ABC забезпечує прозорість витрат, дозволяє виявити приховані витрати, пов'язані з обслуговуванням, контролем якості, управлінням запасами. Він також сприяє прийняттю рішень щодо аутсорсингу, автоматизації, реінжинірингу процесів. Метод потребує детального обліку, цифрової інфраструктури, інтеграції ERP-систем. Його застосування дозволяє підвищити точність фінансової звітності, обґрунтувати ціноутворення, оптимізувати структуру витрат. ABC також підтримує стратегічне управління – дозволяє зіставити витрати з цінністю для клієнта. Він є основою для побудови KPI, бюджетування, управління ефективністю. Метод активно використовується в аерокосмічній, фармацевтичній, електронній промисловості.

3. Метод кайдзен-костингу (Kaizen Costing). Кайдзен-костинг – це японський підхід до управління витратами, заснований на принципі постійного вдосконалення. Його економічна характеристика полягає в тому, що замість встановлення фіксованої собівартості,

підприємство постійно шукає можливості її зниження через оптимізацію процесів, усунення втрат, підвищення ефективності. Метод активно застосовується на етапі виробництва, коли продукт вже запущено, і дозволяє поступово зменшувати витрати без шкоди для якості. Кайдзен-костинг передбачає участь усіх працівників – від оператора до менеджера – у пошуку рішень для економії. Він базується на щоденному аналізі, малих покращеннях, стандартизації та командній роботі. Метод сприяє формуванню культури ощадності, відповідальності та залученості. Він також дозволяє адаптуватися до змін ринку, ресурсних обмежень, технологічних викликів. Кайдзен-костинг не потребує великих інвестицій, але вимагає системності, дисципліни та лідерства. Його застосування дозволяє досягти стійкого зниження собівартості, підвищити конкурентоспроможність, зміцнити внутрішні процеси. Метод особливо ефективний у серійному виробництві, машинобудуванні, електроніці. Він також підтримує екологічні ініціативи – зменшення відходів, енергоефективність. Кайдзен-костинг є частиною філософії Lean Production і широко використовується в Toyota, Panasonic, Canon.

4. Метод стандарт-костингу (Standard Costing). Стандарт-костинг – це метод, який передбачає встановлення нормативних (стандартних) витрат на одиницю продукції, що слугує базою для порівняння з фактичними витратами. Економічна характеристика полягає в тому, що підприємство формує планову собівартість на основі аналізу ресурсів, технологій, норм часу, матеріалів, енергії. Це дозволяє здійснювати контроль, виявляти відхилення, аналізувати причини перевитрат або економії. Метод забезпечує високу точність бюджетування, планування, управління витратами. Він також дозволяє оцінити ефективність роботи підрозділів, обладнання, постачальників.

Таблиця 1. Порівняння інноваційних методів формування собівартості промислової продукції

Метод	Сутність	Переваги	Недоліки	Сфери використання
<i>Target Costing</i>	Визначення допустимої собівартості на основі ринкової ціни та бажаного прибутку	Орієнтація на ринок, стимул до оптимізації, інтеграція маркетингу та виробництва	Висока залежність від точності прогнозів, складність узгодження між функціями	Автомобілебудування, електроніка, машинобудування
<i>Activity-Based Costing (ABC)</i>	Розподіл витрат за видами діяльності, що їх спричиняють	Точність, прозорість, виявлення прихованих витрат, підтримка управлінських рішень	Висока трудомісткість, потреба в деталізованому обліку, складність впровадження	Аерокосмічна, фармацевтична, електронна промисловість
<i>Kaizen Costing</i>	Постійне вдосконалення процесів для зниження витрат	Культура ощадності, залучення персоналу, гнучкість, екологічність	Потреба в дисципліні, системності, тривалий ефект, залежність від мотивації працівників	Серійне виробництво, машинобудування, електроніка
<i>Standard Costing</i>	Встановлення нормативних витрат для контролю та порівняння з фактичними	Планування, контроль, автоматизація, підтримка фінансової звітності	Втрата актуальності стандартів, потреба в регулярному оновленні, обмежена гнучкість	Металургія, хімічна промисловість, харчова промисловість

Стандарт-костинг є основою для системи управлінського обліку, формування KPI, мотивації персоналу. Він підтримує автоматизацію – легко інтегрується в ERP-системи,

цифрові платформи. Метод дозволяє швидко реагувати на зміни – оновлювати стандарти, адаптувати плани. Проте його ефективність залежить від точності нормативів, регулярності перегляду, участі фахівців. Стандарт-костинг особливо корисний у масовому виробництві, де стабільність процесів дозволяє точно прогнозувати витрати. Він також підтримує аудит, фінансову прозорість, відповідність стандартам ISO. Метод широко використовується в металургії, хімічній промисловості, харчовій галузі. Його застосування дозволяє знизити ризики, підвищити ефективність управління та забезпечити стабільність фінансових показників. Порівняння економічних характеристик розглянутих методів представлено в таблиці 1.

Інноваційні методи формування собівартості промислової продукції дозволяють підприємствам адаптуватися до викликів сучасного ринку, підвищити точність фінансового планування, оптимізувати витрати та забезпечити стратегічну гнучкість. Target Costing орієнтує виробництво на ринкову ефективність, а Activity-Based Costing – на внутрішню операційну прозорість. Їхнє поєднання створює потужну систему управління витратами, що підтримує інноваційний розвиток.

Овдієнко М.Є.

здобувачка кафедри цифрових технологій та проєктно аналітичних рішень
Технічний університет «Метінвестполітехніка», Запоріжжя, Україна

Якименко-Терещенко Н.В.

доктор економічних наук, професор

ІНТЕГРАЦІЯ ESG-ПОКАЗНИКІВ У СИСТЕМУ ФІНАНСОВОГО АНАЛІЗУ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасна парадигма управління підприємством дедалі більшою мірою орієнтована на принципи сталого розвитку, відповідальності та прозорості. У цих умовах ESG-підхід (Environmental, Social, Governance) стає ключовим напрямом еволюції фінансового аналізу. Якщо традиційно фінансова аналітика фокусувалася на оцінці прибутковості, ліквідності й структури капіталу, то сьогодні вона охоплює також екологічні, соціальні та управлінські фактори, які безпосередньо впливають на довгострокову вартість і стійкість бізнесу.

Згідно з дослідженнями OECD (2025) [1], інтеграція ESG-показників у фінансову аналітику дозволяє не лише оцінити репутаційні та операційні ризики, а й підвищити інвестиційну привабливість компаній. У сучасних моделях фінансової діагностики ESG-компоненти виступають додатковими вимірами результативності поряд із фінансовими показниками. Зокрема, у міжнародній практиці формується концепція Integrated Reporting (IR), що поєднує фінансову та нефінансову звітність, забезпечуючи цілісне уявлення про ефективність підприємства. Основна мета інтегрованого звіту – пояснити постачальникам фінансового капіталу, як організація створює, зберігає або зменшує цінність з часом. Пропонуючи цілісне уявлення про стратегію, ефективність та активи організації, IR дозволяє зацікавленим сторонам зрозуміти, як створюється цінність у короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективі. Такий комплексний підхід гарантує, що всі аспекти бізнесу, від фінансового капіталу до соціального та екологічного впливу, враховуються в описі [2]. Експертами Deloitte визначено основну проблему сучасного бізнесу – фрагментарність і розрізненість звітності, коли екологічні, соціальні та управлінські (ESG) аспекти подаються окремо від фінансових результатів, що ускладнює розуміння реальної стійкості компаній. Тому інтегрована звітність пропонується як шлях до подолання цього розриву шляхом впровадження «integrated thinking» – концепції, яка забезпечує взаємозв'язок між стратегічними цілями, бізнес-моделлю, ризиками, фінансовими результатами й соціально-екологічними факторами. В [2] експерти Deloitte підкреслюють, що інтегрована звітність є

універсальним та адаптивним інструментом майбутнього, який забезпечує узгодженість фінансових і нефінансових даних; підвищує якість управлінських рішень; зміцнює довіру стейкхолдерів; формує довгострокову вартість бізнесу. Інтегрована звітність виступає стратегічним інструментом трансформації корпоративного управління, сприяє переходу від ізольованих форм звіту до системного бачення сталого розвитку та є основою для формування нової моделі фінансової аналітики – “value creation reporting”, орієнтованої на довіру, прозорість і сталість бізнесу.

Отже, екологічний компонент (E) ESG-підходу охоплює показники викидів CO₂, споживання енергії, управління відходами, інвестицій у «зелені» технології, а також рівень енергоефективності. Ці фактори впливають на структуру витрат і потенційні регуляторні ризики, тому їх аналіз стає частиною системи управління фінансовими ризиками. Соціальний компонент (S) відображає вплив підприємства на працівників, громаду та споживачів: дотримання трудових прав, безпечні умови праці, розвиток людського капіталу, інклюзивність і корпоративну етику. Управлінський компонент (G) оцінює ефективність корпоративного управління, прозорість фінансової звітності, антикорупційні практики, незалежність ради директорів та взаємодію зі стейкхолдерами.

Впровадження ESG-аналітики у фінансову систему підприємства потребує модифікації інструментарію традиційного аналізу. Зокрема, у межах системи Balanced Scorecard доцільно додавати нефінансові показники сталого розвитку, такі як Sustainability Index, ESG Score, Environmental Cost Ratio, що дозволяє оцінювати ефективність не лише за результатами діяльності, а й за її впливом на навколишнє середовище й суспільство. Важливою перевагою інтеграції ESG у фінансовий аналіз є покращення прогнозування ризиків і можливість виявлення довгострокових тенденцій, що не проявляються у короткостроковій фінансовій звітності. Алгоритми штучного інтелекту та машинного навчання (AI/ML) активно застосовуються для обробки нефінансових даних, автоматичного ранжування підприємств за рівнем ESG-зрілості, а також для створення прогностичних моделей впливу ESG-факторів на капіталізацію.

В українському контексті інтеграція ESG-показників має стратегічне значення у процесі післявоєнного відновлення економіки та залучення інвестицій. Підприємства, які формують ESG-звітність, отримують конкурентну перевагу у співпраці з транснаціональними партнерами, підвищують кредитний рейтинг та довіру з боку інвесторів.

1. Behind ESG ratings Unpacking sustainability metrics. 2025: OECD. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/02/_behind-esg-ratings_4591b8bb/3f055f0c-en.pdf
2. Hoffman M. Integrated reporting: an urgent need and opportunity for transformation 2022. URL: <https://www.deloitte.com/southeast-asia/en/services/audit-assurance/perspectives/integrated-reporting.html>

Зубехіна Т.В.

канд.пед.наук, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Луцький національний технічний університет, Луцьк, Україна

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ КУЛЬТУРНОГО ТУРИЗМУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ПОСТКОНФЛІКТНОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІЙ

Сучасні соціально-економічні процеси в Україні супроводжуються глибокими структурними змінами, спричиненими як інтеграцією в європейський простір, так і необхідністю відновлення територій, що зазнали руйнувань унаслідок збройної агресії. У цих умовах культурний туризм виступає важливим чинником економічного розвитку, формування національної ідентичності, зміцнення локальних громад та активізації підприємницької

діяльності. Проте ефективне функціонування суб'єктів культурного туризму потребує сучасних підходів до стратегічного управління, що враховують цифровізацію, інноваційність та складні виклики післявоєнної реконструкції.

Метою статті є аналіз ключових аспектів стратегічного управління суб'єктами культурного туризму в умовах цифрової трансформації та постконфліктного відновлення територій, визначення пріоритетів і можливостей розвитку цієї сфери в Україні.

Культурний туризм охоплює широкий спектр діяльності, пов'язаної з використанням історико-культурної спадщини, мистецьких практик і сучасних культурних продуктів. Основними суб'єктами культурного туризму є музеї, театри, культурні центри, національні заповідники, екскурсійні бюро, туристичні агенції, ремісничі майстерні, локальні громади та підприємці, які працюють у сфері культурних індустрій.

У соціально-економічному вимірі суб'єкти культурного туризму виконують низку важливих функцій:

- стимулюють економічне зростання, створюючи робочі місця та наповнюючи місцеві бюджети;
- сприяють гуманітарному розвитку, популяризуючи культурні традиції та історичну спадщину;
- зміцнюють соціальну згуртованість, забезпечуючи взаємодію між громадянами, державою та бізнесом;
- формують інвестиційну привабливість територій через розвиток туристичної інфраструктури.

У постконфліктних регіонах роль культурного туризму зростає ще більше: він стає інструментом відбудови, реабілітації спільнот, відновлення культурних пам'яток та повернення регіонів до активного економічного життя. Цифровізація відкриває нові можливості для стратегічного управління суб'єктами культурного туризму. На перший план виходять такі інноваційні рішення: відновлення та консервація культурних об'єктів, формування безпечного середовища, підтримка локальних громад та малого бізнесу, розроблення нового брендингу територій, партнерства влади, бізнесу та громадського сектору. Застосування соціальних мереж, мобільних додатків, таргетованої реклами та SEO-технологій дозволяє значно збільшити охоплення аудиторії. Віртуальні тури, 3D-моделі та короткометражні відеоформати сприяють формуванню позитивного іміджу культурних локацій.

Єдині онлайн-платформи можуть об'єднувати музеї, туристичні агенції, екскурсіводів, транспортні сервіси, засоби розміщення та харчування. Це забезпечує зручність для туристів і покращує координацію між суб'єктами ринку. Big Data дає змогу прогнозувати потоки туристів, визначати пріоритетні групи споживачів, оптимізувати маршрути, формувати індивідуалізовані туристичні продукти. ШІ може автоматизувати комунікацію, бронювання, клієнтську підтримку. Сканування пам'яток, цифрові архіви, VR-реконструкції дозволяють не лише популяризувати культурні об'єкти, а й зберегти їх у разі фізичного руйнування.

Загалом цифрова трансформація сприяє підвищенню ефективності управління, оскільки забезпечує доступ до точних даних, пришвидшує процеси та дозволяє формувати більш конкурентоспроможні туристичні продукти.

Важливо створювати програми грантової та інвестиційної підтримки для суб'єктів культурного туризму, стимулювати розвиток ремесел, крафтових виробництв, етнокультурних ініціатив. Постконфліктні регіони потребують оновлення іміджу, який би поєднував історичну автентичність, природні ресурси та нові елементи культурної ідентичності. Командний підхід дозволяє залучати інвестиції, створювати спільні культурні проєкти, підвищувати якість туристичного сервісу, розбудовувати інтегровану інфраструктуру.

На основі аналізу цифрових тенденцій та потреб відновлення можна визначити такі стратегічні напрями:

1. Включає розвиток мобільних додатків, інтерактивних експозицій, електронних квиткових систем, інтелектуальних навігаційних рішень на туристичних маршрутах.
2. Необхідне навчання менеджерів культурних установ навичкам цифрового маркетингу, управління проектами, аналітики даних та комунікацій.
3. Об'єднання культурних локацій у мережі (кластери, туристичні маршрути, регіональні бренд-зони) дозволяє підвищити конкурентоспроможність регіону в цілому.
4. Акцент на екологічність, інклюзивність, збереження спадщини та мінімізацію негативного впливу на місцеві громади.
5. Використання CRM-систем, електронного документообігу, автоматизації звітності підвищує ефективність діяльності суб'єктів культурного туризму.

Стратегічне управління суб'єктами культурного туризму в умовах цифрової трансформації та постконфліктного відновлення потребує комплексного підходу, що базується на інноваціях, співпраці та орієнтації на потреби громад і туристів. Цифровізація відкриває широкі можливості для створення конкурентних туристичних продуктів, покращення сервісу, збереження культурної спадщини та підвищення ефективності управлінських процесів. Водночас постконфліктні умови формують потребу у спеціальних моделях стратегічного планування, спрямованих на реконструкцію інфраструктури, підтримку місцевих суб'єктів та формування нового позитивного іміджу територій. Ефективна взаємодія між державними інституціями, бізнесом, громадським сектором і локальними громадами здатна перетворити культурний туризм на один із ключових драйверів соціально-економічного відновлення України та сталого розвитку територій у довгостроковій перспективі.

1. Зубехіна Т.В., Матвійчук Л.Ю. (2024). Організаційно-економічні інструменти стратегічного розвитку підприємств індустрії гостинності в умовах цифровізації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 6(15). URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/529> DOI: 10.32782/dees.15-43
2. Дехтяр Н.А. (2024). Перспективи відновлення розвитку туризму в Україні в післявоєнний період на основі стратегії цифрової трансформації. The journal "Український журнал прикладної економіки та техніки". №4. 192-200 pp. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-29>.
3. Zubekhina, T., Matviichuk, L., Sheiko, Y., Polishchuk, V., & Panova, A. (2025). TOOLS FOR BALANCED DEVELOPMENT OF HOSPITALITY INDUSTRY ENTITIES IN THE POST-WAR PERIOD. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 5(64), 574–584. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.64.2025.4833>

Коваль Л.А.

к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та фінансів

ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука», м. Рівне, Україна

Довганич М.

студент магістратури, спеціальність 051 «Економіка»

ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука», м. Рівне, Україна

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ БЕЗРОБІТТЯ ЯК МАКРОЕКОНОМІЧНОГО ЯВИЩА

Безробіття є однією з ключових характеристик функціонування ринку праці та макроекономічного середовища. Воно відображає дисбаланс між пропозицією робочої сили та попитом на неї й слугує індикатором економічної стабільності. У науковій літературі виділяють кілька основних видів безробіття: фрикційне, структурне, циклічне та інституційне.

Причини безробіття можуть мати різну природу: макроекономічну (економічний спад, шоки), структурну (порушення галузевих пропорцій), інституційну (жорсткість регулювання),

соціальну (міграція, демографічні зміни). Розуміння їхньої природи є фундаментом для розробки ефективних механізмів регулювання.

Теоретичний аналіз ринку праці спирається на модель попиту і пропозиції, концепцію природного рівня безробіття, модель Бевериджа, модель Філіпса та сучасні DSGE-моделі.

Модель Робінсона і Пігу підкреслює вплив заробітної плати на рівень зайнятості. Модель Мальтуса та неокласичні концепції вказують на гнучкість ринку праці як ключ до відновлення рівноваги. Кейнсіанська теорія наголошує на ролі сукупного попиту, а сучасні посткейнсіанські підходи досліджують інституційні чинники та вплив системи регулювання.[7]

Ці моделі дають змогу пояснювати механізми формування безробіття, прогнозувати зміни на ринку праці та визначати інструменти державного впливу.

Безробіття має значний соціально-економічний вплив: зростає рівень бідності, погіршується соціальна стабільність, підвищується міграційний тиск.

Фінансові наслідки проявляються у збільшенні державних видатків на соціальні допомоги, зниженні податкових надходжень, формуванні фіскальних дефіцитів

Виробничі наслідки включають втрату потенційного ВВП, зниження продуктивності праці, деформацію структури зайнятості та зменшення інноваційної активності.

Таким чином, безробіття є багатовимірним явищем, що потребує комплексних підходів до аналізу і регулювання.

За останні 15 років український ринок праці пережив значні трансформації, пов'язані з економічними кризами, пандемією COVID-19 та повномасштабною війною.

У 2010–2013 рр. рівень безробіття був відносно стабільним, проте у 2014–2015 рр. відбулося різке зростання через анексію Криму та війну на Донбасі.[3]

Період 2016–2019 рр. характеризувався поступовим зниженням безробіття на тлі економічного відновлення.[3]

Пандемія спричинила падіння зайнятості у 2020 р., а повномасштабна війна у 2022 р. призвела до наймасштабніших втрат ринку праці в історії України: міграція, внутрішнє переміщення, руйнування бізнесів, мобілізація та зміна структури економіки. Після 2023 р. спостерігається поступове відновлення, але дисбаланси залишаються високими.

Структурні особливості безробіття в Україні необхідно розглядати у регіональному, віковому та професійному аспектах. Регіональні відмінності зумовлені нерівномірністю економічного розвитку та різним рівнем руйнувань інфраструктури. Найвищий рівень безробіття – у прифронтових областях.

Вікова структура свідчить про підвищені ризики серед молоді, яка стикається з браком досвіду та високою конкуренцією, а також серед людей старшого віку, які важче адаптуються до структурних змін.

Професійні дисбаланси різко зросли у 2022–2024 рр.: надлишок спеціальностей із низькою доданою вартістю і дефіцит технічних, інженерних, ІТ- та будівельних професій[3].

Вплив воєнних дій на ринок праці України доцільно фокусувати через виклики та трансформації. Воєнні дії спричинили масштабне скорочення економічної активності, втрату підприємств, релокацію бізнесу та міграцію населення.

Водночас війна прискорила структурні зрушення: зросла роль секторів оборони, логістики, аграрної сфери, ІТ та будівництва. Ринок праці став високоволатильним, а рівень неформальної зайнятості зріс. Висока волатильність українського ринку праці зумовлена війною, яка призвела до значного дефіциту кадрів, особливо у робітничих і технічних професіях, через міграцію та мобілізацію. Водночас спостерігається скорочення безробіття та зростання частки зайнятих, що викликає підвищення зарплат у приватному секторі та посилює інфляційний тиск.

Важливою тенденцією є розвиток дистанційної роботи та нерівномірне відновлення регіонів. Усе це формує потребу в новій моделі державної політики зайнятості.

Законодавчі, інституційні механізми та інструменти державної політики зайнятості в системі регулювання ринку праці в Україні передбачають активні та пасивні програми зайнятості. Ключову роль відіграють Державна служба зайнятості, Фонд соціального страхування, Міністерство економіки[3,4,5].

Основні інструменти: професійне навчання, компенсації роботодавцям, гранти на бізнес, програми релокації підприємств, підтримка внутрішньо переміщених осіб.

Пасивна політика включає страхування на випадок безробіття, виплати допомоги та захист соціально вразливих груп.

Законодавча база сформована, але потребує адаптації до умов повоєнної економіки та сучасних тенденцій ринку праці.

З метою підвищення ефективності програм підтримки зайнятості в Україні на основі міжнародного досвіду доцільно розвивати Програми стимулювання зайнятості в Україні, які дають позитивний ефект, але мають обмежений масштаб і недостатній рівень фінансування.

Порівняння з досвідом ЄС свідчить про важливість активної участі держави у розвитку освіти, перекваліфікації, інноваційних кластерів та партнерства «державо-бізнес-освіта».

Скандинавські країни демонструють успішні моделі мобільності робочої сили, Німеччина – ефективну систему дуальної освіти, Польща – дієві програми для малого бізнесу.[5]

Україна може інтегрувати ці інструменти в систему повоєнного відновлення.

Таким чином, пріоритетними напрямками вдосконалення регулювання безробіття в умовах повоєнного відновлення економіки вважаємо[7]:

- розвиток професійної перепідготовки для ветеранів, ВПО та мігрантів;
- стимулювання створення нових робочих місць у промисловості та сфері оборони;
- модернізація служби зайнятості та цифровізація послуг;
- підтримка малого та середнього бізнесу через податкові стимули та грантові програми;
- стратегічний розвиток людського капіталу;
- інтеграція європейських підходів до ринку праці.

1. Закон України «Про зайнятість населення». <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>
2. Закон України «Про соціальне страхування на випадок безробіття». <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1533-14>
3. Державна служба статистики України. Ринок праці. <https://ukrstat.gov.ua>
4. Інститут демографії НАНУ. Звіти. <https://idss.org.ua>
5. Світовий банк. SME Development in Europe. <https://www.worldbank.org>
6. Рівень безробіття в Україні// <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy>
7. СКЛЯРУК, Т., & НЕСТЕР, О. (2024). ТЕНДЕНЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ. *Development Service*
8. *Industry Management*, (4), 201–206. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(32](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(32)

Поздняков М.В.

Магістр

Державний університет економіки і технологій

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА: МЕТОДИ ОЦІНКИ ТА ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЇЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ.

Складна економічна та геополітична ситуація, тривалий воєнний стан, систематичні руйнування критичної інфраструктури та постійна присутність ризиків роблять забезпечення економічної безпеки пріоритетним завданням для кожного суб'єкта господарювання. Українські підприємства вимушені функціонувати в екстремально несприятливому середовищі, де одночасно діють загрози економічного, фінансового, логістичного, енергетичного, кібер-, соціального, екологічного та безпосередньо військового характеру.

У науковій літературі досі відсутнє єдине універсальне визначення категорії «економічна безпека підприємства». Багатоманітність існуючих підходів зумовлена:

належністю авторів до різних наукових шкіл (київської, харківської, львівської, одеської, донецької до 2014 р.);

специфікою галузевої приналежності досліджуваних підприємств;

еволюцією зовнішнього середовища (від відносно стабільних 2000-х до гібридної війни 2014–2022 рр. і повномасштабного вторгнення 2022–2025 рр.);

появою нових типів загроз (енергетичний тероризм, блокада морських портів, кібератаки на критичні системи управління, масова міграція кадрів).

Узагальнення сучасних наукових позицій дозволяє виокремити кілька основних концептуальних спектрів розуміння економічної безпеки підприємства, які будуть детально проаналізовані нижче. При цьому особливої актуальності набуває адаптація цих підходів до умов воєнного часу та поствоєнної ревіталізації, коли економічна безпека стає не лише захисним, а й проривним фактором конкурентоспроможності та сталого розвитку бізнесу.

Різноманітні підходи до визначення сутності економічного поняття "економічної безпеки підприємства", а саме ресурсно-функціональний, фінансовий, інформаційний, захисний, ризик-орієнтований, стійкий, конкурентний, гармонізаційний, стратегічний, системний та соціальний, свідчать про складність і багатогранність питань, пов'язаних із забезпеченням економічної безпеки підприємства, і відображає різні вимоги та особливості різних галузей та конкретних умов діяльності підприємств.

Таким чином, економічна безпека підприємства виступає визначальним чинником його довгострокової життєздатності та конкурентоспроможності в умовах високотурбулентного зовнішнього середовища. Вона характеризується здатністю суб'єкта господарювання стабільно й ефективно функціонувати за умов невизначеності, багатофакторних ризиків і кризових явищ, зберігаючи при цьому фінансову стійкість, операційну безперервність та стратегічну перспективу розвитку.

