

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ І. І. МЕЧНИКОВА

ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН, ПОЛІТОЛОГІЇ ТА СОЦІОЛОГІЇ

КАФЕДРА СВІТОВОГО ГОСПОДАРСТВА
І МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

Реформування економічної системи в контексті глобальних змін

ВСЕУКРАЇНСЬКА
КОНФЕРЕНЦІЯ

4 вересня 2026 року

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



Фінансується
Європейським Союзом



Львів-Торунь
Liha-Pres
2026

Організаційний та програмний комітет:

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

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

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

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

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

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

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

Відповідальний за випуск:

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

Р 45 Реформування економічної системи в контексті глобальних змін: матеріали Всеукраїнської конференції (м. Одеса, 4 вересня 2026 р.) / відп. за випуск д.е.н., проф. С. О. Якубовський. – Львів-Торунь : Liha-Pres, 2026. – 230 с.

ISBN 978-966-397-659-4

Викладено тези доповідей учасників Всеукраїнської конференції «Реформування економічної системи в контексті глобальних змін», яка відбулася у м. Одеса 4 вересня 2026 року.

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

330.342:33.021.8(062.552)

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. ЕКОНОМІКА

Аксьонова С. Ю.

ДЕМОГРАФІЧНА ПОЛІТИКА: НЕОБХІДНІСТЬ НОВОЇ ПАРАДИГМИ.....8

Бондаренко Л. В.

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО КОМПЛЕКСНОГО
ВИКОРИСТАННЯ ВОДНИХ БІОРЕСУРСІВ
У СУЧАСНИХ УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....13

Галушка З. І.

УКРАЇНСЬКИЙ ГОСПОДАРСЬКИЙ МЕНТАЛІТЕТ ЯК СУПЕРЕЧЛИВИЙ
РЕСУРС ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТА ПОВОЄННОГО РОЗВИТКУ17

Ганусич В. О., Кочіш Р. П.

ТРАНСФОРМАЦІЯ ВАРТОСТІ ЗЕМЕЛЬНИХ РЕСУРСІВ ЗАКАРПАТСЬКОЇ
ОБЛАСТІ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ЗМІН22

Golikova Olha, Karpenko Olha

ECONOMIC MECHANISMS FOR REDUCING THE RISKS
OF STURGEON BYCATCH IN COMMERCIAL FISHERIES.....28

Гусаков Ю. В.

МОЖЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ ДЛЯ УКРАЇНИ ДОСВІДУ ТУРЕЧЧИНИ
ЩОДО ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ
КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ.....33

Дідківська О. Г.

БАГАТОВИМІРНА БІДНІСТЬ ЯК КРИТЕРІЙ ОЦІНЮВАННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ РЕФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ37

Дробик А. О.

ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА
ЯК ОБ'ЄКТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ВІД ОПЕРАЦІЙНОГО
ДО АДАПТИВНО-ЦІННІСНОГО ТРАКТУВАННЯ.....40

Жукова О. Ю.

НАЛАГОДЖЕННЯ СПІВПРАЦІ З ЗАКОРДОННИМИ ПАРТНЕРАМИ
У КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНСЬКИХ ВЕРФЕЙ.....45

Іванюк О. В.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК СКЛАДОВА
РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ВІДНОВЛЕННЯ.....48

Karavasili Adelaida

THE INTEGRATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE
INTO MODERN BUSINESS REENGINEERING PROCESSES52

Колоша В. В.

ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНЦІЇ
В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ.....57

Корнійчук О. П. ПІДХОДИ ДО СИСТЕМНОГО РЕФОРМУВАННЯ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ТОТАЛЬНОЇ ВІЙНИ МОСКОВІЇ НА ЗНИЩЕННЯ УКРАЇНСЬКОЇ ДЕРЖАВИ І НАЦІЇ.....	61
Ляшенко В. І., Землянкин А. І., Бородіна О. А., Іванов С. В. ПРО МОЖЛИВИЙ КОНЦЕПТУАЛЬНО-ТЕОРЕТИЧНИЙ ПОГЛЯД НА ІНСТИТУЦІЙНО-РЕГУЛЯТОРНЕ СЕРЕДОВИЩЕ УКРАЇНИ	65
Мартинюк Л. А. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ Е-БІЗНЕСУ	70
Мартинюк М. П. РЕФОРМУВАННЯ АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН	75
Morar Viktoriia THE GAP BETWEEN UKRAINE'S POTENTIAL AND ITS ACTUAL COMPETITIVENESS IN THE INTERNATIONAL MEDICAL TOURISM MARKET	80
Опанасюк В. В. ТЕОРІЯ КРИТИЧНОЇ КОНВЕРГЕНЦІЇ ЯК ЗАГАЛЬНА МОДЕЛЬ ВИЯВЛЕННЯ СИСТЕМНИХ ПЕРЕХОДІВ В ЕКОНОМІЦІ	85
Пелюх О. Р. АКТУАЛЬНІСТЬ ІДЕНТИФІКАЦІЇ, ОЦІНКИ ТА КАРТУВАННЯ ЕКОСИСТЕМНИХ ПОСЛУГ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У КОНТЕКСТІ ПОЛІКРИЗИ	89
Перегуда Ю. А. ЦИРКУЛЯРНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЯК СКЛАДОВА ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЕКОНОМІЧНОГО ПРОСТОРУ	92
Reifman Roman THE MARKET FOR IT SERVICES AMID GLOBAL CHANGE: LIMITS OF CONVENTIONAL FORECASTING MODELS	98
Рибальченко Д. П. ОЦІНКА РІВНЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ	101
Сабій І. М. ІНКЛЮЗИВНИЙ РОЗВИТОК ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ: ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ ТА НАПРЯМИ РЕФОРМУВАННЯ	104
Слюсар Л. І. ПОЛІТИКА ПІДТРИМКИ ДІТЕЙ, ПОЗБАВЛЕНИХ БАТЬКІВСЬКОГО ПІКЛУВАННЯ, У КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ	109
Фісуненко Н. О. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ В КОНТЕКСТІ ФУНДАМЕНТАЛЬНИХ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ	114

Чалюк Ю. О. ВETERАНИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ	118
---	-----

Щелкунов І. В. ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА НАЦІОНАЛЬНОЇ ТА КОЛЕКТИВНОЇ ОБОРОНОЗДАТНОСТІ	121
---	-----

СЕКЦІЯ 2. СОЦІАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Єрмак С. О. ІШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ПРОГРАМАХ ПЕРЕКВАЛІФІКАЦІЇ ВETERАНІВ ДЛЯ ПОВОЄННОГО РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ	126
--	-----

СЕКЦІЯ 3. ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

Мельничук І. І. ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ ESG-ЗВІТНОСТІ ЯК ПЕРЕДУМОВА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ.....	129
--	-----

СЕКЦІЯ 4. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Кобичев В. В. ПРОГНОЗУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	132
---	-----

Лаврова-Манзенко О. О. УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СПЕЦІАЛЬНИХ ПОДАТКОВИХ РЕЖИМІВ.....	136
--	-----

Онiщенко С. В. ОКРЕМІ АСПЕКТИ КРЕДИТУВАННЯ БІЗНЕСУ УКРАЇНСЬКИМИ БАНКАМИ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ	140
--	-----

Senkin Oleh, Neukhatskyi Vladyslav FINTECH AND THE DIGITAL TRANSFORMATION OF THE BANKING SECTOR: GLOBAL TRENDS AND THE UKRAINIAN CONTEXT	145
--	-----

Штець Т. Ф. БЮДЖЕТУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ЛІКВІДНОСТІ ЗВО ЯК ІНСТРУМЕНТИ ФІНАНСОВОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН	149
---	-----

СЕКЦІЯ 5. МЕНЕДЖМЕНТ

Батюк В. В. ІШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ.....	154
---	-----

Duhin Oleh, Luchko Halyna SDG DISCLOSURE COVERAGE IN THE IT SECTOR: COMPARATIVE EVIDENCE AND IMPLICATIONS FOR CHANGE MANAGEMENT.....	159
Остапенко Т. Г. БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ФАКТОР АКТИВІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН	163
Устименко О. О. МІЖНАРОДНІ ІТ-АУТСОРСИНГОВІ КОМПАНІЇ ЯК РЕЛЕВАНТНА КАТЕГОРІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	167
Фридель В. І. ОНБОРДІНГ ПРОЦЕС ЯК ОСНОВА ЯКІСНОЇ АДАПТАЦІЇ ТА УТРИМАННЯ ТАЛАНТІВ	171
СЕКЦІЯ 6. МАРКЕТИНГ	
Базарна О. В. РОЗВИТОК ФІНАНСОВОГО МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ЗМІН	176
Князєва Т. В. ВІД ГЛОБАЛЬНОЇ СТАНДАРТИЗАЦІЇ ДО ІМЕРСИВНОЇ ЛОКАЛІЗАЦІЇ: ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ.....	180
Лебеденко С. О. ЦИФРОВІ БІЗНЕС-ЕКОСИСТЕМИ	184
Сєвонькаєва О. О. АМБІВАЛЕНТНА ЗАЛУЧЕНІСТЬ СПОЖИВАЧІВ У ВЗАЄМОДІЮ З ІІІ- ТЕХНОЛОГІЯМИ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ КОНТЕКСТ НІМЕЧЧИНИ ТА УКРАЇНИ	189
Тверезенко О. І. ЦИФРОВИЙ ПАСПОРТ ПРОДУКТУ В ЗЕЛЕНОМУ МАРКЕТИНГУ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ БРЕНДУ ЗІ СПОЖИВАЧЕМ.....	193
СЕКЦІЯ 7. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ	
Буличова В. В. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОЛАБОРАЦІЇ УНІВЕРСИТЕТІВ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД.....	198
Гончарук К. Ю. ІНСТИТУЦІЙНА ВЗАЄМОДІЯ ДЕРЖАВИ ТА ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ МОРСЬКОЮ ГАЛУЗЗЮ УКРАЇНИ	202

Гончарук В. Л. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ УКРАЇНИ ЯК СКЛАДОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ОБОРОНОЗДАТНОСТІ ДЕРЖАВИ	206
--	-----

СЕКЦІЯ 8. МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Домашенко М. Д., Пабат К. В. МАРКЕТИНГ ІННОВАЦІЙ У МІЖНАРОДНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	212
--	-----

Марченко Т. В. НАЦІОНАЛЬНА ЕКОНОМІЧНА СТРАТЕГІЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: МІЖ ВІДКРИТІСТЮ ТА СТРАТЕГІЧНОЮ АВТОНОМІЄЮ	217
---	-----

Міхєєв І. С. «ЗЕЛЕНИЙ» НЕОПРОТЕКЦІОНІЗМ У ГЛОБАЛЬНІЙ ТОРГІВЛІ: ВПЛИВ СВАМ ТА ЕКОЛОГІЧНИХ СТАНДАРТІВ НА ЛАНЦЮГИ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ.....	222
--	-----

Ханова О. В. РОЛЬ КРАЇН ASEAN+3 У РЕГІОНАЛІЗАЦІЇ ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГІВ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ У СЕКТОРІ ЕЛЕКТРОМОБІЛІВ	226
---	-----

СЕКЦІЯ 1. ЕКОНОМІКА

Аксьонова С. Ю.

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

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-659-4-1>

ДЕМОГРАФІЧНА ПОЛІТИКА: НЕОБХІДНІСТЬ НОВОЇ ПАРАДИГМИ

Стратегія демографічного розвитку України на період до 2040 року була прийнята за історичними мірками недавно (у вересні 2024 р.), її розробляння супроводжувалось широкими публічними дискусіями із залученням фахівців різних наукових напрямків, але підходи, що були використані при її формуванні вже можна визнати як застарілі, оскільки демографічний розвиток розглядається не цілісно, а за окремими напрямками (міграція, народжуваність, смертність, довголіття), для кожного з яких визначена своя Стратегічна ціль і відповідний набір завдань, що забезпечують реалізацію цілі. Певним виключенням є лише Стратегічна ціль 6 «Розвиток можливостей для якісного життя. Україна – держава, в якій хочеться жити», досягнення якої якраз й здатне забезпечити як демографічний розвиток країни загалом, так і окремих його компонентів зокрема. А от розвиток окремих (хоча, безперечно, важливих) складових може й не позначитись суттєво на загальному розвитку (або ж впливати дуже опосередковано).

Попри величезну кількість розмов про демографічну політику, констатація факту про відсутність однозначного трактування цієї категорії, зроблена декілька десятиліть тому, залишається актуальною й в умовах сьогодення. Найчастіше демографічну політику сприймають як «цілеспрямовану діяльність державних органів та інших соціальних інституцій у галузі регулювання процесів відтворення населення» [1]. Фактично це визначення відображає «вужьке бачення» демографічної політики, оскільки ширший погляд охоплює не лише регулювання демографічних процесів, але й процесів у сферах тісно пов'язаних з

відтворенням населення і детермінуючих його характеристики: умови зайнятості, освіта, розвиток інфраструктури, якість життя і рівень добробуту, охорона здоров'я, соціальне забезпечення тощо. Однак, навіть в рамках широкого трактування демографічної політики її інструменти, заходи, важелі все одно групують за трьома основними напрямками: вплив на народжуваність, зниження смертності, регулювання міграції. У кожному напрямку існують свої групування, які можна розглядати як складові безпосередньо напрямку або ж демографічної політики, але, можна підходити до них як до самостійних політик із своїми цілями, завданнями, планом реалізації. Так, політика щодо трудових мігрантів є самостійною і, водночас, є складовою міграційної політики, що входить до демографічної політики. Або політика балансу батьківства і зайнятості, хоча й входить до сімейної політики, але мірою розвитку й структурного ускладнення стає повністю самостійною політикою з конкретними завданнями, цілями, планами.

Доцільність окремого вивчення складових (напрямків, політик) обґрунтовується можливістю ставити конкретні завдання у відповідь на конкретні виклики, розробляти плани дій на певні періоди і оцінювати їх ефективність. Однак, зосередженість на деталізації (інколи надмірній) заважає сприймати цілісність об'єкту (єдине ціле, загальний патерн), але саме такий підхід надає можливість визначити вектор загального розвитку (поступу) багатокомпонентного утворення. На наше переконання, бачення цілісності населення як об'єкту регулювання відтворення і розвитку повинно бути в основі розроблення демографічної політики. Визнаючи важливість кожного напрямку/ компонента/ підсистеми, демографічна політика має сприймати населення не як набір чи систему взаємопов'язаних складових, а як «конгломерат», коли частини зберігають свої характеристики і властивості, але зцементовані разом утворюють одне ціле (цілісність), що генерує нову якість. Сприйняття цілісності сприяє розумінню загального руху, першочерговості спрямовування зусиль, можливостей отримання синергетичного ефекту від позитивних дій (що може спростити вирішення низки проблем), або передбачати ймовірність такого ефекту у випадку негативних тенденцій і протидіяти йому.

Коли йдеться про необхідність підвищення народжуваності, зменшення смертності, впорядкованості міграцій, демографічна політика має відповідати на запитання «На яку нову якість (для населення загалом) спрямоване регулювання різних демографічних процесів?» Або інакше: пронаталістська політика зосереджена на діяльності з створення умов для

підвищення народжуваності, міграційна політика займається регулюванням міграційних потоків, політика зайнятості – збалансованим розвитком ринку праці, а демографічна політика має скоординувати їхні дії в такий спосіб, щоб уникнути суперечливості (реальної чи потенційної), забезпечити, щоб реалізація одних цілей не перешкоджала, а, навпаки, сприяла досягненню інших. Можна легко помітити, що за відсутності бачення цілісності виникають так звані «кентавр-проблем» – поєднання несумісних, протилежних явищ в одному суспільному явленні, процесі чи ідеї (наприклад, прагнення одночасно підвищувати дитородну активність та зайнятість молодих жінок на ринку праці).

Суперечності з'являються ще й тому, що з одного боку, демографічну політику звужують до питань народжуваності, смертності, міграцій, а, з іншого боку, через загострення демографічних проблем, насамперед, демографічної кризи, простежується певна «мода», популярність їх обговорення (особливо у медіа, але не тільки), що, у свою чергу, зумовлює надмірне розширення напрямків і сфер, регулювання яких приписується також й демографічній політиці.

Складність розроблення демографічної політики загалом (не перехоплюючи ініціатив і заходів окремих її складових (напрямків/підсистем) спостерігається не лише в Україні, але у розвинених країнах Європи. Цілком ймовірно, що це пов'язано з проходженням Другого демографічного переходу, коли перебуваючи «у процесі» переходу ще не сформовано чітке розуміння скільки етапів він матиме (і чи можливим буде виокремлення таких етапів), які характеристики будуть притаманні населенню наприкінці цієї трансформації.

Охоплюючи величезну кількість складових (напрямків/підсистем) і ґрунтуючись на баченні (розумінні) цілісності населення країни та якостей, яких воно при цьому набуває, демографічна політика має бути політикою, що розробляє інструменти координації (узгодження) і ефективної взаємодії усіх складових (напрямків/ підсистем/ політик), кожна з яких спрямована на регулювання певного демографічного процесу або має вплив, що визначає демографічну тенденцію. За такого підходу демографічна політика спрямовується на забезпечення демографічної резилієнтності, демографічної безпеки, демографічного розвитку.

Демографічна резилієнтність визначається нами як здатність населення підтримувати своє довгострокове відтворення попри несприятливі умови (війни, епідемії, голод, соціально-економічні кризи,

екологічні катастрофи, загрози), адаптуючись до змін (позитивних і негативних), поліпшуючи ключові демографічні характеристики, що забезпечуватиме зміну поколінь [2]. Завдяки посиленню резилієнтності суспільство може швидше і краще відновлюватися після різноманітних потрясінь і викликів і підвищувати загальний добробут. Резилієнтність в науковій літературі інколи описується як стійкість. Втім, демографічна стійкість може розглядатися як самостійне поняття.

Бачення цілісності певною мірою нівелює прагнення пріоритизувати окремі напрями і більшою мірою сприяє формуванню демографічної безпеки. Попри численні напрацювання щодо демографічної безпеки її визначення можуть суттєво різнитися. На думку одних вчених, це поняття описує «систему параметрів природного й механічного руху і структури населення, що дозволяє ефективно реагувати на внутрішні та зовнішні загрози щодо забезпечення сталого розвитку суспільства і життєдіяльності людини» [3], тоді як для інших, це «стан захищеності основних життєво важливих демовідроджувальних процесів від реальних та потенційних загроз» [4]. Так чи інакше, питання демографічної кризи і необхідності протидіяти її загостренню порушуються, коли йдеться про забезпечення як демографічної резилієнтності, так й демографічної безпеки.

Можна помітити ще одну парадоксальність: розвиток демографічної політики «відстає» від розвитку окремих складових, що зумовлює бажання дослідників (чи стейкхолдерів) або ототожнювати її з цими складовими (найчастіше демографічну політику прирівнюють до сімейної), або ж пропонувати-розробляти нові напрями державної політики, як от «державна політика забезпечення демографічної безпеки». Більш того, демографічну політику навіть розглядають лише як складову частину зазначеної, звужуючи її функції до питань «народжуваності, смертності, шлюбності та міграції, але не охоплює всю сукупність демографічних загроз національній безпеці» [5].

Таким чином, назріла необхідність нового підходу до ролі демографічної політики, не просто як такої, що об'єднує різні напрями з регулювання відтворення населення і його структурних параметрів, а як політики, що визначає/задає вектор розвитку населення як цілісного об'єкту задля формування кращої його якості.

Література:

1. Палій О. М. Демографічна політика. *Енциклопедія Сучасної України*. Київ : Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2007. URL: <https://esu.com.ua/article-21466>
2. Гладун О., Курило І., Шушпанов Д., Аксьонова С., Позняк О. Концептуальні засади дослідження демографічної резильєнтності українського суспільства. *Демографія та соціальна економіка*. 2024. № 4. С. 45–64. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2024.04.045>
3. Сегіда К. Методичні підходи до визначення рівня демографічної безпеки. *Проблеми безперервної географічної освіти і картографії*. 2019. Вип. 30. С. 94–101. DOI: <https://doi.org/10.26565/2075-1893-2019-30-10>
4. Грішнова О.А., Харазішвілі Ю.М. Демографічна безпека України: індикатори, рівень, загрози. *Демографія та соціальна економіка*. 2019. №2. С. 65–80. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2019.02.065>
5. Грицишена З.О. Державна політика забезпечення демографічної безпеки: характеристика основних понять. *Економіка, управління та адміністрування*. № 1 (111) 2025. С. 156–164. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-156-164](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-156-164)

Бондаренко Л. В.