Оскільки економічна безпека є органічною підсистемою загального економічного механізму підприємства, її забезпечення має бути інтегровано в систему корпоративного управління через комплекс фінансово-економічних важелів, принципів, методів та інструментів, що дозволяють досягати стратегічних цілей бізнесу навіть у воєнний та поствоєнний період [1; 2].

Механізм забезпечення економічної безпеки доцільно розглядати як цілісну динамічну систему взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів, серед яких виокремлюють: суб'єкти та об'єкти безпеки, форми організації виробництва, господарські зв'язки, систему управління, стимулювання, фінансування, планування й оподаткування, ідентифіковані загрози, механізми ціноутворення, фінансові інтереси стейкхолдерів, принципи, методи, критерії, індикатори, фінансово-економічні важелі, а також нормативно-правове й інформаційне забезпечення.

Суб'єктами економічної безпеки підприємства є спеціалізовані органи, підрозділи та посадові особи, безпосередньо відповідальні за її підтримання: керівник, служба (департамент) економічної безпеки, аналітики, внутрішні аудитори, юристи, а в багатьох випадках – і власники, які беруть активну участь в оперативному управлінні [3].

Самої наявності системи ще недостатньо для досягнення високого рівня захисту – необхідна чітко сформульована політика економічної безпеки, під якою розуміється комплекс стратегічних поглядів, принципів, рішень і практичних заходів, спрямованих на створення безпечного внутрішнього та зовнішнього середовища для реалізації цілей бізнесу.

Механізм управління економічною безпекою являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів впливу (загрози, ризики, функції, методи, інструменти, суб'єкти й об'єкти) на процеси формування та реалізації управлінських рішень щодо захисту ключових фінансових і операційних інтересів підприємства. Він створюється в межах самої організації, ґрунтується

на її фінансовій філософії та деталізується за пріоритетними напрямками захисту конкретних інтересів [4].

Функціонування цього механізму здійснюється через цілеспрямований вплив на об'єкти економічної безпеки. На кожному часовому інтервалі визначається пріоритетний об'єкт (прибуток, структура та обсяг капіталу, джерела фінансування, грошові потоки, інвестиційний портфель, інноваційні проєкти, рівень ризиків тощо), відповідальність за який фіксується за конкретним суб'єктом (посадовою особою чи підрозділом) залежно від розміру й організаційної структури підприємства.

До основних методів оцінки рівня економічної безпеки підприємства належать індикаторний, ресурсно-функціональний, програмно-цільовий та ризиковий підходи, а також графічні методи, експертні оцінки, економіко-математичне моделювання (регресійний, кластерний, дискримінантний аналіз) і комплексні інтегральні моделі, що поєднують декілька прийомів одночасно. Кожен із методів дає змогу оцінити окремі аспекти безпеки – від фінансових коефіцієнтів до операційних ризиків, кадрового й технологічного потенціалу.

1. Афанасьев М.В. Экономика предприятия: учеб. для студентов. ВНЗ. Харків: Інжек, 2013. 660 с.
2. Івченко Є.А. Організаційно-економічний механізм управління трансформаціями у системі економічної безпеки підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. №1(3). С. 47-53.
3. Користін О.Є. Економічна безпека: навчально-методичний комплекс. К.: КНУВС, 2008. 28 с.
4. Prokopenko O.V., Domashenko M.D., Shkola V.Y. Management features of economic security in foreign economic activity of Ukrainian machine-building enterprises. *Actual problems of the economy*. 2014. № 10. С. 188-194.

Портна І.А.

студентка магістратури, спеціальність 073 «Менеджмент»

ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука», м. Рівне, Україна

Кордик С.М.

студент магістратури, спеціальність 073 «Менеджмент»

ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука», м. Рівне, Україна

Романов А.Д.

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту

ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука», м. Рівне, Україна

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

Корпоративна культура відіграє важливу роль у менеджменті лікарні, оскільки вона впливає на всі аспекти функціонування медичного закладу від створення і підтримки організаційного клімату до забезпечення якісного надання медичних послуг.

Розвиток корпоративної культури в закладах охорони здоров'я передбачає формування системи цінностей, норм та принципів, яка базується на взаємодії, довірі та спільній меті надання якісної медичної допомоги. Це включає в себе залучення персоналу, систематичне навчання, створення прозорих показників ефективності, підтримку традицій та розвиток культури командної роботи та якості[1].

Як зазначають науковці з позицій ресурсного підходу «Корпоративна культура – це особлива сфера організаційної діяльності, яка складається з комплексів спеціалізованих і певним чином упорядкованих матеріальних і віртуальних ресурсів і результатів праці працівників, що включають систему міжособистісних стосунків, об'єднують сукупність взаємозв'язаних організаційних явищ і процесів, в надрах яких завдяки цілеспрямованим діям

персоналу відбувається перетворення цих ресурсів на кінцеві продукти діяльності системи у цілому»[2,3].

Щоб розвиток корпоративної культури був результативним, необхідні такі умови:

- відповідний рівень якісного розвитку організації;
- усвідомлення керівництвом необхідності розвитку корпоративної культури як мотиваційного фактору діяльності організації і підвищення її конкурентоспроможності;
- наявність відповідних спеціалістів, ентузіастів, зокрема.

В ідеалі корпоративна культура повинна стати природним середовищем для людей, які працюють в організації. Вона є виразником культури управління і праці, особистої культури керівництва організації та її персоналу[1].

Ключові аспекти результативного розвитку корпоративної культури медичного закладу наступні[4]:

- Цінності та місія: Визначення та втілення ключових цінностей (наприклад, якість, пацієнт-орієнтованість, командна робота) та місії медичного закладу.
- Система управління: Включення принципів корпоративної культури в процеси планування, управління та оцінки ефективності.
- Навчання та розвиток: Проведення систематичного навчання (тренінгів, семінарів, майстер-класів) для всіх співробітників для розвитку їхніх професійних та особистісних якостей.
- Комунікація: Забезпечення прозорої комунікації між керівництвом та персоналом, вислуховування ініціатив та зворотного зв'язку.
- Командна робота: Створення умов для ефективної командної роботи, яка сприяє злагодженим діям та покращує результати діяльності.
- Мотивація та лояльність: Формування культури, яка підвищує лояльність, залученість та задоволеність співробітників своєю роботою.
- Прозорість: Створення прозорих показників ефективності та компетенцій для кожного співробітника відповідно до цінностей компанії.

Перешкоди та виклики

- Недостатнє залучення: Ігнорування ключових аспектів корпоративної культури може призвести до низької залученості персоналу.
- Відсутність системного підходу: Створення корпоративної культури без комплексного підходу та планування може бути неефективним.
- «Штучне» нав'язування: Неправильне впровадження корпоративної культури може сприйматися як нав'язування та викликати спротив.

Розвиток корпоративної культури є безперервним процесом, який вимагає активної участі як керівництва, так і всього персоналу. Ефективна корпоративна культура покращує якість медичної допомоги, підвищує задоволеність співробітників та сприяє загальній результативності закладу охорони здоров'я.

Корпоративну культуру в останні роки стали визнавати одним із критеріїв ефективного управління в організації. Формування та дотримання принципів корпоративної культури може поліпшити як управління компанією, так і збільшити результативність її діяльності.[1]

Корпоративна культура як елемент менеджменту закладу охорони здоров'я сприяє: формуванню і підтримці спільних цінностей, традицій, об'єднанню та згуртуванню колективу; заохочуючи командну роботу; дотриманню етичних стандартів, формуванню спільних пріоритетів та цінностей (базових, ключових, бажаних); верифікації спільних цілей та місії медичного закладу; формуванню позитивного корпоративного іміджу; забезпеченню лояльності клієнтів та закріпленню конкурентних переваг медичного закладу на ринку медичних послуг, підтримуючи інклюзію, фізичне та психічне здоров'я співробітників, шляхом створення здорового робочого середовища та культури балансу між роботою та особистим життям.[1]

Основні методи формування і підтримки корпоративної культури медичного закладу сприяють забезпеченню ефективності роботи медичного персоналу та покращення якості обслуговування пацієнтів і включають:

- навчання і розвитку персоналу;
- комунікації та зворотний зв'язок;
- створення сприятливого психологічного клімату;
- етичне навчання; визнання заслуг;
- регулярні зустрічі та обговорення;
- формування єдиних цілей; розвиток корпоративних традицій.

Отже, керівництво медичного закладу під час планування етапів впровадження корпоративної культури має враховувати атмосферу, яка склалася всередині колективу, а від цього вже визначати базові цінності та переконання, формувати норми поведінки та стандарти підприємства, впроваджувати мотиваційні заходи для своїх працівників.

Тому, роль корпоративної культури безпосередньо впливає на досягнення ефективних результатів розвитку закладу охорони здоров'я. Саме тому потрібно приділяти цьому питанню велику увагу та постійно вдосконалювати методи впровадження корпоративної культури в управління.

1. Тинта , Н., & Кубіцький , С. (2023). Рекомендації щодо розвитку корпоративної культури в закладі охорони здоров'я. Collection of Scientific Papers «SCIENTIA», (February 3, 2023; Chicago, USA), 56–60. Retrieved from <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/706>
2. Харун О. А. Управління трудовим потенціалом підприємств на засадах корпоративної культури / О. А. Харун // Бізнес-навігатор. - 2018. - Вип. 1(2). - С. 9-12. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2018_1%282%29_3
3. Харун О.А., Бойчук Л.М. ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5eb28469-53a0-4127-9f5e-8abf359799ce/content>
4. Харун О.А., Стецюк О.В. Сутнісні характеристики корпоративної культури підприємств. Економіка і суспільство. 2017. №13. С. 139-144.

Пивовар П.Ю.

здобувач вищої освіти, освітній ступінь «бакалавр»

Миколайчук І.П.

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту

Компанець К.А.

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу

Державний торговельно-економічний університет, м.Київ, Україна

ЦИФРОВІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ КАР'ЄРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

Актуальність дослідження зумовлена тим, що цифрова трансформація змінює логіку професійного розвитку в індустрії гостинності: кар'єрні траєкторії формуються не лише через традиційні форми взаємодії, а й через цифрову присутність фахівця, його видимість у мережі, активність у професійних онлайн-спільнотах та вміння працювати з цифровими сервісами готельно-ресторанного бізнесу [2]. Інноваційні технології, системи онлайн-бронювання, CRM-платформи, чат-боти, інструменти SMM, цифровий брендинг тощо змінюють вимоги до компетентностей майбутніх працівників і створюють нові можливості для кар'єрного зростання [7]. Науковці вважають, що якість комунікацій між працівниками забезпечує як ефективність управлінських процесів, так і здатність організації до адаптації [1].

Під цифровими комунікаціями дослідники пропонують розуміти обмін інформацією через електронні канали – Інтернет, мобільні платформи, соціальні мережі, месенджери, відеоконференції та інші сервіси, що забезпечують інтеграцію текстових, аудіо- та

відеоформатів і дозволяють взаємодіяти в реальному часі [5]. На відміну від традиційних медіа, цифрові канали відзначаються високою інтерактивністю, можливістю точного сегментування аудиторії, персоналізацією та аналітичними інструментами для оцінки результативності комунікації [2]. У взаємозв'язку з ними цифрові компетенції являють собою комплекс знань, умінь і ставлень для ефективного використання цифрових технологій у професійній діяльності. Вони охоплюють роботу з програмами та онлайн-платформами, аналіз інформації, створення контенту, забезпечення безпеки даних і вирішення проблем. Для майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи додаються навички роботи з CRM-системами, платформами цифрового бронювання, аналітичними панелями та інструментами онлайн-комунікації з гостями й роботодавцями [3]. Інтеграція технологічних, інформаційних, комунікативних і соціально-емоційних навичок формує основу кар'єрної стійкості та конкурентоспроможності випускників [5]. В такому контексті зростає роль цифрових компетенцій у підвищенні ефективності комунікацій та ефективності професійної діяльності.

В нинішній час цифрові комунікації водночас стають важливим ресурсом кар'єрного менеджменту. Вони дають змогу вибудовувати професійний бренд, демонструвати експертність, формувати й підтримувати корисні контакти, підвищувати рівень професійної видимості. Дослідження підтверджують, що спеціалісти, які системно використовують онлайн-платформи для нетворкінгу, самопрезентації та обміну знаннями, розширюють коло професійних можливостей, частіше залучаються до проєктів і швидше просуваються кар'єрними сходами [1]. Для готельно-ресторанної сфери, де помітність, репутація та цифрова присутність фахівця є значущими критеріями оцінки з боку роботодавців і клієнтів, такий ресурс набуває особливої ваги [7].

Одним із провідних напрямів цифрової трансформації готельно-ресторанного бізнесу є впровадження систем штучного інтелекту та чат-ботів для персоналізованої взаємодії з клієнтами. Застосування подібних інструментів прискорює реакцію на запити гостей, автоматизує типові комунікаційні сценарії, водночас зберігаючи можливість індивідуалізації сервісу [7].

Суттєву роль відіграють мобільні та безконтактні технології: додатки для онлайн-бронювання, цифрові ключі, QR-меню, безконтактний чек-аут, електронні платежі. Вони забезпечують швидкість, зручність і безпеку сервісу, що в умовах конкуренції стає критерієм вибору закладу для значної частини гостей [3]. Збір і аналіз даних про використання таких сервісів поглиблюють розуміння потреб клієнтів, створюють основу для подальшої персоналізації взаємодії та оперативного вдосконалення сервісу.

Окремий напрямок цифрової трансформації пов'язаний із розвитком технологій віртуальної та доповненої реальності. VR- і AR-рішення дозволяють потенційним гостям здійснювати віртуальні тури готелями, знайомитися з інтер'єрами, послугами, атмосферою закладу до фактичного візиту. Такий досвід підвищує довіру, посилює емоційне залучення й допомагає виділити заклад у насиченому конкурентному полі. Дослідники наголошують, що подібні інновації водночас підвищують якість сервісу та формують позитивний імідж підприємства як сучасного й орієнтованого на інновації [4]. Разом із розширенням можливостей цифрові комунікації створюють низку викликів. Постійна доступність, велика кількість інформаційних повідомлень, необхідність швидко реагувати на запити клієнтів та керівництва призводять до інформаційного перенасичення й підвищеного емоційного напруження. Дослідження свідчать, що цифрове робоче середовище, побудоване на інтенсивних комунікаціях, впливає на самопочуття працівників, може сприяти виснаженню та професійному вигоранню, якщо відсутні чіткі межі між робочим і особистим часом [4]. Поряд із цим актуалізуються питання кібербезпеки, захисту персональних даних, дотримання етики онлайн-спілкування, управління цифровою репутацією.

Таблиця 1. Рамка цифрових компетентностей DigComp 2.2

Інформаційна грамотність	Комунікація та взаємодія	Створення цифрового контенту
– пошук інформації у цифрових середовищах	– використання цифрових технологій для спілкування	– розробка та редагування цифрових матеріалів
– оцінювання достовірності та надійності джерел	– участь у цифрових спільнотах	– дотримання авторського права та ліцензій
– управління даними та цифровими ресурсами	– етикет та відповідальна комунікація	– програмування та створення цифрових продуктів
Безпека		Вирішення проблем
– захист пристроїв та даних		– усунення технічних несправностей – творчі рішення з використанням цифрових інструментів
– безпечна поведінка в Інтернеті		
– здоров'я та добробут у цифровому середовищі		

Джерело: складено авторами з використанням [1]

Для майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи до цього переліку додаються здатність працювати з CRM-системами, платформами цифрового бронювання, аналітичними панелями, сервісами створення контенту та інструментами онлайн-комунікації з гостями й роботодавцями [1]. Така інтеграція технологічних, інформаційних, комунікативних і соціально-емоційних навичок формує основу кар'єрної стійкості й конкурентоспроможності випускників [4].

Узагальнюючи проведений аналіз, доцільно наголосити, що цифрові комунікації стають невід'ємною складовою кар'єрного розвитку сучасного фахівця індустрії гостинності. Вони змінюють механізми професійної взаємодії, відкривають доступ до глобальних спільнот, освітніх ресурсів і проєктів, створюють нові формати самопрезентації та професійного позиціонування. Для студентів закладів вищої освіти це означає потребу вже на етапі навчання формувати власне цифрове портфоліо: створювати професійні сторінки, репрезентувати навчальні та практичні досягнення, брати участь у тематичних онлайн-спільнотах, розвивати навички роботи з цифровими інструментами. Поєднання цифрової компетентності з сервісною культурою, клієнтоорієнтованістю й професійною етикою відкриває широкі можливості кар'єрного зростання – від стартових посад до управлінських ролей і функцій бренд-амбасадорів у сфері гостинності.

1. Беляєва Н., Миколайчук І., Горбач О. Проблеми формування ефективних комунікацій в управлінні підприємством під час війни. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*, (4), 98–103. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-14>
2. Осокін М., Осокіна А. Цифрові комунікації в системі управління бізнесом. *Економіка та суспільство*. 2024. №(64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-31>.
3. Bertrand Audrin, Catherine Audrin, Xavier Salamin. Digital skills at work – Conceptual development and empirical validation of a measurement scale. *Technological Forecasting and Social Change*. 2024. Vol. 202.
4. Macedo R. R. de, Veloso E. F. R., Pinsky V., Trevisan L. Career management in digital age: a study of leadership's competencies and practices applied for IT professionals. *Revista de Administração da UFSM*. 2023. Vol. 16, No. 1, e3.
5. Okkonen J., Bordi L., Mäkinen J.-P., Heikkilä-Tammi K. Communication in the Digital Work Environment: Implications for Wellbeing at Work. *Nordic Journal of Working Life Studies*. 2018. Vol. 8 S3).
6. Digital transformation in the hospitality industry: how to boost staff efficiency. HLB Global. 2025. URL: <https://www.hlb.global/digital-transformation-in-the-hospitality-industry-how-to-boost-staff-efficiency/> (дата звернення: 13.11.2025).

Волинець І. Г.

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту

Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк, Україна

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ СТАНОМ ПІДПРИЄМСТВА

Управління фінансовим станом є складовою частиною загальної системи управління підприємством і відображає сукупність відносин, що формуються у процесі його фінансової діяльності. Цей процес передбачає цілеспрямований вплив на господарську діяльність підприємства шляхом використання різних фінансових механізмів (фінансові методи, важелі, інструменти), а також нормативно-правове й інформаційне забезпечення. Саме через їхнє поєднання здійснюється розроблення та реалізація стратегічних цілей розвитку підприємства, що й становить сутність управління його фінансовим станом [1].

Аніловська Г.Я. та Висоцька І.Б. вважають, що управління фінансами (фінансовий менеджмент) полягає в ефективному використанні фінансового механізму для досягнення стратегічних і тактичних цілей виробництва. Складовими фінансового механізму є фінансові методи, фінансові важелі, нормативно правове забезпечення, інформаційне забезпечення [2].

Бондар Ю.А., Єрошкін К.А. у своїй праці визначають управління фінансовою діяльністю підприємства як систему прийняття рішень щодо управління функціональними підсистемами фінансової діяльності підприємства в розрізі основних її напрямів, пов'язаних із формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів, пошуком і мобілізацією джерел коштів із метою максимізації ринкової вартості підприємства [3, с. 87].

Дослідники [4] характеризують управління фінансовим станом підприємства як складний процес, що потребує постійного впливу суб'єктів на об'єкт фінансового управління за допомогою певної системи методів і технічних засобів з використанням особливої технології для досягнення забезпечення підприємства фінансовими ресурсами, необхідними для його нормальної фінансово-господарської діяльності, доцільності й ефективності розміщення і використання фінансових ресурсів, фінансових взаємовідносин з іншими суб'єктами господарювання, платоспроможності та фінансової стійкості з метою підвищення ефективності функціонування суб'єкта підприємницької діяльності, а також визначення напрямків його розвитку у короткостроковій та довго строковій перспектив.

Метою управління фінансовим станом підприємства є забезпечення його фінансової стабільності, підвищення ефективності використання фінансових ресурсів та досягнення стійкого економічного розвитку в умовах мінливого зовнішнього середовища. Основними завданнями управління фінансовим станом є:

- забезпечення фінансової стабільності підприємства шляхом підтримання оптимального співвідношення між власними та залученими коштами, достатнього рівня ліквідності та платоспроможності;
- організація ефективного фінансового планування, що передбачає прогнозування доходів, витрат, прибутку та потреби у фінансових ресурсах;
- аналіз та оцінювання фінансового стану за допомогою системи показників, які відображають рентабельність, ділову активність, фінансову стійкість, ліквідність і оборотність активів;
- виявлення та оцінка факторів впливу на фінансовий стан підприємства;
- оптимізація структури капіталу та фінансових ресурсів для забезпечення максимальної прибутковості при мінімальному рівні ризику;
- розробка та впровадження фінансової політики підприємства, спрямованої на зміцнення фінансової стійкості й підвищення конкурентоспроможності на ринку;
- одержання позитивних фінансових результатів від усіх видів діяльності та стабілізації фінансового стану підприємства;

– збільшення обсягу грошових надходжень від реалізації продукції при одночасному покращенні якісних параметрів господарської діяльності;
– максимізація прибутку (усунення збитковості) в умовах прийняттого рівня комерційного ризику [5].

Серед основних принципів, на яких повинно базуватися управління фінансовим станом підприємства є поєднання із сукупною системою управління всім підприємством; цілісний характер прийняття управлінських рішень; високий управлінський динамізм; різноманітність підходів до прийняття індивідуальних управлінських рішень; зосередження на стратегічних цілях розвитку бізнесу [6].

Процес управління фінансовим станом підприємства повинен здійснюватися за такими етапами:

- 1) визначення головної мети управління;
- 2) формування системи інформаційного забезпечення управління;
- 3) дослідження показників фінансового стану; формування системи цілей та цільових показників;
- 4) прогнозування показників фінансового стану на довгостроковий період;
- 5) поточне планування показників фінансового стану;
- 6) розроблення системи заходів щодо реалізації поточних планів;
- 7) моніторинг реалізації планових показників фінансового стану;
- 8) контроль показників фінансового стану підприємства [7].

Особливістю управління фінансовим станом є його комплексний характер, що передбачає поєднання стратегічних, тактичних і оперативних рішень. Управління не зводиться лише до контролю фінансових потоків – воно охоплює аналіз, прогнозування, планування та регулювання всіх елементів фінансової діяльності підприємства. Важливим завданням є формування такої структури капіталу, яка забезпечує фінансову стійкість і мінімізує залежність від зовнішніх джерел фінансування.

До основних напрямів управління фінансовим станом належать:

- 1) аналіз і діагностика фінансового стану, що включає оцінку ліквідності, платоспроможності, рентабельності, фінансової стійкості та ділової активності;
- 2) планування фінансових ресурсів, спрямоване на оптимізацію грошових потоків, прогнозування доходів і витрат, визначення потреби у власному й позиковому капіталі;
- 3) управління прибутком і витратами, яке передбачає пошук шляхів підвищення ефективності діяльності, зниження витрат і максимізацію чистого прибутку;
- 4) регулювання структури активів і пасивів, що дає змогу підтримувати баланс між власними та позиковими коштами, забезпечуючи фінансову стабільність;
- 5) контроль за фінансовими показниками з метою своєчасного виявлення відхилень від запланованих параметрів і прийняття коригувальних рішень.

Отже, управління фінансовим станом підприємства – це безперервний процес аналізу, планування та контролю, спрямований на досягнення фінансової стабільності, підвищення ефективності використання ресурсів і забезпечення стійкого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

1. Куцай Н.С., Демчук В.О. Сутність, задачі та етапи управління фінансовим станом підприємства. *Modern Economics*. 2021. № 25(2021). С. 92-97. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V25\(2021\)-14](https://doi.org/10.31521/modecon.V25(2021)-14).
2. Аліновська Г.Я. Фінанси підприємств : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2018. 440 с.
3. Бондар Ю.А., Єрошкін К.А. Теоретичні аспекти управління фінансовою діяльністю підприємства. *Причорноморські економічні студії*, 2020. Вип. 55-1. С. 83- 86. URL : http://bses.in.ua/journals/2020/55_1_2020/15.pdf (дата звернення 20.11.2025).
4. Сіліна І.В., Хацер М.В. Управління фінансовим станом підприємства в умовах кризи. *Економіка та держава*, 2015. № 11. С. 86-88. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/11_2015/22.pdf (дата звернення 26.11.2025).
5. Чумаченко О., Плетенецька С., Антоненко Т. Управління фінансовим станом підприємств у системі стратегічного менеджменту. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2024. № 1(73). С. 54–65. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-54-65>

6. Чорна Л.О., Євась Т.В., Мельничук Ю.М. Сутність, завдання, принципи та етапи управління фінансовим станом підприємства. *Подільський науковий вісник*, 2023. № 1 (25). <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-25-11>
7. Бодруг Т. М., Гаватюк Л. С. Сутність аналізу та управління фінансовим станом підприємств України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 2018. Випуск 22, частина 1. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/22_1_2018ua/6.pdf (дата звернення 29.11.2025).

Коваль Л.А.

к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та фінансів

ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука», м. Рівне, Україна

Роман К.М.

студентка магістратури, спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок» ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука», м. Рівне, Україна

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОПТИМІЗАЦІЇ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ ПІДПРИЄМСТВА

Оптимізація грошових потоків підприємства – одна з найважливіших функцій управління грошовими потоками, яка спрямована на вдосконалення його майбутньої діяльності. Найважливішими завданнями, що виконуються на цьому етапі управління грошовими потоками, є: визначення та реалізація резервів для зменшення залежності суб'єкта господарювання від зовнішніх ресурсів, що вилучають грошові кошти; забезпечити кращу збалансованість позитивних та негативних грошових потоків у часі та обсязі; забезпечити тісніше співвідношення грошових потоків відповідно до виду бізнесу; збільшення кількості та якості чистих грошових потоків від господарських операцій.

Оптимізація грошових потоків - це процес вибору найкращих форм організації всередині компанії з урахуванням умов та особливостей ділової діяльності. [1]

Проблемами теоретико-методологічного та прикладного характеру управління грошовими коштами, їх збалансованості та забезпечення синхронності формування вхідних і вихідних грошових потоків підприємств різних видів і сфер діяльності займалися Бондаренко Н. В., Волошина С. В., Головка В. І., Костакова Л. Д., Стоянова Е. С., Фомін П. А., Подольська В. О., Чемчикаленко Р. А., Шахбазян Е. М., Яріш О. В. та інші.[2]

Основними завданнями оптимізації грошових потоків суб'єкта господарювання є[3]:

- залишок грошових потоків;
- синхронізація виникнення грошових потоків у часі;
- зростання чистого грошового потоку суб'єкта господарювання.

Основні об'єкти оптимізації:[3]

- позитивний грошовий потік;
- негативний грошовий потік;
- залишок грошових коштів;
- чистий грошовий потік.

Найважливішою передумовою здійснення оптимізації грошових потоків є вивчення факторів, що впливають на обсяги і характер формування у часі.

Можна виділити такі напрями аналізу грошових потоків[2]:

- оцінка ліквідності і платоспроможності в коротко- і довгостроковій перспективах;
- визначення різниці між кредиторською і поточною дебіторською заборгованістю;
- розрахунок чистого оборотного капіталу;
- оцінка раціональності управління грошовими коштами та формування грошового потоку;
- формування вихідної бази для прийняття управлінських рішень;
- прогнозний аналіз грошових потоків підприємства.

Основними напрямками оптимізації грошового потоку є[3]:

- збалансування грошового потоку;
- синхронізація грошового потоку;
- максимізація чистого грошового потоку.

Відкритий баланс грошових потоків включає заходи щодо збільшення обсягу майбутніх позитивних грошових потоків (залучення стратегічних інвесторів для збільшення власного капіталу; додаткова емісія акцій; залучення довгострокових кредиторів; види основних фондів).

Позитивне збільшення грошових потоків у довгостроковій перспективі може бути досягнуто за допомогою таких заходів[1]:

- залучення стратегічних інвесторів для збільшення власного капіталу;
- випуск додаткових акцій;
- привабливість довгострокових фінансових позик;
- продаж деяких (або всіх) фінансових інструментів;
- продаж (або здача в оренду) невикористаних активів.

Довгострокове зменшення негативного грошового потоку може бути досягнуто за допомогою таких заходів[1]:

- зменшення обсягу та складу реальних інвестиційних програм;
- відмова від фінансових інвестицій;
- зменшити постійні витрати підприємства. Збалансування грошових потоків має на меті зменшити їх обсяги в окремих діапазонах розглянутого періоду.

Певною мірою цей метод оптимізації виключає сезонні та циклічні відмінності грошових потоків (як позитивних, так і негативних), оптимізуючи середні залишки грошових коштів та підвищуючи рівень абсолютної ліквідності.

Підсумовуючи наведене, виявлено, що грошові потоки слугують невід’ємною складовою процесу управлінської діяльності будь-якого виробничого, обслуговуючого чи торгового підприємства. З метою забезпечення фінансової стійкості та ділової активності підприємств, безперебійного процесу їх функціонування та розвитку вважається, що необхідним є впровадження дієвої та ефективної системи управління грошовими потоками та їх оптимізації.

Встановлено, що грошові кошти будь-якого підприємства обслуговують його фінансову, інвестиційну та операційну діяльність, відповідно формуючи вхідні і вихідні грошові потоки від кожного із зазначених видів діяльності і підприємства загалом.[2]

Обґрунтовано, що переважна частина вхідних грошових потоків формується від реалізації продукції, товарів, робіт і послуг, однак решту джерел формування таких потоків є не менш важливими, оскільки забезпечують повноцінне і безперебійне виробництво, сприяють відновленню і розширенню, формують базис для платоспроможності.[2]

Доведено, що перед усіма господарюючими суб’єктами стоїть завдання здійснювати управління грошовими коштами таким чином, щоб забезпечити їх збалансування (оптимізацію) за видами і періодами формування та генерувати такі вхідні грошові потоки, які здатні повністю забезпечувати розширене відтворення згідно із стратегічними цілями.[2]

Непередбачувані кризові ситуації в діяльності виробничих підприємств потребують застосування нетрадиційних підходів в управлінні грошовими потоками.

1. Кошельок Г. В. Оптимізація грошових потоків підприємства в сучасних умовах// <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ec88ef10-d736-4788-a9a0-0bc6e702b6f6/content#:~:text=Основними%20об%27сктами%20оптимізації%20виступають,що%20піддаються%20зміні%20в%20часі>
2. Магдич І.П. Управління грошовими потоками в інвестиційній діяльності підприємства// https://scc.knu.ua/upload/iblock/049/dis_Magdych.pdf
3. Ніколюк Ю. М. Організаційно-економічний механізм управління грошовими потоками підприємства в сучасних умовах господарювання// <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/19-2.pdf>

Кулик М.В.

д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ

Серед атрибутів сучасної економіки, що вказують на характер і напрямок її трансформаційних процесів, найчастіше використовується її «цифрова» характеристика.

Сучасна економіка все частіше характеризується як цифрова, оскільки в сучасних умовах частина економічних результатів отримується виключно або переважно за рахунок цифрових рішень [1]. Цифровізація економіки стимулюється економічними, політичними та технологічними факторами, а інновації в інформаційних технологіях стають ключовим ресурсом для розвитку бізнесу.

Від початку 1990-х років появу Інтернету та розвиток нових інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) сприяли формуванню цифрової економіки, яка постійно розширює асортимент послуг, автоматизує інфраструктуру та сприяє екологізації галузей.

Цифрова економіка розглядається як спосіб сприяння високоякісному регіональному розвитку та необхідній інтеграції Інтернету, великих даних, штучного інтелекту та реальної економіки. Таким чином, основні особливості цифрової економіки можна представити як ланцюгову реакцію:

- Високий рівень технологічних інновацій, впровадження Інтернету речей та нових пристроїв для користувачів.
- Насичення інформаційного простору даними, використання хмарних обчислень, цифрових платформ та послуг.
- Поширення великих даних, аналізу та алгоритмічного прийняття рішень.

Автоматизація процесів, робототехніка та інтеграція реального та цифрового світу [2].

Водночас ми вважаємо, що перетворення цифрових технологій на один з найважливіших ресурсів підприємства стало можливим завдяки глобалізації ринку інформаційних технологій. Глобалізація інформаційних ринків зробила цифрові технології одним з найважливіших ресурсів для підприємств.

Завдяки сучасним інформаційним мережам і програмним продуктам, компанії отримали можливість швидко отримувати, фільтрувати та аналізувати величезні обсяги даних, що значно підвищує ефективність управління. Це призводить до двох важливих висновків: Глобалізація інших ринків неможлива без процесів, що відбулися на інформаційному ринку. Рівень використання ІТ є показником конкурентоспроможності та глобалізації ринку [3].

Нова ера цифровізації вимагає зміни стратегій управління. Таким чином, готельна компанія не повинна обмежуватися встановленням цілей прибутковості та моніторингом їх досягнення. Натомість, комплексний аналіз можливостей та активне протидія кризовим факторам у встановленні цін, як на основі витрат, так і у взаємодії з конкурентами у напрямку розвитку спільного інформаційно-комунікаційного середовища у спільному економічному просторі, повинні стати пріоритетним вектором цієї системи управління [4].

Адже через специфіку ринку готельних послуг (зокрема, значну залежність попиту від важкопрогнозованих природних, політичних та інших факторів) економічна синергія може бути досягнута також шляхом розвитку партнерських відносин між конкурентами.

У сучасних умовах конкуренція в готельній індустрії відбувається не лише між окремими закладами, а й між міжнародними операторами, що вимагає розробки нових підходів до управління. Основні стратегічні напрямки [5]:

- Зміна стратегій управління: аналіз можливостей, активне протидія кризовим факторам, розвиток інформаційно-комунікаційного середовища та партнерських відносин.

- Використання новітніх організаційних та управлінських механізмів, співпраця з національними туристичними галузями та розширення асортименту послуг.
- Трансформація та диференціація дистрибуції: вибір каналів на основі цільової аудиторії, аналіз витрат та комісійних, оптимізація бізнес-процесів.
- Оцінка ефективності каналів дистрибуції за показниками обсягу бронювань, доходу та вартості на одного гостя.
- Впровадження соціальної та етичної адаптації стратегій для сталого розвитку

Таким чином, цифрова економіка стає ключовим фактором трансформації бізнесу, зокрема в готельній індустрії, забезпечуючи нові можливості для розвитку, інтеграції та конкурентоспроможності.

1. Bukht R., Heeks R. (2017) Defining, Conceptualising and Measuring the Digital Economy. International Organisations Research Journal, Vol. 13, pp. 143-172. <https://doi.org/10.17323/1996-7845-2018-02-07>
2. Eshkabilovich E. T. (2023). DIGITAL ECONOMY. Conferencea, pp. 130-132
3. Boiko M., Kulyk M., Bondar S., Romanchuk L., Lositska T. (2023). Consumer engagement in the conditions of business digitization: A case study of the hotel industry in Ukraine. Problems and Perspectives in Management, Vol. 21 (3), pp. 113-124
4. Okhrimenko, A., Boiko, M., Bosovska, M., Vedmid,, Kulyk, M. (2024). Changes in the activities of hotels in Ukraine and Poland as a result of the war: the migration aspect. Problems and Perspectives in Management. 2024. 22 (4), 352-367. doi: [10.21511/ppm.22\(4\).2024.27](https://doi.org/10.21511/ppm.22(4).2024.27)
5. Mazarakis, A., Kulyk, M., & Zubko, T. (2024). Revenue forecasting scenarios for international hotel chains. Baltic Journal of Economic Studies, 10(3), 207-214. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-3-207-214>

Буняк Н. М.

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту

Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк, Україна

ЦИФРОВА ЕКОСИСТЕМА ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ НАРОЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

Визначальними тенденціями сучасного етапу розвитку суспільства є поглиблення процесів глобалізації та індивідуалізації запитів споживачів, швидкий розвиток цифрових технологій, загострення соціально-економічних суперечностей, посилення конкурентної боротьби. Зазначені тренди формують для суб'єктів господарювання нові правила провадження діяльності та обумовлюють необхідність зміни ними традиційних підходів до її організації з метою збереження конкурентних позицій на ринку та підтримання бажаного рівня конкурентоспроможності. Важливу роль у цьому процесі відіграє цифрова екосистема підприємства, що інтегрує його внутрішні системи із зовнішнім середовищем, сприяє обміну знаннями, досвідом, ресурсами між учасниками (клієнтами, постачальниками, партнерами, державними органами тощо) й забезпечує створення додаткової цінності для споживача. Основна ідея формування якої полягає у переході від лінійної, внутрішньо орієнтованої структури до гнучкої, мережевої моделі співпраці у віртуальному просторі, сфокусованої на спільному створенні комплексної цінності та максимізації мережевих ефектів.

Цифрова екосистема підприємства як цілісне цифрове середовище, що забезпечує інтеграцію всіх структурних елементів бізнесу, вирізняється дуалістичною основою функціонування, зокрема поєднує автономність суб'єктів з їхньою взаємозалежністю та інтегрованістю в єдину структуру [1, с. 75], а також передбачає функціональну відповідність її учасників [2, с. 144]. Заразом вона характеризується:

- багатокomпонентністю, оскільки включає різноманітних учасників, а також використовує різне програмне та апаратне забезпечення;
- наявністю окремих, але взаємопов'язаних модулів (наприклад, логістичних платформ, сервісів електронної комерції тощо), які можна інтегрувати або замінити залежно від потреб бізнесу;

- спільним створенням цінності для клієнтів;
- інтеграцією основних бізнес-процесів в єдину систему, що забезпечує їхню прозорість та ефективність;
- відсутністю традиційної вертикальної ієрархії управління;
- орієнтованістю на запити споживачів, підвищення рівня їх лояльності через пропозицію цілісного набору продуктів і послуг в межах єдиної системи;
- спрощенням доступу до даних, необхідних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, прогнозування тенденцій розвитку ринкового середовища та персоналізації пропозиції для споживачів.

На відміну від традиційних бізнес-моделей організації діяльності, цифрова екосистема функціонує як мережеве утворення, де всі учасники беруть участь у створенні та обміні цінністю, й передбачає використання інформаційно-комунікаційних технологій та цифрових платформ (наприклад, маркетплейсів, бізнес-хабів, корпоративних порталів тощо) для інтеграції ресурсів, технологічних компетенцій та можливостей розвитку. Її цінність завдяки мережевим ефектам зростає зі збільшенням кількості учасників.

Технологічним базисом цифрової екосистеми підприємства є: набір технологій та програмних рішень, які забезпечують автоматизацію бізнес-процесів, обмін даними та спільну роботу між внутрішніми відділами суб'єкта господарювання та зовнішніми партнерами. Водночас варто зазначити, що в цифровій екосистемі функціонує хоча б один цифровий екосистемний сервіс, який надається та/або споживається через цифрову платформу й вимагає інтеграції та взаємодії щонайменше двох різних типів учасників, є основою для генерації цінності; послуги надаються конкретним брокером сервісних послуг; різні сервіси не просто існують поруч, вони постійно обмінюються даними між собою.

Загалом платформна архітектура цифрової екосистеми підприємства забезпечує функціонування єдиного цифрового простору на засадах відкритості та масштабованості, інтегруючи внутрішні системи суб'єкта господарювання із партнерами та клієнтами. Основними цифровими технологіями, які активно інтегруються в цифрову екосистему підприємства й дозволяють автоматизувати та оптимізувати бізнес-процеси, скоротити операційні витрати і підвищити результативність діяльності є: хмарні сервіси, штучний інтелект, Інтернет речей та аналітика даних.

Визначальними аспектами функціонування цифрової екосистеми підприємства, що забезпечує її ефективність є: збір даних з різних джерел (внутрішніх систем, пристроїв, партнерів) та їх консолідація на єдиній платформі; швидкий потік даних між усіма учасниками, що дозволяє їм результативніше співпрацювати; консолідація ресурсів, зусиль й спільне створення цінності; використання цифрових інструментів аналітики, що сприяє швидкій адаптації до змін в ринковому середовищі; гнучка архітектура та можливість залучення нових партнерів і технологій дозволяють розширювати свою присутність на ринку та збільшувати обсяги операцій без значних технічних перешкод. Хоча цифрова екосистема є потужним інструментом забезпечення розвитку підприємства, її розбудова пов'язана з певними викликами, зокрема: посиленням загроз кібербезпеці, адже кожен партнерський сервіс є потенційною точкою входу для кіберзлочинців; складністю створення та підтримки дієвості платформи, здатної забезпечувати тисячі одночасних взаємодій між різними системами; необхідністю долати опір змінам з боку співробітників, а також формувати в них необхідні технічні компетенції.

На нашу думку, участь підприємства у цифровій екосистемі дає змогу отримати важливі переваги, які гарантують йому зміцнення конкурентної позиції на ринку. Основними з яких є:

- підвищення якості та обґрунтованості управлінських рішень завдяки отриманню доступу інтегрованих, об'єктивних даних про ситуацію на ринку;
- розширення ринкових можливостей, зокрема отримання доступу до широкої клієнтської бази, спрощення процедури виходу на нові ринки;
- прискорення процесу впровадження інновацій завдяки обміну даними та знаннями з

партнерами;

- зниження ризиків шляхом їх розподілу між партнерами;
- поліпшення взаємодії з клієнтами завдяки використанню даних та аналітичних інструментів, краще розуміння потреб споживачів, персоналізації пропозиції;
- підвищення операційної ефективності та швидкості реагування на зміни ринкового попиту й технологічні тренди;
- отримання доступу до нових джерел формування цінності для споживачів.

Загалом можна стверджувати, що мережевий тип організації співпраці між партнерами з використанням цифрових технологій, програмних продуктів, інформаційних сервісів сприяє зниженню витрат виробництва і створює синергетичний ефект від конвергенції структур взаємодії й тим самим підвищує ефективність функціонування.

Отже, участь підприємства у цифрових екосистемних утвореннях забезпечує йому значні переваги порівняно з традиційною самостійною діяльністю, особливо в умовах загострення конкурентної боротьби та швидких технологічних зрушень, коли надзвичайно складно створювати всі елементи пропозиції, які є затребуваними на ринку. Зокрема, підвищує адаптивність, і продуктивність; спрощує доступ клієнтів до товарів та послуг; сприяє оптимізації бізнес-процесів та автоматизації обміну даними; поліпшує клієнтський досвід й у такий спосіб зміцнює конкурентні позиції суб'єкта господарювання на ринку.

1. Нагара М. Б. Цифрова екосистема підприємства: концептуальні засади та стратегічні пріоритети. *Український економічний часопис*. 2024. Вип. 6. С. 74–79.
2. Черній І. Панухник О. Цифрова підприємницька екосистема: суспільна значущість і ключові визначники. *Галицький економічний вісник*. 2024. №1(84). С. 141–146.

Писаренко Т.М.

к.е.н., доцент

Івашин Р.І.

Магістр, Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна

ОБЛІК І КОНТРОЛЬ, ЯК БАЗОВИЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОТРИМАННЯ НОРМАТИВНОГО ЗАКОНОДАВСТВА ПО РЕАЛІЗАЦІЇ ПІДАКЦИЗНИХ ТОВАРІВ

Роль бухгалтерського обліку і контролю в управлінні реалізацією алкогольних напоїв та тютюнових виробів неможливо переоцінити.

У сучасних умовах функції обліку і контролю трансформуються з допоміжних функцій, які передбачають постійну фіксацію фактів здійснення господарської операції, у стратегічні, стаючи в подальшому базовою основою економічної безпеки торговельного підприємства. Товар, як об'єкт обліку і контролю, характеризується високою ліквідністю і наявністю суттєвої податкової складової в ціні. Саме податкова складова в ціні товару впливає на визначальні завдання обліково-контрольних операцій на торговельному підприємстві.

Наведемо основні аргументи важливості обліку і контролю реалізації підакцизних товарів.

Перш за все бухгалтерський облік виконує функцію забезпечення легальності бізнесу. Будь-яка помилка в обліку підакцизних товарів має прямий монетарний вираз у вигляді штрафів. Облікова служба перевіряє наявність усіх обов'язкових реквізитів у документах постачальників, відповідність кодів УКТ ЗЕД, наявність реєстрації акцизних накладних в Єдиному реєстрі. Без цього етапу підприємство ризикує втратити ліцензію, що фактично означає зупинку діяльності.

По-друге, облік забезпечує контроль за збереженням алкогольних напоїв та тютюнових виробів. Відомо, що алкогольні напої та тютюнові вироби є привабливими об'єктами для крадіжок як з боку персоналу, так і відвідувачів. Система бухгалтерського контролю через

регулярні та раптові інвентаризації дозволяє виявляти нестачі на ранніх етапах. Проведення інвентаризації підакцизних товарів регулюється Порядком проведення інвентаризації активів та зобов'язань [1].

Ще одним аргументом щодо важливості обліку підакцизних товарів є управління фінансовими результатами через облікові процедури. Завдяки аналітичному обліку на рахунках 282 «Товари в торгівлі» та 702 «Дохід від реалізації» [2, 3] менеджмент отримує дані для аналізу реалізації окремих груп підакцизних товарів, а саме:

- собівартість реалізації підакцизних товарів;
- виручка від реалізації підакцизних товарів;
- сума торговельної націнки;
- структура торговельної націнки;
- податкове навантаження на операції по реалізації підакцизних товарів.

Обліково-аналітичні показники дають можливість за потреби формувати внутрішню управлінську звітність для керівників підприємств та керівників окремих структурних підрозділів. В свою чергу внутрішня управлінська звітність дозволяє управлінцям проаналізувати показники рентабельності окремих підакцизних товарів та оптимізувати асортиментний ряд таких товарів.

Отже, без налагодженої системи обліку та контролю торгівля підакцизними товарами перетворюється на діяльність із непередбачувано високими ризиками, що загрожують самому існуванню підприємства.

1. Порядок проведення інвентаризації активів та зобов'язань, затверджений наказом Міністерства фінансів України від 02.09.2014 № 879. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1365-14#Text> (дата звернення 22.11.2025).
2. План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій, затверджений наказом МФУ від 30.11.1999 р. № 291. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0892-99#Text> (дата звернення 22.11.2025).
3. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій, затверджена наказом Міністерства фінансів України від 30.11.1999 р. № 291. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text> (дата звернення 22.11.2025).

Казимир Я.В.

спеціаліст вищої категорії, викладач-методист

Київський професійно-педагогічний фаховий коледж ім. А.Макаренка, м. Київ, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ: АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ І ВИКЛИКИ

Зростання ролі та значення людських ресурсів в досягненні цілей суспільного розвитку на макро- мезо- та мікрорівнях обумовлює потребу впровадження та застосування нових методів та інструментарію управління персоналом, заснованих на компетентнісному підході до підготовки фахівців у системі менеджменту та управління.

У воєнний час фахівці стикаються з непростим завданням приймати швидкі рішення в умовах обмеженої інформації, орієнтуватися в постійно мінливому суспільстві й надавати підтримку своїй команді в умовах воєнної невизначеності.

Збереження бізнесу навіть в умовах воєнного стану іноді розглядається як корпоративна соціальна відповідальність. Адже зберегти економіку – це зберегти робочі місця, виробляти якісні товари, служити людям, сплачувати податки, щоб наповнювати місцевий і державний бюджети, що в умовах агресії є надважливим. Коли розпочинається війна та виникають великі ризики, можливо, не найкращий час просити компанії надати значну підтримку різноманітній соціальній діяльності. Проте вітчизняні компанії, які забезпечували функціонування національної економіки, і їхня роль у волонтерстві та фінансуванні Збройних Сил України,

допомозі нужденним людям, тимчасово переміщеним особам та іншим постраждалим від війни є досить важливою.[1]

Компанії, що адаптуються до нових викликів зовнішнього середовища, отримають в майбутньому додаткові конкурентні переваги та зможуть ефективно працювати в умовах швидких змін. Основними трендами, які сьогодні визначають розвиток управління організаціями є наступні:

1. Big Data та Predictive Analytics у прийнятті рішень – використання аналітики даних для прогнозування ринкових тенденцій і прийняття рішень. Big Data допомагає аналізувати поведінку цільових споживачів, ефективність роботи персоналу, фінансові ризики тощо. AI-алгоритми прогнозують майбутні бізнестренди.[3]

2. Вирішення проблем та впровадження новітніх технологій сучасного менеджменту в контексті розвитку інноваційної моделі економіки можливе передусім на основі оптимізації структури інноваційно-інвестиційної діяльності з урахуванням вимог екологічної безпеки.

3. Управління поколінням Z – адаптація корпоративної культури підприємств до нового покоління працівників, які хочуть досягти гнучкості, етики та цифрової взаємодії, зменшення жорсткої ієрархії та бюрократії в організаціях, впровадження неформальних методів комунікації (чат-боти, соціальні мережі), впровадження гнучких робочих політик, орієнтованих на молодь.[2]

4. Зміни підходів до командної роботи. Робоче середовище формується під впливом зовнішніх факторів, таких як ринкова кон'юнктура та економічні тенденції. Під час війни управління компанією передбачає коригування пріоритетів та зосередження на інтересах команди, партнерів і клієнтів. Дуже важливо трансформувати менеджмент компанії в сторону безпеки, репутації та підтримки персоналу.[4]

5. Управління перебоями у виробництві. Під час війни бізнес часто стикається зі значними труднощами у забезпеченні безперервності виробничих процесів. Для вирішення цих проблем доцільно впровадити стратегічні заходи. Вони тимчасово зупинятимуть певні виробничі процеси і перенаправлятимуть зусилля на створення безпечного та надійного робочого середовища для співробітників.[1]

6. Навчання персоналу – інвестування у розвиток навичок працівників через навчання та перепідготовку, впровадження Lifelong Learning (навчання протягом життя), використання EdTech-платформ (Coursera, Udemy, LinkedIn Learning тощо) для підвищення кваліфікації.

7. Підтримка членів команди. Під час війни бізнес часто стикається з проблемою підтримки працівників підприємства, які вирішили приєднатися до збройних сил або сил територіальної оборони. Визнання їхньої відданості та жертв має вирішальне значення, і рекомендується вживати заходи щодо надання підтримки військовим.[4]

8. Популяризація різноманітності та інклюзивності (Diversity & Inclusion) – орієнтація на формування команд із представників різних культур, поколінь та соціальних груп, впровадження програм рівності та антидискримінаційної політики в організаціях, розвиток гендерної рівності на керівних посадах.

9. Формування нової, цифрової економіки з одного боку, та загрози, пов'язані з повномасштабною війною, з другого, ставлять нові виклики перед менеджерами з управління персоналом. Це стосується управління дистанційними працівниками, чисельність яких з кожним роком. Дистанційні працівники на 50% менше виснажуються та менше перебувають на лікарняних.[1]

10. Управління репутацією. Під час війни репутація компанії відіграє ключову роль у подоланні викликів і підтримці відносин. Визнання важливості підтримки позитивного іміджу та захисту репутації серед співробітників і партнерів є надзвичайно важливим. Відкрита комунікація та прозорість є ключовими елементами стратегії управління репутацією [2].

Загалом, через систему соціальної відповідальності бізнесу, реалізацію важливих соціальних проєктів в умовах війни здійснюється захист національних інтересів держави. Багато експертів вважають, що однією з рушійних сил стала економічна відповідальність,

завдяки якій Україна витримала початок воєнного вторгнення росії й тепер мужньо тримається. Компанії не лише захищали своїх працівників, але й продовжували працювати на підтримку громад, військових та внутрішньо переміщених осіб. Щоправда, у воєнний час важко змусити власників і керівництво компаній, які дуже підтримують волонтерів і гарнізони, також фінансувати інші проєкти. Але й вітчизняна економіка адаптується до умов воєнного часу. Адже підприємці зацікавлені в тому, щоб в Україні їхній бізнес продовжувався, а продукція продавалася на ринку.

Управління підприємством і командою працівників у воєнний час вимагає унікального набору навичок і підходів, які відрізняються від звичайного антикризового менеджменту. Здатність швидко приймати рішення, адаптуватися до мінливих обставин і підтримувати прозорі канали комунікації з командою є вирішальними для успіху. Хоча універсального рішення не існує, дотримання основоположних принципів дозволяє керівникам орієнтуватися в умовах війни та спрямовувати свої організації до стійкості та успіху.