*кандидат ветеринарних наук,
доцент кафедри технології м'яса і м'ясних продуктів,
Національний університет харчових технологій
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-659-4-2>

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО КОМПЛЕКСНОГО ВИКОРИСТАННЯ ВОДНИХ БІОРЕСУРСІВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується посиленням ресурсних обмежень, зростанням потреби у високоякісному продовольстві, зміною моделей споживання та підвищенням вимог до екологічної відповідальності виробництва. У таких умовах водні біоресурси набувають стратегічного значення як джерело повноцінного білка, ліпідів, мінеральних речовин, біологічно активних сполук і промислово цінної біосировини. Їх раціональне використання має важливе значення для забезпечення продовольчої безпеки, розвитку аквакультури, зміцнення конкурентоспроможності рибогосподарських підприємств та формування нових сегментів біоекономіки [1].

Водночас традиційні технологічні моделі часто орієнтовані переважно на виробництво основної харчової продукції, тоді як значна частина вторинної сировини залишається недостатньо залученою до господарського обороту. Голови, кістки, шкіра, луска, плавці, внутрішні органи, панцирі ракоподібних, молюскові черепашки та інші побічні продукти містять цінні білкові, ліпідні, мінеральні й структурні компоненти. Їх утилізація без попереднього вилучення корисних речовин призводить до втрати потенційної доданої вартості, збільшення витрат на поводження з відходами та посилення антропогенного навантаження на довкілля [3; 4].

У сучасних умовах економічної трансформації доцільним є перехід від лінійної моделі «виробництво – споживання – утилізація» до циркулярної моделі, за якої ресурси максимально довго зберігаються у виробничому циклі. Для водних біоресурсів це означає впровадження комплексної, каскадної та біорефінерійної переробки. Каскадний підхід передбачає послідовне вилучення з однієї партії сировини компонентів із

різним рівнем економічної цінності: спочатку харчових фракцій, потім функціональних інгредієнтів, кормових компонентів і, на завершальному етапі, енергетичного або агротехнологічного потенціалу залишків [2].

Одним із найбільш перспективних інноваційних напрямів є біотехнологічна переробка білкової сировини. Ферментативний гідроліз забезпечує контрольоване розщеплення макромолекул білка до пептидів і амінокислот, що сприяє підвищенню засвоюваності та функціональної активності отриманих продуктів. Рибні білкові гідролізати можуть застосовуватися у виробництві кормів, кормових добавок, спеціалізованих харчових продуктів і технологічних інгредієнтів. Перевагами ферментативних методів є м'які умови оброблення, можливість регулювання ступеня гідролізу та збереження цінних властивостей сировини.

Важливим напрямом є одержання колагену, желатину та колагенових пептидів зі шкіри, кісток і луски риб. Ці компоненти мають значний попит у харчовій, фармацевтичній, косметичній та медичній промисловості. Розвиток технологій їх виділення створює передумови для формування нових виробничих ланцюгів і переходу від реалізації низькомаржинальної сировини до випуску інноваційних продуктів із високою доданою вартістю. Економічна доцільність таких технологій визначається співвідношенням виходу цільового продукту, витрат на екстракцію, енергоспоживання, ступеня очищення та ринкової ціни [3; 4].

Побічна продукція переробки ракоподібних є перспективним джерелом хітину, хітозану, білків, пігментів і мінеральних речовин. Хітозан має функціональні властивості та може застосовуватися у харчових технологіях, біомедицині, пакувальній промисловості, очищенні води та створенні біорозкладних матеріалів. Комплексне використання панцирів дає змогу зменшити екологічне навантаження та сформувати додаткові джерела доходу. Для підприємств аквакультури це може стати основою диверсифікації діяльності та розвитку локальних біотехнологічних виробництв.

Ліпідна фракція водних організмів також має значний інноваційний потенціал. Риб'ячий жир є джерелом поліненасичених жирних кислот, зокрема омега-3, тому технології його вилучення, очищення, стабілізації та мікрокапсулювання мають важливе значення для створення функціональних харчових продуктів і спеціалізованих інгредієнтів. Удосконалення процесів повинно забезпечувати зниження

окиснювального псування, збереження біологічної цінності та відповідність вимогам якості й безпечності [1; 4].

Важливим елементом інноваційної трансформації є розвиток інтегрованих систем аквакультури. У системах аквапоніки поживні речовини, що утворюються в процесі життєдіяльності гідробіонтів, використовуються для вирощування рослин. Це забезпечує багаторазове використання води, скорочення скидів та одержання кількох видів продукції в межах єдиного технологічного комплексу. Поєднання аквакультури з рослинництвом, виробництвом органічних добрив або біоенергетикою створює передумови для формування замкнених ресурсних циклів [1; 2].

Для України комплексне використання водних біоресурсів має стратегічне значення в контексті відновлення економіки, зміцнення продовольчої безпеки та інтеграції до європейського ринку. Перспективними напрямками є модернізація рибопереробних підприємств, розвиток аквакультури, підтримка інноваційних кластерів, посилення співпраці між науковими установами та бізнесом, а також упровадження міжнародних систем управління якістю і безпечністю. Необхідним є створення умов для комерціалізації результатів наукових досліджень і трансферу технологій [1; 5].

Інноваційні підходи до комплексного використання водних біоресурсів є важливим інструментом структурної модернізації рибогосподарської галузі та розвитку біоекономіки. Поєднання глибокої переробки, біотехнологічних методів, цифрового управління, інтегрованих виробничих систем і принципів циркулярної економіки забезпечує підвищення ресурсної віддачі, зменшення втрат і формування продукції з високою доданою вартістю. Подальші дослідження доцільно спрямувати на оптимізацію технологічних схем, економічне моделювання комплексних виробництв, оцінювання екологічного ефекту та розроблення механізмів масштабного впровадження інновацій у вітчизняній аквакультурі та рибопереробній промисловості [1; 2; 5].

Інноваційні технології можуть бути реалізовані на різних рівнях виробничої системи. На рівні первинної переробки пріоритетними є автоматизоване сортування, точне порціонування та зниження механічних втрат. На рівні глибокої переробки перспективним є використання ферментативних, мембранних, екстракційних і біоконверсійних процесів. На рівні логістики важливими є швидке охолодження, контроль холодового ланцюга та цифрова простежуваність. Системне

поєднання цих рішень забезпечує синергетичний ефект і підвищує загальну продуктивність підприємства [1; 4].

Значний потенціал має розвиток регіональних кластерів комплексної переробки водних біоресурсів. Кластерна модель передбачає територіальну концентрацію виробників сировини, переробних підприємств, логістичних операторів, наукових організацій та сервісних компаній. Її перевагами є скорочення транспортних витрат, стабілізація постачання, прискорення обміну технологіями та формування спільних стандартів якості. Для регіонів із розвиненою аквакультурою така модель може стимулювати зайнятість і створення локальної доданої вартості.

У контексті зовнішньоекономічної інтеграції інноваційна переробка водних біоресурсів може сприяти підвищенню експортної спроможності України. Вихід на міжнародні ринки потребує не лише конкурентної ціни, а й підтвердженої якості, безпечності, простежуваності та відповідності екологічним вимогам. Продукція з високим ступенем переробки має більший потенціал диференціації, ніж необроблена сировина. Тому розвиток власних технологій і брендів є важливим чинником підвищення стійкості галузі [1; 5].

Література:

1. Food and Agriculture Organization of the United Nations. The State of World Fisheries and Aquaculture 2024: Blue Transformation in Action. Rome: FAO, 2024.
2. European Commission. A New Circular Economy Action Plan: For a Cleaner and More Competitive Europe. Brussels: European Commission, 2020.
3. Rustad T., Storror I., Slizyte R. Possibilities for the utilisation of marine by-products. *International Journal of Food Science and Technology*. 2011. Vol. 46. No. 10. P. 2001–2014.
4. Coppola D., Lauritano C., Palma Esposito F., Riccio G., Rizzo C., de Pascale D. Fish Waste: From Problem to Valuable Resource. *Marine Drugs*. 2021. Vol. 19. No. 2. Article 116.
5. United Nations. Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. New York: United Nations, 2015.

Галушка З. І.

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економічної теорії,
менеджменту і адміністрування,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
м. Чернівці, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-659-4-3>

УКРАЇНСЬКИЙ ГОСПОДАРСЬКИЙ МЕНТАЛІТЕТ ЯК СУПЕРЕЧЛИВИЙ РЕСУРС ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТА ПОВОЄННОГО РОЗВИТКУ

Український господарський менталітет формувався протягом багатьох століть, у тому числі, з 1990-х рр. в умовах тривалої політичної нестабільності, зміни державних кордонів, недостатньої захищеності приватної власності та слабкості формальних інституцій. Це позначалося на ставленні українців до праці, підприємництва, держави, власності, ризику та взаємодопомоги. Його характерними рисами стали господарська самостійність, адаптивність, ощадливість, винахідливість, локальна самоорганізація та орієнтація на особисту відповідальність за результат.

З початку повномасштабної війни ці риси набули особливого значення. Український бізнес зберіг діяльність у надзвичайно складних умовах, релокував підприємства, перебудував логістику, освоїв нові ринки та продовжив виконувати економічні й соціальні функції. Значна частина підприємств не лише сплачувала податки й виплачувала заробітну плату, а й підтримувала військових, територіальні громади, внутрішньо переміщених осіб та волонтерські ініціативи. стійкість українського бізнесу виявилася не лише у збереженні підприємницької діяльності. Їхня активність охоплювала швидке переміщення виробництв, перебудову логістики, підтримання зайнятості, сплату податків і залучення до розв'язання суспільних проблем. У цей час яскраво проявилися такі риси українського господарського менталітету як здатність до адаптації, готовність працювати в умовах невизначеності, підприємливість, винахідливість, швидке освоєння технологій, мобільність, здатність до самоорганізації, горизонтальна солідарність і готовність брати відповідальність за конкретний результат. Особливо

проявилася здатність поєднувати індивідуальну ініціативу з колективною взаємодопомогою.

В умовах війни українці зберігають високу довіру до інститутів, результативність яких безпосередньо пов'язана із захистом держави, але критично оцінюють політичні та правові інституції. За результатами опитування Центру Разумкова, проведеного на початку лютого 2026 року, Збройним силам України довіряли 94,3% громадян, Головному управлінню розвідки – 78,4%, Національній гвардії – 77,3%, Службі безпеки України – 72,8%. Водночас судовій системі довіряли лише 23,1%, прокуратурі – 25%, Уряду – близько 21%, а Верховній Раді – близько 9% опитаних [4]. Така структура довіри підтримує суспільну мобілізацію і стійкість, проте водночас створює обмеження для повоєнного розвитку, який потребуватиме довіри не лише до конкретних людей і сил оборони, а й до законів, судів, парламенту, уряду та прозорих процедур. Українці можуть скептично ставитися до абстрактних інституцій, але активно допомагають конкретній людині, військовому підрозділу, громаді чи волонтерському проекту. У період повномасштабної війни адаптивність, самостійність і соціальна відповідальність українського бізнесу стали важливими складовими економічної стійкості. За даними Американської торговельної палати в Україні, 79% опитаних компаній завершили 2025 рік зі стабільними або кращими результатами, а 61% планували розширювати діяльність у 2026 році [3]. 85% компаній мали працівників, які служили у Силах оборони, а 64 % уже працевлаштовували ветеранів. У червні 2026 року 92% компаній – членів Палати працювали в повному обсязі, а 87% зберігали або збільшували заплановані інвестиції. Це підтверджує, що український бізнес не лише пристосувався до тривалої невизначеності, а й поєднав господарську активність із підтримкою оборони, зайнятості та соціальної реінтеграції ветеранів [1]. Разом з тим, у ході війни малий бізнес залишався значно вразливішим: його індекс настроїв за 2025 рік становив лише 2,3 бала з 5, хоча частка підприємств, які працювали на зовнішніх ринках, зросла з 17 до 28% [2]. Опитування Американської торговельної палати в Україні та Citi Україна свідчать про те, що в Україні сформувалася «нова норма» ведення бізнесу в умовах війни, яка визначається постійним управлінням ризиками та вбудованою стійкістю. Найчастіше згадуваними елементами «нової норми» є безпека працівників і планування безперервності бізнесу, посилена опора на партнерства та співпрацю зі стейкхолдерами, а також віддалені або гібридні моделі роботи з гнучким графіком. Компанії також адаптуються

через коротші горизонти планування та ухвалення рішень на основі сценаріїв, підвищену операційну гнучкість і посилений фокус на стійкість та добробут людей. Додаткові заходи включають диверсифікацію ланцюгів постачання, енергетичну стійкість та жорсткішу фінансову дисципліну, що відображає перехід від реагування на кризу до довгострокових адаптивних операційних моделей. Таке поєднання стійкості й уразливості відображає суперечливість українського господарського менталітету: здатність швидко адаптуватися забезпечує виживання, але обмежені ресурси та орієнтація на поточну стабілізацію стримують довгостроковий розвиток. Важливим проявом українського господарського менталітету стала здатність до швидкої самоорганізації. Громадяни, підприємці, волонтери та громадські організації створили розгалужені горизонтальні мережі, через які акумулювалися фінансові, матеріальні й людські ресурси. Така модель взаємодії виявилася особливо ефективною там, де державні інституції не могли оперативнo задовольнити всі потреби воєнного часу.

Однак український господарський менталітет має не лише конструктивні прояви (Рис. 1). Як бачимо, те, що ефективно працює в умовах термінового реагування, не завжди придатне для реалізації довгострокових програм відновлення. Водночас виявляється, що ті самі риси, що допомагають українцям виживати в кризових умовах, за відсутності ефективних інституцій можуть обмежувати довгостроковий розвиток, посилювати недовіру до держави, підтримувати неформальну економіку та орієнтацію на індивідуальні стратегії замість системної колективної відповідальності.

Під час війни українське суспільство показало високу здатність до мобілізації в умовах прямої загрози. Однак, проблема полягає в тому, що кризова мобілізація ще не означає наявності сталих інституцій співпраці. Повоєнний розвиток потребуватиме не відмови від традиційних рис українського господарського менталітету, а їхнього інституційного спрямування. Підприємливість має поєднуватися з дотриманням правил, самостійність – з відповідальністю, гнучкість – зі стратегічним плануванням, а особиста довіра – з довірою до державних і суспільних інституцій. Це матиме особливе значення у тих сферах, які у майбутньому визначатимуть місце України у повоєнній економіці: аграрному виробництві та переробці, енергетиці, цифрових технологіях, військово-технологічному секторі, логістиці та відбудові інфраструктури. У цих галузях українська адаптивність і винахідливість можуть стати конкурентними перевагами лише за умови належного

захисту власності, прозорого регулювання, доступу до фінансування та ефективного державного управління.



Рис. 1. Суперечливість проявів українського господарського менталітету

Отже, український господарський менталітет доцільно розглядати як суперечливий ресурс. Його сильні риси допомагають суспільству зберегти економічну активність і здатність до самоорганізації під час війни. Водночас недовіра до формальних інституцій, короткостроковість економічних рішень і поширеність неформальних практик можуть стримувати повоєнне відновлення.

Основне завдання полягає в тому, щоб використати адаптивність, підприємливість і солідарність українців як основу довгострокового розвитку, не відтворюючи тих рис, які послаблюють державні інституції та економічну відповідальність. У цьому сенсі повоєнна модернізація України залежатиме не лише від обсягів міжнародної допомоги та інвестицій, а й від здатності суспільства перейти від ситуативного виживання до послідовної господарської діяльності, заснованої на довірі, правилах і відповідальності.

Література:

1. Американська торговельна палата в Україні. 23.06.2026
URL: <https://chamber.ua/ua/news/92-kompaniy-pratsiuiut-87-investuiut-biznes-zberihaie-vpevnenist-v-ukraini-popry-viynu-rosii-ostanni-rezultaty-opytuvannia-amerykanskoii-torhovelnii-palaty-ta-citi-ukraina/>
2. Американська торговельна палата в Україні. 19.01.2026.
URL: <https://chamber.ua/ua/news/dev-ianosto-vidsotkiv-kompaniy-chleniv-palaty-povnistiu-funktsionuiut-pislia-4-rokiv-povnomasshtabnoi-viyny-rosii-popry-velychezni-vyklyky-rezultaty-opytuvannia-amerykanskoii-torhovelnii-palaty-v-ukrai/>
3. Індекс настроїв малого бізнесу: оцінки та очікування підприємців. European Business Association. 26.02.2026. URL: <https://eba.com.ua/indeks-nastroyiv-malogo-biznesu-otsinky-ta-ochikuvannya-pidpryyemtsiv/>
4. Українці мають найвищу довіру до ЗСУ, ГУР, Нацгвардії та СБУ, найнижчу – до уряду та Ради – Центр Разумкова/КБФ. Інтерфакс-Україна. 2026. 16 лютого. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/1145053.html>

Ганусич В. О.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку і аудиту,*

*Закарпатський угорський університет імені Ференца Ракоці II
м. Берегове, Україна*

Кочіш Р. П.

*здобувач освітнього ступеня «магістр»,
Закарпатський угорський університет імені Ференца Ракоці II
м. Берегове, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-659-4-4>

ТРАНСФОРМАЦІЯ ВАРТОСТІ ЗЕМЕЛЬНИХ РЕСУРСІВ ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ЗМІН

Земельні ресурси традиційно належать до важливіших складових економічного потенціалу регіону, однак їх ринкова вартість формується не лише під впливом природних характеристик, місця розташування чи напряду господарського використання. У періоди масштабних соціально-економічних зрушень земля починає особливо чутливо реагувати на зміну демографічних потоків, просторового розміщення бізнесу та функціонального призначення окремих територій. У цьому контексті роль Закарпатської області у національному економічному просторі істотно трансформувалася. Відносна віддаленість від зон активних бойових дій, безпосереднє сусідство з державами Європейського Союзу та розвинені транскордонні зв'язки посилили значення регіону як території проживання внутрішньо переміщених осіб, релокації підприємств та реалізації нових інвестиційних проєктів. Міграція населення та переміщення виробничих потужностей закономірно вплинули на структуру попиту на земельні ресурси.

Важливість дослідження земельного ринку та його впливу на економічний розвиток підкреслюється у працях сучасних українських науковців. Зокрема, А. М. Третяк, В. М. Третяк та В. Б. Ляшинський [1] акцентують увагу на тенденціях і ризиках ринку сільськогосподарських земель, Д. О. Сергеева та Г. П. Жалдак [2] розкривають особливості функціонування ринку земельних ресурсів України, а А. Корюгін і

Т. Лобунець [3] розглядають земельний ринок як чинник активізації аграрної діяльності.

Метою дослідження є визначення основних тенденцій та територіальних особливостей зміни вартості земельних ресурсів Закарпатської області у 2021–2025 рр. залежно від їх функціонального призначення. Інформаційною основою аналізу стали результати моніторингу земельних відносин Державної служби України з питань геодезії, картографії та кадастру. Дослідження охоплює землі сільськогосподарського призначення, ділянки житлової та громадської забудови, а також землі промисловості, транспорту, зв'язку, енергетики, оборони та іншого призначення.

Першим сегментом дослідження стали землі сільськогосподарського призначення. Їх економічне значення для Закарпаття визначається традиційною роллю аграрного виробництва, значною часткою сільських територій та поширенням садівництва, рослинництва і дрібнотоварного господарювання. Аналіз показує, що протягом досліджуваного періоду середня вартість таких земель на рівні області формувала виразну висхідну траєкторію. Найбільш помітна зміна відбулася на початку воєнного періоду, коли посилився інтерес до землі як до ресурсу продовольчої безпеки та водночас відносно стабільного активу. Надалі темпи подорожчання стали стриманішими, однак позитивний напрям динаміки зберігся, а наприкінці досліджуваного періоду зростання знову активізувалося (Табл. 1).

Водночас, районні показники демонструють значну неоднорідність, а в окремих випадках, різкі коливання між сусідніми роками. Особливо обережного трактування потребують надзвичайно високі або низькі середні значення в районах із невеликою кількістю земельних трансакцій. За таких умов одна або декілька нетипових угод здатні істотно змінити середню ціну й створити статистичний ефект, який не завжди відображає загальний стан локального земельного ринку. Тому оцінювання сільськогосподарських земель доцільно здійснювати не лише через середню ціну, а й через інтенсивність операцій та особливості конкретного територіального ринку.