Перспективи розвитку проєктів соціальної відповідальності в Україні вимагають державних механізмів сприяння системному вдосконаленню соціальної відповідальності бізнесу. При цьому варто враховувати позиції представників бізнесу, які вважають найефективнішими заходами для розширення соціальної відповідальності запровадження податкових пільг для соціально відповідальних підприємств, формулювання та прийняття національних стратегій розвитку соціальної відповідальності, всебічне інформування та підвищення обізнаності.

1. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України : матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 571 с.
2. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. Економічний простір. 2022. No 182. С. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>.
3. Кучер Д. Менеджмент під час війни: стратегія управління для виживання та розвитку. Mind, 2023. URL: <https://mind.ua/openmind/20256930-menedzhment-pid-chas-vijni-strategiya-upravlinnya-dlya-vizhivannya-ta-rozvitku>.
4. Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти: матеріали-науково-практичної інтернет-конференції (м. Львів, 13 травня 2022 року). Львів : ЛьвДУВС, 2022. 348 с

Білан А. В.

здобувачка освіти 1-го курсу спеціальності D1 Облік і оподаткування

Науковий керівник: д. е. н., проф., професор кафедри менеджменту **Тоцька О. Л.**

Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк, Україна

ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сьогодні отримати конкурентні переваги стає значно складніше лише через інвестиції у матеріальні активи. Набагато важливішим фактором є здатність компанії ефективно мобілізувати та використовувати свої нематеріальні ресурси.

Умови високої конкуренції сприяють виживанню тих підприємств, які не просто реагують на зміни ринку, а ретельно аналізують потреби кожної групи потенційних клієнтів і враховують ці потреби при формуванні стратегії розвитку. Протягом останніх років спостерігається значне зростання інвестицій у нові технології та їх активне впровадження. Наприклад, у США близько 45 % капіталу спрямовується на інформаційні технології (ІТ). Сучасні компанії розглядають інвестиції в ІТ не лише як засіб підвищення ефективності та рентабельності, але й як стратегічний інструмент для зміцнення своїх позицій на ринку. В Україні політика модернізації економіки також акцентує увагу насамперед на розвитку ІТ.

У сучасних умовах розвитку вітчизняної економіки спостерігається жорстка конкурентна боротьба, що пов'язано з інтеграцією України в міжнародний економічний простір і зростанням кількості потужних транснаціональних корпорацій на вітчизняному

ринку. Отже, проблема підвищення конкурентоспроможності підприємств є пріоритетною в сучасних умовах розвитку.

Конкурентне середовище змушує підприємців постійно вдосконалюватися: скорочувати виробничі витрати, підвищувати якість продукції чи послуг і зміцнювати власну конкурентоспроможність. Менеджери повинні розуміти важливість формування такої системи управління, яка б дозволяла в умовах нестабільності підтримувати високий рівень конкурентоспроможності, підвищувати рентабельність і зміцнювати позиції компанії на ринку.

Конкурентоспроможність є однією з ключових категорій сучасної економічної науки та традиційно розглядається як показник успішності діяльності суб'єктів на ринку, а також ефективності й стійкості розвитку ринкової системи загалом. Конкурентоспроможність підприємства зазвичай визначають через такі характеристики:

- здатність пропонувати продукцію та послуги, що витримують конкуренцію;
- здатність ефективно та продуктивно функціонувати;
- здатність задовольняти потреби споживачів краще, ніж основні конкуренти.

Одним із ключових чинників економічного та соціального розвитку підприємства, а отже, і забезпечення його конкурентоспроможності, є впровадження й ефективне використання ІТ. Цифровізація виступає джерелом економічного зростання, оскільки дозволяє оптимізувати виробничі процеси, підвищити продуктивність праці та скоротити витрати. Її застосування відкриває для вітчизняних компаній можливість виходу на новий інноваційний рівень, що дозволяє конкурувати на сучасних ринках нового типу.

Конкурентне середовище стимулює розвиток цифрових технологій, роблячи їх невід'ємним інструментом взаємодії з клієнтами – не лише як медіа-канал, а й як платформу для обслуговування та комунікації через різні сервіси та додатки. Водночас вибір конкретних цифрових методів залежить від специфіки продукції: близько 30 % товарів, що обираються попередньо (зокрема електроніка), реалізуються через інтернет, тоді як для товарів повсякденного попиту цей показник не перевищує 1 %.

Для успішного впровадження цифрових технологій необхідно змінювати підходи до управління підприємством. Максимальна ефективність досягається через п'ять етапів трансформації, які впливають на звичні способи мислення та прийняття рішень керівниками різних рівнів і пересічними співробітниками, формуючи нову організаційну культуру.

Отже, першочерговим завданням підприємства є оцінка потенційного економічного ефекту від упровадження конкретної інновації та можливості її масштабування. Важливо зіставляти потенційні вигоди з простотою впровадження, визначаючи ступінь інноваційності: чи є це простою заміною, розширенням функціоналу чи справжнім технологічним проривом. Крім того, доцільним є пілотне впровадження для перевірки ефективності інновації та, за необхідності, внесення коригувань.

Автори статті [1] стверджують, що діджиталізація бізнесу стає невідворотною тенденцією, ігнорування якої є ознакою відсталості та невідповідності сучасним вимогам. Стратегічні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності будь-якого економічного суб'єкта повинні реалізовуватися в площині його цифрового виміру.

Для того щоб трансформація підприємства приносила реальні результати, важливо правильно визначати стратегічні пріоритети та завдання змін. Серед ключових напрямів: реформування управлінських моделей із урахуванням нових цінностей і тенденцій; створення систем управління знаннями для розвитку інноваційної діяльності; формування довгострокових конкурентних переваг на основі ключових компетентностей; трансформація операційної діяльності, особливо у сфері кадрового забезпечення.

Кадровий аспект є критично важливим, оскільки відсутність кваліфікованих фахівців уповільнює процеси цифровізації. Сьогодні високий попит на ІТ-спеціалістів поширюється на всі галузі, а володіння навичками інформаційно-комунікаційних технологій стає обов'язковим для більшості професій. Професійні компетентності повинні відповідати сучасним вимогам

цифровізації, включаючи віртуальну зайнятість, автоматизацію й універсалізацію функцій, а також постійно оновлюватися разом із навичками й особистісними характеристиками працівників.

Цифрова трансформація підприємств включає технологічний (оцифрування процесів), інформаційний (об'єднання бізнес-процесів у єдину систему), комунікаційний (візуалізація даних і мобільність) і технічний (забезпечення безпеки, надійності та гнучкості) аспекти. Вона дозволяє організаціям швидко адаптуватися до змін на ринку, потреб клієнтів і дій конкурентів, підвищуючи ефективність і конкурентоспроможність.

Сучасні програмні рішення автоматизують рутинні процеси, підвищують продуктивність праці та забезпечують віддалену спільну роботу. Хмарні сервіси та мобільні платформи дозволяють охопити клієнтів, що активно користуються смартфонами та планшетами. Використання цифрових технологій підвищує якість управління, прискорює трансформацію бізнес-процесів і стимулює конкуренцію через доступність інформації та порівняння товарів на електронних майданчиках, змушуючи виробників підвищувати якість і пропонувати кращі умови для споживачів.

У сучасних умовах жорсткої конкуренції конкурентоспроможність підприємства залежить не лише від інвестицій у матеріальні ресурси, а й від ефективного використання нематеріальних активів й ІТ. Цифровізація стає ключовим фактором розвитку, оскільки дозволяє оптимізувати виробничі й управлінські процеси, підвищувати продуктивність праці, скорочувати витрати та забезпечувати швидку адаптацію до змін ринку.

Упровадження цифрових технологій потребує стратегічного підходу, включаючи трансформацію управлінських моделей, розвиток систем управління знаннями та формування нових конкурентних переваг. Особливу увагу слід приділяти кадровому забезпеченню та підвищенню професійних компетенцій працівників, оскільки ефективна цифровізація неможлива без кваліфікованих фахівців.

Цифрові інструменти, програмні рішення та хмарні сервіси дозволяють автоматизувати рутинні процеси, забезпечити віддалену співпрацю та поліпшити взаємодію з клієнтами, що підвищує ефективність діяльності підприємства та зміцнює його позиції на ринку. Таким чином, інтеграція цифрових технологій у бізнес-процеси стає не лише засобом підвищення продуктивності, але й важливим стратегічним інструментом формування довгострокових конкурентних переваг.

1. Устенко М., Руських А. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. Вип. 68. С. 181–192.

Литовка А. А.

магістерка

Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна

ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ У ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах глобальної конкуренції та динамічних змін у сфері туристичних послуг забезпечення високої якості сервісу виступає ключовим чинником ефективного функціонування готельних підприємств. Зростання вимог споживачів, поширення цифрових технологій, інтенсифікація міжнародних стандартів та зрушення у сервісній культурі зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до управління якістю. Особливої актуальності це набуває в Україні, де модернізація готельного сектора відбувається паралельно з процесами євроінтеграції, підвищенням конкуренції та потребою адаптації до світових практик.

Інноваційні інструменти управління якістю – цифрові платформи зворотного зв'язку, CRM-системи, аналітичні моделі оцінювання сервісу, інтегровані стандарти ISO та TQM, а також технології персоналізованої взаємодії з гостем – формують нові можливості для підвищення сервісної досконалості. Їх застосування дозволяє готельним підприємствам комплексно контролювати якість, оптимізувати внутрішні процеси, прогнозувати поведінкові очікування споживачів та посилювати свою конкурентоспроможність на ринку.

Водночас впровадження інновацій супроводжується низкою викликів, пов'язаних із технологічною готовністю підприємств, рівнем кваліфікації персоналу, фінансовими обмеженнями та потребою у структурних змінах у системі сервісного менеджменту. Саме тому дослідження інноваційних інструментів забезпечення якості послуг набуває стратегічного значення для розвитку готельної індустрії, визначення потенціалу цифрової трансформації та формування сучасних моделей сервісної взаємодії.

У сучасних умовах розвитку готельної індустрії якість послуг виступає ключовим чинником конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності. Поглиблення цифровізації, зростання вимог споживачів, необхідність відповідності міжнародним стандартам та інтеграція сервісних інновацій зумовлюють потребу у впровадженні нових підходів до управління якістю. Традиційні механізми контролю, орієнтовані переважно на матеріально-технічні показники, вже не забезпечують достатнього рівня задоволеності гостей та ефективності внутрішніх процесів.

У цьому контексті особливої ваги набувають інноваційні інструменти, що поєднують цифрові технології, аналітичні моделі оцінювання сервісу, стратегічні методи управління та інтелектуальні рішення для підвищення якості взаємодії з клієнтами. Наведена таблиця систематизує основні групи таких інструментів, розкриває їх зміст, функціональні можливості та очікуваний вплив на формування сервісної досконалості готельних підприємств.

Розглянемо класифікацію інноваційних інструментів забезпечення якості, що охоплює сім функціонально відмінних груп, кожна з яких виконує важливу роль у формуванні ефективної системи управління якістю послуг готельних підприємств та сприяє зміцненню їхніх конкурентних позицій на ринку гостинності [1-3].

Першу групу становлять цифрові інструменти управління сервісом, що включають CRM-системи, мобільні додатки для гостей та онлайн-платформи моніторингу відгуків. Використання цих технологій забезпечує ефективне управління взаєминами з клієнтами, автоматизацію сервісних процесів, збирання й аналітику даних про поведінку споживачів, що, у свою чергу, сприяє підвищенню персоналізації, зменшенню кількості скарг і прискоренню реакції на запити гостей.

Другу групу формують аналітичні моделі оцінювання якості, такі як SERVQUAL, SERVPERF, Kano Model, метод критичних інцидентів (CIT) та інструмент «таємний гість». Їх застосування дає змогу об'єктивно вимірювати рівень задоволеності клієнтів, визначати їхні очікування, ідентифікувати критичні точки сервісу та обґрунтовувати напрями удосконалення сервісної діяльності.

Третя група охоплює технологічні інновації у взаємодії з гостем, зокрема чат-боти, системи штучного інтелекту, мобільні ключі, безконтактні процедури check-in/check-out та VR/AR-рішення. Ці технології забезпечують автоматизацію та пришвидшення сервісних процесів, створюють нові можливості для інтерактивної комунікації та сприяють формуванню комфортного, сучасного та технологічно досконалого сервісного середовища.

Четверта група – це інновації у стандартизації та операційному менеджменті, представлені міжнародними стандартами ISO 9001 та ISO 10002, концепціями TQM, Lean Service і Six Sigma. Вони спрямовані на оптимізацію бізнес-процесів, скорочення помилок і втрат, формування системного підходу до контролю якості та забезпечення стабільності сервісних результатів.

П'яту групу складають IoT та смарт-технології, які включають сенсори контролю чистоти, температури та енергоспоживання, а також системи автоматизації номерного фонду. Їх

упровадження забезпечує моніторинг сервісних параметрів у режимі реального часу, підвищує технічну якість послуг, покращує комфорт гостей і сприяє енергоефективності готельного підприємства.

Шоста група об'єднує стратегічні інноваційні інструменти, серед яких Balanced Scorecard (BSC), моделі EFQM, Malcolm Baldrige Award та GEM-платформи. Ці інструменти дозволяють інтегрувати якість у загальну систему стратегічного менеджменту, визначати ключові показники ефективності сервісу та формувати культуру безперервного вдосконалення в організації.

До сьомої групи належать інновації у підготовці персоналу, що охоплюють e-learning, microlearning, симуляційне навчання та гейміфіковані освітні платформи. Їх застосування сприяє розвитку професійних компетентностей працівників, адаптації до сучасних сервісних стандартів, підвищенню мотивації та зниженню рівня сервісних помилок, що прямо впливає на загальну якість взаємодії з гостями.

Систематизація інноваційних інструментів засвідчує, що забезпечення високої якості послуг у готельних підприємствах неможливе без комплексного впровадження цифрових, аналітичних, операційних та стратегічних рішень. Інновації дозволяють значно підвищити рівень персоналізації сервісу, забезпечити оперативне реагування на потреби гостей, оптимізувати внутрішні процеси та створити надійну систему контролю якості.

Використання CRM-систем, інтелектуальних платформ управління взаєминами з клієнтами, моделей оцінювання сервісу (SERVQUAL, Kano, CIT), стандартів ISO, технологій IoT і стратегічних інструментів (BSC, EFQM) сприяє формуванню культури безперервного вдосконалення та зміцненню конкурентоспроможності підприємств. Такий підхід дає можливість адаптуватися до змін ринку, підвищувати рівень задоволеності гостей та створювати готельний продукт, що відповідає світовим стандартам якості.

Проведений аналіз доводить, що інноваційні інструменти управління якістю відіграють ключову роль у підвищенні ефективності діяльності готельних підприємств в умовах посилення конкуренції та зростання вимог споживачів. Цифровізація сервісних процесів, упровадження аналітичних моделей оцінювання якості, застосування технологічних рішень взаємодії з гостями, стандартизація операційної діяльності та стратегічні моделі управління формують цілісну та сучасну архітектуру системи якості в готельній індустрії.

Комплексне впровадження інноваційних рішень у систему управління якістю дозволяє готельним підприємствам формувати конкурентні переваги, підвищувати лояльність гостей, адаптуватися до динамічних ринкових умов та створювати сервіс продуктового й технологічного рівня, що відповідає міжнародним стандартам. Перспективними напрямками подальших досліджень є оцінювання ефективності інтеграції цифрових інструментів, аналіз бар'єрів їх впровадження в українських реаліях та розроблення моделей сервісної трансформації для підприємств різних типів і масштабів.

1. Кіш Г. Інноваційні технології в діяльності готельно-ресторанних підприємств. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. Випуск № 6(12). С. 65–77. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/52251> (дата звернення: 08.11.2025)
2. Rahman M.S., Hassan H., Fattah F.A.M.A. Optimisation of restaurants' hospitality performance: the roles of innovation, internal and external power understanding capability. *International Journal of Innovation Science*. 2021. Vol. 13 No. 5, pp. 684–708. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJIS-10-2020-0195> (дата звернення: 08.11.2025)
3. Yang M., Luu T., Qian D. Mediating and moderating effects of task interdependence and creative role identity behind innovation for service: evidence from China and Australia. *International Journal of Manpower*. 2023. Vol. 44 No. 4, pp. 702–727. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJM-05-2022-0243> (дата звернення: 08.11.2025)

Гребень Е. І.

Студент 2 курсу магістратури, спеціальності «Економіка»

Міжнародний економіко-гуманітарний університет ім. академіка Степана Дем'янчука, м. Рівне, Україна

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Економічна безпека підприємства є ключовим елементом його стійкості та здатності ефективно функціонувати в умовах невизначеності, що постійно змінюється, особливо в умовах глобалізації та високої економічної конкуренції. Економічна безпека підприємства є багатокомпонентною і включає в себе різноманітні складові, які, в сукупності, забезпечують стійкість підприємства до різного роду загроз. Ключовими аспектами, що входять до системи економічної безпеки підприємства, є: фінансова безпека, кадрова безпека, технологічна безпека, виробнича безпека та інформаційна безпека детальніше в таблиці 1. Всі ці складові взаємодіють і створюють єдину систему захисту підприємства від негативних впливів, що дозволяє забезпечити його стабільне функціонування в умовах постійних змін економічної ситуації.

У науковій літературі сформувалося кілька підходів до визначення економічної безпеки підприємства. Згідно з О.М. Ляшенко, економічна безпека – це сукупність умов, що забезпечують фінансову стабільність підприємства і захищеність його інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз [1, с. 159]. В. Л. Просянчук наголошує на пріоритетності ефективного менеджменту ризиків, що дозволяє зберігати та примножувати капітал у динамічному середовищі [2, с. 83-86].

На основі аналізу наукових джерел було сформовано авторське бачення: економічна безпека підприємства – це системна здатність господарської структури зберігати стійкість, керованість та ефективність функціонування в умовах зовнішньої «турбулентності» та внутрішньої ресурсної обмеженості, забезпечуючи реалізацію стратегічних цілей за мінімізації ризиків та втрат.

Таблиця 1. Ключові компоненти економічної безпеки підприємства

Компонент безпеки	Опис
Фінансова безпека	Забезпечення стабільності фінансових потоків, ліквідності та здатності підприємства виконувати зобов'язання перед партнерами, державою і кредиторами.
Кадрова безпека	Забезпечення наявності кваліфікованих працівників, ефективне управління персоналом, яке дозволяє зберігати стабільність і розвиток підприємства.
Інформаційна безпека	Захист даних підприємства від витоків і кібератак, забезпечення надійної системи управління інформаційними потоками.
Виробнича безпека	Забезпечення надійності і безперервності виробничих процесів, ефективне використання матеріальних і людських ресурсів.
Екологічна безпека	Мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище, дотримання екологічних стандартів та впровадження екологічно безпечних технологій.

У сучасних дослідженнях також виокремлюють інституційну безпеку, яка визначає здатність підприємства діяти у стабільному правовому середовищі, захищати права власності та дотримуватися договірних зобов'язань. Високий рівень інституційної безпеки характерний для компаній, що мають чітко врегульовані внутрішні процедури, систему комплаєнсу (compliance), а також ефективну взаємодію з державними органами. За даними Світового банку, інституційна якість корпоративного управління напрямку впливає на довгострокову прибутковість підприємств [3]

Варто сказати також і про формування системи економічної безпеки підприємства, за результатами аналізу сучасних досліджень, може бути умовно поділене на кілька взаємозалежних етапів [4, с. 40; 5, с. 159; 6, с. 20]:

1. Ідентифікація загроз – виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів ризику, включно з політичними, економічними, технологічними, інформаційними й соціальними чинниками.
2. Формалізація ризиків – оцінка ймовірності їх виникнення та потенційного впливу на ключові бізнес-процеси.
3. Розробка політики безпеки – визначення цілей, механізмів та інструментів захисту.
4. Інституціоналізація безпеки – закріплення структур, відповідальних за реалізацію політики безпеки (відділ внутрішнього контролю, служба безпеки тощо).
5. Інтеграція у стратегію підприємства – забезпечення синхронізації системи безпеки з іншими підсистемами управління.
6. Оцінка ефективності – встановлення індикаторів результативності, аудит та періодична ревізія безпекових заходів.

Така етапність дозволяє уникнути ситуативного підходу та забезпечити системність і стратегічну цілеспрямованість управління економічною безпекою.

З урахуванням вищезазначених етапів можна узагальнити механізм управління економічною безпекою у вигляді логічної схеми. Вона відображає послідовність дій, необхідних для забезпечення стійкості підприємства до зовнішніх і внутрішніх загроз (рис. 1).

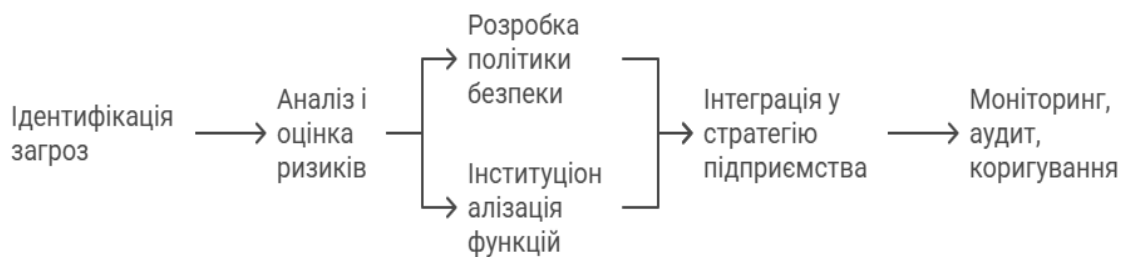


Рис. 1 Алгоритм функціонування механізму управління економічною безпекою підприємства

Застосування різноманітних методів які детальніше представлені у вигляді порівняльної характеристики в таблиці 2, таких як кількісні, якісні, економіко-математичні і інтегральні методи, дозволяє створити чітку картину економічної ситуації на підприємстві і розробити стратегії для підвищення його конкурентоспроможності та стійкості в умовах ризиків. Правильна оцінка рівня економічної безпеки допомагає своєчасно виявляти проблеми і коригувати стратегії управління, що є запорукою успіху підприємства в умовах сучасної економічної динаміки.

Окремо варто згадати про використання інформаційних технологій у діагностиці економічної безпеки. Так, використання Data Mining та кластерного аналізу дозволяє не лише оцінити поточний рівень ризиків, але й виявити приховані залежності між бізнес-процесами та факторами вразливості. Наприклад, моделювання з використанням методів машинного навчання (decision trees, neural networks) дозволяє підвищити точність прогнозування рівня економічної небезпеки на 25–40% порівняно з традиційними методами [7].

Отже проаналізовано ключові структурні елементи економічної безпеки, серед яких виокремлюються: фінансова, кадрова, виробнича, інформаційна та екологічна безпека. Показано, що лише їх комплексне забезпечення дозволяє сформувати стійку систему захисту підприємства та підвищити його конкурентоспроможність.

Окрему увагу приділено механізму управління економічною безпекою, який передбачає поетапну реалізацію стратегічного планування, оцінювання ризиків, впровадження заходів безпеки, постійний моніторинг і вдосконалення. Такий підхід забезпечує системність і гнучкість управлінських рішень в умовах турбулентності ринкового середовища.

Таблиця 2. Порівняльна характеристика методів оцінки рівня економічної безпеки підприємства

Метод	Переваги	Недоліки	Доцільність застосування
Аналіз фінансових коефіцієнтів	Об'єктивність, легкість обчислення, наявність статистики	Ігнорування нематеріальних факторів, вузький фокус	Первинна діагностика фінансової складової економічної безпеки
Інтегральна оцінка	Комплексність, можливість міжфірмового порівняння	Суб'єктивність у визначенні ваг, складність розрахунку	Комплексна оцінка економічної безпеки з урахуванням багатьох факторів
SWOT-аналіз	Простота, стратегічна орієнтація, візуалізація	Відсутність кількісного результату	Ідентифікація загроз, слабких і сильних сторін у стратегічному контексті
Експертні оцінки	Гнучкість, застосування за відсутності даних	Високий рівень суб'єктивності	Оцінка «м'яких» параметрів: інтелектуальний капітал, імідж, культура
Економіко-математичне моделювання	Висока точність, можливість прогнозу	Необхідність великої кількості даних, складність моделювання	Стратегічне планування, сценарний аналіз
Data Mining / ML-підходи	Виявлення прихованих закономірностей, висока адаптивність	Висока технічна складність, потреба в спеціальному ПЗ	Глибока аналітика економічної безпеки на основі Big Data

Проаналізовано сучасні методичні підходи до оцінки рівня економічної безпеки. Доведено доцільність використання комбінованого підходу, що включає фінансові коефіцієнти, інтегральні індекси, експертні оцінки та стратегічний SWOT-аналіз. Такий підхід дозволяє враховувати як кількісні, так і якісні аспекти безпеки, підвищуючи точність і достовірність оцінки. Таким чином, результати аналізу дозволили сформувати цілісне уявлення про сутність, компоненти, управлінський механізм та методи оцінки економічної безпеки підприємства.

1. Ляшенко О.М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства: монографія. Київ: НІСД, 2015. 348 с
2. Просянчук В. Л. Посилення мотиваційних чинників конкурентоспроможного підприємства в контексті забезпечення його економічної безпеки. Конкурентоспроможність національної економіки : матеріали XVIII міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 4–5 жовт. 2018 р. Київ, 2018. С. 83-86.
3. World Bank. Enterprise Surveys Data. URL: <https://www.enterprisesurveys.org> (дата звернення: 26.08.2025)
4. Башук Г.О. Економіко-інноваційна модель конкурентоспроможності продукції в Україні / Г.О. Башук // Економіка та держава. – 2013. – № 6. – С. 102–106.
5. Красовська О. Ю. Маркетингові інструменти в діяльності підприємства. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 29. С. 104–108.
6. Юридична газета. Аналітика економіко-правової безпеки України URL: <https://yur-gazeta.com> (дата звернення: 26.08.2025)
7. IMF DataMapper. Economic Indicators by Country. URL: <https://www.imf.org/external/datamapper> (дата звернення: 26.08.2025)

Коваль Л.А.