Найбільш динамічним сегментом земельного ринку області виявилися землі житлової та громадської забудови (Рис. 1). На відміну від сільськогосподарських земель, попит на них безпосередньо відреагував на демографічне навантаження, спричинене внутрішньою міграцією, збільшенням чисельності населення приймаючих громад і необхідністю розширення житлової, соціальної та сервісної інфраструктури. У

результаті земельні ділянки, придатні для забудови, особливо у приміських і транспортно доступних зонах, перетворилися на дефіцитний ресурс. Саме дефіцит пропозиції за одночасного розширення попиту став одним із визначальних факторів прискореного зростання їх вартості.

Таблиця 1

Динаміка середньої вартості 1 га земель сільськогосподарського призначення у Закарпатській області та її районах у 2021–2025 рр.

Регіон	2021	2022	2023	2024	2025	Відносне відхилення, %				
						2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023	2025/ 2024	2025/ 2021
Закарпатська область	23593,44	36332,59	42544,67	46662,02	54661,78	53,99	17,10	9,68	17,14	131,68
Ужгородський район	31922,81	44306,91	45500,58	52445,76	68214,16	38,79	2,69	15,26	30,07	113,68
Мукачівський район	21714,79	46353,52	41384,47	67671,62	67050,51	113,47	-10,72	63,52	-0,92	208,78
Берегівський район	19351,44	27343,26	32110,56	38003,92	45808,87	41,30	17,44	18,35	20,54	136,72
Хустський район	11124,61	26926,06	49137,21	59959,72	73783,97	142,04	82,49	22,03	23,06	563,25
Тячівський район	994921,61	210834,97	115392,75	142340,19	346140,16	-78,81	-45,27	23,35	143,18	-65,21
Рахівський район	1258963,83	160658,19	151867,26	166407,12	575344,62	-87,24	-5,47	9,57	245,75	-54,30

Джерело: складено авторами за даними [4]

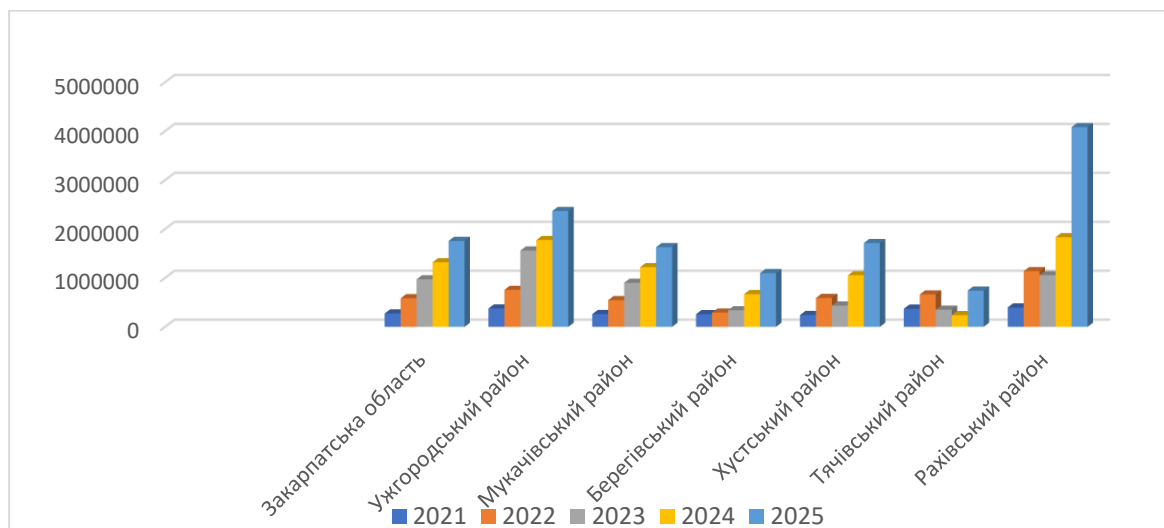


Рис. 1. Динаміка середньої вартості 1 га земель житлової та громадської забудови у Закарпатській області та її районах у 2021–2025 рр.

Джерело: складено авторами за даними [4]

Характерною рисою цього сегмента є не лише масштабне подорожчання, а й формування нової просторової ієрархії. Найбільша концентрація вартості закономірно тяжіє до Ужгорода та прилеглих територій, де поєднуються адміністративні функції, розвинена інфраструктура, доступ до ринку праці та близькість до державного кордону. Разом із тим прискорене зростання вартості земель під забудову фіксується і за межами традиційних центрів тяжіння. Це дозволяє говорити про поступове розширення зон інтенсивного житлового освоєння та про зміну просторової моделі регіону.

Не менш показовими є зміни у сегменті земель промисловості, транспорту, зв'язку, енергетики та іншого спеціального призначення (Рис. 2). Для Закарпаття цей напрям має особливе значення, оскільки регіон тривалий час не належав до основних промислових центрів України. Ситуація почала змінюватися внаслідок релокації підприємств, зростання потреби у виробничих приміщеннях, складах, логістичних майданчиках та транспортній інфраструктурі. Земельний ринок у такий спосіб відреагував на зміну самої економічної спеціалізації області: до традиційних аграрної, туристичної та транскордонної функцій додався промисловий компонент.

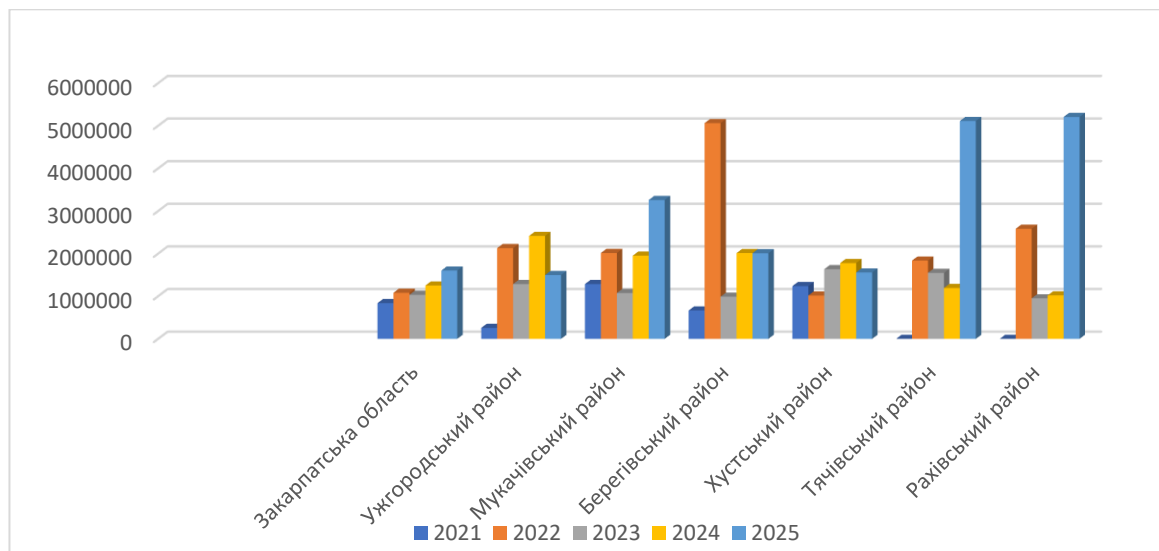


Рис. 2. Динаміка середньої вартості 1 га земель промисловості, транспорту, зв'язку, енергетики, оборони та іншого призначення у Закарпатській області та її районах у 2021–2025 рр.

Джерело: складено авторами за даними [4]

Динаміка промислових земель є менш рівномірною, ніж у сегменті житлової забудови. Початкове зростання попиту змінилося короткостроковою корекцією, після чого висхідна тенденція відновилася. Така поведінка ринку може бути пов'язана з переходом від першої хвилі термінової релокації підприємств до більш структурованого процесу розміщення виробничих потужностей. Якщо на початку рішення щодо переїзду часто мали оперативний характер, то пізніше дедалі більшої ваги набули довгострокові інвестиційні проекти, формування промислових зон та розвиток відповідної інфраструктури. Водночас значні міжрайонні коливання свідчать про те, що цей сегмент залишається фрагментованим та чутливим до окремих великих угод.

Просторовий аналіз дозволяє поглибити розуміння виявлених тенденцій. На прикладі Ужгородського району простежується чітка диференціація між функціональними видами земель. Сільсько-господарські території зберігають вищу цінність у громадах, де аграрне використання залишається домінуючим. Вартість земель житлової та громадської забудови, навпаки, тяжіє до Ужгорода та його приміської зони, де концентрація населення й інфраструктури посилює дефіцит вільних ділянок. Для промислових земель формується інша просторово-економічна логіка: високі значення концентруються у громадах, які мають історично сформовану виробничу базу або стали осередками релокації бізнесу. Особливо показовою в цьому відношенні є Перечинська територіальна громада, де поєдналися попередня промислова спеціалізація та новий попит на виробничі майданчики.

Окремим результатом дослідження стало виявлення просторових цінових аномалій. Найбільший аналітичний інтерес викликають гірські райони, насамперед Рахівський, де ціни за окремими категоріями землі виявляються несподівано високими порівняно з більш рівнинними та інфраструктурно доступними територіями. На перший погляд це суперечить класичній економічній логіці, відповідно до якої транспортна доступність, придатність до забудови та інтенсивного господарського використання повинні створювати цінову перевагу рівнинним районам. Проте отримані результати демонструють іншу конфігурацію.

Таким чином, земельний ринок Закарпатської області у 2021–2025 рр. характеризується не просто зростанням вартості землі, а зміною самої структури чинників ціноутворення. Отримані результати дозволяють розглядати динаміку вартості земель не лише як наслідок ринкових операцій, а як відображення більш масштабної просторової трансформації Закарпаття. Земельний ринок фактично фіксує

переміщення населення і капіталу, формування нових центрів економічної активності та зміну функціонального призначення територій.

Література:

1. Третяк А. М., Третяк В. М., Ляшинський В. Б. Тенденції та ризики ринку сільськогосподарських земель в Україні. *Ефективна економіка*. 2024. №11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.6>
2. Сергеева Д.О., Жалдак Г.П. Особливості функціонування ринку земельних ресурсів України. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-98>
3. Корюгін А., Лобунець Т. Ринок землі як інструмент активізації діяльності в аграрній сфері. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1377>
4. Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру. Моніторинг земельних відносин. URL: <https://monitoring.land.gov.ua/land-relations>

Golikova Olha

*PhD in Economics, Scientific Secretary of Institute, Researcher,
State Organization “Institute of Market and Economic & Ecological
Researches of the National Academy of Sciences of Ukraine”*

Odesa, Ukraine

Karpenko Olha

*PhD in Economics, Senior Researcher,
State Organization “Institute of Market and Economic & Ecological
Researches of the National Academy of Sciences of Ukraine”*

Odesa, Ukraine

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-659-4-5>

ECONOMIC MECHANISMS FOR REDUCING THE RISKS OF STURGEON BYCATCH IN COMMERCIAL FISHERIES

Sturgeons (Acipenseridae) are among the most valuable and, at the same time, most vulnerable components of the fish fauna of the Danube River basin. The problem of sturgeons' bycatch is not only an environmental issue but also has a pronounced economic dimension. For a fisher, a sturgeon accidentally caught in fishing gear is often an “unintended” component of commercial fishing activity. At the same time, for society, the loss of even a single mature individual may have a significantly greater long-term economic and ecological cost than the short-term benefit derived from its removal. Thus, a classic negative externality problem arises: the costs associated with sturgeon mortality are largely borne by society, whereas the direct costs of preventing bycatch may already be significant for the fisher.

Research within the framework of the international project SturNet (BSB 00172) highlights the importance of transnational cooperation for biodiversity conservation. Bringing together a consortium of 6 countries (OBB (Bulgaria), GeoEcoMar (Romania), ECCC (Moldova), AUTH (Greece), GTU (Turkey) and, the State Organization “Institute of market & economic & ecological research of the National academy of science of Ukraine” (Ukraine)) [1], there were initiated transnational 1-year field campaign for sturgeon habitat observation. According to the results of field research campaign conducted in the Lower Danube in 2025, 38 sturgeon individuals were recorded in April–July. In addition, in April, operational materials from fishery protection authorities documented more than 40 cases of bycatch of large sturgeons in

commercial herring catches. Particularly indicative was the mass bycatch of juveniles in June–July: in July alone, 17 sterlet individuals were recorded in one type of drift fishing gear, while 4 individuals of stellate sturgeon were recorded in a fry trawl [2]. These results demonstrate that the problem cannot be solved solely by increasing fines or strengthening control. It is necessary to establish an economic model of fisheries in which it is financially more beneficial for fishers to use selective gear, comply with seasonal and spatial restrictions, and promptly report bycatch incidents than to ignore conservation requirements.

Traditional fisheries regulation is predominantly based on administrative instruments: establishing permitted fishing gear, minimum mesh sizes, seasonal bans, designation of fishing areas, catch limits, and the application of penalties [3].

However, administrative regulation alone has limited effectiveness if it is not supported by economic incentives. For a fishing enterprise, each additional restriction may mean increased costs, reduced catch volumes, or the need to purchase new equipment. Therefore, environmentally responsible behavior should be not only legally mandatory but also economically motivated.

FAO considers economic incentives to be one of the components of a modern bycatch management system alongside technical, spatial, and temporal measures. Economic instruments make it possible to link the financial performance of fishers to the environmental safety of their activities [4].

In the case of sturgeons, this problem is particularly acute. Their biological value significantly exceeds the direct market value of an individual fish, because mature individuals ensure population reproduction. Therefore, the economic system should take into account not only the direct costs incurred by fishers but also the long-term social value of conserving the population.

The economic mechanism can be conditionally represented as follows:

Economic benefit from fishing → costs of complying with environmental requirements + economic incentives for environmentally responsible behavior → expected losses from violations.

If this system is properly designed, the fisher receives a clear financial signal: reducing bycatch is not an additional burden, but an element of efficient fisheries management. Taking into account the characteristics of sturgeon bycatch in the Lower Danube, it is advisable to establish a comprehensive system in which individual economic instruments complement one another.

The combination of subsidies for selective fishing gear, compensation for safe release, differentiated fees, and financial liability for intentional violations appears to be the most effective approach.

Table 1

Economic Mechanisms for Reducing the Risks of Sturgeon Bycatch

Economic mechanism	Operating principle	Expected effect	Priority
Subsidies for selective fishing gear	Compensation for part of modernization costs	Reduction of the technical probability of bycatch	Very high
Compensation for safe release	Reimbursement of time and operational costs	Increased sturgeon survival and improved recording quality	High
Benefits for low bycatch levels	Reduction of fees or provision of other advantages	Creation of positive incentives	High
Differentiated fees	Higher fees for high-risk technologies	Incentive to switch to selective gear	High
Financial penalties	Economic liability for violations	Reduction of illegal retention and concealment	Very high
Compensation for temporary suspension of fishing	Compensation for losses during critical periods	Reduced pressure on migration routes	High
Grants for innovative technologies	Funding for testing new fishing gear	Improved fishing selectivity	Medium/high
Alternative employment	Creation of additional sources of income	Reduced dependence on commercial fishing	Medium/high
Responsible fisheries certification	Access to premium markets	Increased economic value of environmentally responsible fishing	Medium
Electronic bycatch recording	Reduction of information costs and increased transparency	Improved control and scientific monitoring	Very high

The economic effect of reducing sturgeon bycatch should be assessed not only through the direct value of the fish conserved.

The overall social economic effect can be conditionally expressed as:

$$E = V_c + V_e + V_s - V_p,$$

where:

E – total economic effect;

V_c – value of aquatic biological resources conserved;

V_e – economic value of ecosystem conservation;

V_s – socio-economic benefits for fishing communities;

V_p – costs of implementing conservation measures.

The long-term component is particularly important for sturgeons. The conservation of a single mature female may potentially make a much greater contribution to future population abundance than the economic benefit obtained from its accidental removal.

The results of research in the Lower Danube in 2025 demonstrate that the risk of bycatch has a pronounced seasonal and spatial character. The periods of spring migration of adult sturgeons and summer concentration of juveniles are particularly dangerous. Therefore, economic mechanisms should be adapted to specific seasons, areas, and types of fishing gear.

The most promising mechanisms include subsidies for selective fishing gear, compensation for the costs of safely releasing sturgeons, differentiated fees for the use of aquatic biological resources, economic benefits for users with low bycatch levels, financial liability for intentional violations, and support for alternative employment opportunities for fishing communities.

At the same time, no economic instrument can be sufficient on its own. The best results will be achieved by combining economic incentives with seasonal and spatial restrictions, technical modernization of fishing gear, electronic or independent bycatch recording, and effective enforcement.

Thus, reducing sturgeon bycatch should not be viewed as an obstacle to the development of commercial fisheries, but rather as an instrument for conserving natural capital on which the future productivity of aquatic ecosystems and the economic stability of fishing communities depend. Comprehensive implementation of the proposed mechanisms can contribute to achieving two objectives simultaneously – sturgeon conservation and the development of economically sustainable commercial fisheries.

References:

1. Network for the Preservation of Sturgeon and for the Sustainability of the Black Sea Basin Ecosystem. Programme 2021–2027 Interreg VI-B NEXT Black Sea Basin. Available at: <https://surl.li/vogtbl>

2. Karpenko O.O. (2025) Data of 50-year ecological observations of the Dnipro and Danube basins : project report (conclusion). Odesa : State Organization “IMEER NAS of Ukraine”, 340 p.

3. *Regulatory Environment for Discards and Bycatch*. Food Loss and Waste in Fish Value Chains. 2010. FAO. Available at: https://www.fao.org/flw-in-fish-value-chains/causes-and-solutions/capture-fisheries/discards-and-bycatch/regulatory-environment/en?status=published&_state=L2Zsdy1pbi1maXNoLXZhbHVlLWNoYWlucy9jYXVzZXMtYW5kLXNvbHV0aW9ucy9zZW44Y2g4ZW44

4. Li R. & Meng J. (2024) Production of high-value products from the by-products of aquatic foodprocessing. *FAO Fisheries and Aquaculture Technical Paper*. no. 720. DOI: <https://doi.org/10.4060/cd3041en>

Гусаков Ю. В.

*аспірант кафедри економіки та підприємництва,
Чорноморський національний університет імені Петра Могили
м. Миколаїв, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-659-4-6>

МОЖЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ ДЛЯ УКРАЇНИ ДОСВІДУ ТУРЕЧЧИНИ ЩОДО ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ

Основними інструментами інституційного забезпечення конкурентної стійкості підприємств є створення вільних (спеціальних) економічних зон, запровадження державних програм підтримки інвестиційних проєктів, програми підтримки цифрової трансформації, інформаційна політика та інші механізми державного стимулювання.

Наприклад вільні економічні зони є одним із найбільш поширених інструментів державної економічної політики, спрямованих на стимулювання інвестиційної активності, розвиток експорту та підвищення конкурентоспроможності національної економіки [1]. Світовий досвід свідчить, що ефективність функціонування ВЕЗ значною мірою залежить від стабільності інституційного середовища, рівня інфраструктурного забезпечення та узгодженості державної політики у сфері зовнішньоекономічної діяльності [2].

Особливий інтерес для України становить досвід Туреччини, де формування сучасної системи вільних економічних зон розпочалося після ухвалення Закону про вільні зони у 1985 році, що стало важливим етапом реалізації стратегії експортно-орієнтованого економічного розвитку [3]. Сьогодні в Туреччині функціонує 19 активних ВЕЗ, інтегрованих у міжнародні логістичні та виробничі ланцюги [4].

Важливою особливістю турецьких ВЕЗ є їх експортна орієнтація. Основними цілями їх створення є стимулювання експортно-орієнтованого виробництва, залучення прямих іноземних інвестицій та прискорення трансферу технологій [4]. Реалізації цих цілей сприяють податкові пільги для експортно-орієнтованих підприємств, спрощені митні процедури, пільгові умови імпорту сировини та обладнання,

розвинена транспортна, логістична й енергетична інфраструктура, а також ефективна система державного адміністрування зон.

При цьому ефективність турецьких ВЕЗ забезпечується не лише пільговими режимами, а й їх інтеграцією у загальнонаціональну систему промислової та інноваційної політики. ВЕЗ сприяють формуванню виробничих кластерів, розвитку суміжних галузей та включенню підприємств у глобальні ланцюги створення доданої вартості.