к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та фінансів

ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука», м. Рівне, Україна

Зубик В.В.

студент магістратури, спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука», м. Рівне, Україна

ІНВЕСТИЦІЙНИЙ PEST-АНАЛІЗ ДЛЯ ОЦІНКИ ЗОВНІШНЬОГО МАКРОСЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

Інвестиційна привабливість характеризується сукупністю політичних, правових, економічних і соціальних умов, що сприяють інвестиційній діяльності вітчизняних та іноземних інвесторів. Інвестиційну привабливість підприємства слід розглядати як сукупність характеристик його управлінської та фінансово-господарської діяльності, перспектив розвитку та можливостей залучення інвестиційних ресурсів [2].

Інвестиційний PEST-аналіз — це інструмент стратегічного аналізу, який вивчає чотири ключові фактори зовнішнього макросередовища: політичні (Political), економічні (Economic), соціальні (Social) та технологічні (Technological), щоб зрозуміти, як вони впливають на інвестиційну привабливість та діяльність компанії. Його мета — прогнозувати зміни, оцінювати ринкові можливості та загрози, а також формувати ефективні стратегії для довгострокового планування.[4]

Використаємо методику інвестиційного PEST-аналізу для оцінки зовнішнього макросередовища, у якому працює бізнес або проєкт, щоб ухвалити більш обґрунтовані стратегічні рішення, для аналізу зовнішніх умов та ризиків, що впливають на діяльність компанії, але не залежать від неї, для підтримки стратегічного планування, для визначення напрямків розвитку, адаптації бізнес-плану, вибору ринку чи регіону для виходу, формування конкурентної стратегії. Аналіз дозволяє передбачити, як зовнішні фактори можуть змінитися в перспективі та вплинути на бізнес. Для обґрунтування перспективного чи ризикового ринку, чи доцільно інвестувати у проєкт у певній країні або галузі.

Проведений PEST-аналіз діючого приватного підприємства, яке працює на ринку будівельних послуг та робіт, сфокусував дослідження на наступних факторах.

P – Political (Політичні фактори).

1. Військовий стан та безпекові ризики.

Воєнні дії створюють труднощі з логістикою, поставками та передбачуваністю ринку. Це може пояснювати падіння доходів підприємства у 2023 році.

2. Державна підтримка малого та середнього бізнесу:

- податкові пільги для МСП;
- гранти «єРобота»;
- міжнародні програми підтримки бізнесу в Україні. Це створює додаткові інвестиційні можливості.

3. Євроінтеграційні реформи. Гармонізація законодавства з ЄС покращує якість регулювання та інвестиційний клімат.

4. Ризики зміни податкового навантаження. Політична невизначеність може впливати на податки, акцизи і регуляторні вимоги.

E – Economic (Економічні фактори).

1. Інфляція та нестабільність гривні. Зростання цін на сировину, матеріали та паливо прямо впливає на собівартість продукції, яка у підприємства вже висока (85–90%) .

2. Зниження купівельної спроможності. Скорочення ринку в певних регіонах могло спричинити падіння виручки з 142 млн до 60,9 млн грн у 2023 році.

3. Підвищення вартості логістики. Життєво важливо для компаній, що працюють із великими обсягами матеріалів або товарів.

4. Розширення зовнішньої фінансової підтримки. Гранти ЄС, USAID, ЄБРР можуть фінансувати модернізацію, енергоефективність, оцифрування.

S – Social (Соціальні фактори)

1. Міграція та скорочення персоналу. У підприємства відбулося зменшення кількості працівників з 80 до 69 у 2023 р. Це може свідчити про кадрові труднощі або оптимізацію.

2. Зміна споживчих пріоритетів. Покупці віддають перевагу:

- доступнішим товарам;
- товарам українського виробництва;
- прозорості та соціально відповідальним брендам.

3. Підвищення інтересу до цифрових каналів. Ріст онлайн-продажів надасть можливість для бізнесу перейти в e-commerce сегмент.

4. Зростання ролі корпоративної репутації. Інвестори сьогодні звертають увагу на:

- сталість бізнесу,
- відповідальність,
- ESG-підходи.

T – Technological (Технологічні фактори).

1. Автоматизація та цифровізація виробництва. Це шанс знизити собівартість та підвищити продуктивність – ключові проблеми підприємства.

2. Технології аналітики та обліку. CRM, ERP, складські системи можуть:

- прискорити оборот активів,
- зменшити запаси,
- покращити фінансове планування.

3. Нові технології в логістиці. Електронні накладні, оптимізовані маршрути – знижують витрати.

4. Інновації в енергоефективності. Для виробничих підприємств важливі:

- теплові насоси,
- LED-освітлення,
- енергоощадне обладнання.

Такі інвестиції часто швидко окупуються.

На основі викладеного наведемо загальний інвестиційний висновок (PEST).

Приватне підприємство працює у складному, але перспективному середовищі. Інвестиційна привабливість компанії залежить від:

▲ Позитивних факторів:

- державних та міжнародних програм підтримки;
- можливостей для модернізації;
- розвитку цифрових технологій;
- зростання попиту на українське виробництво.

▼ Негативних факторів:

- воєнних ризиків;
- інфляції;
- високої собівартості;
- просідання доходів через економічні обставини.

Ефективна модернізація, оптимізація витрат та стратегічний розвиток ринків можуть значно підвищити інвестиційну цінність підприємства попри зовнішні ризики.

Заходи з управління інвестиційною діяльністю підприємства в кінцевому підсумку мають спрямовуватись на підвищення його інвестиційної привабливості. Серед діючих

факторів і резервів підвищення інвестиційної привабливості нами виділено та детально досліджено чотири групи: фінансово-економічні, що здійснюють прямий вплив на рівень привабливості підприємства, та три групи факторів непрямого впливу: соціальні, інформаційні та екологічні.[1]

Підвищення інвестиційної привабливості може бути як наслідком прямого покращення показників, наприклад, прискорення обігу оборотних коштів за рахунок скорочення заборгованості, а також непрямого, наприклад, підвищення вмотивованості персоналу, що в кінцевому рахунку призведе до покращення фінансових показників.

Але зв'язок між такими факторами і фінансовими коефіцієнтами простежити набагато важче. До фінансово-економічних факторів підвищення інвестиційної привабливості пропонуємо віднести[3]:

- підвищення ефективності використання основних фондів на підприємстві;
- зростання ефективності використання оборотних коштів; покращення показників ліквідності, фінансової стійкості, платоспроможності підприємства; – удосконалення управління прибутком підприємства; запровадження маркетингових заходів; тощо.

До соціальних факторів належать[3]:

- підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства;
- покращення соціальної інфраструктури;
- підвищення якості роботи управлінського персоналу.

До інформаційних факторів і резервів слід віднести[3]:

- розробку і впровадження прогресивних інформаційних систем на підприємстві;
- забезпечення доступності внутрішньої інформації;
- налагодження каналів обміну зовнішньою інформацією.

До екологічних факторів належать: покращення інфраструктури міських пересувних систем з урахуванням еколого-гігієнічних вимог до всіх можливих небезпечних чинників, пропускної здатності вулиць, стану відповідних автомобільних парків та автостоянок, організації та поліпшення дорожнього руху впродовж року, зменшення рівня шуму тощо.[3]

Важливим фактором, що впливає на конкурентоспроможність підприємства, є підвищення якості послуг. Ця вимога стосується не тільки підвищення якості наданих послуг, а й відповідності їх міжнародним стандартам якості.

Соціальні фактори і резерви росту інвестиційної привабливості включають використання ефективних моделей стимулювання високих результатів діяльності, прогресивних форм оплати і стимулювання праці, системи заохочення і компенсаційних виплат, які в кінцевому підсумку призводять до покращення саме фінансово-господарських показників діяльності підприємства. Їх вплив може бути простежений під час розрахунку рейтингу інвестиційної привабливості і відбивається на його кінцевому значенні.

У підвищенні ефективності управління на підприємстві найважливішим є забезпечення достатньої мотивації кваліфікованих фахівців-управлінців у максимізації фінансово-економічних результатів діяльності підприємства.

1. Андреева Т. Е. Повышение инвестиционной привлекательности строительных предприятий на засадах инновационного управления / Т. Е. Андреева, О. П. Бутенко, Н. В. Опікунова // Актуальні проблеми економіки. - 2017. - № 5. - С. 69-77. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2017_5_9.
2. Бібік Н.В., Інвестиційна привабливість будівельного підприємства: економічні показники оцінки//file:///C:/Users/Admin/Downloads/Pan1950,+Vznu_eco_2014_1_4.pdf
3. Бланк І.О. Інвестиційний менеджмент: Підручник / І.О. Бланк, Н.М. Гуляєва. – К.: Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2003. – 398 с.
4. Ханенко А. В. SWOT-аналіз та PEST-аналіз в управлінні проєктами машинобудівного підприємства// - Режим доступу: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/01/en-2021-6t1-21.pdf>.

Сидоренко Т.М.

к.е.н, доцент, доцент кафедри готельно-ресторанного бізнесу
Державний торговельно-економічний університет, м.Київ, Україна

Пчеловська А.А.

студентка 4 курсу спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
Державний торговельно-економічний університет, м.Київ, Україна

ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ ІВЕНТІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сучасна українська івент-сфера опинилася під впливом масштабних трансформацій, які спричинили одночасно глобалізаційні процеси, пандемія COVID-19 та повномасштабна війна. Освітній, культурний і розважальний простір України за останні десятиліття формувалася у тісній взаємодії зі світовими тенденціями - зростанням мобільності населення, розвитком цифрових технологій, посиленням культури споживання та уніфікацією комунікаційних форматів. Однак пандемія, а згодом і воєнний стан стали факторами, що кардинально змінили умови роботи івент-індустрії.

Період карантинних обмежень став першим серйозним ударом по галузі. Скасування масових заходів, різке скорочення бюджетів, перехід у дистанційні формати та потреба швидкої цифрової адаптації змусили організаторів шукати нові рішення. З'явилися гібридні, VR-івенти, малі камерні події, онлайн-конференції та креативні комунікаційні практики. Попит замовників змінився, що сформувало нові професійні компетенції для івент-менеджерів - уміння працювати в кризових ситуаціях, невизначеності та з новими технічними платформами.

Однак найбільший виклик постав після 24 лютого 2022 року, коли війна докорінно змінила логіку організації будь-яких подій в Україні. Суспільство переорієнтувалося на питання безпеки, взаємодопомоги та мобілізації, а IT-сектор і бізнес активно включилися у волонтерські ініціативи, комунікаційні кампанії та фандрейзингові івенти для підтримки армії. Умови воєнного стану спричинили появу нових форматів - благодійних марафонів, зборів на потреби ЗСУ, інформаційних подій, офлайн-івентів із безпековими протоколами та цифрових кампаній глобальної комунікації [1].

У сучасних умовах воєнного стану event-менеджмент набуває нового змісту та трансформується з інструмента комунікації на механізм підтримки суспільної стійкості й інформування. Організація заходів перестає бути виключно сферою розваг і дедалі більше перетворюється на засіб мобілізації громад, донесення важливої інформації, формування громадської думки та консолідації соціальних ініціатив. Війна та постійна небезпека значно впливають на логіку планування і проведення івентів, змушуючи організаторів орієнтуватися на безпеку учасників, гнучкі формати та адаптивні сценарні моделі.

Також зауважимо, що event-менеджмент в умовах військових загроз виступає комплексною програмою управління подією, у межах якої менеджер відповідає за розроблення логістики, сценарію, візуального оформлення та комунікаційної стратегії, враховуючи ризики і протоколи безпеки. Кожний івент у таких реаліях - це окремий проєкт зі своїм унікальним сценарієм, що потребує глибокого аналізу середовища та здатності швидко реагувати на зміну умов, повітряні тривоги чи обмеження пересування [2].

Процес організації заходу під час воєнного стану включає послідовність етапів, які дозволяють забезпечити якісну підготовку та мінімізувати ризики. Спершу визначається мета події - благодійна, інформаційна, освітня або мобілізаційна. Далі окреслюється цільова аудиторія, що допомагає адаптувати формат, меседжі та інструменти взаємодії. Важливою складовою є розроблення програми заходу, визначення бюджету, пошук партнерів, а також розробка медіапідтримки та формування комунікаційної стратегії [3].

Критичним аспектом є вибір безпечної локації. У воєнних умовах місце проведення має обов'язково бути оснащене укриттям, мати чітко продуманий маршрут евакуації, доступ до

першої медичної допомоги та належну інфраструктуру для швидкого реагування на надзвичайні ситуації. Організатор зобов'язаний заздалегідь інформувати учасників про порядок дій у разі повітряної тривоги, що є невід'ємною частиною відповідального event-менеджменту. Також наведемо перелік характерних етапів підготовки заходів в умовах воєнного стану у таблиці 1.

Таблиця 1. Характерні етапи підготовки заходів в умовах воєнного стану

Номер	Назва етапу	Складові етапу
1	Розширений опис події	У змісті події необхідно чітко визначити цільову аудиторію, ключову мету проведення, очікуваний суспільний вплив і практичну користь заходу. В умовах воєнного стану додатково зазначаються: безпекові вимоги, інструкції для учасників, формат проведення (офлайн, онлайн, змішаний), а також обмеження, пов'язані з можливими повітряними тривогами. Опис має підкреслювати, яку користь захід матиме для громади або організації в середньо- та довгостроковій перспективі.
2	Локація та перелік необхідних послуг	Вибір місця проведення повинен містити деталізовану інформацію: доступність укриття, маршрути евакуації, наявність генератора, вентиляції, освітлення, засобів оповіщення, санітарних зон, посадкових місць та технічного оснащення. Для заходів на відкритому повітрі важливими є оцінка ризиків, організація охорони периметра та визначення комфортних зон для відвідувачів. Слід враховувати можливість швидкого переходу з офлайну в онлайн у разі погіршення безпекової ситуації. Додатково потрібно повідомляти учасників про транспортні маршрути, найближчі пункти укриття та дотримання комендантської години.
3	Програма заходу	Програма повинна містити логічну послідовність усіх активностей із точним таймінгом, включаючи резервний час на випадок затримок через повітряні тривоги. Розробляється основний та альтернативний сценарій проведення, а також прописуються відповідальні за кожен елемент програми. В умовах війни важливо передбачити коротшу тривалість подій, чітку структуру виступів і максимально просту логістику переміщення аудиторії.
4	Попередній бюджет заходу	Кошторис має охоплювати всі групи витрат: оренда приміщення або укриття, технічне забезпечення, генератори, зв'язок, робота персоналу, медичний супровід, охорона, інформаційні матеріали, переклад, транспорт. Окремим пунктом має бути резервний фонд на непередбачувані витрати, пов'язані з безпекою або зміною формату події. У разі благодійного або волонтерського заходу також враховується залучення партнерів, спонсорів та грантової підтримки. Серед можливих джерел фінансування: внески учасників, пожертви, бюджет організатора, допомога фондів, підтримка місцевої влади чи бізнесу.

Джерело: сформовано автором на основі [4;5]

Успішна підготовка заходу під час війни потребує професійності, гнучкості та високого рівня стресостійкості. Менеджер має вміти прогнозувати потенційні ризики, знаходити альтернативні рішення, ухвалювати оперативні рішення й адаптувати подію до змін ситуації в режимі реального часу. Важливим є здатність працювати з командою, розподіляти завдання та координувати персонал, особливо в умовах непередбачуваності [6].

Попри очевидні виклики, проведення івентів у воєнний час має значний соціальний ефект. Заходи сприяють підтримці морального стану аудиторії, формуванню довіри до організаторів та партнерів, підвищенню впізнаваності бренду чи ініціативи, а також активізації спонсорської та благодійної діяльності. Вони стають майданчиком для комунікації, обміну досвідом, налагодження партнерств та консолідації громад.

Відповідно івент-менеджмент у період воєнного стану - це не просто організація подій, а механізм адаптації суспільства до кризової реальності, інструмент підтримки громадян, засіб залучення ресурсів і формування важливих соціальних меседжів. Успішне проведення заходів у таких умовах можливе лише за умови дотримання протоколів безпеки, застосування гнучких форматів, високого рівня професійності організаторів і врахування психологічного стану аудиторії.

1. Куракіна, О. (2022, 28 листопада). Чи варто проводити корпоративні івенти під час війни? Приводи, формати та результати – кейс українського бізнесу. Vestr. <https://vctr.media/ua/chy-var-to-provodyty-korporatyvni-iventy-pid-chas-vijny-pryvody-formaty-ta-rezultaty-kejs-ukrayinskogo-biznesu-161483/>
2. Матвійчук, Я. (2022, 23 листопада). Ринок організації подій: нова стратегія виживання і плани на майбутнє. ARENA CS. <https://arenacs.ua/ua/insajty/rynok-organizatsiyi-podij-nova-strategiya-vyzhyvannya-i-plany-na-majbutnye/>
3. .Нестеренко, Г. (2022, 23 грудня). Корпоративи під час війни: замість свята – гроші на ЗСУ, азпобарунків – ліхтарі. Коротко про. <https://kp.ua/ua/life/a661501-korporativi-pid-chas-vijni-zamist-svjata-hroschi-na-zsu-a-z-podarunkiv-likhtari>
4. .Петрова, І.В. (2022, 13 жовтня). Культурні практики під час війни. Освітні виклики соціокультурної сфери. Імплементація європейських цінностей аудіовізуальній культурі в умовах воєнного часу [Матеріали конференції] (Ч.2, с.108–111).
5. .Толокольнікова, К. (2022, 23 червня). Війна і фестивалі. Які події відбудуться попри воєнний стан. Суспільне Культура. <https://susilne.media/culture/251998-vijna-i-festivali-aki-podii-vidbudutsa-popri-voennij-stan/>
6. .Шевченко, Т. (2022). Проблеми культурно-дозвілєвої практики в умовах війни. Молодий вчений, 7(107), 54–57. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-7-107-11>

Зеленко О. М.

к.е.н., доцент кафедри менеджменту

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна

AGILE-КОМУНІКАЦІЇ ЯК КУЛЬТУРНИЙ МЕХАНІЗМ КООРДИНАЦІЇ КОМАНДИ: ПРИНЦИПИ, ПРАКТИКИ ТА ЕФЕКТИ

Agile у сучасному менеджменті доцільно розглядати не лише як набір методів організації роботи, а як комунікаційну архітектуру, що формує сталі норми взаємодії в команді. У традиційних ієрархічних системах комунікації часто будуються навколо вертикальних погоджень і «передачі» інформації по ланцюгу, що знижує швидкість узгоджень і підсилює ризик викривлення повідомлень. Натомість Agile пропонує іншу логіку: інформація про роботу має бути доступною команді без зайвих бар'єрів, а координація досягається не через посилення контролю, а через регулярні цикли синхронізації та зворотного зв'язку (рис. 1).

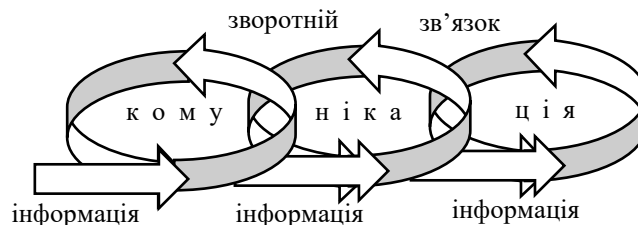


Рис. 1. Agile-комунікація

Отже, в Agile-комунікації (рис. 1) інформація постійно циркулює між учасниками, а зворотний зв'язок швидко повертається у систему та коригує дії. Це зменшує «інформаційні розриви», підвищує прозорість домовленостей і забезпечує узгодженість роботи команди без надмірного бюрократичного контролю.

Теоретично важливою основою Agile-комунікацій є цінності Agile, зокрема пріоритет людей і взаємодії над процесами та інструментами, а також готовність реагувати на зміни замість сліпого слідування плану [1].

Комунікаційний вимір цих цінностей полягає в тому, що команда працює в умовах прозорості: проблеми не «ховаються», а виносяться на обговорення; рішення приймаються ближче до місця виконання роботи; домовленості швидко уточнюються при появі нової інформації. Відтак Agile-комунікації виконують культурну функцію: вони задають норму відкритості, підтримують довіру та формують відповідальність через спільні домовленості.

Ключовими механізмами Agile-комунікацій виступають ритми взаємодії, прозорість роботи і системний фідбек.

По-перше, короткі регулярні синхронізації (наприклад, щоденні стендапи в Scrum або оперативні координації в командах) зменшують інформаційні розриви, дозволяють швидко узгодити пріоритети та зафіксувати блокери [2].

По-друге, візуалізація потоку роботи (Kanban-логіка) забезпечує прозорість: статуси задач стають видимими для всіх учасників, зростає ясність щодо відповідальних і термінів, а команда отримує основу для керування завантаженням і усунення «вузьких місць» [3].

По-третє, ретроспективи та інші практики рефлексії перетворюють комунікації на механізм навчання: команда не лише виконує задачі, а й регулярно аналізує, що заважає ефективності, і вводить конкретні покращення [4].

Таким чином, Agile-комунікації формують замкнений цикл (рис. 2).

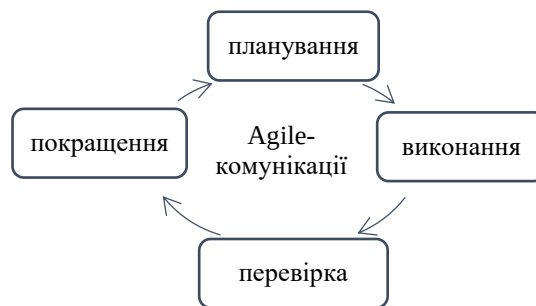


Рис. 2. Механізм комунікація в Agile

Отже, механізм комунікацій в Agile (рис. 2) відповідає логіці безперервних покращень. Регулярні синхронізації та перевірка результатів перетворюють комунікацію на інструмент управління: команда швидко виявляє відхилення, навчається на досвіді та впроваджує зміни, що підсилює довіру, відповідальність і співпрацю.

У контексті командної культури Agile-комунікації впливають на три базові культурні прояви:

1. Довіра, оскільки регулярні обговорення проблем і спільна робота з блокерами підтримують психологічну безпеку та знижують культуру «замовчування».

2. Відповідальність, адже домовленості фіксуються прозоро, а очікування щодо термінів і ролей стають зрозумілими; відповідальність переноситься з «керівника як контролера» на команду як систему.

3. Співпраця, що посилюється через кросфункціональність і часті узгодження, коли команда не передає роботу «по етапах», а вирішує завдання спільно у коротких циклах.

Варто також зазначити, що окремої уваги заслуговує роль лідерства в Agile-комунікаціях. Agile змінює логіку керівної ролі: замість домінування наказів і контролю акцент зміщується на фасилітацію взаємодії, усунення перешкод і підтримку команди. Такий підхід узгоджується з моделлю сервісного лідерства, коли керівник забезпечує умови для результативної співпраці, а не підміняє командні рішення власними.

Отже, Agile-комунікації – це не допоміжний елемент, а ядро Agile як культурного механізму, що структурує взаємодію, забезпечує прозорість і формує норму регулярного зворотного зв'язку. Саме через ці комунікаційні практики Agile здатний посилювати командну культуру та створювати умови для підвищення узгодженості, адаптивності й якості взаємодії в командах.

1. Manifesto, A. (2001). Manifesto for agile software development. URL: <https://agilemanifesto.org/>
2. Scrum Guide (official). URL: <https://scrumguides.org/>
3. Kanban Guides. URL: <https://kanbanguides.org/>
4. Lean Enterprise Institute. URL: <https://www.lean.org/>

Шимко О.В.

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу

Ярмолка О.С.

Ярмолка С.С.

студентки 2 курсу спеціальності «Маркетинг»

ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імена академіка Степана Дем'янчука», м.Рівне, Україна

ЦИФРОВІ ТОРГОВЕЛЬНІ ПЛАТФОРМИ: СУЧАСНИЙ СТАН, КЛЮЧОВІ РИСИ, НАПРЯМИ РОЗВИТКУ

В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій і появи новітніх каналів комунікації відбулися фундаментальні якісні зрушення майже в усіх видах бізнесу та ринкових сегментах, що послужило імпульсом до формування багатофункціональної платформної економіки (platform economy).

Термін «цифрова платформа» зазвичай застосовується для позначення онлайн-інструментів, що забезпечують різноманітні послуги – від пошукових систем і соціальних мереж до фінансових сервісів, торговельних онлайн-майданчиків, освітніх ресурсів, платіжних рішень, шерингових платформ і стримінгових послуг [2].

До основних характеристик цифрових платформ належать:

- мережеве середовище, де завдяки великій кількості користувачів створюється потужний мережевий ефект і формується взаємовигідна взаємодія між учасниками;
- створення доданої вартості через синергію, коли результат співпраці перевищує сумарний внесок окремих елементів;
- масштабованість, забезпечена глобальною інфраструктурою інтернету;
- модульна будова функціоналу, яка дозволяє платформам гнучко розвиватися незалежно від уподобань окремих користувачів;
- внутрішня цифрова валюта або токени;
- монетизація даних, що стає можливою завдяки накопиченню та аналітиці великих масивів інформації й відкриває шлях до застосування різних моделей ціноутворення (динамічні тарифи, підписки, бонусні програми тощо);
- чітко прописані правила користування, які визначають доступ до сервісів, порядок використання персональних даних, а також механізми розв'язання спорів [1,3].

Цифрові торговельні платформи (ЦТП) традиційно поділяють на чотири типи: інтернет-магазини, прайс-агрегатори, маркетплейси та класифайди [1].

Інтернет-магазин (ІМ) – це сайт продавця, на якому представлено каталог товарів і забезпечено можливість оформлення покупки та доставки. Онлайн-формат дає змогу підприємствам будь-якого розміру розширити ринки збуту, знизити транзакційні витрати та активізувати комунікацію зі споживачами.

Водночас існують ризики: загрози кібербезпеці, витрати на якісну технічну підтримку, складнощі організації логістики, необхідність інвестувати в рекламу й SEO-оптимізацію.

До провідних українських книжкових інтернет-магазинів належать: book-ye.com.ua, ranok.com.ua, Bookclub, store.ababahalamaha.com.ua, starylev.com.ua, bookovka.ua, balka-book.com, vivat-book.com.ua, lavkababu.in.com, laboratoria.pro, booklya.ua.

Прайс-агрегатори (ПА) збирають пропозиції з різних інтернет-ресурсів та формують оновлювані електронні каталоги прайс-листів і відгуків на товари. Вони не здійснюють продаж напряму, а перенаправляють користувача на сайт продавця. Прибуток отримують завдяки перепродажу трафіку і переходу на сайт продавців, а також за послуги реклами та просування.

Користувачі цінують такі сервіси за можливість швидко порівняти альтернативи, переглянути об'єктивні відгуки та знайти найвигідніші пропозиції. Для продавців це спосіб залучення широкої аудиторії за відносно невеликих витрат.

Слабкими сторонами цієї моделі є залежність від платформи, висока конкуренція та обмежений контроль над інформацією.

Українські прайс-агрегатори: Hotline.ua, ek.ua, m.ua, Price.ua, E-katalog.ua, Apteki.ua, Tabletki.ua, Liki.ua.

Маркетплейс (МП) – це багатофункціональна платформа, де продавці розміщують свої товари, а власник забезпечує маркетингову підтримку, трафік, інструменти оплати й доставки. Інтеграція з соціальними мережами (Facebook Marketplace, Instagram Shopping тощо) дає змогу користувачам купувати товари безпосередньо зі смартфона.

Продавці отримують доступ до широкої аудиторії, а покупці – можливість порівнювати товари та обирати з різноманітних варіантів доставки й оплати. Як правило, МП пропонують різні способи доставки: кур'єрська доставка, поштові оператори, самовивіз із точок видачі замовлень.

МП отримують прибуток за рахунок абонентської плати, відсотків за реалізацію товарів та послуг, рекламного бізнесу, комісій за ліди.

До переваг маркетплейсів належать: швидкий вихід на ринок, великий асортимент товарів та послуг, зручний пошук, бізнес-аналітика, безпечні платежі.

Недоліки: висока конкуренція, комісії за продажі, вимоги до електронного документообігу, залежність від алгоритмів платформи та обмежені можливості для розвитку і посилення впізнаваності власного бренду.

Найвідоміші світові маркетплейси: Amazon, eBay, MercadoLibre, Rakuten, AliExpress, Shopee, Walmart, Etsy, Taobao, Pinduoduo.

В Україні популярними є: Rozetka.ua, Allo.ua, F.ua, Prom.ua, Bigl.ua, Shafa.ua, Zakupka, EPICENTR K [4].

Класифайди (КФ) – це онлайн-ресурси, де розміщують оголошення приватні особи та компанії. Вони можуть бути вертикальними (зорієнтованими на одну категорію) або горизонтальними (охоплюють багато напрямів, переважно в сегменті C2C).

Їхні переваги – простота публікації, можливість прямого контакту між продавцем і покупцем, широкі можливості фільтрації та локальна спрямованість.

Серед мінусів – відсутність гарантій безпеки, високий рівень конкуренції, обмежене охоплення та недостатня відповідальність платформи за якість товарів і послуг.

Серед найвідоміших класифайдів – Olx.ua, Jiji.

Отже, цифрові торговельні платформи істотно різняться за моделлю взаємодії з покупцями:

- інтернет-магазин пропонує власний асортимент продавця;
- маркетплейс об'єднує товари різних продавців із можливістю купівлі на платформі;
- класифайд лише інформує про пропозицію, а угода здійснюється поза платформою;
- прайс-агрегатор виконує інформаційно-порівняльну функцію, скеровуючи користувача до продавця.

Сьогодні цифрові торговельні платформи виступають не лише ключовим елементом цифрової трансформації глобальної економіки, а й важливим інструментом розвитку шерингової моделі економіки (економіки спільного споживання). У перспективі вони можуть відігравати значну роль у прискоренні економічного зростання та процесах післявоєнного відновлення.

1. Зайцева О., Шукліна В. Кармазінова В. Розвиток цифрових торговельних платформ на ринках B2C та C2C. *Товари і ринки*. 2024. № 3. С. 24-39.
2. Лук'яненко О., Нямешук Г. Розвиток платформної економіки у глобальному цифровому середовищі. *Міжнародна економічна політика*. 2020. № 1-2. С. 27-49.

3. Новікова Н., Дьяченко О., Гончаренко О. Цифрові платформи як драйвер розвитку економіки. *Scientia fructuosa*. 2023. № 4. С. 47-66
4. Найкращі торгові майданчики для продажу в інтернеті: приклади в Україні та світі | SendPulse UA <https://share.google/zV4r6BUzzNuMjBkGu>

Дарій К.С.

студ. групи ЕКЕБ-22

Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна

Науковий керівник: д-р екон. наук, професор Степура Т.М.

ПОРІВНЯННЯ КЛАСИЧНИХ ТА СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО ОЦІНЮВАННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ АЛЬТЕРНАТИВНИХ СТРАТЕГІЧНИХ СЦЕНАРІЇВ РОЗВИТКУ

Оцінювання підприємством альтернативних стратегічних сценаріїв розвитку традиційно найбільше спиралося на економічні параметри, які охоплювали рівень прибутковості, динаміку ринкової позиції, інтенсивність конкуренції та ресурсозабезпеченість тощо. Відповідні підходи, відображені у моделях Ансоффа, Портера, GE/McKinsey, а також у SWOT-, PESTEL- і BCG-аналізах, протягом тривалого часу залишалися основою стратегічного вибору й формували рамкове бачення розвитку підприємства переважно з позицій ринкової ефективності [1; 2].

Зміни у глобальному економічному середовищі, зокрема посилення екологічних і соціальних вимог, поширення принципів сталого розвитку та нефінансової звітності, актуалізували потребу у доповненні традиційних підходів. Унаслідок цього в аналітичній та прикладній практиці почала формуватися методологія, орієнтована на інтеграцію ESG-чинників (екологічних, соціальних та управлінських) у процес стратегічного аналізу. Тепер ці підходи не обмежуються оцінюванням фінансових перспектив, а дозволяють враховувати довгострокові наслідки впливу підприємства на довкілля, суспільство та нові вимоги до системи управління.

До сучасних моделей, що відображають цей підхід, відносять ESG Due Diligence, Sustainable Business Model Canvas, Integrated Reporting Framework, концепцію Triple Bottom Line тощо. Вони передбачають можливість всебічного аналізу екологічних ризиків, ресурсної циркулярності, соціальних практик, прозорості корпоративного управління та комплаєнсу [3; 4; 5; 6]. Відтак, стратегічні сценарії розглядаються не тільки з позиції економіки, але й з огляду на вплив діяльності підприємства на середовище та його відповідність сучасним регуляторним вимогам.

Попри дедалі активніше впровадження ESG-орієнтованих підходів до оцінювання альтернативних стратегічних сценаріїв розвитку у комерційній практиці, їх репрезентація у науковій літературі є все ще обмеженою. Якщо класичні моделі мають тривалу історію наукового розвитку, сучасні інструменти здебільшого розкриваються у професійних аналітичних звітах, корпоративних методичних документах та матеріалах консалтингових компаній. Ситуація формує виразний методологічний розрив між практикою і теорією, що зумовлює потребу у подальшій академічній систематизації та концептуалізації відповідних підходів.

Порівняння класичних і сучасних методів оцінювання альтернативних стратегічних сценаріїв розвитку яскраво відображає зміщення акцентів у стратегічному аналізі: від домінування економічних критеріїв до багатовимірної оцінки, що повинна охоплювати екологічні, соціальні та управлінські аспекти. Класичні моделі зберігають функцію важливого інструментарію для аналізу ринку та конкурентного середовища, проте їх можливості стають недостатніми для оцінювання стратегічних рішень у контексті зростання ролі концепції сталого розвитку та ESG-підходів у бізнесі. Сучасні моделі дозволяють сформулювати більш

цілісне уявлення про стратегічні перспективи підприємства, яке орієнтоване на довгострокову сталість.

Сучасний підхід до стратегічного вибору передбачає інтеграцію економічних, екологічних, соціальних і управлінських параметрів та спрямований на забезпечення сталого розвитку підприємства. Розширення аналітичної бази у цьому напрямі стає відповіддю поточним тенденціям світового бізнес-середовища та створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємств у довгостроковій перспективі.

1. Онищенко, В., Кононенко, Д., Чупіна, М. (2023). Інструменти стратегічного аналізу в управлінні підприємством: огляд, класифікація, критерії вибору. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, 4, 493–506. <https://surl.li/ryhowv>.
2. Мохонько, Г., Трохимчук, Д. (2024). Теоретичні засади управління стратегічним потенціалом підприємства. *Економіка та суспільство*, (68). <https://surl.li/wkanct>
3. BDO Global (2020). ESG Due Diligence: Integrating the sustainability factor into the investment process. <https://surl.li/fxpygi>
4. Armstrong, C. (2023). The Sustainable Business Model Canvas. *Sustainable Business*. <https://surl.cc/ngejkd>.
5. Anderson, K. (2024). The International Integrated Reporting Council (IIRC). *Greenly*. <https://surl.li/jsxssr>.
6. Jonker, A. What is the triple bottom line (TBL)? IBM Think, n.d. <https://www.ibm.com/think/topics/triple-bottom-line>.

Рудь Н.Т., професор кафедри економіки
Луцький національний технічний університет

ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО АНАЛІЗУ

Інноваційно-інвестиційна діяльність є фактором економічного зростання і розвитку, тому що позитивно впливає на модернізацію економіки, підвищує конкурентоспроможність на основі технічного та технологічного оновлення виробництва.

Глибоке дослідження теоретичних питань інвестиційної й інноваційної діяльності не завжди дозволяє оцінити взаємозв'язок цих двох процесів і тому виникає необхідність розроблення інтегрального показника оцінки інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств [1].

Аналіз інноваційно-інвестиційної діяльності є важливим елементом у системі управління діяльністю підприємства. Він являє собою процес дослідження інвестиційної активності підприємства, рівня інноваційного розвитку, ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності. Головною метою економічного аналізу інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства є вибір найбільш ефективних інноваційно-інвестиційних проектів та обґрунтування програм їх реалізації.

Аналіз інвестиційної діяльності проводиться з метою виявлення рівня інвестиційної привабливості підприємства, джерел інвестиційних коштів на даному підприємстві та з'ясування забезпеченості інвестиційними коштами для реалізації інноваційних проектів. В сучасній теорії інвестування в залежності від сполучення використовуваних методів розрізняють основні системи інвестиційного аналізу, що проводиться на підприємстві: горизонтальний аналіз, вертикальний аналіз, порівняльний аналіз, аналіз коефіцієнтів, інтегральний аналіз.

В процесі використання цієї системи аналізу визначаються відносні показники інвестиційної діяльності та її вплив на рівень фінансового стану підприємства. Наприклад, вплив збільшення обсягу інвестування інноваційної діяльності підприємства на рентабельність даного підприємства.

Тому, щоб визначити сукупність розрахункових економічних показників інноваційної активності, котрі визначають рівень забезпеченості підприємства економічними ресурсами в інноваційній сфері, потрібні наступні коефіцієнти: організаційно-інтелектуальний коефіцієнт

[2]; персоналу, зайнятого в НДДКР [3]; інвестицій в нематеріальні активи [4]; інвестування за рахунок власних коштів [4].; коефіцієнт освоєння нової продукції [3]:

Коефіцієнт інноваційно-інвестиційної діяльності визначається:

1) K_{o-i} – коефіцієнт організаційно-інтелектуальної складової, який визначає наявність у підприємства інтелектуальної власності та прав на неї у вигляді патентів, ліцензій на використання винаходів, свідоцтв на промислові зразки, корисні моделі, програмні засоби, товарні знаки та знаки обслуговування, а також інші аналогічні права і активи, необхідні для ефективного інноваційного розвитку [2].

$$K_{o-i} = \sqrt[3]{K_{наук} \times K_{вин} \times K_{авт}}, \quad (1)$$

де $K_{наук}$ – коефіцієнт науковості;

$K_{вин}$ – коефіцієнт винахідливості;

$K_{авт}$ – коефіцієнт авторства.

2) $K_{пр}$ – характеризує професіонально-кадровий склад підприємства, показує частку персоналу, який займається безпосередньо розробкою нових продуктів та технологій, виробничим та інженерним проектуванням, іншими видами технологічної підготовки виробництва до випуску нових продуктів або освоєння нових послуг, по відношенню до середньоспискового складу всіх постійних та тимчасових працівників, що рахуються на підприємстві. Визначається за формулою:

$$K_{пр} = \frac{Ч_{НДДКР}}{Ч_{п}}, \dots\dots\dots (2)$$

де $Ч_{НДДКР}$ – число зайнятих у сфері НДДКР, осіб;

$Ч_{п}$ – середня чисельність працівників підприємства, осіб.

При цьому: $K_{пр} \geq 0,20 \dots 0,25$ – вибір стратегії лідера; $K_{пр} \leq 0,20 \dots 0,15$ – вибір стратегії послідовника.

3) коефіцієнт інвестицій в нематеріальні активи:

$$K_{нма.інв} = KI_{нма} / KI_{заг}, \quad (3)$$

де $KI_{нма}$ – сума капітальних інвестицій у нематеріальні активи;

$KI_{заг}$ – загальна сума капітальних інвестицій;

4) коефіцієнт інвестування за рахунок власних коштів:

$$K_{вл.інв} = KI_{вл} / KI_{заг}, \quad (4)$$

де $KI_{вл}$ – сума капітальних інвестицій за рахунок власних коштів підприємства;

$KI_{заг}$ – загальна сума капітальних інвестицій;

5) $K_{оп}$ – коефіцієнт освоєння нової продукції, оцінює здатність підприємства до освоєння інноваційної або підданої технологічним змінам продукції за формулою:

$$K_{оп} = \frac{ВР_{нп}}{ВР_{заг}}, \dots\dots\dots (5)$$

де $ВР_{нп}$ – виручка від продажу нової або удосконаленої продукції (робіт, послуг) та продукції (робіт, послуг), виготовленої з використанням нових або удосконалених технологій, грн.;

$ВР_{заг}$ – загальна виручка від продажу усієї продукції (робіт, послуг), грн.

При цьому: $K_{оп} \geq 0,45 \dots 0,50$ – вибір стратегії лідера; $K_{оп} \leq 0,45 \dots 0,40$ – вибір стратегії послідовника.

6) K_{i-i} – коефіцієнт інноваційного-інвестиційної складової:

$$K_{i-i} = \sqrt[4]{K_{нма.інв} \times K_{вл.інв} \times K_{нма.ком} \times K_{нма}}, \quad (6)$$

де $K_{нма.інв}$ – коефіцієнт інвестицій в нематеріальні активи;

$K_{вл.інв}$ – коефіцієнт інвестування за рахунок власних коштів;
 $K_{пр}$ – коефіцієнт професійно-кадрового складу;
 $K_{оп}$ – коефіцієнт освоєння нової продукції.

Для того, щоб визначити ефективність інвестиційної діяльності, можна використати наступні показники [2]:

1) коефіцієнт ліквідності руху грошових коштів у результаті інвестиційної діяльності:

$$KL_{ргк.інв} = НГК/ВГК \quad (7)$$

де НГК – надходження грошових коштів у результаті інвестиційної діяльності;
ВГК – витрачання грошових коштів у результаті інвестиційної діяльності;

2) коефіцієнт ліквідності руху грошових коштів у результаті фінансової діяльності:

$$KL_{ргк.фін} = НГК/ВГК \quad (8)$$

де НГК – надходження грошових коштів у результаті фінансової діяльності;
ВГК – витрачання грошових коштів у результаті фінансової діяльності;

3) коефіцієнт ефективності руху грошових коштів у результаті інвестиційної діяльності:

$$KE_{ргк.інв} = ЧРК/ВГК \quad (9)$$

де ЧРК – чистий рух грошових коштів у результаті інвестиційної діяльності;
ВГК – витрачання грошових коштів у результаті інвестиційної діяльності;

4) коефіцієнт ефективності руху грошових коштів у результаті інвестиційної діяльності:

$$KE_{ргк.фін} = ЧРК/ВГК \quad (10)$$

де ЧРК – чистий рух грошових коштів у результаті фінансової діяльності;
ВГК – витрачання грошових коштів у результаті фінансової діяльності.

Головна мета інтегрованого аналізу – забезпечити результатом оцінки окремих компонентів підприємства в інноваційно-інвестиційній сфері у певний момент часу, надати певні характеристики та достовірну інформацію для прибуткових операцій підприємства у майбутньому.

Отже, при проведенні інтегрованого аналізу інноваційно-інвестиційної діяльності можна використати наступні формули [1]:

$$I_{ргк} = \sqrt{\sqrt{KE_{ргк.фін} \times KE_{ргк.інв}} \times \sqrt{KL_{ргк.інв} \times KL_{ргк.фін}}}, \dots \quad (13)$$

де $I_{ргк}$ – інтегральний показник ефективності використання грошових коштів;

$$\dots \dots \dots I_{i-ім} = \sqrt{K_{o-i} \times K_{i-i}}, \quad (14)$$

де $I_{i-ім}$ – інтегральний показник інноваційно-інвестиційних можливостей.

У таблиці 1 наведено підхід до формування методики інноваційно-інвестиційного аналізу.

Отже, інноваційно-інвестиційна діяльність наразі є важливою умовою зростання та розвитку як країни загалом, так і кожного окремого підприємства. Для дослідження стану та потенціалу розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств використовують інноваційно-інвестиційний аналіз. В економічній літературі існує багато методичних підходів до аналізу інноваційної та інвестиційної діяльності, на основі яких можна виявити взаємозв'язок між інноваційною та інвестиційною діяльністю.

Таблиця 1. Основні характеристики інноваційного, інвестиційного та інноваційно-інвестиційного аналізу

Об'єкт аналізу	Предмет аналізу	Мета аналізу	Інформаційні джерела
Інноваційний управлінський аналіз			
Інноваційна діяльність	Інноваційні процеси	Оцінка, діагностика і прогнозування базових елементів інноваційної діяльності	Дані бухгалтерського і статистичного обліку, соціологічна інформація
Інвестиційна діяльність			
Інвестиційна діяльність	Інвестиційні процеси	Оцінка, діагностика і прогнозування ресурсів, витрат і результатів інвестиційної діяльності	Дані бухгалтерського і управлінського обліку
Інноваційно-інвестиційна діяльність			
Інноваційно-інвестиційна діяльність	Інноваційно-інвестиційні процеси	Оцінка, діагностика і прогнозування ресурсів, витрат і результатів інноваційно-інвестиційної діяльності	Дані бухгалтерського, статистичного та управлінського обліку, соціологічна інформація

1. Рожелюк В.О. Аналіз інноваційно-інвестиційної привабливості підприємства. *Економічний аналіз*. 2014. №65. С.275 – 350.
2. Полозова Т.В. Формування ознакового простору діагностики інноваційно-інвестиційної спроможності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. №8(170) С. 450–460.
3. Рудь Н., Гордійчук А. Економіка та організація інноваційної діяльності: підручник, 2-е вид., перероб. і доп. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2019. 446 с.
4. Малюта Л. Я. Оцінювання рівня інноваційного розвитку промислового підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2011. Вип. 1 (4). URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11mlyrpp.pdf>.

Коцій О.В.

Д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту

Махнюк В.С.

Студент, Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна

УПРАВЛІННЯ ВІТЧИЗНЯНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ НА ЗАСАДАХ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Нині вагомим стає збалансований розвиток організацій, покликаний поєднати їх високу ефективність функціонування з позитивним впливом на суспільство та збереженням довкілля. Це знаходить відгук у положеннях концепції сталого розвитку.

Сталий розвиток організацій передбачає [1]: дотримання балансу між економічними, екологічними та соціальними цілями і результатами діяльності організації; зосередження уваги на довгостроковій перспективі; розвиток потенціалу сталості на основі удосконалення управління, інновацій, покращення стосунків з стейкхолдерами.

Вітчизняні організації підтримують ідею концепції сталого розвитку і намагаються відповідно удосконалити свою діяльність. 93 % керівників визнають сталий розвиток важливим фактором успішного функціонування організації на ринку [2]. Вітчизняні організації реалізують концепцію сталого розвитку через [3]: реалізацію інноваційних технологій (циркулярна економіка, зелена енергетика); здійснення діяльності на засадах соціальної відповідальності бізнесу; розроблення та реалізацію стратегії екологічного менеджменту. Проте вітчизняні організації відчувають ряд труднощів у реалізації концепції сталого розвитку (рис. 1).

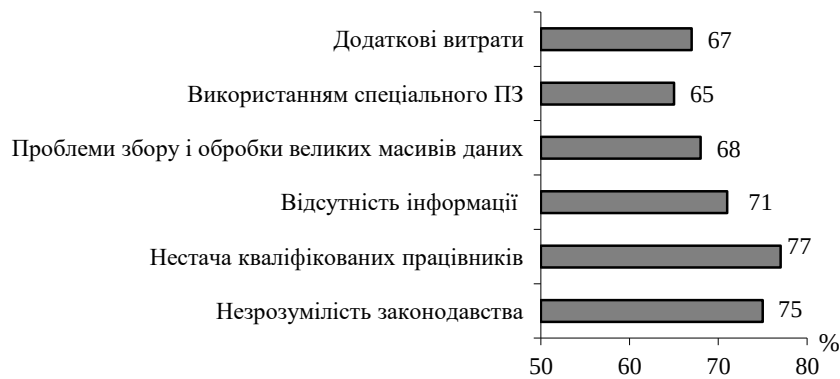


Рис. 1. Чинники, що стримують ESG-трансформацію вітчизняних організацій, %
Примітка. Сформовано на основі даних джерела [4]

Таким чином, керівники вітчизняних організацій розуміють вагомість та необхідність використання концепції сталого розвитку. Проте вони стикаються з цілим рядом труднощів у процесі ESG-трансформації організацій, що вимагає приділення значної уваги даному питанню та пошуку шляхів вирішення наявних проблем у цій сфері.

1. Командровська В.Є. Теоретико-методологічні основи концепції сталого розвитку підприємства. *Економічний вісник*. 2023. № 4. С. 157-166.
2. Васильчук І.П. Теоретико-методологічні підходи до визначення сутності сталого розвитку корпорацій. *Проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 256-261.
3. Тарасюк О.В. Теоретичні засади формування концепції сталого розвитку та її практична реалізація на сучасному етапі розвитку суспільства. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 1 (111). С. 51-63.
4. 77% українських компаній потребують інструментів для впровадження ESG-стандартів: результати дослідження Офісу зеленого переходу. URL: https://gto.dixigroup.org/77-ukrainskykh-kompanii-potrebiut-instrumentiv-dlia-vprovadzhennia-esg-standartiv-rezultaty-doslidzhennia-ofisu-zelenoho-perekhodu?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 15.09.2025).

Левін О.М., магістрант кафедри економіки
Науковий керівник: **Н.Т. Рудь**, д.е.н., професор
Луцький національний технічний університет

КОРПОРАТИВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДСИСТЕМИ РОЗВИТКУ КАДРІВ

В основі кардинальних змін лежить новаторська ідея, безперервне навчання співробітників, використання найновіших технологій для удосконалення професійних знань та вмінь працівників, створення єдиної корпоративної культури. Саме формування в компанії єдиної ідеології дозволяє передовим компаніям стати найсильнішими і бути такими протягом довгого часу» [1].

Таким чином, на сьогоднішній день, актуальною є потреба інвестування коштів в освіту, науку та інноваційне перетворення економіки, стимулювання творчості, конструкторської і винахідницької діяльності, а також вміння знаходити неординарні рішення і брати на себе відповідальність за їх практичне втілення.

«Аналіз сучасної ситуації на ринку праці та ринку освітніх послуг свідчить про наявність між ними дисбалансу попри потребу їх взаємозв'язку та взаємодії. Одним із показників, що визначає глобальний індекс конкурентоспроможності країни, що визначається Всесвітнім економічним форумом з 1979 р., є вища освіта та професійна підготовка. Рівень підготовки фахівців не відповідає вимогам сучасного ринку праці внаслідок відсутності узгодженості навчальних програм ВЗО з вимогами роботодавців. Кількість вищих навчальних закладів

зростає прямо пропорційно охочим отримати диплом про вищу освіту, залишаючи питання її якості на другорядному місці» [1].

Вітчизняний менеджмент виробничих підприємств регіону все більше переконується у необхідності впровадження інноваційної політики. Саме вона розглядається як єдиний спосіб підвищення конкурентоспроможності продукції, підтримки високих темпів розвитку та рівня прибутковості. Цього можна досягти шляхом залучення інноваційних технологій у діяльність підприємства та освоєння нових знань працівниками.

Однією із форм освоєння і підвищення рівня знань є корпоративний університет [1; 2], структура, яка виконує функції навчання й становлення компанії. Загальновизнаною моделлю корпоративного університету на Заході вважають структурний підрозділ компанії із чотирма базовими функціями:

- 1) навчати співробітників усіх рівнів;
- 2) управляти знаннями: системна консолідація досвіду співробітників і його поширення;
- 3) виступати центром корпоративної культури, «сховищем» цінностей компанії;
- 4) бути центром інновацій.

Федулова Л.І. [2, с. 117 – 120] виділяє наступні форми корпоративного університету: 1) абсолютно віртуальна структура; 2) інсорсингова модель.

У першому випадку в організації є відповідальна людина за реалізацію програми навчання. Працівники беруть участь у вебінарах, тренінгах, слухають лекції, виконують практичні завдання, контролюють свої знання перевіркою відповідей на тести.

Інсорсингова модель передбачає наявність корпоративного університету, як повноцінної навчальної структури, яка володіє власною інфраструктурою, персоналом, штатними тренінг-менеджерами, навчальними аудиторіями тощо. Вітчизняний бізнес порівняно недавно почали впроваджувати комплексне корпоративне навчання. Основна причина – сучасна система професійної освіти не задовольняє потреби сучасних підприємств у висококваліфікованих фахівцях.