Окрім розвитку ВЕЗ, Туреччина активно застосовує цільові програми підтримки бізнесу. Значну роль у цьому процесі відіграє державна організація KOSGEB (Small and Medium Enterprises Development Organization), яка забезпечує фінансову, консультаційну та інституційну підтримку підприємств. Її діяльність охоплює підтримку підприємництва, інновацій, цифрової трансформації, модернізації виробництва та підвищення експортного потенціалу підприємств. У межах відповідних програм підприємства можуть отримувати грантову, консультаційну та кредитну підтримку.

Особливістю турецької моделі є диференційований підхід до підтримки бізнесу залежно від рівня соціально-економічного розвитку регіону, стратегічної важливості галузі та експортного потенціалу підприємств. Водночас державні програми підтримки інтегруються з діяльністю ВЕЗ, індустріальних парків і технологічних кластерів, формуючи комплексну екосистему розвитку підприємництва.

У межах державної системи інвестиційного стимулювання використовуються зниження ставки корпоративного податку, компенсація частини витрат на соціальне страхування працівників, звільнення від ПДВ при імпорті обладнання, пільгові умови кредитування інвестиційних проєктів та підтримка інноваційної й експортної діяльності. Крім податкових стимулів, застосовуються програми компенсації витрат підприємств на сертифікацію, енергоефективність, інновації, тестування продукції та участь у міжнародних виставках. Зокрема, програми KOSGEB передбачають фінансову підтримку витрат на сертифікацію, промисловий дизайн, тестування продукції та залучення кваліфікованого персоналу.

Особливої уваги заслуговує практика підтримки технологічних та індустріальних зон Туреччини (Technology Development Zones), діяльність яких спрямована на стимулювання науково-дослідної діяльності, комерціалізацію інновацій та розвиток високотехнологічних виробництв [5]. Підприємства, що функціонують у таких зонах, отримують податкові стимули щодо прибутку від науково-дослідної

діяльності та оплати праці персоналу, залученого до інноваційних проєктів.

Сучасна політика підтримки бізнесу в Туреччині дедалі більше орієнтується на цифрову трансформацію та «зелений» перехід економіки. Зокрема, у межах Turkey Green Industry Project, що реалізується за підтримки Світового банку, передбачено фінансування екологічної модернізації підприємств та розвитку низьковуглецевого виробництва. Підтримка впровадження енергоощадних технологій, цифрових систем управління виробництвом та автоматизації бізнес-процесів сприяє підвищенню продуктивності, інноваційної активності та адаптації підприємств до сучасних глобальних тенденцій.

Таким чином, досвід Туреччини свідчить, що конкурентна стійкість підприємств забезпечується не окремим інструментом державної політики, а поєднанням спеціальних економічних режимів, податкових і фінансових стимулів, інноваційної інфраструктури та цільових програм розвитку. Така система сприяє підвищенню адаптивності підприємств, розвитку інноваційної діяльності та їх інтеграції у глобальні ланцюги створення доданої вартості.

Для України, яка має власний досвід функціонування ВЕЗ у 1990-х – на початку 2000-х років, характерними були суттєві проблеми, пов'язані з неефективним використанням податкових пільг, недостатнім контролем та низьким рівнем інституційної спроможності державних органів. У результаті це призвело до поступового згортання діяльності ВЕЗ та втрати довіри інвесторів.

Водночас сучасні умови розвитку України суттєво відрізняються від періоду функціонування попередніх моделей ВЕЗ. Повномасштабна війна, необхідність структурної перебудови економіки, відновлення виробничої та транспортної інфраструктури, а також орієнтація на європейську інтеграцію формують нові передумови для переосмислення ролі спеціальних економічних режимів і програм підтримки бізнесу.

У цьому контексті адаптація турецького досвіду може стати одним з інструментів стимулювання післявоєнного економічного відновлення України. Перспективним є комплексний підхід, що поєднуватиме діяльність ВЕЗ, індустріальних парків, програми підтримки малого та середнього бізнесу, податкові стимули та інноваційну політику.

Досвід Туреччини показує, що найбільший ефект досягається саме тоді, коли вільні економічні зони, державні програми підтримки бізнесу, інвестиційні стимули, розвиток інноваційної інфраструктури та цифрова трансформація працюють як єдиний механізм розвитку підприємництва.

Література:

1. UNCTAD. *World Investment Report 2019: Special Economic Zones*. Geneva : United Nations, 2019. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2019_en.pdf
2. UNCTAD. *World Investment Report 2019: Special Economic Zones*. Geneva : United Nations, 2019. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2019_en.pdf
3. Akinci M., Ciftci E. Foreign Direct Investment, Free Zones and Economic Growth: The Case of Turkey. URL: https://www.researchgate.net/publication/318490695_Foreign_Direct_Investment_Free_Zones_and_Economic_Growth_The_Case_of_Turkey
4. Republic of Türkiye Ministry of Trade. General Outlook of Free Zones. URL: <https://freezones.trade.gov.tr/>
5. World Bank. Turkey Overview. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/turkey> (дата звернення: 13.05.2026).

Дідківська О. Г.

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

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-659-4-7>

БАГАТОВИМІРНА БІДНІСТЬ ЯК КРИТЕРІЙ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ

Упродовж тривалого часу результативність економічних реформ оцінювалася переважно за макроекономічними показниками, серед яких темпи зростання валового внутрішнього продукту, рівень зайнятості, інфляції, доходів населення та інвестиційної активності. Водночас світовий досвід свідчить, що позитивна динаміка цих показників не завжди супроводжується покращенням рівня життя населення, скороченням масштабів бідності та соціальної нерівності [1; 2]. Це обумовило поступовий перехід від оцінювання економічних реформ виключно за макроекономічними результатами до аналізу їхнього впливу на добробут населення.

У країнах Європейського Союзу одним із ключових інструментів такого оцінювання є інтегральний показник AROPE (At Risk of Poverty or Social Exclusion), який поєднує ризик бідності за доходами, значну матеріальну та соціальну депривацію, а також дуже низьку інтенсивність праці домогосподарства [2; 4]. Його особливість полягає в тому, що він характеризує не лише фінансові можливості населення, а й реальні умови життя, доступ до базових благ, соціальних послуг та можливість повноцінної участі в економічному житті суспільства.

На відміну від традиційних економічних індикаторів, багатовимірна бідність дозволяє оцінити кінцевий соціальний результат економічних реформ. Економічне зростання саме по собі не гарантує підвищення добробуту населення. Якщо результати реформ не супроводжуються скороченням частки населення, яке перебуває під ризиком бідності або соціального відчуження, це свідчить про нерівномірний розподіл результатів економічного розвитку та необхідність перегляду окремих напрямів державної політики.

Для України такий підхід набуває особливого значення в умовах війни та післявоєнного відновлення. Вимушене переміщення населення, руйнування житлової та соціальної інфраструктури, трансформація ринку праці, скорочення економічної активності окремих територій, зростання навантаження на систему соціального захисту та посилення регіональних диспропорцій формують нові прояви соціальної вразливості, які не можуть бути повною мірою відображені лише показниками доходів чи валового внутрішнього продукту. За таких умов навіть відновлення позитивної макроекономічної динаміки не гарантує однакового покращення рівня життя різних соціальних груп. Саме тому оцінювання результативності економічних реформ повинно враховувати не лише темпи економічного розвитку, а й зміни у доступі населення до матеріальних ресурсів, соціальних послуг та можливостей повноцінної участі в економічному й суспільному житті. У цьому контексті запровадження в Україні обстеження EU-SILC є важливим етапом розвитку національної статистичної системи, оскільки створює інформаційну основу для комплексного оцінювання рівня життя населення за міжнародно гармонізованою методологією та забезпечує можливість здійснення міжнародних порівнянь [4; 5].

На нашу думку, багатовимірну бідність доцільно розглядати не лише як показник соціального стану населення, а як критерій оцінювання ефективності реформування економічної системи. На відміну від традиційного підходу, за якого основна увага приділяється аналізу окремих макроекономічних показників, запропонований підхід орієнтований на оцінювання кінцевого соціального результату економічних реформ. Фактично багатовимірна бідність відображає, наскільки економічне зростання трансформується у реальне підвищення добробуту населення, зменшення матеріальної та соціальної депривації, розширення доступу до економічних можливостей і скорочення ризику соціального відчуження. У цьому випадку інтегральний показник AROPE виступає не лише інструментом статистичного моніторингу, а й своєрідним індикатором якості економічних реформ. Якщо економічні перетворення супроводжуються зниженням значення AROPE, це свідчить про їхній позитивний соціальний ефект. Натомість відсутність позитивної динаміки або погіршення показника може вказувати на необхідність перегляду окремих напрямів державної економічної та соціальної політики. Саме тому використання багатовимірної бідності як критерію оцінювання реформ дозволяє поєднати економічний і соціальний виміри розвитку та забезпечує більш об'єктивне оцінювання

результативності державної політики. Практична цінність запропонованого підходу полягає у можливості інтеграції показників багатовимірної бідності до системи моніторингу державної соціально-економічної політики. Це дозволить оцінювати ефективність реформ не лише за темпами економічного розвитку, а й за їхнім впливом на якість життя населення, своєчасно виявляти соціальні ризики та коригувати управлінські рішення. В умовах післявоєнного відновлення такий підхід може стати важливим інструментом формування людиноцентричної моделі економічної політики, у якій кінцевим критерієм успішності реформ виступає не лише економічне зростання, а й реальне покращення добробуту населення.

Література:

1. Atkinson A. B., Marlier E. Income and Living Conditions in Europe. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2010. 369 p.
2. European Commission. The European Pillar of Social Rights Action Plan. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2021. 117 p.
3. Лібанова Е. М. Бідність населення України: методологія, методика та практика аналізу. Умань : Видавець «Сочінський М. М.», 2020. 456 с.
4. Eurostat. EU statistics on income and living conditions (EU-SILC): Methodology. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/income-and-living-conditions/methodology> .
5. Державна служба статистики України. Держстат запускає обстеження доходів і умов життя населення EU-SILC. 23.03.2026. URL: <https://stat.gov.ua/uk/news/derzhstat-zapuskaye-obstezhennya-dokhodiv-i-umov-zhyttya-naselennya-eu-silc>.

Дробик А. О.
аспірант,
Хмельницький національний університет
м. Хмельницький, Україна

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-659-4-8>

ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОБ'ЄКТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ВІД ОПЕРАЦІЙНОГО ДО АДАПТИВНО-ЦІННІСНОГО ТРАКТУВАННЯ

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) підприємства належить до економічних явищ, зміст яких змінюється разом зі способами міжнародного поділу праці. Традиційно її пов'язували з експортом та імпортом товарів і митними процедурами. Проте предметом транскордонного обміну стали також послуги, дані, технології, знання та права інтелектуальної власності, а підприємства дедалі частіше функціонують не як ізольовані експортери, а як учасники міжнародних виробничих мереж, цифрових платформ і глобальних ланцюгів створення вартості [4; 5]. Оскільки формування стратегії потребує чіткого визначення об'єкта управління, перелік транскордонних операцій уже не є достатнім розкриттям економічної сутності ЗЕД.

Наукові підходи до трактування ЗЕД доцільно розглядати не як взаємовиключні, а як такі, що відображають різні рівні одного явища. Нормативно-правовий та операційно-функціональний підходи визначають суб'єктів, дозволені операції й процедурний контур взаємодії, але не розкривають механізму створення вартості. Процесний підхід пояснює міжнародне розширення як накопичення знань і зростання зобов'язань на зовнішніх ринках, причому джерелом невизначеності визнано радше перебування поза релевантними діловими мережами, ніж психологічну дистанцію [6]. Мережево-ціннісний підхід пов'язує характер координації в ланцюгу зі складністю транзакцій, можливістю кодифікації знань і компетентністю постачальників [5]; звідси однаковий обсяг експорту може мати різний економічний зміст залежно від позиції підприємства у ланцюгу [4]. Компетентнісно-адаптивний підхід виводить результативність міжнародної діяльності зі здатності підприємства виявляти зміни та перебудовувати ресурсну

базу [7], а цифровий вимір ЗЕД постає водночас як чинник автоматизації ключових процесів торгівлі [3] і як управлінське рішення, доцільність якого залежить від цифрової зрілості підприємства та рівня управлінської невизначеності [2].

На цій основі запропоновано визначати ЗЕД підприємства як відкриту, цілеспрямовану, інституційно регульовану та ризикову систему транскордонних відносин, операцій і управлінських процесів, пов'язаних із рухом товарів, послуг, капіталу, технологій, даних і знань між підприємством та зарубіжними контрагентами, яка забезпечується сукупністю ресурсів і компетентностей та спрямовується на створення, реалізацію і привласнення вартості на міжнародних ринках.

Таке трактування охоплює п'ять взаємопов'язаних рівнів: об'єктно-операційний, процесно-управлінський, мережево-інституційний, компетентнісно-адаптивний і результативно-ціннісний. Воно дає змогу відмежувати ЗЕД від суміжних категорій: зовнішня торгівля є її важливою, але не вичерпною складовою, а інтернаціоналізація – процесом посилення міжнародної залученості, який реалізується саме через систему ЗЕД. Результативність оцінюється не лише доходом, а й якістю ринкової позиції та часткою створеної вартості.

Сучасний етап розвитку ЗЕД формується під одночасним впливом технологічних, геоекономічних, екологічних та безпекових чинників. Систематизацію ключових векторів трансформації та їх управлінських наслідків подано в таблиці 1.

Наведена систематизація дає підстави для трьох узагальнень. Трансформація є комплексною, оскільки одночасно змінює об'єкти обміну, процеси, мережі та критерії результативності. Вона нерівномірна, адже підприємства різних галузей і технологічного рівня мають неоднакові можливості адаптації. Вона також суперечлива: платформний канал збуту знижує бар'єри виходу на ринок, але створює залежність від алгоритмів і комісій, а інтеграція до глобального ланцюга дає стабільні замовлення, обмежуючи свободу ціноутворення [1; 5].

Це вимагає уточнення категорії розвитку ЗЕД, яку нерідко ототожнюють зі зростанням експорту. Доцільно розмежовувати функціонування як відтворення наявної системи операцій, зростання як збільшення масштабу наявної моделі та розвиток як відносно стійкі якісні зміни у структурі, способах організації, компетентностях і здатності створювати вартість.

**Вектори трансформації зовнішньоекономічної діяльності
підприємств та їх управлінські наслідки**

Вектор трансформації	Зміна економічного змісту ЗЕД	Нові вимоги до підприємства	Домінантний ризик / можливість
1	2	3	4
Мережевість та участь у глобальних ланцюгах вартості	Від продажу готового товару – до участі у розподіленому створенні вартості	Управління позицією в мережі, сумісність процесів, функціональне оновлення діяльності	Залежність від провідних фірм / доступ до знань, технологій і масштабного попиту
Цифровізація та застосування штучного інтелекту	Від електронного документообігу – до процесів, керованих даними, і цифрових бізнес- моделей	Якісні дані, інтегровані ІТ- системи, аналітичні та кібербезпекові компетентності	Платформна й кіберзалежність / нижчі бар'єри виходу та масштабованість
Сервісизація та зростання нематеріальних потоків	Від окремого товару – до пакета «товар – послуга – дані – знання»	Сервісна модель, захист інтелектуальної власності, довгострокова взаємодія з клієнтом	Ускладнення контрактів / вища маржинальність і стабільніші доходи
Геоелекономічна фрагментація та резильєнтність ланцюгів	Від глобальної оптимізації за ціною – до вибору політично й регуляторно сумісних конфігурацій	Сценарний аналіз, санкційний комплаєнс, альтернативні маршрути та постачальники	Втрата ринку і переривання поставок / диверсифікація та регіональні можливості
Зелений перехід та ESG-вимоги	Від добровільної відповідальності – до вимірюваної умови доступу на ринки	Вуглецевий облік, простежуваність, модернізація технологій, нефінансова звітність	Витрати відповідності / доступ до «зелених» сегментів і фінансування

1	2	3	4
Воєнна реконфігурація діяльності українських підприємств	Від стабільної операційної моделі – до постійного перепланування активів, маршрутів і ринків	Безпекові сценарії, страхування вантажів, резервування, управління безперервністю	Фізичне переривання операцій / нові партнерства та логістичні рішення
Європейська інтеграція та регуляторна конвергенція	Від окремої торгівлі з ЄС – до виробничого і регуляторного включення в єдиний ринок	Стандартизація, сертифікація, комплаєнс, технологічне оновлення виробництва	Невідповідність вимогам / інституційне зближення і ширший ринок збуту

Джерело: сформовано автором за [1–7]

Отже, розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємства пропонується розглядати як керований процес взаємопов'язаних кількісних і якісних змін у масштабах, структурі, географії, способах організації, мережевій позиції та ресурсно-компетентнісному забезпеченні міжнародних операцій. Його центральним результатом має бути не механічне нарощування зовнішньоторговельного обороту, а зростання спроможності підприємства змінювати власну міжнародну бізнес-модель. Сформульовані положення створюють теоретичну основу для обґрунтування методичних засад формування стратегії розвитку ЗЕД.

Література:

1. Зелінська О., Галазюк Н. Трансформація зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в умовах сучасних викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-60>
2. Немченко В., Момот В. Економічна доцільність цифровізації зовнішньоекономічної діяльності підприємств з урахуванням управлінської невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-37>
3. Чорненька О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-32>
4. Яновська В., Гурочкіна В. Україна у глобальних ланцюгах створення вартості: виклики та перспективи економічного розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-108>

5. Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T. The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*. 2005. Vol. 12. № 1. P. 78–104. DOI: <https://doi.org/10.1080/09692290500049805>
6. Johanson J., Vahlne J.-E. The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*. 2009. Vol. 40. № 9. P. 1411–1431. DOI: <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
7. Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28. № 13. P. 1319–1350. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.640>

Жукова О. Ю.

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

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-659-4-9>

НАЛАГОДЖЕННЯ СПІВПРАЦІ З ЗАКОРДОННИМИ ПАРТНЕРАМИ У КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНСЬКИХ ВЕРФЕЙ

Повоєнну відбудову підприємств вітчизняного суднобудівного кластера треба розглядати в контексті:

- взаємозближення та налагодження відносин із провідними закордонними підприємствами галузі та суміжних видів економічної діяльності;
- інтеграції у глобальний ринок та вже налагоджені ланцюги створення вартості.

Наведемо лише кілька причин, з яких проголошений підхід виглядає слушним. Щонайперше, у такий спосіб є шанс отримати доступ до інновацій через трансфер технологій. А вони конче необхідні для розбудови виробництва на принципово нових засадах, узгоджених із міжнародними стандартами. Зокрема, Міжнародної морської організації та «Європейської зеленої угоди» [1], які визначають вектори перетворення світової економіки (енергетики, транспорту та промисловості) для гарантування людству сталого майбутнього.

По-друге, підприємства, створені спільно із закордонними партнерами, однозначно сприятимуть залученню прямих іноземних інвестицій. А вони неодмінно знадобляться для кардинальної модернізації корабелень разом із відновленням виробничої інфраструктури. Нагадаємо, що в аналогічний спосіб відбулося відродження після Другої світової війни японського та корейського суднобудування, які й досі зберігають сильні позиції на ринку.

До такої структури капіталу економічних агентів слід очікувати прихильного ставлення міжнародних фінансових інституцій. Зокрема, ЄБРР, Європейського інвестиційного та Світового банків. А без вкладень

у реальні активи, спрямованих на створення валового продукту та розвиток промислового потенціалу країни та її економіки загалом, зрушити справу з «мертвої точки» буде неможливо.

По-третє, завдяки налагодженому партнерству з відомими фірмами Україна спроможеться підживити зацікавленість до своєї продуктової пропозиції з боку авторитетних судновласників. Її вбудовування у світові виробничі ланцюги нівелюватиме ризики ізоляціонізму та сприятиме підтриманню в належному стані портфеля замовлень. Відкриються також програми стажування та навчання, участь у яких надасть інженерам і робітникам можливість засвоїти найкращі з актуальних практик. Це сприятиме формуванню нової генерації корабелів, збагачених досвідом міжнародної співпраці.

Скажемо більше: кооперація з країнами НАТО та Європейського Союзу в межах, до прикладу, реалізації стратегії Європейської оборонно-технологічної та промислової бази (EDTIB) [2] щодо будівництва військових споруден сприятиме інтеграції в системи колективної безпеки, підвищить захисну здатність і мобілізаційний потенціал країни. Корабельні зможуть запропонувати, зокрема, ремонт кораблів, які беруть участь у бойових діях, а у загрозливих ситуаціях – переналаштуватися на потреби військово-морського флоту та виконувати інші нагальні оборонні замовлення.

Наші партнери теж зацікавлені в цьому. Річ у тім, що виробничі потужності, безпекові технології і техніка, розроблені вітчизняними фахівцями – та, що є особливо цінним, випробувані в реальних бойових умовах, спроможні суттєво посилити потенціал EDTIB. Характерні ілюстрації в цьому контексті демонструє співпраця з компаніями Quantum-Systems, Flensburger Fahrzeugbau, BAE Systems та іншими – це гарний приклад для наслідування в суднобудуванні.

Завдяки аналізу визначено найприйнятніші моделі об'єднання зусиль:

- придбання наявних корабелень у їхніх теперішніх власників;
- купівля та подальша ревіталізація підприємств, які занепали або з відомих причин припинили діяльність;
- утворення нових підприємств. Добре, якщо із закордонними інвесторами. Вони розглядаються як перспективні об'єкти фінансування з боку європейських структур (Стратегічної європейської ініціативи безпеки, Фонду допомоги Україні й таке інше) [3].

Для впровадження будь-якої з них у життя заради зміцнення іміджу держави як такої, що має, поміж аграрних та сировинних чеснот, ще й

високотехнологічну промисловість, потрібно попікнутися про розгортання та піднесення суднобудівного бізнесу. Це можливо, якщо законодавча та виконавча гілки влади змінять своє ставлення до нього, наслідуючи приклад тих, хто виборов у цьому неабияких успіхів. Йдеться про провідні морські країни – яскравий взірець послідовного, дбайливого ставлення до економіки моря та до створення матеріальних засобів її піднесення й захисту від сторонніх зазіхань.

Ми звертаємося до їхнього досвіду, оскільки українські можновладці ніколи не вирізнялися надмірною увагою до цих різновидів господарської діяльності. У такий спосіб усвідомимо самі та як найдотепніше донесемо до стейкхолдерів актуальні рішення, які сприяли б становленню «блакитної» незалежності нашої землі після завершення війни.

Література:

1. The European Green Deal. Striving to be the first climate-neutral continent. European Commission. 2019. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en (дата звернення: 14.08.2026).
2. European Defence Technology and Industrial Dependencies. 2025. URL: <https://eda.europa.eu/what-we-do/all-activities/activities-search/european-defence-technology-and-industrial-dependencies> (дата звернення: 02.11.2025).
3. Івасюченко О.Я., Завада Я.І. Ініціативи та проєкти ЄС у сфері оборони і безпеки: можливості інтеграції України. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2026. Том 3. № 5. С. 40–49. DOI: [https://doi.org/10.60022/3\(5\)-5S](https://doi.org/10.60022/3(5)-5S)

Іванюк О. В.

кандидат економічних наук, доцент,

Поліський національний університет

м. Житомир, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2089-0867>

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-659-4-10>

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК СКЛADOVA РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ВІДНОВЛЕННЯ

Повномасштабна війна істотно змінила функціональне навантаження державної регіональної політики України. Поряд із традиційними завданнями зменшення територіальних диспропорцій, стимулювання економічного розвитку та підвищення конкуренто-спроможності регіонів вона має забезпечувати відновлення територій. Це посилює її інтегруючу функцію, що поєднує визначення потреб, реалізацію проєктів, залучення ресурсів і моніторинг результатів. У цій системі, цифровізація формує інформаційну та технологічну основу управління територіальним розвитком. Електронні реєстри, геоінформаційні технології та цифрові платформи забезпечують накопичення й обмін даними, однак їх результативність залежить від інтеграції у процеси планування, фінансування, реалізації та контролю. Для масштабного відновлення це особливо важливо, оскільки фрагментованість інформації створює ризики дублювання проєктів, неузгодженості пріоритетів та ускладнює контроль використання ресурсів. Йдеться про використання даних як ресурсу планування та реалізації політики, що дає змогу зіставляти потреби територій із доступними ресурсами, відстежувати реалізацію проєктів та коригувати управлінські рішення. Водночас багаторівневий характер відновлення, до якого залучені органи влади різних рівнів, міжнародні партнери, фінансові установи, громадські організації та бізнес, визначає значення цифровізації також як механізму координації та зменшення інформаційних і координаційних витрат.

Саме в цьому контексті розглядається місце цифровізації у Плані України в межах Ukraine Facility [1]. Хоча цифрова трансформація представлена в Плані як окремий напрям, її інструменти інтегровані й у реалізацію інших реформ. Особливо виразно це простежується у блоці реформ «Децентралізація та регіональна політика» (табл. 1).

**Цифрова складова у блоці
«Децентралізація та регіональна політика»**

Реформи	Зміст	Цифрова складова
1. Просування реформи децентралізації	Набрання чинності законодавством щодо реформування територіальної організації виконавчої влади в Україні	Обласні адміністрації здійснюють додаткові повноваження в частині здійснення окремих повноважень органів місцевого самоврядування з питань цифровізації, цифрового розвитку, цифрової економіки, цифрових інновацій, електронного урядування та демократії, розвитку інформаційного суспільства, цифрових навичок та цифрових прав громадян, відкритих даних, розвитку регіональних електронних інформаційних ресурсів
2. Посилення інструментів залучення громадян до процесів прийняття рішень на місцевому рівні	Набрання чинності законодавством про публічні консультації з питань державної політики	Закон передбачає електронні консультації, що є обов'язковою формою проведення публічних консультацій щодо всіх проєктів актів [2]
3. Посилення розробки та реалізації регіональної політики	Набрання чинності постановою Кабінету Міністрів про внесення змін до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки	Постанова містить положення щодо впровадження технологічного підходу Індустрії 4.0, що передбачає повну цифровізацію та інтеграцію виробничих процесів за допомогою таких технологій, як Інтернет речей, ШІ, великі дані та розвиток інституційної спроможності територіальних громад та регіонів у розрізі проєктного менеджменту, цифровізації [3]
	Набрання чинності законодавства для розвитку містобудування на місцевому рівні	Забезпечення роботи відповідних електронних реєстрів та забезпечення взаємодії реєстрів і кадастрів національного, регіонального і місцевого рівнів [4]

Джерело: розроблено автором на основі [1]

Наведені положення дозволяють виділити три взаємопов'язані рівні інтеграції цифровізації в систему регіональної політики: інституційний, участі громадян та стратегічного й економічного розвитку територій. Інституційний рівень передбачає закріплення повноважень органів влади у сферах цифрового розвитку, електронного урядування, відкритих даних та регіональних інформаційних ресурсів. Для політики відновлення це створює основу для визначення відповідальності за формування, актуалізацію та використання даних про потреби територій, об'єкти інфраструктури, проекти та джерела їх фінансування. Другий рівень пов'язаний з електронною участю громадян [2]. Цифрові консультації розширюють можливості залучення населення до визначення пріоритетів розвитку та відновлення, а також дозволяють доповнювати адміністративні дані інформацією про локальні потреби. Водночас цифровий формат не гарантує реального впливу громадян, який залежить від якості процедур участі та врахування отриманих пропозицій. Третій рівень охоплює стратегічний та економічний розвиток територій. Цифровізація поєднується з розвитком проектного менеджменту, стратегічного планування та інституційної спроможності громад [3]. Особливого значення набуває взаємодія електронних реєстрів і кадастрів, оскільки поєднання даних про територію, нерухомість, земельні ресурси та містобудівні параметри створює інформаційну основу для обґрунтування управлінських та інвестиційних рішень. Отже, значення має не лише наявність цифрових ресурсів, а їх інтероперабельність [4].

Поєднання цих трьох рівнів дозволяє розглядати цифровізацію як наскрізний елемент регіональної політики. Водночас нормативне закріплення цифрових механізмів створює лише передумови їх результативності, яка залежить від якості даних, інституційної спроможності органів влади та інтеграції цифрових систем у процеси планування й використання ресурсів.

Однією з ключових функцій цифровізації у відновленні є забезпечення прозорості та простежуваності використання ресурсів. Цифрові системи дають змогу встановлювати зв'язок між потребою території, проектом, джерелом фінансування, станом його реалізації та отриманим результатом. Практичним проявом такого підходу є цифрова екосистема управління відновленням DREAM. Вона підвищує видимість проєктів і можливості їх моніторингу, проте сама по собі не забезпечує обґрунтованості їх відбору та пріоритизації. Отже, цифровізація може

підвищити прозорість системи, але не здатна замінити інституційні механізми планування, оцінювання та розподілу ресурсів.

Важливим обмеженням залишається нерівномірна цифрова та проєктна спроможність громад. Формально рівний доступ до цифрових систем не означає однакової здатності готувати якісні проєкти та забезпечувати їх інформаційний супровід. За таких умов громади з вищою адміністративною і проєктною спроможністю можуть отримувати додаткові переваги у доступі до фінансування. Тому цифровізація має доповнюватися розвитком інституційної спроможності громад, технічною допомогою підготовки проєктів, адже результативність цифровізації регіональної політики визначається не кількістю цифрових інструментів, а їх здатністю підвищувати обґрунтованість і прозорість рішень, забезпечувати простежуваність використання ресурсів та зменшувати інформаційну нерівність у процесах відновлення.

Література:

1. Кроки плану для Ukraine Facility 2024-2027 pp. Міністерство економіки та довкілля України. URL: <https://me.gov.ua/download/8a9c2b35-556d-419c-87eb-a10cfa479f6e/file.pdf>.

2. Про внесення змін до Закону України «Про місцеві державні адміністрації» та деяких інших законодавчих актів України щодо забезпечення законності в діяльності органів та посадових осіб місцевого самоврядування. Закон України № 4677-IX від 05.11.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4677-20#Text>

3. Про публічні консультації. Закон України № 3841-IX від 20.06.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3841-20#Text>.

4. Про внесення змін до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки. Постанова Кабінету Міністрів України № 940-2024-п від 13.08.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/940-2024-п#Text>

Karavasili Adelaida
BSc Student,
Taras Shevchenko National University of Kyiv
Kyiv, Ukraine

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-659-4-11>

THE INTEGRATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE INTO MODERN BUSINESS REENGINEERING PROCESSES

The current stage of the global economy's development is characterized by a large-scale transformation of the business environment driven by digital technologies. Artificial intelligence (AI) is rapidly being integrated into most areas of business, serving as a powerful catalyst for the optimization and automation of operational processes. The relevance of this trend is confirmed by international research data: specifically, according to the results of global studies, approximately 88% of companies use AI. Only 39% report an impact on EBIT [1]. Therefore, the key question today is not whether to implement AI in an organization, but how to make this process as effective and seamless as possible for both customers and the business.

At the same time, integrating artificial intelligence into business reengineering processes is a complex, time-consuming task characterized by a high level of risk. Implementing AI requires a profound overhaul of management concepts, conducting pilot tests, and continuously refining algorithms. Currently, 95% of GenAI pilot projects fail [1]. Given this, there is a need for a comprehensive study of the phased implementation of AI, an analysis of successful use cases, and the systematization of accumulated experience to minimize risks and improve the overall efficiency of enterprises.

The goal of this study is to examine the characteristics of the effective integration of AI into business reengineering processes. To achieve this objective, the study will examine the role of AI in optimizing business processes, identify the main stages and conditions for its implementation, analyze successful case studies, and identify key risks and develop recommendations for minimizing them.

Reengineering – which is based on a fundamental review of work processes with the aim of achieving critical improvements in key performance indicators – is an effective means of overcoming the challenges facing businesses. Digital transformation, in turn, serves as the driving force behind

change in modern business. It is the process of integrating digital technologies into all aspects of a company's operations, transforming the way it works, interacts with customers, and creates value. Digital transformation is not limited to the automation of existing processes – it involves a strategic rethinking of business models in the context of new digital capabilities [5].

For example, Dell Technologies uses AI to transform its teams' work, enabling it to optimize revenue and costs while simultaneously improving customer outcomes. Mercedes-Benz is redefining personalization through AI-powered conversational interfaces and software-defined vehicles. AMD ensures AI literacy across the entire company through mandatory training and responsible governance. And Liquid AI is taking intelligence beyond centralized data centers to the edge – into vehicles, devices, factories, and industrial systems. The question these leaders are addressing is no longer whether AI will transform the enterprise, but how quickly and how profoundly it will happen [2].

An important prerequisite for implementing AI in business process reengineering is adherence to the principles of Responsible AI (RAI), which ensure transparency, security, and ethical use of the technology. A comprehensive analysis of the current state of RAI maturity, its economic efficiency, as well as key risks and barriers to scaling is summarized in Table 1.

The risks identified during the analysis and the high proportion of uncompleted pilot projects confirm that the haphazard integration of artificial intelligence tools is ineffective. Achieving high EBIT and minimizing operational disruptions require a shift from spontaneous testing to a systematic, step-by-step algorithm for business process reengineering. With this in mind, it is advisable to structure a process-oriented model for AI implementation according to the following key stages (Fig. 1) [5]:

Stage 1. Strategic Prioritization and Value Identification. This involves selecting specific business processes with high potential for return on investment (ROI) and EBIT, as well as determining the role of AI (using off-the-shelf solutions or developing proprietary models);

Stage 2. Data and Technology Readiness. This includes creating structured and secure databases, configuring MLOps/LLMOps infrastructure, and implementing security measures to prevent data leaks and algorithmic inaccuracies;

Stage 3. Proof of Concept (PoC) and Process Redesign. Development of a minimum viable product (MVP) and direct restructuring of the operational scenario using the “human-in-the-loop” concept, where AI performs routine tasks and a human controls the result;

Table 1

Short Analysis of AI Integration in Business (2025–2026)

Dimension of analysis	Key metrics and dynamics	Practical conclusion for reengineering
Maturity of RAI	• Maturity Index: growth from 2.0 to 2.3; • Data and Technology: 55% (+12%); • Strategy and Governance: 32–35% (+8%)	The technical foundation is being deployed rapidly; however, regulatory mechanisms, strategy, and control of autonomous systems lag significantly behind, creating an organizational gap.
Economic effect of investments	• Investments < \$1M: 22% have an effect > 5% EBIT; • Investments \$50M+: 72% have an effect > 5% EBIT; • Maturity: increases from 1.9 to 2.8	Investments in safe and responsible AI implementation directly increase the operational profitability of business.
Key implementation risks	• Data Inaccuracy: 74% (+14%); • Cybersecurity: 72% (+6%); • Regulatory Risks: 63%	The main threats to business remain critical algorithmic inaccuracy and data leak risks, which are growing rapidly as system autonomy increases.
Main scaling barriers	• Lack of Knowledge/Training: 59% (+8%); • Budget Constraints: 48% (+3%); • Technical Constraints: 38% (+6%)	The main bottleneck to reengineering is talent shortage and a lack of AI skills among staff, rather than a lack of leadership support (only 14%).

Source: prepared by the author based on source [3]

Stage 4. Scaling, AI Literacy, and Hybrid Management (Scaling & Talent Rewiring). Scaling the technology across the entire organization, overcoming the talent barrier through mandatory staff training (AI literacy), and organizing hybrid interaction between employees and digital AI agents in accordance with the principles of Responsible AI.

To minimize key threats – namely, critical algorithmic inaccuracies (74%) and cyber risks (72%) – enterprises must implement a multi-level

system of technical and organizational controls. The first step is to transition from fully autonomous systems to the “human-in-the-loop” concept. To protect against algorithmic hallucinations and corporate information leaks, it is advisable to implement closed Enterprise versions of models using RAG (Retrieval-Augmented Generation) architecture, which limits the generation of responses exclusively to the company’s verified internal knowledge base.



Fig. 1. Step-by-step algorithm for integrating AI into enterprise reengineering processes

Source: developed by the author based on [4]

To overcome staffing shortages and skill gaps (59%), which are the main barriers to scaling, companies should transform their corporate culture by introducing mandatory, systematic AI-literacy programs for staff at all levels. Organizational resistance can be minimized by redefining employee roles – artificial intelligence should be positioned not as a replacement for humans, but as a digital assistant that frees up time for high-value-added tasks. By combining such training initiatives with strict adherence to the principles of RAI and the regulation of data access rights, companies can significantly reduce the failure rate of pilot projects and ensure predictable growth in EBIT.

As we can see, artificial intelligence has evolved from an experimental tool to a strategic driver of business process reengineering, operating within a “human-in-the-loop” approach with the goal of complementing – rather than replacing – human expertise. Achieving maximum economic impact, such as EBIT growth, requires a profound transformation of the business model – from strategic data preparation to enhancing staff awareness of AI. Key factors for success include strict adherence to the principles of RAI, the integration of

RAG architectures for enhanced data protection, and a structured implementation strategy aimed at minimizing project failure rates.

Thus, the practical value of the proposed approach lies in the development of a comprehensive model for AI implementation, focused on improving the efficiency of business processes, creating economic value, and simultaneously maintaining human control over critical decisions.

References:

1. AI Adoption Statistics: Business & Enterprise Data 2026. Available at: <https://aibusinessweekly.net/p/ai-adoption-statistics> (accessed 16.08.2026);
2. AI transformations: Views from AMD, Dell, Liquid AI, and Mercedes-Benz. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/ai-transformations-views-from-amd-dell-liquid-ai-and-mercedes-benz> (accessed 04.08.2026);
3. State of AI trust in 2026: Shifting to the agentic era. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/tech-forward/state-of-ai-trust-in-2026-shifting-to-the-agentic-era> (accessed 04.08.2026);
4. The Rewired 2.0 talent plan. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/the-rewired-2-point-0-talent-plan> (accessed 18.08.2026);
5. Tsyfrova transformatsiia biznesu: kliuchovi etapy ta metryky uspikhu. Itez [Digital business transformation: key stages and success metrics. Itez]. Available at: <https://itez.com.ua/digital-transformation-key-stages-and-success-metrics.html> [in Ukrainian].

Колоша В. В.

*доцентка кафедри економічної теорії, макро- і мікроекономіки,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-659-4-12>

ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

Стрімке розгортання процесів цифровізації суттєво впливає на всі сфери соціально-економічного життя, в тому числі й докорінно змінює ринкове середовище та характер взаємодії між його учасниками. Активне впровадження інструментів штучного інтелекту та хмарних технологій у підприємницьку діяльність, домінування цифрових платформ на галузевих ринках, перетворення даних та інформації на стратегічний ресурс, а також зростання ролі мережевих ефектів трансформують природу конкуренції та зумовлюють появу нових моделей взаємодії між суб'єктами господарювання. З одного боку, усі ці фактори посилюють економічне суперництво шляхом зниження бар'єрів входу, зменшення мінімально ефективного випуску (MES) та сприяння диференціації продукції і запровадженню інновацій [1]. З іншого боку, великі цифрові компанії мають значні конкурентні переваги, які дозволяють їм нарощувати свою ринкову частку. Наслідком цього є зростання рівня ринкової концентрації та зниження рівня конкуренції. Суперечливий вплив цифровізації на кон'юнктуру та структуру ринків зумовлює необхідність оцінки ефективності використання традиційних інструментів конкурентної політики та їх адаптації до нових умов.

Варто відзначити, що, незважаючи на всі зміни, які відбуваються в ринковому середовищі, конкуренція залишається єдиним ефективним механізмом захисту інтересів споживачів та забезпечення ефективного функціонування економіки. Традиційна конкурентна політика оцінює рівень ринкового суперництва на основі аналізу динаміки цін на продукцію, ринкових часток компаній, ступеня ринкової концентрації та рівня добробуту споживача. На цифрових ринках такий підхід демонструє свою неефективність, оскільки за рахунок багатосторонності

таких ринків ціна може бути нульовою, а компанії конкурують не стільки за споживача, скільки за доступ до даних та новітніх технологій.