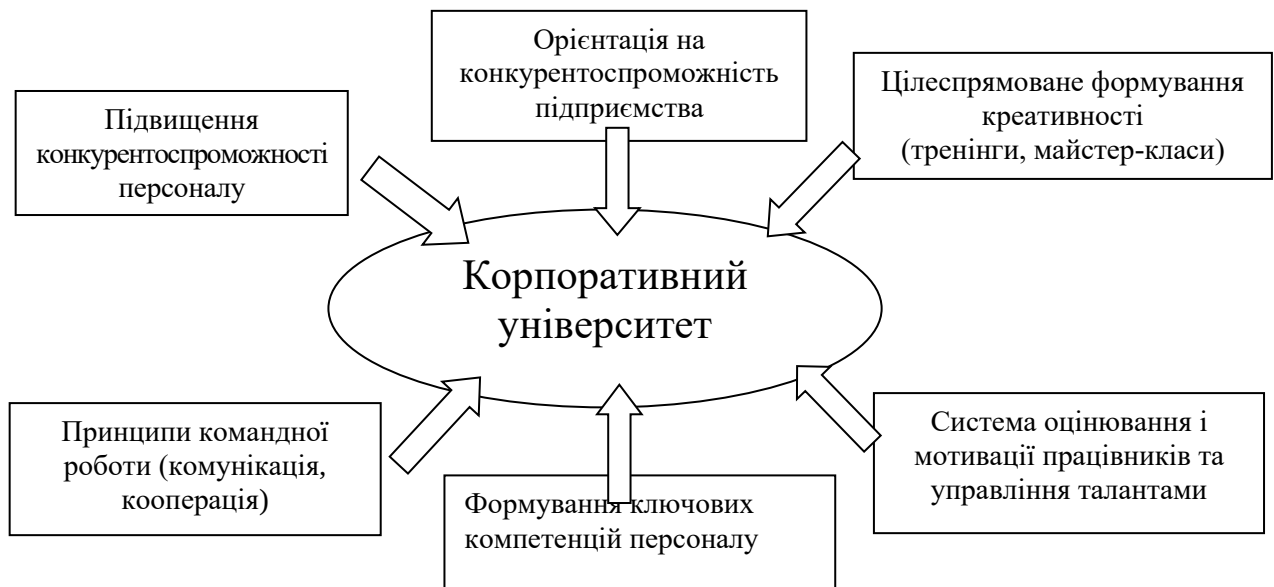


Рис. 1. Характерні ознаки корпоративного університету (авторська розробка)

Існуючі корпоративні університети можна умовно розділити на дві групи:

- 1) освітні, котрі займаються в основному навчанням персоналу;
- 2) інноваційні, орієнтовані насамперед на вирішення актуальних проблем удосконалення виробництва і менеджменту, управління знаннями та їхнім застосуванням при розробці нових продуктів та послуг, навчання персоналу під нові завдання.

Корпоративний університет має реальні переваги перед консалтинговими фірмами, інститутами підвищення кваліфікації, ВЗО, оскільки:

- 1) працює не над типовими, а над конкретними актуальними конкурентними перевагами підприємства;
- 2) підходить до проблем зсередини і займається ними постійно, що дозволяє розглядати бізнес-процеси, менеджмент у реальній динаміці, у розвитку;
- 3) займається рішенням окремого завдання в комплексі взаємозалежних питань, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства в цілому;
- 4) є об'єктом і способом інвестування в розвиток інтелектуальних активів конкретного підприємства і його персоналу.

На рис. 1 зображено характерні ознаки корпоративного університету, які можуть бути властиві саме українським підприємствам.

Для забезпечення випуску інноваційної конкурентоспроможності продукції та подальшого виходу на світові ринки пропонується на передових підприємствах Волинської області створення корпоративних університетів всередині компаній. Побудова такої структури дозволить керівникам вказаних підприємств вирішити ряд завдань:

- сформувати єдину систему корпоративних цінностей та корпоративної культури;
- сформувати навички практичного використання сучасних підходів до ведення бізнесу та реалізації конкурентної переваги компанії;
- розробляти у процесі навчання та впроваджувати зміни у компанії, які покликані підвищити прибутковість бізнесу;
- вести роботу по залученню працівників до змін та інновацій, які відбуваються в організації;
- зміцнювати і розвивати комунікативні зв'язки усередині компанії;
- постійно підвищувати ефективність навчання та розвитку не тільки з погляду результату, а й з погляду співвідношення «ціна – якість»;
- забезпечити можливість підвищення мотивації та стимулювання перспективних і талановитих співробітників;
- звернути увагу на те, що розвиток персоналу забезпечує не тільки на «покриття дефіциту знань і навичок», але й орієнтується на майбутні стратегічні завдання та забезпечення довгострокової потреби організації в кваліфікованих кадрах;
- стимулювати безперервний розвиток кадрів компанії до створення та генерації нових ідей.

Генерація ідей є однією з основних функцій інноваційної діяльності. Значення інновацій постійно зростає, тому що конкурентний ринок буквально змушує кожну компанію вводити різноманітні нововведення й раціоналізувати виробництво. Компанії, які не здатні модернізувати виробництво, рано чи пізно поступаються місцем на ринку технологічно передовим організаціям. Необхідність інновацій полягає не тільки в тому, що змінюється зовнішнє середовище, але й в тому, що з'являється небезпека старіння існуючих продуктів [3].

У результаті змін середовища виникають як нові потреби, так і нові знання, способи задоволення цих потреб. Працівники здатні до навчання та застосування набутих знань у своїй діяльності. Нові знання ведуть до нових ідей, які безпосередньо є творчими здібностями індивідів до різних видів професійної діяльності.

Сучасні умови господарювання підприємства вимагають формування працівників інноваційного типу, відмінними рисами яких є «освіта, професіоналізм, моральність, творчий потенціал, готовність до інновацій» [2], задоволення від винагород за досягнення. Використання інновацій у трудовій діяльності надає їй творчого характеру. Творчість, на відміну від трудової діяльності, не залежить від фізичної потреби, яку здатен задовольнити продукт праці. Творчості відповідає особливий характер розвитку людини, для якої

вирішальним стимулом та умовою трудової діяльності стають самооцінка та самовдосконалення [4].

Інноваційні кадри є джерелом конкурентних переваг підприємства, регіону, держави, які здатні своєю інтелектуальною працею забезпечити економічне зростання. Для підвищення кадрового потенціалу підприємства необхідно:

- 1) сформувати стратегію у сфері управління знаннями з метою створення бази знань та інфраструктури їх передачі, комп'ютерних мереж, оргструктур, орієнтованих на знання;
- 2) розробити заходи щодо підвищення рівня вмотивованості персоналу до інноваційної праці, підвищення рівня їх інноваційної активності;
- 3) створити гідні умови для становлення і розвитку креативності персоналу, генерування новацій, перетворення їх в інновації внаслідок реалізації інноваційного потенціалу.

У зв'язку з цим доцільним є запровадження на підприємстві Порядку управління ідеями співробітників, який встановлює порядок подачі, розгляду та заохочування за подання ідей, спрямованих на скорочення витрат і підвищення конкурентоспроможності підприємства у рамках впровадження системи безперервного вдосконалення. Система безперервного вдосконалення – інтегрована комплексна управлінська система, спрямована на постійний розвиток потенціалу співробітників (знання, інструменти, поведінку) для зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності продукції (послуг), що в кінцевому результаті веде до підвищення конкурентоспроможності компанії.

Управління ідеями співробітників – процес, спрямований на стимулювання участі всіх співробітників підприємства до подачі і впровадження пропозицій, спрямованих на зниження витрат, підвищення продуктивності праці та ефективності виробництва, економію трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, досягнення ключових показників ефективності.

Таким чином, стимулювання інноваційної активності кадрів в рамках генерування нових ідей спрямоване на вирішення двоєдиного завдання – максимально розбудити творчу активність осіб, зайнятих внесенням ідей та пропозицій, і скерувати цю активність на вирішення конкретних, комерційно орієнтованих завдань підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності.

Для нарощення кадрового потенціалу на підприємстві доцільно дотримуватись таких рекомендацій:

- 1) посилити уваги керівництва підприємства щодо організації розвитку та управління творчими здібностями працівників;
- 2) розвивати систему управління творчими здібностями на усіх рівнях;
- 3) подолати розрив між різними поколіннями працівників, виділення конкретних методів роботи з персоналом як для молодих так і для зрілих працівників;
- 4) безперервне удосконалення працівників з використанням сучасних методів навчання;
- 5) «удосконалювати інформаційні системи, що дозволяє підприємству прогнозувати можливі зміни, виводити певні статистичні показники, які стосуються кадрових процесів» [4].

1. Леган І. М. Удосконалення системи освіти як ключового напрямку підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 28(1). С. 170–174. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_28\(1\)_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_28(1)_36)
2. Федулова Л.І., Фомова О.А. Теорія та практика формування інноваційної стратегії корпоративних структур: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2009. 239 с.
3. Коржов Є.О. Сучасні аспекти стимулювання інноваційної діяльності машинобудівних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. №12. С. 73 – 75
4. Толмачова О.В., Бельтюков Є.А. Мотивація інноваційної активності кадрової складової інноваційного потенціалу. *Економічні інновації*. 2013. Вип. 52. С. 191–197

Тендюк А.О.

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна

ПЕРЕВАГИ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ESG-МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

ESG-менеджмент (Environmental, Social, Governance management) у сучасній науковій літературі розглядається як інтегрована система корпоративного управління, спрямована на забезпечення довгострокової стійкості підприємства шляхом комплексного врахування екологічних, соціальних та управлінських факторів у процесі стратегічного і операційного менеджменту.

З позицій сучасної теорії сталого розвитку, ESG-менеджмент трактується як механізм трансформації бізнес-моделі підприємства відповідно до вимог відповідального ведення бізнесу, забезпечення прозорості нефінансової звітності та мінімізації ризиків, пов'язаних із впливом підприємства на навколишнє середовище, суспільство та систему корпоративного управління.

З позиції сучасних досліджень, ESG-менеджмент виступає інструментом управління нефінансовими ризиками та водночас - джерелом стратегічних можливостей для підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості [1; 2]. У контексті глобальних стандартів сталості (GRI, TCFD, CSRD), він забезпечує прозорість діяльності, звітність і відповідність міжнародним вимогам щодо нефінансових показників компанії [3-5].

У сучасних наукових підходах ESG-менеджмент характеризують такі ключові положення:

1. Системність та інтегративність. ESG-менеджмент передбачає вбудованість принципів сталого розвитку в усі управлінські процеси - від стратегічного планування та формування політик до оперативних рішень і контролю. У центрі уваги - управління ризиками та можливостями, пов'язаними з екологічними та соціальними змінами, регуляторними вимогами та очікуваннями стейкхолдерів.

2. Орієнтація на довгострокову цінність. У сучасних дослідженнях ESG підкреслюється, що компанії, які впроваджують ESG-підходи, формують довгострокову конкурентоспроможність, підвищують інвестиційну привабливість і створюють стійку цінність для всіх груп стейкхолдерів[6].

3. Ризик-менеджмент нового покоління. Екологічні, соціальні та управлінські аспекти розглядаються як критичні нефінансові ризики, що суттєво впливають на фінансові результати. ESG-менеджмент охоплює оцінювання, моніторинг і пом'якшення таких ризиків, а також облік їх у стратегічних KPI та корпоративній звітності.

4. Прозорість та відповідальність. Важливою складовою є забезпечення прозорості діяльності підприємства за допомогою:

- нефінансової (ESG/CSR/GRI) звітності,
- політик екологічної, соціальної та корпоративної відповідальності,
- інтегрованої комунікації зі стейкхолдерами.

5. Трансформація корпоративної культури. Сучасні дослідження наголошують на необхідності формування корпоративної культури орієнтованої на цінності, що підтримує екологічну відповідальність, етичні норми управління, інклюзивність, рівність і прозорість прийняття рішень.

У сучасних умовах розвитку глобальних ринків інструменти ESG-менеджменту набувають ключового значення для забезпечення стійкої конкурентної позиції підприємств. Вони формують нову парадигму корпоративного управління, в якій економічна ефективність невід'ємно пов'язана із соціальною відповідальністю, екологічною сталістю та прозорістю

управлінських процесів. Системне впровадження ESG-підходів забезпечує низку стратегічних та операційних переваг [1-6]. Деталізуємо основні з них.

1. Підвищення інвестиційної привабливості. ESG-показники стали критерієм оцінювання ризику для глобальних інвесторів. Підприємства, що демонструють високий рівень екологічної та соціальної відповідальності, розглядаються як більш стабільні та передбачувані, що знижує інвестиційні ризики та сприяє залученню капіталу. Інвестори, такі як BlackRock, відкрито заявляють, що ESG є ключовим елементом стратегії довгострокового фінансування.

2. Зміцнення конкурентних позицій на ринку. ESG-орієнтовані підприємства швидше адаптуються до регуляторних змін, ринкових коливань та очікувань споживачів. Завдяки екологічній ефективності, етичній поведінці та соціальній відповідальності вони здобувають репутаційні переваги, які є важливими у конкурентній боротьбі, особливо на ринках з високим рівнем прозорості.

3. Зменшення операційних та регуляторних ризиків. Інструменти ESG дозволяють проактивно ідентифікувати, оцінювати й мінімізувати нефінансові ризики, пов'язані з кліматичними змінами, трудовими конфліктами, порушеннями прав людини, непрозорими практиками управління тощо. Такі ризики часто стають ключовими тригерами фінансових втрат, правових позовів або втрати ділової репутації.

4. Оптимізація операційної діяльності. ESG-менеджмент передбачає впровадження енергоефективних технологій, скорочення споживання ресурсів, екологічну модернізацію виробництва, автоматизацію обліку викидів та відходів. Це сприяє зниженню виробничих витрат та підвищенню продуктивності праці.

5. Посилення мотивації та утримання персоналу. Підприємства, що впроваджують ESG-політики, формують безпечні умови праці, підтримують розвиток людського капіталу, забезпечують рівність можливостей та етичні стандарти управління персоналом. Це підвищує залученість працівників, зменшує плинність кадрів і сприяє формуванню інноваційної корпоративної культури.

6. Розширення партнерських можливостей та зв'язків зі стейкхолдерами. ESG-орієнтовані компанії демонструють відкритість і прозорість, що зміцнює взаємовідносини з клієнтами, постачальниками, органами влади та місцевими громадами. Багато міжнародних корпорацій вимагають від своїх контрагентів наявності ESG-політик і нефінансової звітності.

7. Підвищення інноваційної активності. ESG-підходи стимулюють компанії розробляти нові технології, продукти та бізнес-моделі з нижчим екологічним слідом, високою соціальною ефективністю та прозорими управлінськими процедурами. Інноваційність стає ключовим інструментом досягнення екологічної та соціальної стійкості.

8. Формування довіри й репутації відповідального бізнесу. Високий рівень публічності та прозорості діяльності, підтверджений ESG-звітністю, GRI-стандартами та відповідністю регуляціям, формує довіру з боку інвесторів, споживачів та суспільства. Репутація відповідального бізнесу стає стратегічним активом.

Впровадження інструментів ESG-менеджменту забезпечує підприємству комплексну трансформацію від оптимізації ресурсів і підвищення ефективності до зміцнення стратегічних позицій на ринку та формування довгострокової стійкості розвитку. У результаті ESG стає не додатковим елементом корпоративного управління, а ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства в умовах глобальних викликів та інтеграції до європейського економічного простору.

Впровадження інструментів ESG-менеджменту формує багатовимірний ефект: одночасно знижує операційні витрати, підвищує ефективність використання ресурсів, зміцнює ринкову позицію підприємства, покращує репутацію та відкриває доступ до нових джерел фінансування і партнерств. Таким чином, ESG-підходи стають ключовим фактором сучасної конкурентоспроможності підприємства.

У сучасних умовах повномасштабної війни впровадження інструментів ESG-менеджменту набуває особливого стратегічного значення для українських підприємств. Воєнні ризики, руйнування критичної інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів та зростання енергетичної нестабільності суттєво підвищують вимоги до стійкості, прозорості й адаптивності бізнесу. У таких умовах ESG-підходи стають основою формування антикризової та відновлювальної бізнес-моделі.

У таблиці 1 узагальнено основні конкурентні переваги впровадження інструментів ESG-менеджменту для отримання та нарощення конкурентних переваг підприємства у сучасних умовах.

Таблиця 1. Переваги впровадження інструментів ESG-менеджменту для конкурентоспроможності підприємства

Інструменти та напрями ESG-менеджменту	Зміст управлінських заходів	Ключові конкурентні переваги для підприємства
Environmental: екологічний менеджмент та екологічні інновації	Енергоефективність, зниження викидів, управління відходами, модернізація обладнання, впровадження ISO 14001	Зменшення виробничих витрат Підвищення ресурсної ефективності Вихід на ринки з екологічними вимогами Зниження екологічних ризиків і штрафів
Декарбонізація та кліматичні стратегії	Моніторинг CO ₂ -викидів, кліматичний аудит, впровадження відновлюваних джерел енергії, ESG-кліматичні KPI	Підвищення інвестиційної привабливості Відповідність міжнародним стандартам (EU CSRD, TCFD) Репутація екологічно відповідального бізнесу
Social: розвиток людського капіталу	Програми навчання, охорона праці, інклюзивність, добробут персоналу, соціальна взаємодія з громадами	Підвищення продуктивності праці Зменшення плинності кадрів Посилення мотивації та корпоративної культури
Соціальна відповідальність і взаємодія зі стейкхолдерами	Публічні соціальні програми, прозорі комунікації, партнерство з громадами, реалізація CSR-проектів	Зміцнення репутації підприємства Розширення ринкових і партнерських можливостей Зростання лояльності клієнтів і постачальників
Governance : корпоративне управління та етика	Антикорупційні політики, відповідальне керівництво, прозора звітність, розподіл повноважень, аудит	Зменшення управлінських ризиків Підвищення довіри інвесторів Забезпечення відповідності регуляторним вимогам
Прозора нефінансова звітність (ESG/GRI/Integrated reporting)	Публікація ESG-звітів, нефінансових KPI, відкритість даних щодо впливу на довкілля, персонал і управління	Формування довіри стейкхолдерів Покращення доступу до фінансування Підвищення міжнародної конкурентоспроможності
Інноваційні та циркулярні бізнес-моделі	Впровадження ресурсозбереження, повторного використання матеріалів, циркулярних рішень, green-tech	Створення нової ринкової цінності Доступ до зелених ринків та грантів Лідерські позиції у сфері сталих інновацій

Таким чином, для українських підприємств, особливо в умовах військового стану інструменти ESG-менеджменту перетворюються на потужний інструмент зміцнення операційної стійкості, підвищення конкурентоспроможності та інтеграції у європейський економічний простір. Підприємства, що впроваджують ESG-принципи, демонструють здатність до адаптації, забезпечують збереження людського капіталу, мінімізують ризики та формують фундамент для післявоєнного відновлення.

1. Eccles R., Klimenko S. The Investor Revolution // *Harvard Business Review*. 2019. № 5. С. 106–116.
2. OECD. ESG Investing and Corporate Sustainability. Paris : OECD Publishing, 2023. 78 p.
3. Fink L. Larry Fink's 2022 Letter to CEOs : The Power of Stakeholder Capitalism. New York : BlackRock, 2022. 25 p.
4. European Union. Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) : Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council. Brussels : EU, 2022. 121 p.
5. IFRS Foundation. IFRS S1 and IFRS S2 Sustainability Disclosure Standards. London : IFRS. 2023. 97 p.
6. GRI. Global Reporting Initiative Standards 2021 : Consolidated guidelines. Amsterdam : GRI,. 2021. 135 p.

Фесіна Ю.Г.

к.е.н., доцент, доцент кафедри підприємництва, торгівлі та логістики
Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна

ФІЛОСОФІЯ БІЗНЕСУ 5.0

Сучасний бізнес характеризується досить розмаїтою архітектонікою, де першість розуму, логіки та системного мислення у прийнятті рішень та управлінні бізнесовою діяльністю тісно межує з інтуїтивною волею, емоційно-чуттєвими факторами поведінкової діяльності. У контексті філософії таке поєднання раціоналізму та ірраціоналізму демонструє складність реального світу бізнесу та водночас формує його цілісну природу. Якщо раціоналізм орієнтований на підтримку «твердих» елементів управління бізнесом (планування, аналіз, контроль), то ірраціоналізм визнає значимість «м'яких» чинників. У сукупності вони формують основи для креативності, яка важлива для прояву інноваційної природи бізнесу. Остання сприяє формуванню адаптаційного потенціалу бізнесу, що проявляється не стільки в пристосуванні до появи факторів невизначеності, скільки у формуванні сили для внутрішньої опірності, протидії. В результаті з'являються нові підходи, методи, ідеї, які є проявом евристичного процесу, пошуку нового. Пошук нового є фундаментальним проявом творчості, свободи волі, де нове виникає через заперечення старого і синтез ідей.

Креативність, інновації та сталі моделі ресурсокористування стали логічним продовженням ери автоматизації, технологічного прогресу та цифрової трансформації, які в принципі намагалися мінімізувати присутність людського фактору для мінімізації втрат та помилок. Життєвий цикл бізнес-моделей, побудованих виключно на техніко-технологічних параметрах позбавлений перспективи прогресу без створення спільного простору для інтелектуальної співпраці людини і технологій. Тому поряд із технологічними й цифровими трансформаціями важливо віднайти місце для гармонійного розвитку людського капіталу. Синтез вище зазначеного дозволяє сформулювати нову якість для розвитку бізнесу.

Існує думка, що промисловість може відігравати активну роль у вирішенні суспільних проблем, таких як: збереження ресурсів, зміна клімату та соціальна стабільність. Підвищення конкурентоспроможності промисловості можливе на основі врахування мінливих потреб у кваліфікації та навчанні працівників, імплементації циркулярних виробничих моделей використання ресурсів та постійного перегляду функціональних ланцюгів створення вартості [1]. В свою чергу, технології, базуючись на співпраці людини і машини, слугують інструментом для розширення творчого потенціалу працівників, інтелектуального «насичення» професій і підвищення продуктивності праці. Таким чином, нові норми економічної поведінки бізнесу є результатом поєднання технологічного прогресу з гуманізмом, що пронизаний етичними та екологічними цінностями, виходом за межі технократичного мислення. Такий підхід до розуміння бізнесової системи руйнує традиційне уявлення про його виключну орієнтацію на максимізацію економічної вигоди, надаючи пріоритет створенню ціннісної пропозиції.

Цінність – базове поняття філософії бізнесу 5.0, що є діловою площадкою для імплементації промислової концепції Індустрія 5.0. Одним із фокусів уваги останньої є

зосередження на ланцюгах створення вартості. Ланцюги створення вартості відображають процеси трансформації ресурсів у споживчу цінність шляхом приросту значимості продукту через проходження послідовних етапів перетворення ресурсів. У філософському сенсі він проявляє діалектику частини й цілого, де завдяки синергічному поєднанню ланок забезпечується системний цілісний підхід. Таким чином, у ланцюзі створення вартості проявляється суб'єктно-об'єктна природа цінностей, що в першу чергу базується на усвідомленні та відображенні у культурі людської поведінки значимості речей та явищ. Ключовим у філософії бізнесу 5.0 є також поняття **ціннісного лідерства**. Воно протиставляється традиційній моделі управління, зосередженій на контролі та ієрархії. Лідер у новій системі бізнесу є носієм місії, пов'язаної з формуванням культури довіри, горизонтальної комунікації й співтворення. Філософська основа цієї моделі ґрунтується на переконанні, що стійкість бізнесу народжується не з примусу або адміністративного впливу, а з внутрішньої мотивації людей працювати заради спільного блага. Звідси, емпатійність, етичність, інклюзивність та соціальна відповідальність стають складовою частиною логіки економічної поведінки будучи результатом вираження волі, як елементу ціннісного ставлення, вияву бажання досягати цілей та здійснювати ціннісно орієнтовану дію.

У концепті філософії бізнесу 5.0 важливо переосмислити роль технологій. Інтернет речей, розвиток роботизації та поширення штучного інтелекту слід розглядати не як загрози для повного нівелювання ролі людського чинника. Вони виконують допоміжну функцію для реалізації можливостей людини, розвантажуючи її від рутинізації праці та генеруванні спектру оптимальних рішень. Це певні блага, які є бажаними та належно відображають реалії технологічного прориву, що покликані зробити життя людей кращим і є нормою сьогодення. Таким чином, технологія не є конкурентом людині, а виступає предметом співпраці людини й машини, пропонуючи нову форму раціональності, побудовану на аналітичній достовірності та моральній відповідальності.

Важливим елементом філософії бізнесу 5.0 є **екологічна раціональність**. Вона базується на оцінці – процесі визначення значимості ресурсного середовища для правильної ідентифікації пріоритетів. За такого підходу доквілля, зі своїм набором ресурсних факторів, слід розглядати, як партнерську для бізнесу систему, що має власну цінність. Плекання останньої, обумовлює перехід до мінімізації шкідливих викидів, побудови відповідального логістичного ланцюга постачання та циркулярних моделей здійснення бізнес-процесів. Останні, забезпечують співучасть продуцентів та реципієнтів продуктів в інноваційних процесах. Завдяки цьому межа між природним і штучним, як чітко виражений фактор антропогенного втручання у природні процеси, зникає. Бізнес перестає бути чинником тиску на природу і стає важливою складовою її збереження, орієнтуючись на створення спадщини для майбутніх поколінь і здійснюючи свій внесок у метафізику буття та цілісності світу.

Таким чином, основу філософії бізнесу 5.0 детермінують базові елементи філософської теорії цінностей. Бізнес-моделі перспективи – це ті бізнес-структури, які покликані генерувати цінність, сприяти сталому розвитку. Така філософія формує **парадигму гуманізованої економіки**, де розвиток асоціюється з якістю суспільних змін.

1. Industry 5.0. What this approach is focused on, how it will be achieved and how it is already being implemented. European Commission. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/research-area/industrial-research-and-innovation/industry-50_en.

Карась О.Р.