Серед основних викликів, з якими стикаються конкурентні відомства в сучасних умовах, варто відзначити:

– *складність коректного визначення меж ринку*. Відповідно до класичних підходів, критеріями визначення продуктових та географічних меж галузевого ринку є взаємозамінність товарів та послуг (зазвичай оцінюється на основі перехресної еластичності попиту), динаміка цін та розмір витрат, пов'язаних з переходом індивіда від споживання продукції одного виробника на продукцію іншого. На цифрових ринках споживач отримує послуги не за гроші, а в обмін на власні дані та можливість отримувати персоналізований контент. Окрім того, ці межі постійно змінюються. За таких умов, аналіз цін за допомогою SSNIP-тесту не забезпечує отримання необхідної інформації, а визначення меж ринку потребує врахування параметрів нецінової конкуренції, а саме якості наданих послуг, ступеня захисту персональних даних, рівня інноваційності пропонованих споживчих рішень та витрат переключення з послуг однієї цифрової платформи на послуги іншої. Особливої уваги заслуговує і визначення часових меж багатосторонніх ринків. Якщо для традиційних ринків товарів та послуг ці межі легко визначити, то у випадку цифрових ринків вони або відсутні, або їх складно встановити, оскільки такі ринки мають здатність функціонувати безперебійно (за винятком тимчасових технічних збоїв) [2, с. 21];

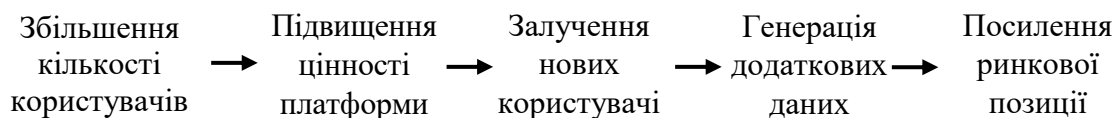
– *коректність оцінки ступеня ринкової влади*. Практично всі конкурентні відомства під ринковою владою розуміють здатність фірми встановлювати ціну, а з метою оцінки її ступеня, в першу чергу, використовують непрямі показники, які характеризують рівень ринкової концентрації, а саме коефіцієнт концентрації та індекс Херфіндала-Хіршмана. Водночас саме по собі високе значення цих показників на цифрових ринках не свідчить про ринкову владу компанії чи групи компаній, що зумовлено дією мережевих ефектів і залежністю користувачів від екосистеми;

– *виявлення зловживань ринковою владою*. Традиційно конкурентне законодавство під зловживанням ринковою владою розуміє встановлення монополю високих та монополю низьких цін, застосування цінової дискримінації, обмеження виробництва або технічного розвитку, нав'язування додаткових зобов'язань, тощо. На цифрових ринках зловживання ж можуть проявлятися через пріоритизацію власних продуктів, обмеження доступу інших компаній до

даних чи технологічної інфраструктури, дискримінаційний доступ до платформи та ін. Саме тому для об'єктивного виявлення зловживань на таких ринках конкурентні органи повинні оцінювати не тільки вплив таких практик на добробут споживача, а й на рівень потенційної конкуренції та структуру цифрового ринку у довгостроковій перспективі).

Виявлені обмеження конкурентної політики, яка застосовується для регулювання традиційних товарних ринків, зумовлюють необхідність не лише розширення наявного інструментарію, що знаходиться у розпорядженні конкурентних відомств, а й зміни логіки оцінки конкуренції між суб'єктами господарювання.

У першу чергу, необхідно змінити статичний аналіз рівня конкуренції на ринку на динамічний. На класичних ринках конкурентні органи аналізують рівень конкуренції та економічну боротьбу між фірмами в певний момент часу. Такий підхід не релевантний для багатосторонніх ринків, оскільки ринкова влада цифрових платформ залежить не лише від їх поточної ринкової позиції, а й від траєкторії їх розвитку, а саме від можливостей для масштабування діяльності, мережевих ефектів та здатності накопичувати дані. На цих ринках спрацьовує причинно-наслідковий ланцюг:



Саме тому, при оцінці рівня конкуренції на ринку необхідно враховувати не лише ринкову частку фірми в конкретний момент часу, а й можливості її нарощування в перспективі за рахунок реалізації інноваційного потенціалу, можливості появи нових фірм на ринку та потенційні наслідки поточної ринкової поведінки платформ для ринкової структури в майбутньому.

По-друге, сучасна конкурентна політика повинна розглядати ринкову владу у широкому розумінні, а саме як здатність фірми чи платформи, окрім ціни, визначати й інші умови функціонування ринку. Таке розуміння має передбачати використання широкого набору аналітичних інструментів – окрім показників концентрації, при оцінці ринкової влади необхідно також встановлювати ступінь володіння компаніями масивами даних, рівень захисту цих даних, а також здатність фірми використовувати їх для набуття конкурентних переваг. Окрім того,

необхідно аналізувати рівень розвитку технологічної інфраструктури, висоту вхідних бар'єрів та можливість компаній впливати на взаємодію між іншими учасниками ринку.

По-третє, в рамках конкурентного законодавства необхідно розробити механізм аналізу рівня конкуренції в межах цифрових екосистем. Сучасні цифрові гіганти дедалі частіше створюють власні екосистеми, які об'єднують декілька взаємопов'язаних між собою сервісів, платформ або навіть ринків. Наслідки функціонування таких екосистем для конкуренції дещо схожі на наслідки конгломеративних злиттів: конкурентна перевага на одному ринку може використовуватися для посилення позицій компанії на суміжному ринку, особливо якщо це стосується доступу до масивів даних чи клієнтської бази. Саме тому, важливо розробити методику оцінки частки фірми чи платформи у цифровій екосистемі, а також при аналізі ступеня ринкової влади враховувати можливості її поширення на всі взаємопов'язані ринки.

І нарешті, активне поширення багатосторонніх платформ та цифрових ринків вимагає зміни парадигми конкурентної політики з реактивної (*ex post*) на превентивну (*ex ante*). Реактивні конкурентні заходи можуть бути малоефективними або ж вимагати значних витрат часу та ресурсів. І якщо стратегічні поглинання потребують попереднього узгодження з конкурентними органами, то контроль за доступом до критично важливої цифрової та технологічної інфраструктури та поведінка фірм, спрямована на посилення їх ринкових позицій, вимагає впровадження додаткових конкурентних інструментів.

Таким чином, захист економічної конкуренції в умовах цифровізації економіки передбачає адаптацію традиційних інструментів конкурентної політики до нових реалій, а також їх часткове розширення. Така трансформація дозволить забезпечити досягнення основної мети конкурентної політики — розвиток ефективної конкуренції та забезпечення ефективного функціонування економіки на засадах захисту прав споживачів з одночасним пристосуванням до структурних змін цифрової економіки.

Література:

1. Artificial intelligence and competitive dynamics in downstream markets. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/11/artificial-intelligence-and-competitive-dynamics-in-downstream-markets_c6e81d0e/ccf0624a-en.pdf

2. Полюхович В. Захист економічної конкуренції на цифрових ринках в Україні. *Університетські наукові записки*. 2024. №5 (101). С. 11–30.

Корнійчук О. П.

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

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-659-4-13>

ПІДХОДИ ДО СИСТЕМНОГО РЕФОРМУВАННЯ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ТОТАЛЬНОЇ ВІЙНИ МОСКОВІЇ НА ЗНИЩЕННЯ УКРАЇНСЬКОЇ ДЕРЖАВИ І НАЦІЇ

Війна московії з 2014 р. на знищення української держави і нації переросла у широкомасштабну 24.02.2022 р. і у тотальну з 2026 р. по масовому терору проти всього населення України і знищенню інфраструктури життєдіяльності. Для визначення підходів до системного реформування охорони здоров'я в цих умовах необхідне належне усвідомлення мети, сутності та історичного досвіду окупанта по ліквідації української держави.

В цілому війна є «дивовижною трійцею, що складається з поконвічного насильства, ненависті і ворожнечі, які слід вважати природним інстинктом... підпорядкована політиці» [1]. Фізична ліквідація московією української держави і суспільства є «первородним сином війни». По суті московинами застосована псевдонаукова концепція «євгеніка», яка використовувалась і використовується для обґрунтування расистської, дискримінаційної та примусової державної політики Голокосту, Голодомору, денаціфікації України. Вона перетворила і перетворює московинів на вбивць.

Дії московії – це втілення теорії «соціального дарвінізму», з активною фазою з 2014 р. по винищення українців, як «зайвого народу» для «московинського світу». У випадку з Україною заперечення на існування українського народу і його права мати власну мову, культуру, історію, державу було обґрунтовано у статті московинського терориста «Про один народ». Ця ідеологія оцінена ключовими світовими науковцями, насамперед Т. Снайдером, як ідеологія фашистської

московії [2]. Політика вбивств в мм. Ірпінь, Буча, Ворзель, Гостомель, Маріуполь та ін. і фільтраційних таборів по відношенню до більш ніж півтора мільйона українців, насильно депортованих до московії, застосовується фашистською московією [3].

Теорія «євгеніка» була також застосована до українців московської владою в період Голодоморів в Україні в 1930–1950 рр. та масових депортацій українців і кримських татар, а у ХХІ ст. з 2014 р. – терором і дотепер. Нестерпні умови для життя українців були створені Московською державою протягом всього періоду окупації її територій із ХVІІ ст. Кульмінацією державного насильства з боку московської держави до українського народу, який не визнається ним триста років окремим народом, була фізична ліквідація українців, заборона української мови і культури – «мовний лінгвіцид», голодомори, масова і системна руйнація інфраструктури, церков, культурних споруд, історичної пам'яті, особливостей самоврядування – всього, що пов'язано з окремішністю та самобутністю української нації та держави. Так, було видано більше 150 заборон української мови, культури, які підтверджуються відповідними документами [4]. Варваризація захоплених територій московією передбачає перетворення України на нефункціональну українську державу та суспільство.

Суттєвою проблемою України є те, що з 2019 р. практично загальмовано всі реформи у т.ч в сфері охорони здоров'я. Все було зведено до будівництва доріг та неефективних дій по протидії Ковід-19 та неналежній підготовці до відсічі широкомасштабній та тотальній агресії московії. Під виглядом кластеризації та закону про громадське здоров'я фактично відроджена жорстка вертикаль управління охороною здоров'я у форматі «Семашко» та фактичне фінансування закладів, а не наданих медичних послуг з аргументацією «збереження медичних кадрів». Влада заграє з пострадянським персоналом шляхом фіксованої оплати праці, яка не пов'язана з результатами надання послуг. Це демотивує медичний персонал до самовдосконалення.

Підходи до системного реформування охорони здоров'я в умовах тотальної війни московії мають максимально використовувати успішний досвід реформування системи охорони здоров'я з 2014 р. по 2019 р. по створенню сучасної первинної медичної допомоги на засадах сімейної медицини в громадах, екстреної медичної допомоги, Національної служби здоров'я України, Електронної системи охорони здоров'я України та удосконалення військової медицини. В ході широкомасштабної війни це дозволило максимально зберегти

персональні контакти сімейних лікарів із пацієнтами з використанням електронних мереж і отримати необхідні медичні послуги.

Найпотрібніше у системі охорони здоров'я в сьогоденні – це проведення реформи децентралізації по укрупненню громад і районів для отримання ними спроможності відповідати і фінансувати відповідні медичні заклади. Щодо громад – то це створення ними сучасних центрів і амбулаторій первинної медичної допомоги та фінансування підготовка сімейних лікарів. Відносно районів то це створення госпітальних округів в оптимальних за масштабами і «золотою годиною» доставки пацієнтів до медичного закладу. Щодо областей то це розгортання університетської клініки на базі багатопрофільних, а також спеціалізованих обласних медичних закладів та медичних університетів. Окрім цього необхідне законодавче сприяння розвитку метрополісів, насамперед на базі міст-мільйонників, для координації і інтеграції надання медичних послуг і зниження витрат через дублювання придбання високовартісного обладнання яке нерідко простоює. Підходи до оцінки діяльності органів охорони здоров'я в умовах війни мають враховувати масове враження населення терором.

Вирішення завдань системного реформування охорони здоров'я має базуватись на дієвій протидії корупції, модернізації держави і суспільства. Для цього необхідне створення інституційних умов для стрімкого, динамічного економічного зростання – 8–9% ВВП на основі досягнення належного рівня безпеки ,модернізації держави за «Планом Маршалла». Необхідне суттєве зменшення нерівності на основі кардинального покращення безпеки життя на основі стандартів НАТО. Це стосується військової, політичної, правової, економічної та соціальної сфер.

Вживання державності потребує щоденного посилення політичної волі і дій громадян для тиску , в межах законів, на владу для відновлення конституційного ладу і розгортання модернізації країни. Це має передбачати реформування практично всіх галузей економіки та сфер суспільного життя. Насамперед це сфера оборони і безпеки, ЗСУ, військово-промисловий комплекс, системи електронного державного управління, очищення суспільства від представників п'ятої колони та зрадників, реформування економічної і соціальної сфери на цифровій основі.

Важливим має стати відновлення парламентом функціонування державних і суспільних інституцій згідно Конституції України як парламентсько-президентської республіки, кардинальна зміна

управлінського потенціалу на основі створення в парламенті коаліції та уряду національної єдності, впровадження державницького мислення, застосування професіоналізму, здатності створити умови для приходу інвестицій, у тому числі у сферу охорони здоров'я. Необхідне запровадження системи підбору та атестації, ліцензування і рейтингування діяльності кожної посадової особи в державних і комунальних закладах, насамперед в охороні здоров'я. Мета полягає в здобутті і підтриманні необхідних базових навичок державою і націотворення в епоху динамічних змін та тотальної війни московії по знищенню української держави і нації.

Література:

1. Клаузевіц. Природа війни. Київ : «Біват». 2018. 416 с.
2. Timothy Snyder "We Should Say It. Russia Is Fascist". URL: <https://www.nytimes.com/2022/05/19/opinion/russia-fascism-ukraine-putin.html> (дата звернення: 17.08.2026).
3. Людмила Денісова: «Росія депортувала 1,3 мільйона українців». URL: <https://www.facebook.com/denisovaombudsman/posts/543747407106536> (дата звернення: 17.08.2026).
4. Сушко Р., Левицький М. Хроніка нищення Української мови. Київ : Видавництво «МММ Таля». 2012. 80 с.

Ляшенко В. І.

*доктор економічних наук, професор, завідувач відділу,
Інститут економіки промисловості
Національної академії наук України
м. Київ, Україна*

Землянкин А. І.

*кандидат економічних наук, провідний науковий співробітник,
Інститут економіки промисловості
Національної академії наук України
м. Київ, Україна*

Бородіна О. А.

*кандидат наук з держуправління, докторант,
Інститут економіки промисловості
Національної академії наук України
м. Київ, Україна*

Іванов С. В.

*доктор економічних наук, професор,
старший науковий співробітник,
Придніпровський науковий центр Національної академії наук
України і Міністерства освіти і науки України
м. Дніпро, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-659-4-14>

ПРО МОЖЛИВИЙ КОНЦЕПТУАЛЬНО-ТЕОРЕТИЧНИЙ ПОГЛЯД НА ІНСТИТУЦІЙНО-РЕГУЛЯТОРНЕ СЕРЕДОВИЩЕ УКРАЇНИ

Концептуально-теоретичний розгляд інституційно-регуляторного середовища України як багаторівневої адаптивної підприємницької екосистеми (ЄС – Держава – Макрорегіон – Регіон (область) – Громада – Підприємство) є методологічним синтезом сучасних напрямів економічної науки. Умовами повоєнного відновлення, євроінтеграції та перманентних глобальних шоків така вертикаль перетворюється з ієрархічно-бюрократичної на самоорганізовану, еволюційно гнучку та синергетичну систему. Таку конструкцію можна обґрунтувати як багаторівневу інституційно-економічну систему, в якій кожен рівень не

просто виконує адміністративну функцію, а формує умови для підприємницького пошуку, інновацій, інвестицій, адаптації до шоків та створення доданої вартості. Ключова теза може бути сформульована так: «ЄС – Держава – Макрорегіон – Область – Громада – Підприємство» – це не просто вертикаль публічного управління, а багаторівнева адаптивна підприємницька екосистема, у якій потоки ресурсів, правил, знань, ризиків, інвестицій та інновацій рухаються одночасно зверху вниз, знизу вгору та горизонтально [1; 2]. Традиційна модель інституційно-регуляторного середовища виглядає приблизно так: «Центр-Регіон-Громада-Підприємство». Тобто, держава встановлює правила, регіон – реалізує, громада – виконує, а підприємство – пристосовується. Для сучасних умов високої невизначеності така модель є недостатньою. Сучасна економіка функціонує інакше: «правила-ресурси-знання-підприємництво-інновації-ризики». Тому пропонується перейти від адміністративної вертикалі до багаторівневої адаптивної підприємницької екосистеми. Чому саме багаторівнева система? Тому що жоден рівень не володіє всіма необхідними ресурсами. Наприклад: ЄС – має фінансові ресурси, стандарти та технологічні програми; держава – має законодавчі, бюджетні, податкові, митні та оборонні інструменти; макрорегіон – має можливість координувати міжобласні ланцюги; область – має регіональні інструменти промислової, інноваційної та інвестиційної політики; громада – контролює значну частину локальної інфраструктури, земельних ресурсів, комунального майна та локального бізнес-середовища; підприємство – володіє специфічними технологічними та підприємницькими компетенціями. Адаптивність – це не просто здатність реагувати на кризу. У пропонуємії нами концепції це здатність системи: виявляти зміни, навчатися, експериментувати, змінювати правила. Підприємницькою є не лише фірма, компанія, підприємство. У сучасній концепції підприємницька спроможність повинна бути властивістю всієї інституційної системи. Тобто:

- 1) підприємницька держава – створює нові ринки;
- 2) підприємницький макрорегіон – формує міжрегіональні ланцюги доданої вартості;
- 3) підприємницька область – здійснює селективну промислову та інноваційну політику;
- 4) підприємницька громада – залучає інвестора, землю, інфраструктуру, людський капітал;

5) адаптивне підприємство – експериментує, інвестує та створює нову додану вартість [3].

Необхідно розрізняти три типи взаємодії, як важливе теоретичне уточнення:

1) вертикальна (ЄС-Держава-Макрорегіон-Область-Громада) з передачею згори до низу правил, фінансування, стандартів, повноважень, відповідальності;

2) горизонтальна (область-область, громада-громада, підприємство-підприємство) з передачею: технологій, знань, кооперації, капіталу, ринків;

3) висхідна (підприємство-громада-область-Держава-ЄС) з передачею інформації про проблеми, сигналів ринку, технологічних потреб, регуляторних бар'єрів, підприємницьких ініціатив.

На наш погляд, саме третій канал часто недооцінюється традиційною моделлю управління. Своєрідна *Анатомія багаторівневої вертикалі: етапи та синергія взаємодії* функціонально концептуально-теоретично виглядає наступним чином:

1) ЄС (Мегаінституційний каркас, фінансування, регламенти, гармонізація, трансфер стандартів);

2) Адаптивна підприємницька Держава (Макрорегулювання, регуляторні пісочниці, безпека, стратегічне узгодження, макрорегіональні коридори);

3) Адаптивний підприємницький Макрорегіон (Просторова синергія, логістика, енергобаланс, регіональна смарт-спеціалізація, індустріальні парки);

4) Адаптивний підприємницький Регіон-Область (Кластери, інвестиційна інфраструктура, муніципальний менеджмент, місцеві податки, муніципально-приватне партнерство-МПП);

5) Адаптивна підприємницька Громада (Локальні ланцюги доданої вартості, бізнес-середовище, мікроінновації, гнучкі бізнес-моделі);

6) Адаптивне Підприємство (Кінцевий генератор доданої вартості, ринкова гнучкість) [4].

Рівень ЄС як мегаінституційний базис виконує наступну роль: забезпечує зовнішній якісний якір реформ, доступ до єдиного ринку, фінансових інструментів (Ukraine Facility, фонди регіонального розвитку ЄС) та жорстких стандартів (Green Deal, цифровий комплаєнс). Це «інституційний каркас», що гарантує захист прав власності та передбачуваність правил.

Рівень Адаптивної підприємницької Держави виконує роль: трансформує європейські норми у національну політики, забезпечує національну безпеку, макроекономічну стабільність та запроваджує загальнодержавні стимули для підприємництва (наприклад, платформу «Зроблено в Україні», податкові стимулювання індустріальних парків, дерегуляцію).

Рівень Адаптивного підприємницького Макрорегіону виконує роль: здійснює просторову координацію та міжрегіональну кооперацію (наприклад, Придніпровський чи Подільський макрорегіони). Фокусується на великих логістичних коридорах, енергетичній взаємозв'язності, екологічній безпеці басейнів річок та міжрегіональних ринках праці.

Рівень Адаптивного підприємницького Регіону (Області) виконує роль: оцінки рівня регіональних стратегій розвитку та смарт-спеціалізації. Обласна адміністрація та рада формують регіональні інноваційні системи, підтримують регіональні кластери, залучають прямі інвестиції та координують зусилля громад.

Рівень Адаптивної підприємницької Громади (ОТГ/ТГ) виконує роль: базового осередка муніципального підприємництва. Громада створює локальні умови для бізнесу (інфраструктура, прозорі дозвільні процедури, муніципально-приватне партнерство, розвиток освітньо-кадрового потенціалу та підтримка ветеранського підприємництва).

Рівень Адаптивного Підприємства виконує роль: фундаментального елемента екосистеми, як суб'єкт мікрорівня, який безпосередньо генерує додану вартість, робочі місця та інновації. Його адаптивність забезпечується швидкою цифровою трансформацією, диверсифікацією ринків збуту та гнучкими бізнес-моделями.

Синергетичний ефект вертикалі, з погляду системного аналізу, це багаторівнева екосистема, яка створює ефект емерджентності: сукупна адаптивність і конкурентоспроможність української економіки значно перевищує суму адаптивностей її окремих рівнів. Коли зовнішні потрясіння (військові, енергетичні чи економічні) вражають систему, синергія екосистеми спрацьовує як багатошаровий захисний буфер: ЄС надає фінансову подушку, держава – регуляторну гнучкість, макрорегіон та область – логістичну та ресурсну підтримку, громада – локальну стійкість, а підприємство – ринкову живучість. Це перетворює Україну з об'єкта зовнішньої допомоги на суб'єкт глобальної економічної еволюції.

Таким чином, запропоновану нами конструкцію доцільно визначити як: багаторівневу адаптивну підприємницьку екосистему України –

інституційно-економічну систему взаємопов'язаних наднаціонального, національного, макрорегіонального, регіонального, локального та мікроекономічного рівнів, у межах якої відбувається спільна еволюція інститутів, публічної політики, територіальних економік та підприємств через механізми децентралізації, підприємницького пошуку, інновацій, координації, конкуренції, навчання, експериментування та адаптації до ризиків. Її принципова відмінність від звичайної системи державного управління полягає в тому, що принцип «влада управляє» замінюється на: «багаторівнева система створює умови для підприємницького пошуку», А тому кінцева архітектура може бути записана не просто як вертикаль: «ЄС-Держава-Макрорегіон-Область-Громада-Підприємство», а як мережева система двосторонньої та багатосторонньої коеволюції: де підприємство є кінцевим носієм економічної дії, громада – локальним середовищем підприємництва, область – платформою селективної політики, макрорегіон – платформою міжтериторіальної координації, держава – стратегічним підприємницьким координатором, а ЄС – наднаціональним простором правил, ресурсів, ринків і технологічних можливостей. Саме така конструкція теоретично дозволяє пов'язати у нашій моделі «децентралізацію-Smart Specialization-регіональну промислову політику-підприємницьку державу-смартнеоіндустріалізацію-резильєнтність-сталий розвиток» в одну цілісну систему.

Література:

1. Мацукато М. Підприємницька держава: розвінчування міфів про державний і приватний сектори / пер. з англ. К. Маркевич. Київ: Наш Формат, 2026. 320 с.
2. Ляшенко В.І., Котов Є.В. Україна XXI: неоіндустріальна держава або «крах проєкту». Київ. 2015. 196 с.
3. Інноваційне Придніпров'я: гра на випередження / за заг. ред. В.І. Ляшенка / НАН України, Ін-т економіки пром-сті, Київ, Дніпро, 2021. 286 с.
4. Ляшенко В.І., Лазаренко Д.О., Бородіна О.А. та ін. Деякі регіональні аспекти формування нової повоєнної децентралізованої архітектури економічного зростання. *Цифрове наукове суспільство: соціально-економічні, правові та міжнародні аспекти*: збірник наукових праць з матеріалами VII Міжнародної наукової конференції, м. Харків, 31 липня, 2026 р. С. 11–21. DOI: <https://doi.org/10.62731/mcnd-31.07.2026>

Мартинюк Л. А.
*доцент кафедри економіки підприємства,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-659-4-15>

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ Е-БІЗНЕСУ

Е-бізнес є невід'ємною та багатогранною складовою сучасної економіки, яка не обмежується використанням лише цифрових технологій. Характеризуючи природу електронного бізнесу, слід зазначити, що його можна визначити як сучасну модель ведення підприємницької діяльності, основу якої становить комплексна трансформація усіх бізнес-процесів компанії, її управлінських механізмів та системи взаємодії з усіма групами зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів. Ключовими характеристиками такої моделі ведення бізнесу є: орієнтація на посилення глобальності щодо пошуку ринків збуту, ресурсів та нових контрагентів; використання режиму реального часу для комунікацій зі споживачами; високий ступінь персоналізації при роботі з клієнтами; прагнення щодо підвищення гнучкості та адаптивності; акцентування уваги на зниження усіх видів витрат; розширення цифрових каналів отримання та поширення інформації.

При оцінці ефективності е-бізнесу в умовах воєнного стану особлива увага повинна бути акцентована на урахування економічних загроз та фінансових викликів, ступеня державного регулювання, макроекономічної нестабільності та фізичного руйнування виробничих потужностей, зменшення обсягів експортно-імпортних операцій.

Враховуючи багатоаспектність особливостей електронного бізнесу, на теперішній час сучасна економічна думка не сформувала універсальної системи показників оцінки його ефективності, яка б комплексно могла врахувати фінансові результати діяльності, ефективність цифрових процесів, поведінку цільових груп споживачів та стратегічний ефект цифрової трансформації. Однак, ключовою тезою, яка об'єднує дослідників при вимірюванні ефективності е-бізнесу є ступінь досягнення загальних цілей діяльності підприємства.

Зокрема, Hinton M., Barnes D. зазначають, що компанії використовують різні підходи до визначення результативності е-бізнесу, проте спільною тенденцією виступає необхідність пов'язувати досягнуті цифрові показники зі стратегічними та операційними цілями [1]. Bremser W. G., Chung Q. B. також вказують, що показники е-бізнесу не повинні обмежуватись традиційними вебметриками, а мають бути пов'язаними зі стратегічними цілями компанії, а система оцінювання має забезпечувати можливість використання показників для реалізації стратегії, управління операційною діяльністю та контролю результатів у динаміці [2]. Запропонований авторами підхід базується на механізмі адаптації BSC до умов е-бізнесу.

Більш сучасні дослідження теж підтверджують важливість комплексного підходу. Так, Vason L., Choong K. підкреслюють, що традиційна система вимірювання результативності заснована на бухгалтерських оцінках є недостатньою для оцінювання електронної комерції, оскільки не може охопити такі параметри, як цифровий трафік, безпека онлайн-продажів, використання різних соціальних мереж та інші нефінансові показники. На основі аналізу літератури та методу Delphi автори сформували систему метрик та індикаторів для оцінювання електронної комерції [3].

На нашу думку, оцінювання е-бізнесу доцільно здійснювати за такими напрямками: фінансовим, маркетинговим, клієнтоорієнтованим, процесним, технологічним та стратегічним.

Фінансовий підхід є основою оцінювання ефективності е-бізнесу, оскільки забезпечує визначення економічного результату цифрової діяльності підприємства. При цьому основними показниками мають бути: дохід від онлайн-продажів, частка цифрових продажів у загальному обсязі реалізації, прибуток, рентабельність продажів, витрати на функціонування цифрових каналів, окупність інвестицій у цифрові технології.

Маркетинговий підхід передбачає визначення результативності цифрових каналів залучення споживачів та здійснення продажів. При цьому можуть використовуватись такі показники, як кількість відвідувачів вебресурсу, обсяги трафіку, коефіцієнт конверсії, вартість залучення клієнта (CAC), середній чек, частка повторних покупок та довічної цінності клієнта (CLV).

Клієнтоорієнтований підхід базується на оцінюванні результатів взаємодії компанії зі споживачами. До ключових показників цього напрямку можна віднести: ступінь задоволеності клієнтів, рівень їх утримання та клієнтської лояльності, кількість позитивних і негативних

відгуків, швидкість реагування на звернення. Базуючись на вищезазначених підходах, Huang J., Jiang X., Tang Q. запропонували модель оцінювання електронної комерції, яка включає 16 показників, об'єднаних у 4 групи: маркетинг і продажі, обслуговування споживачів, ефективність ланцюгів постачання та фінансові результати [4]. Апробація моделі відбулась на даних 70 китайських компаній роздрібної торгівлі.

Особливе місце належить процесному підходу, який орієнтований на пошук відповіді на питання: наскільки цифрові технології та інструменти забезпечують ефективне функціонування бізнесів-процесів підприємства. Basu A., Muylle S. розробили дієвий інструментарій оцінювання е-бізнес-процесів, що дає можливість визначити рівень підтримки цифрових процесів та напрямки їх подальшого вдосконалення (тобто, майбутні цифрові ініціативи) [4]. При цьому основними процесними показниками є: тривалість обробки онлайн-замовлення, частка автоматизованих операцій, швидкість обробки платежів, рівень автоматизації логістичних та складських операцій, витрати на обробку цифрових транзакцій.

Застосовуючи технологічний підхід можна оцінити стан цифрової інфраструктури підприємства. Реалізація цього завдання передбачає визначення таких показників: швидкість завантаження вебресурсу, доступність сайту, адаптивність до мобільних пристроїв, безпечність платежів, стабільність інформаційних систем, рівень інтеграції цифрових платформ та кількість технічних помилок.

Стратегічний підхід набуває особливої ваги, оскільки дає змогу оцінити внесок та вплив е-бізнесу на досягнення довгострокових цілей компанії. Наповнення організаційних цілей може включати: розширення ринків збуту, формування та посилення конкурентних переваг, розвиток цифрових навичок персоналу, підвищення гнучкості та адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

На основі вищерозглянутих підходів доречно запропонувати комплексну систему оцінювання ефективності е-бізнесу (табл. 1).

Завершальним етапом комплексного оцінювання ефективності е-бізнесу має стати розрахунок інтегрального показника за такою формулою:

$$IEB = \sum (w_i \times P_i),$$

де IEB – інтегральний показник ефективності е-бізнесу;

P_i – нормоване значення i -го показника;

w_i – ваговий коефіцієнт i -го показника.

Основні складові комплексної оцінки е-бізнесу підприємства

Напрями оцінювання	Основні показники
Фінансовий	дохід від онлайн-продажів, прибуток, рентабельність, ROI, точка беззбитковості
Маркетинговий	конверсія, трафік, CAC, CLV, середній чек, повторні покупки
Клієнтоорієнтований	лояльність, задоволеність, утримання клієнтів, відгуки
Процесний	швидкість обробки замовлень, рівень автоматизації бізнес-процесів
Технологічний	доступність сайту, швидкість роботи, безпечність платежів, мобільна адаптивність
Стратегічний	збільшення частки ринку, конкурентоспроможність, цифрова зрілість, цифрові компетентності персоналу

Джерело: узагальнено автором на основі [1–4]

Інтегральний показник ефективності електронного бізнесу дає можливість зробити узагальнюючий висновок про результативність цифрової діяльності підприємства шляхом агрегування окремих показників з урахуванням їх значущості. Значення інтегрального показника формується в межах від 0 до 1, де наближення до 1 засвідчує високу ефективність е-бізнесу.

Таким чином, комплексний методичний підхід відповідає сучасному розумінню систем оцінювання ефективності е-бізнесу та забезпечує поєднання його стратегічних та операційних рівнів.

Література:

1. Hinton M., Barnes D. Discovering effective performance measurement for e-business. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2009. Vol. 58. No. 4. P. 329–345. DOI: <https://doi.org/10.1108/17410400910951008>.
2. Bremser W. G., Chung Q. B. A framework for performance measurement in the e-business environment. *Electronic Commerce Research and Applications*. 2005. Vol. 4. No. 4. P. 395–412. DOI: [1 https://doi.org/10.1016/j.elerap.2005.07.001](https://doi.org/10.1016/j.elerap.2005.07.001).
3. Bacon L., Choong K. A metric and indicator performance measurement system for e-commerce organizations: A consensus analysis of their usefulness. *Electronic Commerce Research and Applications*. 2024. Vol. 67. Article 101420. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2024.101420>.

4. Huang J., Jiang X., Tang Q. An e-commerce performance assessment model: Its development and an initial test on e-commerce applications in the retail sector of China. *Information & Management*. 2009. Vol. 46, No. 2. P. 100–108. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2008.12.003>.

Мартинюк М. П.

*кандидат економічних наук, доцент,
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-659-4-16>

РЕФОРМУВАННЯ АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН

Аграрний сектор України в сучасних умовах набуває стратегічного значення не лише як важлива складова національної економіки, а й як один із ключових чинників забезпечення продовольчої, економічної та соціальної стійкості держави. Повномасштабна збройна агресія російської федерації докорінно змінила умови функціонування аграрного виробництва, зумовивши руйнування виробничої та транспортної інфраструктури, мінування сільськогосподарських угідь, втрату частини виробничого потенціалу, дефіцит трудових і фінансових ресурсів, порушення усталених каналів постачання та збуту аграрної продукції [1]. За таких умов здатність аграрного сектору забезпечувати безперервність виробництва та реалізації продукції перетворилася на важливу передумову підтримання життєздатності національної економіки [2].

Війна водночас продемонструвала системну вразливість традиційної моделі аграрної політики, орієнтованої переважно на нарощування виробництва та експортного потенціалу. В умовах високої невизначеності, фізичних і фінансових ризиків, обмеження доступу до ринків та ресурсів пріоритетами державної політики мають стати не лише підтримка обсягів виробництва, а й забезпечення стійкості агровиробників, збереження виробничого потенціалу, диверсифікація каналів збуту, доступність фінансування, розвиток внутрішніх продовольчих ланцюгів та адаптація аграрного виробництва до нових безпекових і кліматичних викликів.

Особливого значення набуває здатність аграрного сектору одночасно виконувати декілька взаємопов'язаних функцій: забезпечувати внутрішній ринок продовольством, формувати експортні надходження, підтримувати зайнятість і доходи сільського населення, забезпечувати функціонування суміжних галузей та зберігати потенціал післявоєнного відновлення. До повномасштабної війни аграрний сектор

забезпечував близько 10% ВВП України та 41% загальних експортних надходжень, що засвідчує його вагоме значення для макроекономічної стабільності держави [3–5].

Особливої гостроти в умовах війни набула проблема логістичного забезпечення аграрного сектору. Українська аграрна модель значною мірою орієнтована на зовнішні ринки, тому блокування морських портів Чорного моря на початку повномасштабної війни створило безпрецедентні ризики для експорту зернових та олійних культур [6]. Обмеження доступу до традиційних морських маршрутів призвело до необхідності оперативного переорієнтування експортних потоків на альтернативні логістичні напрямки – автомобільні та залізничні переходи через західний кордон, дунайські порти та інші маршрути. Водночас їхня пропускна спроможність, вища вартість транспортування та інфраструктурні обмеження не завжди дозволяли повною мірою компенсувати втрату традиційних морських шляхів.

Важливим елементом забезпечення функціонування аграрного сектору став Чорноморський зерновий коридор, створений у 2022 році. Його функціонування дало змогу відновити значну частину морського експорту українського продовольства та продемонструвало критичну залежність аграрного сектору від безпеки міжнародних транспортних комунікацій. Таким чином, логістична спроможність держави стала не лише економічним, а й безпековим чинником функціонування аграрного сектору.

Логістичні проблеми мають безпосередній вплив на економічні результати діяльності аграрних підприємств. Зростання вартості перевезень, збільшення тривалості доставки, необхідність використання складніших маршрутів, ризики пошкодження інфраструктури та періодичні обмеження експорту підвищують собівартість продукції та зменшують маржинальність аграрного виробництва. Особливо вразливими до таких змін є малі та середні сільськогосподарські виробники, які мають обмежений доступ до фінансових ресурсів, власної логістичної інфраструктури та довгострокових контрактів. Відтак ефективна аграрна політика в умовах війни має охоплювати не лише безпосередню підтримку виробників, а й формування стійкої багатоканальної системи зберігання, транспортування та експорту аграрної продукції.

При цьому воєнні виклики накладаються на глобальні трансформації, пов'язані зі зміною клімату, загостренням проблеми продовольчої безпеки, технологічною модернізацією аграрного

виробництва, трансформацією міжнародних продовольчих ринків та посиленням екологічних вимог [4]. Для України ці процеси доповнюються необхідністю адаптації аграрного сектору до вимог Європейського Союзу в рамках євроінтеграції [5]. Це формує принципово нові вимоги до державної аграрної політики, яка має одночасно забезпечувати функціонування аграрного сектору в умовах війни, його економічну стійкість, конкурентоспроможність на міжнародних ринках та відповідність європейським принципам сталого розвитку [6].

Масштаб проблеми підтверджується і оцінками потреб у відновленні. Станом на початок 2026 р. потреби України у відновленні сільського господарства оцінюються у понад 55 млрд дол. США [7]. Водночас триваючі бойові дії продовжують обмежувати виробничу активність та доступ до частини сільськогосподарських земель. Це означає, що державна аграрна політика має забезпечувати не лише компенсацію вже завданих збитків, а й створення умов для функціонування підприємств у період воєнних ризиків та формування основи для довгострокового відновлення.

В умовах повномасштабної війни та одночасного посилення глобальних трансформацій реформування аграрної політики України має ґрунтуватися на переході від переважно компенсаційної моделі державної підтримки до адаптивної системи регулювання, орієнтованої на забезпечення стійкості аграрного сектору, його конкурентоспроможності та здатності до довгострокового відновлення [8]. Світовий банк визначає доступне фінансування, експортну логістику, розмінування та підтримку адаптації виробників ключовими пріоритетами аграрної політики в період війни, водночас наголошуючи на необхідності подальшої трансформації сектору відповідно до вимог ЄС та принципів кліматичної стійкості [7].

Першочерговим напрямом реформування має стати формування адаптивної моделі державного регулювання, здатної оперативно реагувати на зміну безпекових, економічних і ринкових умов. Важливим елементом такої моделі має стати поєднання короткострокових механізмів підтримки з інструментами довгострокової стійкості. Йдеться про запровадження механізмів швидкого доступу до фінансової допомоги у разі втрати майна чи врожаю, підтримку виробників на територіях підвищеного ризику, компенсацію критичних витрат, розвиток страхування воєнних ризиків та створення резервних механізмів забезпечення виробничого циклу. При цьому державна

підтримка має бути максимально адресною, прозорою та цифровізованою.

Другим стратегічним напрямом має стати формування стійкої моделі аграрного виробництва, здатної функціонувати навіть за умов порушення ресурсного, енергетичного, трудового та логістичного забезпечення. У цьому контексті продовольча безпека має розглядатися не лише як достатність обсягів виробництва продовольства, а як спроможність агропродовольчої системи безперервно забезпечувати населення доступною продукцією в умовах кризових ситуацій.

Державна політика має стимулювати диверсифікацію виробництва, розвиток локальних продовольчих ланцюгів, створення регіональних резервів, модернізацію систем зберігання та переробки продукції, а також підвищення енергетичної автономності аграрних підприємств. Особливого значення набуває підтримка малих і середніх виробників, які відіграють важливу роль у забезпеченні зайнятості та продовольчої стійкості сільських територій. Саме захист сільських домогосподарств і малих виробників, відновлення виробничих активів та підвищення стійкості продовольчих систем визначені FAO серед ключових завдань на 2026–2028 рр.

Висока вартість ресурсів, зростання логістичних витрат, пошкодження майна та невизначеність майбутніх доходів суттєво обмежують інвестиційні можливості аграрних підприємств. Тому реформування аграрної політики має передбачати формування доступної системи довгострокового фінансування аграрного виробництва.

До основних інструментів доцільно віднести пільгове кредитування, державні та міжнародні гарантії, часткову компенсацію відсоткових ставок, грантові програми, механізми змішаного фінансування, страхування врожаю та майна, а також спеціальні інструменти покриття воєнних ризиків. Особливу увагу необхідно приділити малим і середнім виробникам, для яких доступ до капіталу є значно складнішим порівняно з великими аграрними компаніями.