аспірант кафедри економіки

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна

ВПЛИВ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ НА ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ

Повномасштабна війна створила для української економіки безпрецедентний виклик у сфері людського капіталу. За даними Міністерства у справах ветеранів, станом на лютий 2025 року кількість ветеранів в Україні досягла 1,3 млн осіб [3]. Сотні тисяч економічно активних громадян перебувають або перебували у лавах Збройних Сил України, що призводить до тимчасового вилучення значної частини трудових ресурсів з національної економіки. Ефективність механізмів реінтеграції ветеранів безпосередньо визначає, чи зможе країна не лише повернути, але й примножити свій людський капітал у поствоєнний період.

Метою дослідження є аналіз поточного стану та перспектив вдосконалення соціально-економічних механізмів реінтеграції учасників бойових дій з точки зору їх впливу на людський капітал національної економіки.

Людський капітал як сукупність знань, навичок, компетенцій та здоров'я працівників є ключовим фактором конкурентоспроможності сучасної економіки [7]. В умовах війни відбувається не лише кількісне скорочення людського капіталу через демографічні втрати [6], але й якісна його трансформація. Військовослужбовці набувають специфічних компетенцій, які потребують адаптації для цивільного ринку праці, водночас частково втрачаючи попередні професійні навички через тривалу перерву у професійній діяльності.

Аналіз поточного стану реінтеграції ветеранів в Україні виявляє системні проблеми. За даними Українського ветеранського фонду, станом на початок 2024 року 30,95% ветеранів, які завершили військову службу, мають статус безробітного [1]. Це більш ніж утричі перевищує середній рівень безробіття в Україні та свідчить про недостатню ефективність існуючих механізмів реінтеграції. У 2024 році на обліку в Державній службі зайнятості перебувало майже 400 тисяч безробітних громадян [2]. При цьому послуги служби зайнятості отримали 13 тисяч ветеранів, проте зайнятістю були забезпечені лише 330 тисяч громадян загалом, що вказує на значний розрив між наявними програмами та реальними потребами ринку праці [2].

Критичною проблемою є інформаційний вакуум: 67,79% ветеранів не володіють інформацією про державні програми навчання та перепідготовки [1]. Це призводить до того, що навіть існуючі можливості залишаються невикористаними. Водночас 42,28% ветеранів висловлюють занепокоєння через брак знань або втрату професійних навичок [1], що підтверджує необхідність масштабних програм професійної адаптації. Проблема працевлаштування ветеранів набуває особливої гостроти, оскільки вони потребують не лише стандартних послуг служби зайнятості, але й спеціалізованої підтримки, передбаченої законодавством [9].

Попри виклики, ветерани володіють значним потенціалом для збагачення людського капіталу економіки. За результатами опитування, під час військової служби вони набули цінних компетенцій: навички виживання та стресостійкості (57,62%), надання першої домедичної допомоги (56,76%), управління персоналом (39,21%), комунікації (29,91%), роботи з технікою та логістики [1]. Ці навички мають високу цінність для цивільного ринку праці, особливо в секторах безпеки, управління проектами, логістики, охорони здоров'я, ІТ-технологій [7].

Позитивним індикатором є підприємницькі наміри ветеранів: 50,14% респондентів висловили бажання розвивати власну справу [1]. Це створює потенціал не лише для самозайнятості ветеранів, але й для генерування нових робочих місць та економічного зростання регіонів. За ветеранським компонентом програми «Власна справа» майже 2,3 тисячі ветеранів та їхніх рідних змогли відкрити або розширити бізнес завдяки державній підтримці,

що дозволило створити понад 4,4 тисячі нових робочих місць [5]. Ветеранське підприємництво може стати драйвером інновацій, оскільки військовий досвід формує здатність працювати в умовах обмежених ресурсів, швидко адаптуватися до змін та приймати рішення в умовах невизначеності [7].

Важливим досягненням є запуск системних програм перепідготовки. З початку 2025 року експериментальний проект безкоштовного професійно-технічного навчання пройшли 3817 українців, з них 3444 учасники бойових дій та 373 особи з інвалідністю внаслідок війни [4]. Це демонструє, що при належній організації та фінансуванні держава спроможна забезпечити масштабну перекваліфікацію ветеранів. Додатково у 2025 році до українських вишів вступили 19,3 тисячі ветеранів, що на 4,5 тисячі більше, ніж у попередньому році [8], що свідчить про зростаючий інтерес ветеранів до здобуття вищої освіти.

Для максимізації позитивного впливу реінтеграції на людський капітал необхідна системна трансформація існуючих механізмів за кількома напрямками. Критично важливим є подолання інформаційного розриву через побудову проактивної системи інформування ветеранів про доступні програми, цифровізацію послуг, створення єдиної онлайн-платформи з усіма можливостями підтримки [1, 3]. Програми професійної перепідготовки потребують розширення та адаптації до потреб економіки. Навчання має фокусуватися на перспективних секторах, враховувати набуті під час служби компетенції та забезпечувати практичну підготовку на базі підприємств [7]. За результатами опитування, ветерани очікують від програм навчання три ключові умови: гідну оплату праці або стипендію на час навчання (69,42%), гарантоване працевлаштування (65,1%) та розширення сфер навчання (53,12%) [1].

Важливим напрямком є розвиток комплексної екосистеми підтримки ветеранського підприємництва. За даними Мінекономіки, держава інвестує близько 1,1 млрд грн у ветеранські бізнес-проекти [5], що включає доступ до стартового капіталу (гранти до 1 млн грн), бізнес-інкубатори для ветеранів, менторську підтримку, спрощені процедури реєстрації [2, 9]. Регіональний вимір реінтеграції також потребує особливої уваги. Для Волинської області та інших регіонів необхідна адаптація програм до специфіки локальних ринків праці, розвиток регіональних центрів професійної підготовки ветеранів, залучення місцевого бізнесу до працевлаштування через систему стимулів [2].

Психосоціальний супровід має стати невід'ємною частиною всіх реінтеграційних програм, оскільки психологічні труднощі адаптації є значним бар'єром для реалізації професійного потенціалу ветеранів [1, 6]. У 2025 році в територіальних громадах працевлаштовано понад 1700 фахівців із супроводу ветеранів, які надали підтримку 107 тисячам осіб [10]. Необхідною є також зміна суспільного сприйняття ветеранів. За даними досліджень, 41% роботодавців або не мають бачення щодо формування програм підтримки ветеранів, або не планують здійснювати цю діяльність [3]. Роботодавці мають розглядати ветеранів не як групу ризику, а як носіїв цінних компетенцій [7].

Економічний ефект від вдосконалення механізмів реінтеграції може дати значний мультиплікативний вплив на економіку. Зниження безробіття серед ветеранів з поточних 30,95% до середнього рівня по країні вивільнить бюджетні ресурси та збільшить податкові надходження. Розвиток ветеранського підприємництва вже створив понад 4,4 тисячі нових робочих місць [5]. Адаптація набутих під час служби компетенцій збагатить людський капітал економіки унікальними навичками. Успішна реінтеграція зміцнить соціальну стабільність, що є необхідною умовою для економічного зростання [6, 7].

Таким чином, реінтеграція ветеранів є не лише соціальним обов'язком держави, але й критично важливою економічною інвестицією в людський капітал. Поточний стан характеризується значними проблемами: високим безробіттям серед ветеранів, недостатньою обізнаністю про програми підтримки, низькою зацікавленістю роботодавців. Водночас, існує значний потенціал їх інтеграції в структуру людського капіталу: унікальні компетенції, високі підприємницькі наміри, запуск масштабних програм перепідготовки, зростання кількості ветеранів-студентів, створення робочих місць через ветеранське підприємництво.

Перспективи вдосконалення включають побудову проактивної системи інформування, розширення програм професійної підготовки, розвиток екосистеми ветеранського підприємництва, регіоналізацію підходів, інтеграцію психосоціальної підтримки та зміну суспільного сприйняття ветеранів.

1. Актуальні потреби та бачення можливостей для кар'єрного і професійного зростання ветеранів. Український ветеранський фонд Мінветеранів. 2024. URL: <https://veteranfund.com.ua/analitics/aktualni-potreby-ta-bachennia-mozhlyvostey-dlia-kar-iernoho-i-profesiynoho-zrostantia-veteraniv/> (дата звернення: 29.11.2025).
2. Державна служба зайнятості України. У 2024 році Служба зайнятості забезпечила зайнятістю 330 тис. українців. 28.01.2025. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/v-2024-rotsi-sluzhba-zainiatosti-zabezpechyla-zainiatistiu-330-tys-ukraintsiiv> (дата звернення: 29.11.2025).
3. Державна служба зайнятості України. Професійна адаптація ветеранів – нова інтеграційна програма в Україні 2025. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/sviy-biznes/profesiyna-adaptaciya-veteraniv-nova-integraciyna-programa-v-ukrajini-2025-50555211.html> (дата звернення: 29.11.2025).
4. Державна служба зайнятості України. Майже 4 тисячі ветеранів вже обрали безоплатне профнавчання від Служби зайнятості. 18.09.2025. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/maizhe-4-tysiachi-veteraniv-vzhe-obraly-bezoplatne-profnavchannia-vid-sluzhby-zainiatosti> (дата звернення: 29.11.2025).
5. День захисників і захисниць України. Міністерство економіки України. 01.10.2025. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/ed439e04-9147-4f89-93eb-9b704eb69a20> (дата звернення: 29.11.2025).
6. Лібанова Е.М. Соціальні наслідки війни для України: шляхи подолання. *Демографія та соціальна економіка*. 2022. № 2 (48). С. 37-53. URL: <https://ojs.dse.org.ua/index.php/dse/issue/view/10/21> (дата звернення: 29.11.2025).
7. Плаксюк В., Горватова О., Якушев. Людський капітал як фактор підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії. *Академічний огляд*. 2023. № 1 (58). С. 139-148. URL: file:///D:/Downloads/ao_2023_1_13.pdf (дата звернення: 29.11.2025).
8. Скільки ветеранів і дітей військовослужбовців вступили до вишів у 2025 році? Дані від МОН. 23.10.2025. URL: <https://life.pravda.com.ua/society/blizko-20-tisyach-veteraniv-vstupili-do-vishiv-u-2025-311057/> (дата звернення: 29.11.2025).
9. Закон України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» від 22.10.1993 № 3551-XII.
10. Фахівці з супроводу ветеранів: статистика, навчання та оплата праці. Всеукраїнська асоціація громад. 27.10.2025. URL: <https://communities.org.ua/novyny/fahivci-z-suprovodu-veteraniv-statystyka-navchannya-ta-oplata-praczi/> (дата звернення: 29.11.2025).

Шульга М.С.

аспірант кафедри підприємництва, торгівлі та логістики

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна

СУТНІСТЬ, СТРУКТУРА ТА ФУНКЦІОНАЛЬНІ СКЛАДОВІ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Руйнування виробничих та логістичних потужностей унаслідок війни та прискорений глобалізаційний рух спричинили масштабну реорганізацію логістичних бізнес-процесів промислових підприємств. Це вплинуло як на функції управлінського апарату, так і на об'єкти логістичного управління – засоби, інструменти та підходи, що застосовуються під час планування, організації і контролю експортних операцій. У нових умовах стійкість і економічний розвиток залежать від своєчасного реагування на зміни й модернізації інструментарію управління транспортно-експедиторськими операціями, запасами, складською інфраструктурою, плануванням потоків та митно-документального супроводу експорту.

Категорія «логістичне забезпечення» як у вітчизняній, так і в міжнародній практиці більшою мірою застосовувалась для сил оборони і безпеки, однак має своє втілення як економічний феномен. Логістичне забезпечення експортної діяльності розглядалось через різні парадигми, зокрема класичну (функціональну), інтегровану (SCM), парадигму стійкості та адаптивності (resilience logistics), цифрову логістику та маркетингово-інноваційну парадигму. Проте воно здебільшого не окреслювалося як самостійне поняття, що залишає простір для його системного теоретичного аналізу та практичної реалізації.

Різномірно окреслити сутність логістичного забезпечення експортної діяльності промислових підприємств дають змогу комплексний, функціональний, системний і

концептуальний підходи. Комплексний підхід акцентує на інтеграції матеріальних, інформаційних і фінансових потоків у повному експортному циклі. Функціональний зосереджується на ключових операціях – управлінні запасами, транспортуванні, складуванні, митному оформленні та документальному супроводі [1]. Системний підхід трактує логістику експорту як взаємопов'язану систему процесів і учасників, чутливу до ризиків міжнародних перевезень та зовнішніх збурень [2]. Концептуальний підхід формує принципи й моделі (SCM, Lean, Agile/Resilience, цифрова логістика), які визначають логіку побудови логістичних процесів та орієнтацію на максимальне задоволення потреб іноземного споживача.

Структура логістичного забезпечення повинна врахувати всі напрямки його реалізації [3]:

- нормативно-правове забезпечення регламентує логістичні процеси відповідно до міжнародних контрактів, митних правил, стандартів і сертифікацій;
- організаційне забезпечення охоплює методи, засоби та прийоми управління логістичною системою, забезпечуючи планування і координацію закупівель, транспорту, складів, логістичних потоків та взаємодії з партнерами;
- інфраструктурне забезпечення формує транспортну, виробничу, складську та митну інфраструктуру для ефективного руху й зберігання товарів;
- кадрове забезпечення передбачає розвиток компетенцій персоналу, мотивацію та контроль за виконанням функцій;
- фінансово-економічне забезпечення передбачає планування ресурсів, оцінку логістичних витрат та інвестицій для підтримки безперервності процесів;
- інформаційне забезпечення координує потоки товарів і документації через ERP, WMS, TMS та інші цифрові платформи;
- науково-методичне забезпечення застосовує нові знання, покращує методи та моделі для підвищення ефективності логістичних процесів.

У сучасній парадигмі важливо виділити також цифрове забезпечення, яке інтегрує планування ланцюгів постачання та автоматизацію зовнішніх логістичних процесів. Сучасне цифрове логістичне забезпечення експорту базується на використанні IoT-сенсорів для моніторингу вантажів, штучного інтелекту для прогнозування та оптимізації маршрутів, хмарних платформ для інтеграції з перевізниками й митними сервісами, а також блокчейну для захищеного документообігу [4]. Автоматизовані склади, роботизовані системи та цифрові двійники прискорюють обробку вантажів і знижують операційні ризики, формуючи технологічну основу ефективності експортної логістики.

Ще один досліджуваний аспект – функціональна основа логістичного забезпечення. Вона охоплює стратегічну (довгострокові конкурентні переваги на зовнішньому ринку), реорганізаційну (швидка перебудова маршрутів, каналів постачання й операцій в умовах воєнних дій та ринкових змін), інтеграційну (об'єднання учасників міжнародного ланцюга постачання), регулюючу (дотримання митних і контрактних вимог) та оптимізаційну функції (вдосконалення транспортних, складських, виробничих процесів для мінімізації витрат і підвищення якості обслуговування) [5]. У кризових умовах пріоритетними є реорганізаційна та інтеграційна функції, які у синергійній взаємодії забезпечують диверсифікацію маршрутів і ринків через тісну співпрацю стейкхолдерів та прозорість логістичного ланцюга.

У результаті, логістичне забезпечення є масштабною інтегрованою логістичною мережею синхронного управління логістичним інструментарієм і для того, щоб його функції в управлінні експортними процесами підвищували стійкість логістичних систем, отримані теоретичні засади необхідно імплементувати в прикладні методологічні рішення й рекомендації.

До прикладу, показники LPI є чіткими індикаторами впливу зовнішніх шоків та вразливості структури логістичного забезпечення. Динаміка Індексу логістичної ефективності демонструє, що ключовою проблемою для України лишається митний контроль, що

обумовлено законодавчими недосконаlostями та високим рівнем корумпованості митних органів. Ситуацію погіршує застаріла інфраструктура, яка потребує цифрового та технологічного оновлення. Найвищі показники субіндексу своєчасності постачань підкреслюють важливість надійної співпраці із замовниками, стабільного виробничого циклу та ефективного управління ресурсами.

Для зниження ризиків промисловим підприємствам слід активізувати експортні потоки на різні диверсифіковані ринки ЄС промислових товарів вищого технологічного рівня, що одночасно сприятиме інтеграції галузей промисловості у глобальні ланцюги створення вартості та приєднанню до Транс'європейської транспортної мережі. Відповідність пропозиції українського експорту попиту партнерів визначає Індекс комплементарності торгівлі (ТСІ) Загальний ТСІ промислового експорту України до країн ЄС становить приблизно 63 од., що свідчить про збереження експортного потенціалу попри руйнацію об'єктів промисловості і створює можливості для розширення двосторонньої торгівлі.

На основі теоретичних результатів і короткого практичного огляду ключових проблем логістичного забезпечення ключовим завданням в контексті експортної діяльності промислових підприємств України є стратегічний розвиток прозорості, скоординованої, інтегрованої логістичної мережі забезпечення й системи спрощених зовнішньоекономічних умов торгівлі, які сприятимуть наданню якісних логістичних послуг, удосконаленню митного контролю, інфраструктурній розбудові, своєчасності постачань, зростанню частоти міжнародних перевезень і суттєвій цифровій трансформації логістики експорту.

1. Ковальова М. Л. Логістичне забезпечення зовнішньоторговельних операцій в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62.
2. Smerichevskyi S., Kryvovyzuyuk I., Smerichevska S., Tsymbalistova O., Kharchenko M. & Yudenko E. Development of the Logistical Support Mechanism for the Airline's Innovation Activity on the Market of Air Transport Services. *International Journal of Management*. 2020. Vol. 11(6). P. 1482–1492.
3. Алькема В. Г. Логістичне забезпечення міжнародної торгівлі. *Вчені записки університету «КРОК»*. Серія: *Економіка*. 2017. Вип. 46. С. 82–92.
4. Albrecht T., Baier M.-S., Gimpel H., Meierhöfer S., Röglinger M., Schlüchtermann J. & Will L. Leveraging Digital Technologies in Logistics 4.0: Insights on Affordances from Intralogistics Processes. *Information Systems Frontiers*. 2023. Vol. 26 (2). P. 755–774.
5. Котвицька Н., Захарченко А. Логістичне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємств України в умовах глобальних викликів. *Сталий розвиток економіки*. 2025. Вип. 3 (54). С. 191–197.

Стегней М. І., доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки та фінансів

Мукачівський державний університет

Мейсар Б.А., аспірант, здобувач PhD, спеціальність «Економіка»

Мукачівський державний університет

Батин М. О., аспірант, здобувач PhD, спеціальність «Економіка»

Мукачівський державний університет

ДИНАМІЧНІ ЗМІНИ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ СФЕРИ

Сучасна фаза розвитку транспортно-логістичної сфери характеризується безпрецедентною динамікою, що зумовлена інтенсивною інноваційною діяльністю та глибокими структурними трансформаціями. Ці зміни охоплюють інтеграцію автоматизованих систем, тотальну цифровізацію операційних процесів та застосування передових технологічних рішень, зокрема штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання. Основна тенденція проявляється у розбудові інтелектуальних транспортних систем, оптимізації ефективності логістичних ланцюгів, а також значному підвищенні рівня прозорості та можливостей відстеження товарних потоків [1-2]. Окрім суто економічних чинників,

зростання значущості імплементації екологічно орієнтованих та сталих практик ведення діяльності є об'єктивною відповіддю на глобальні кліматичні зміни.

Транспортно-логістична сфера переживає глибокі трансформації, викликані активною інтеграцією новітніх технологій, що впливають на кожен елемент ланцюга постачання. Ключові тенденції включають автоматизацію операційних процесів, активне використання даних та аналітичних інструментів для оптимізації ланцюгів постачання, а також застосування штучного інтелекту для удосконалення логістичних операцій. Зазначені інновації спрямовані не лише на підвищення продуктивності та мінімізацію витрат, але й на забезпечення зростання рівня прозорості в межах ланцюгів поставок.

У галузі набувають широкого застосування технології Інтернету речей (IoT) з метою здійснення моніторингу вантажів та транспортних засобів, тоді як блокчейн використовується для забезпечення прозорості та безпеки ланцюгів постачання. Штучний інтелект та машинне навчання є критично важливими для оптимізації маршрутизації та прогнозування попиту, а автономні транспортні засоби впроваджуються з метою зниження собівартості транспортування. Крім того, безпілотні літальні апарати починають використовувати для оперативного доставлення вантажів у важкодоступні локації. Ці технологічні рішення спрямовані на підвищення операційної ефективності логістичних процесів та забезпечення якіснішого рівня обслуговування споживачів транспортно-логістичних послуг.

Подальший розвиток сфери передбачає інтеграцію фізичної та цифрової інфраструктури, що призводить до формування інтелектуальних логістичних екосистем. Це включає розширене використання сенсорних мереж та аналізу даних у режимі реального часу для оптимізації маршрутів, прогнозування завантаженості транспортних коридорів та управління складськими запасами. Підвищенню швидкості обробки та зниженню операційних витрат сприяє автоматизація складських операцій, що включає роботизовані системи сортування та комплектації вантажів.

Розвиток платформної економіки в транспортно-логістичній сфері зумовлює появу нових бізнес-моделей, які забезпечують більш гнучкі та ефективні зв'язки між вантажовідправниками, перевізниками та споживачами послуг. При цьому блокчейн-технології забезпечують підвищену прозорість та безпеку транзакцій у ланцюгах постачання, що мінімізує ризики шахрайства та затримок.

Зростання глобалізації та трансформації торговельних відносин об'єктивно спричиняють значні зміни в динаміці транспортно-логістичної сфери. Ускладнення торговельних зв'язків та посилення конкуренції вимагають розвитку прогресивних стратегій та методологічних підходів для оптимізації процесів з метою забезпечення оперативного та надійного переміщення вантажів. Технологічні інновації, включаючи Інтернет речей, автономні та електричні транспортні засоби, а також аналітику великих даних, здійснюють суттєвий вплив на функціонування галузі.

Особливої уваги потребує інтеграція принципів сталого розвитку в цифровізовані транспортно-логістичні системи. Цей підхід включає оптимізацію використання енергоресурсів, активне стимулювання застосування електричного та гібридного транспорту, а також розробку інтелектуальних систем управління трафіком, що спрямовані на зменшення викидів шкідливих речовин.

Євроінтеграційні прагнення України та нагальність відновлення економіки, що зазнала руйнувань внаслідок військової агресії, надають особливої актуальності дослідженню можливостей оптимізації розвитку транспортно-логістичної сфери. Воєнні дії призвели до пошкодження ключових логістичних маршрутів та центрів, що ускладнило функціонування морських портів і спричинило руйнування значних ділянок транспортної інфраструктури та логістичних хабів, особливо у східних регіонах країни. Така ситуація зумовила необхідність переміщення складських потужностей до західних областей та актуалізувала потребу в оптимізації транспортно-логістичних ланцюгів із застосуванням сучасних технологічних інновацій.

Враховуючи зазначені виклики, стратегічне значення впровадження прогресивних технологічних рішень для України є беззаперечним. Оптимізація логістичних процесів на основі новітніх технологій, таких як Інтернет речей, автономний транспорт та аналітика даних, здатна сприяти не лише відновленню, але й подальшому прогресивному розвитку галузі. Переорієнтація на альтернативні логістичні шляхи, адаптація до змінених операційних реалій та інтеграція інноваційних рішень створять міцну основу для ефективного функціонування та підвищення конкурентоздатності на міжнародній арені.

В умовах післявоєнного відновлення, цифровізація транспортно-логістичної сфери є критично важливим фактором для інтеграції України в європейський та світовий економічний простір. Розвиток мультимодальних транспортних хабів, керованих цифровими системами, та впровадження електронного документообігу сприятимуть підвищенню пропускної здатності транспортних коридорів та зниженню транзакційних витрат. Інвестиції в цифрову інфраструктуру та підготовку кваліфікованих кадрів визнаються ключовими факторами успішної трансформації транспортно-логістичної сфери України в умовах глобальної цифрової економіки.

Дослідження особливостей розвитку транспортно-логістичної сфери в умовах цифровізації є критично важливим для розуміння фундаментальних трансформацій галузі, оптимізації логістичних процесів, підвищення ефективності та стійкості ланцюгів постачання. В умовах глобалізації, технологічного прогресу та геополітичних викликів, глибокий аналіз цих особливостей дозволяє розробляти стратегії для ефективного інтеграції цифрових інновацій, забезпечення конкурентоздатності та сталого розвитку транспортно-логістичної сфери як на національному, так і на міжнародному рівнях. Для України, в контексті відновлення та євроінтеграції, таке дослідження є ключовим для модернізації транспортної інфраструктури та забезпечення її ефективного функціонування в цифровій економіці.

1. Irtysheva, I. Innovative approaches to estimation of logistic potential and the purpose of logistic regional outsourcing development / I. Irtysheva, M. Stehnei, K. Zavorodnij // *Baltic Journal of Economic Studies : the scientific journal*. – Riga, 2018. – Vol. 4. No.2. – P.86-92.
2. Стегней М. І. Особливості інвестування транспортно-логістичної сфери України / М. І. Стегней, І. С. Крамаренко, А. М. Архангельська // *Фінансове регулювання зрушень в економіці України [Електронний ресурс] : збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м.Мукачєво, 20 березня 2019 року)*. – Мукачєво : МДУ, 2019. – С. 297-299.

Наукове видання

**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ**

**THE ACTUAL PROBLEMS OF SOCIAL AND ECONOMIC
SYSTEMS MANAGEMENT**

***XI Міжнародна науково-практична конференція
Частина 1***

***11 th international scientifically-practical conference
Part 1***

Матеріали подано в авторській редакції

Відповідальний за випуск:
д.е.н., професор ***Шубалий О.М.***

Відповідальний секретар:
Туревич Л.М.

Обкладинка:
Чернецький В.М.

Відділ іміджу та промоції
Луцького національного технічного університету
43018, м. Луцьк, вул. Львівська, 75

Формат 60 x84 1/16. Ум.-друк. арк. 29,1.
Наклад 300. Зам. 29.

Волинське обласне редакційно-видавниче підприємство «Надстир'я»
43016, м. Луцьк, вул. Лесі Українки, 7.
Тел. +38 067 33 41 306.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру ДК № 349 від 02.03.2001.