Отже, реформування аграрної політики України має являти собою комплексну трансформацію, у межах якої взаємопов'язаними є безпекова, виробнича, логістична, фінансова, інфраструктурна, євроінтеграційна та екологічна складові. Їх реалізація дозволить перейти від моделі підтримки аграрного сектору в умовах кризи до формування його довгострокової стійкості. Ключовим результатом такої трансформації має стати створення агропродовольчої системи, здатної функціонувати в умовах воєнних ризиків, забезпечувати продовольчу та

економічну безпеку України, зберігати експортний потенціал і водночас інтегруватися до європейського економічного простору.

Література:

1. Ходаківська О. В., Мартинюк М. П. Наслідки впливу воєнних дій на стан аграрного сектору України. *Міжгалузеві диспути: динаміка та розвиток сучасних наукових досліджень*: зб. наук. праць з матеріалами V Міжнар. наук. конф. (м. Тернопіль, 22 березня, 2024 р.) Міжнародний центр наукових досліджень, Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп, 2024. 172 с. С. 19–23.
2. Шпикуляк О.Г., Пугачов М.І., Грищенко О.Ю., Ксенофонтова К.Ю. Економічні тенденції розвитку аграрного підприємництва в сучасних умовах: аспекти воєнного часу. *Modern Economics*. 2023. № 41 (2023). С. 170–178. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V41\(2023\)-24](https://doi.org/10.31521/modecon.V41(2023)-24)
3. Patyka N., Khodakivska O., Mohylnyi O., Pugachov M. Ukraine's Agrarian Sector in the Conditions of COVID-19 Distribution and Restrictive Quarantine Measures: Methodological Principles of Empirical Evaluation. *Scientific Horizons*. 2021. 24 (12). 55–69. DOI: [https://doi.org/10.48077/scihor.24\(12\).2021.55-69](https://doi.org/10.48077/scihor.24(12).2021.55-69)
4. Sabiy I., Matviienko A., Mazurenko O., Usata N., Nemchuk P. Assessment of the Impact of the Activities of Agricultural Enterprises on the Economic Development of the Regions of Ukraine in the Period from 1990 to 2020. *Scientific Horizons*. 2022. Vol. 25 (7). P. 65–73. DOI: [https://doi.org/10.48077/scihor.25\(7\).2022.65-73](https://doi.org/10.48077/scihor.25(7).2022.65-73)
5. Patyka N., Khodakivska O., Pronko L., Kolesnyk T., Klymchuk O. Approaches to evaluation of the agriculture competitiveness level: Empirical evidence in Ukraine. *Academy of Strategic Management Journal*. 2021. Vol. 20, Issue 1 <https://www.abacademies.org/articles/approaches-to-evaluation-of-the-agriculture-competitiveness-level-empirical-evidence-in-ukraine-10243.html>.
6. Діброва А. Д., Діброва Л. В., Діброва М. А. Конкурентні переваги експорту аграрної продукції України в умовах воєнного стану та євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2026. № 85. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-10>.
7. Ukraine – Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5). URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099022026094036395>
8. Skydan O., Khodakivska O., Bugaychuk V., Grabchuk I., Brodsky Y. Post-war Development of Ukraine's Economy in the Context of Accelerated Integration into the European Union. In: Alareeni, B., Elgedawy, I. (eds) Opportunities and Risks in AI for Business Development. *Studies in Systems, Decision and Control*, 2024. Vol. 545. P. 711–723. Springer, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-65203-5_62.

Morar Viktoriia
Student,
Ivan Franko Lviv National University
Lviv, Ukraine

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-659-4-17>

THE GAP BETWEEN UKRAINE'S POTENTIAL AND ITS ACTUAL COMPETITIVENESS IN THE INTERNATIONAL MEDICAL TOURISM MARKET

Medical tourism is one of the most actively discussed topics regarding Ukraine's potential. A large number of authors have noted the development of medical tourism in Ukraine (M. Malska and O. Bordun (Malska & Bordun, 2013), V. Baiev (Baiev, 2015), E. Haponova (Haponova, 2017; Haponova, 2019), in reports by Deloitte (2022), O. Polova and Ya. Didukh (Polova & Didukh, 2023), Allied Market Research (2024), and others [2]) and these discussions are not without reason. As noted by Violeta Yanishevskaya, head of the Ukrainian Medical Tourism Association (UMTA), one of the most important motivations for medical tourism is precisely the cost aspect [5] and, of course, if we compare the prices of medical services in Ukraine with European treatment costs, we will indeed see that treatment in Ukraine is quite cost-effective (Fig. 1). Authors who have previously analyzed the medical tourism market in Ukraine in their works have noted Ukraine's great potential in this area. For example, Y. M. Dzyurakh and A. A. Amizyan state in their paper: "Ukraine has significant potential for the development of medical tourism thanks to a combination of qualified medical personnel, relatively affordable treatment costs, the availability of modern medical technologies in a number of specialized fields (dentistry, reproductive medicine, ophthalmology, rehabilitation, etc.), as well as favorable natural, climatic, and recreational resources" [1]. Letunovska, N., Frol, S., Makarov, V.: "For Ukraine, medical tourism is a strategically promising area, as it combines the development of medicine, the export of services, and the shaping of the country's international image" [3]. Their works also included pertinent observations on the development of medical tourism.

Ukraine's main advantages in the global medical tourism market are: the low cost of medical services (compared to European countries); high-quality treatment in fields such as neurosurgery, cardiac surgery, ophthalmology,

reproductive medicine [1], dentistry, and others; the absence of long waiting lists, which are often common in other countries (this factor can play a key role in deciding where to seek treatment, especially in fields such as cardiac surgery and dentistry); and extensive experience in rehabilitation.

Comparison of the estimated cost of medical services in Ukraine and the countries of the European Union		
Service	Ukraine (euro)	EU countries(euro)
Dental implant	500–800	2,000–3,500
Neoplasty	2,000–4,500	6,000–10,000
IVF program	3,000–6,000	8,000–15,000
Rehabilitation course	1,000–3,000	4,000–7,000

Fig. 1. Prices for Medical Services: Comparative Table

Source: [3]

However, upon reviewing the facts that point to the potential for the development of medical tourism in Ukraine, the question immediately arises: “Can we truly say that the mere existence of such advantages in itself already indicates the country’s established competitiveness in the international market?” Certainly not. In Ukrainian academic and journalistic literature, medical tourism is often viewed through the lens of Ukraine’s potential advantages; however, the mere existence of such advantages does not in itself indicate that the country has established competitiveness in the international market. Therefore, it is necessary to compare Ukraine’s potential advantages with the criteria that characterize a competitive medical tourism sector and determine Ukraine’s actual position.

The authors highlight the shortcomings of medical tourism and its development in Ukraine however, they often seem to overlook the fact that there are actually far more obstacles to the development of medical tourism in Ukraine than there are opportunities. Of course, as noted earlier, the decision to pursue medical tourism is often made for cost reasons; however, the drawbacks are not so insignificant that they should be disregarded when selecting a country for medical tourism. We can see the pre-war and pre-pandemic volumes of medical tourism in Ukraine, but first, we need to understand exactly which foreign nationals we can include in the statistics on medical tourism to Ukraine. Of course, one may disagree with this view; however, isn’t it a mistake to include citizens of a country who no longer reside there but return for treatment when assessing the volume of medical tourism

into that country? As noted earlier, one may disagree with this view for rational reasons; however, it is important to understand a key nuance: statistical data are not merely numbers used for dry argumentation; they are data that must first and foremost be analyzed. Our goal is to understand the true state of affairs; therefore, in the author’s opinion, we must distinguish between medical tourism by Ukrainian citizens who no longer reside in Ukraine and medical tourism by foreigners. This distinction will reveal the true dynamics and the real prospects for development.

We can describe Ukraine as a promising country for the development of the medical tourism market; however, it is worth first identifying the key criteria used to assess the prospects for the development of medical tourism. The primary index that characterizes the set of factors influencing the development of medical tourism is the Medical Tourism Index. This index consists of three components, each of which comprises sub-indices (Fig. 2), which we will analyze to understand Ukraine’s true capacity to compete and grow in the medical tourism market.

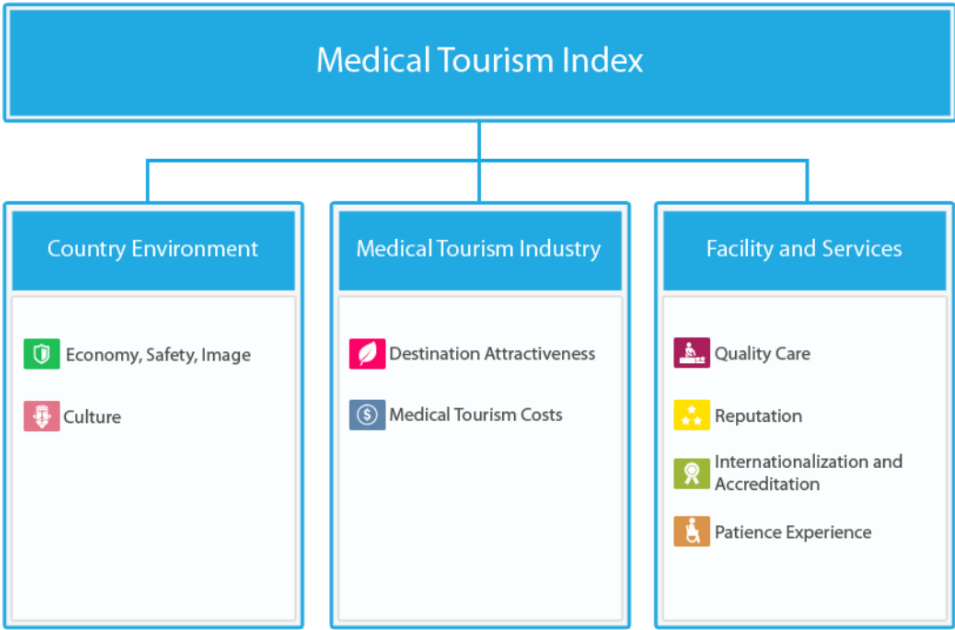


Fig. 2. Medical Tourism Index with Sub-Indices

Source: [4]

When analyzing the Ukrainian medical tourism market based on the first sub-index, one fact immediately becomes apparent that poses a significant threat to the development of medical tourism in Ukraine: the issue of safety. Hostilities on Ukrainian territory particularly in major cities, which serve as the country’s primary hubs for medical tourism are leading to a decline in the

number of foreign patients. It is also worth noting that incidents of military shells striking hospitals are not isolated cases they are frequently broadcast on television which influences patients' decisions regarding treatment. It should be noted that power outages, which have become almost the norm, also negatively impact the development of medical tourism, even though the government is taking the necessary measures to ensure an uninterrupted power supply to hospitals. It should be noted, however, that the majority of hospitals serving as medical tourism centers in Ukraine are private facilities, which are not always connected to power grids that are subject to continuous supply. Energy costs during blackouts lead to additional and quite substantial expenses that will affect the cost of services, which is one of Ukraine's main competitive advantages in the international medical tourism market. It is also important to understand that even when the war ends, confidence in Ukraine's security situation will not return immediately.

Ukraine's image has undergone significant changes since the start of the full-scale invasion; some of the countries supporting Ukraine during the war will most likely translate their loyalty into action specifically, trust in Ukrainian healthcare. However, we must not forget that there are countries that do not support Ukraine or have an ambiguous stance toward it. Political preferences will also influence the choice of country for treatment. As mentioned earlier, the war is a factor affecting the attractiveness of a destination; however, the impact of this factor is likely to diminish after the war ends and, at the very least, will cease to have a significant negative impact. When it comes to the costs of medical tourism, as has been mentioned repeatedly in this study, this factor will be a competitive advantage for Ukraine in the international medical tourism market.

If we compare Ukraine with countries where medical tourism is truly well-developed, we will see obvious shortcomings that hinder the development of medical tourism even without taking the war into account. Such shortcomings include Ukrainian legislation, the state of Ukrainian infrastructure (poor road quality, etc.), insufficient international standardization and certification of service quality, insufficient government coordination, and insufficient institutional and organizational maturity of the market, among others.

However, at the same time, a paradoxical situation arises: some of Ukraine's obstacles to the development of medical tourism actually become competitive advantages in certain cases. One such example is the discrepancy between Ukrainian legislation and European standards; as a result, there is a list of services that are prohibited abroad but are available in Ukraine,

including donor-assisted fertilization, embryo selection, surrogacy, and so on. Of course, considering the discrepancy between Ukrainian legislation and European standards to be an advantage is rather questionable; however, if we want to assess the actual state of affairs, we must acknowledge that this is an additional factor contributing to medical tourism in Ukraine. This aspect is among the most common motivations for medical tourism, namely the inability to obtain the necessary service in one's home country due to legal restrictions. Another real advantage of Ukraine is the absence of long waiting lists, which, as mentioned earlier, sometimes play a decisive role in choosing a country for treatment.

To summarize the material presented above, it can be concluded that in Ukrainian academic and journalistic literature, medical tourism is often viewed through the lens of Ukraine's potential; however, the mere existence of this potential does not in itself indicate that the country has established competitiveness in the international market or guarantee future success in that market.

References:

1. Dziurakh, Y. M., & Amizian, A. A. (2026). Derzhavna pidtrymka prosvuvannia Ukrainy na svitovomu rynku medychnoho turizmu [State support for promoting Ukraine in the global medical tourism market]. *Mekhanizmy publichnoho upravlinnia*. DOI: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2026-1.4>
2. Liashkova, O. O., & Yavorska, V. V. (2025). Current state of medical tourism development in the world and its prospects in Ukraine. *Odesa National University Herald. Geography and Geology*, vol. 30(2(47)), pp. 204–214. DOI: [https://doi.org/10.18524/2303-9914.2025.2\(47\).344761](https://doi.org/10.18524/2303-9914.2025.2(47).344761)
3. Letunovska, N., Frol, S., & Makarov, V. (2026). Research of the medical tourism market in Ukraine: Potential for post-recovery. *Business Navigator*, vol. 2 (85), pp. 55–60. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.85-9>
4. Medical Tourism Association. (n.d.). *Construct | Medical Tourism Index*. Available at: <https://www.medicaltourism.com/mti/mti-construct>
5. Kalimbet, V. (September 20, 2025). Ukrainians who left after the full-scale invasion.... BBC News Ukraine. Available at: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/cjedy74p3wvo.amp>

Опанасюк В. В.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки, підприємництва та менеджменту,
Київський міжнародний університет
м. Київ, Україна*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6569-9738>

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-659-4-18>

ТЕОРІЯ КРИТИЧНОЇ КОНВЕРГЕНЦІЇ ЯК ЗАГАЛЬНА МОДЕЛЬ ВИЯВЛЕННЯ СИСТЕМНИХ ПЕРЕХОДІВ В ЕКОНОМІЦІ

Потреба у формуванні теорії критичної конвергенції виникла з практичної проблеми економічного прогнозування. Значні кризи та структурні злами часто отримують переконливе пояснення вже після їх настання. Водночас сигнали, які передували зміні режиму функціонування економічної системи, розглядалися окремо, у межах різних наукових напрямів. Технологічні зміни аналізувалися як інноваційний процес, демографічні втрати як проблема відтворення населення, ресурсні обмеження як питання енергетичної або логістичної безпеки, інституційні дисфункції як недоліки державного управління. У результаті економічна наука могла бачити кожен сигнал, але не завжди вчасно розпізнавала їх спільну конфігурацію.

Вихідним положенням теорії є припущення, що небезпека для національної економіки визначається не лише силою окремого фактора. Вирішальне значення має одночасне наближення кількох процесів до критичних значень, посилення зв'язків між ними та зменшення здатності системи компенсувати накопичений тиск. Саме тому критична конвергенція трактується як постбіфуркаційний режим, у якому технологічна, демографічна, ресурсна та інституційна конвергенції взаємно підсилюються і змінюють попередню логіку економічної динаміки.

Поняття слабкого сигналу у цій конструкції має особливе значення. Слабкий сигнал не обов'язково є малим за масштабом. Він може бути статистично помітним, але недооціненим через те, що його розглядають ізольовано. Наприклад, зростання боргового навантаження саме по собі може здаватися керованим, як і погіршення якості кредитування або

швидке зростання цін на активи. Проте поєднання цих процесів із високою взаємозалежністю фінансових установ створює іншу якість ризику. Перед глобальною фінансовою кризою 2008 року ознаки перегріву ринку нерухомості, надмірного кредитного плеча та поширення складних фінансових інструментів були відомими, але їх системна взаємодія була недооцінена [1; 2].

Подібна логіка простежувалася і під час боргової кризи єврозони. Накопичення державного та приватного боргу, відмінності у конкурентоспроможності, слабкість банківських балансів і відсутність повноцінного фіскального механізму не були невідомими явищами. Критичний ефект виник тоді, коли вони почали резонувати в єдиному валютному просторі. Окремі ризики перетворилися на системний процес, який вимагав не локальних, а спільних інституційних рішень [3]. Ці приклади свідчать, що пропуск слабких сигналів часто є не проблемою відсутності інформації, а проблемою її фрагментарного тлумачення.

Теорію критичної конвергенції доцільно розглядати саме як теорію, а не як опис виняткового випадку, з кількох причин. По-перше, вона визначає самостійний об'єкт аналізу, яким є не окрема криза, а режим взаємного підсилення структурних трансформацій. По-друге, вона формує систему взаємопов'язаних категорій: слабкі сигнали, біфуркація, інтегрована сингулярність, сингулярний резонанс, критична конвергенція та адаптаційна спроможність. По-третє, теорія пропонує причинний механізм. Слабкі сигнали набувають системного значення через зростання взаємозалежності, резонанс підвищує загальний тиск, а недостатня адаптаційна спроможність переводить економіку до нового режиму. По-четверте, її положення можуть бути операціоналізовані та перевірені на різних країнах, періодах і типах шоків.

Базовий рівень факторного напруження може бути поданий як зважена сума чотирьох конвергенцій:

$$F(t) = w_T T(t) + w_D D(t) + w_R R(t) + w_I I(t)$$

де $T(t)$, $D(t)$, $R(t)$ та $I(t)$ характеризують технологічну, демографічну, ресурсну та інституційну конвергенції, а ваги відображають їх відносну роль. Проте проста сума не враховує нелінійного ефекту. Тому інтегрований індекс має включати резонансну складову:

$$IS(t) = F(t)(1 + \gamma SR(t))$$

де $SR(t)$ відображає взаємне підсилення факторів, а γ характеризує чутливість системи до резонансу. Формула не претендує на автоматичне

передбачення події. Її призначення полягає у виявленні області, в якій звичайна екстраполяція стає менш надійною, оскільки змінюються самі зв'язки між показниками.

Важливою ознакою теоретичної завершеності є включення адаптаційної спроможності. Високий рівень інтегрованого тиску не обов'язково призводить до деградації. За наявності ефективних інститутів, ресурсних резервів, людського капіталу, технологічної гнучкості та міжнародної координації система може перетворити критичне напруження на модернізаційний імпульс. Тому оцінювання має враховувати співвідношення інтегрованої сингулярності та адаптаційної спроможності:

$$KCC(t) = \frac{IS(t)}{A(t) + \varepsilon}$$

де $A(t)$ є адаптаційною спроможністю, а ε використовується як технічний стабілізатор. Якщо інтегрований тиск тривалий час перевищує компенсаторний потенціал, формується адаптаційний дефіцит. Саме цей дефіцит, а не абсолютне значення одного показника, є важливою ознакою наближення до критичного переходу.

Універсальність теорії не означає однакового сценарію для всіх країн. Навпаки, її завдання полягає у поясненні того, чому споріднені зовнішні шоки формують різні наслідки. Одна економіка може поглинути демографічний або енергетичний тиск завдяки інституційній стійкості, інша може перейти до режиму критичної конвергенції через одночасне виснаження кількох адаптаційних механізмів. Отже, теорія формує загальну логіку аналізу, але не заперечує національної специфіки.

Практичне значення запропонованого підходу полягає у зміні предмета прогнозування. Метою стає не визначення точної дати кризи, а виявлення моменту, коли незалежні раніше сигнали починають синхронізуватися, канали передавання тиску посилюються, а запас адаптації звужується. Такий підхід може застосовуватися у системах раннього попередження, сценарному аналізі та формуванні економічної політики. Він також дає змогу пояснити, чому традиційні моделі можуть залишатися формально коректними, але втрачати прогностичну здатність у зоні структурного перелому.

Отже, теорія критичної конвергенції не зводиться до аналізу одного історичного епізоду або однієї національної економіки. Вона описує повторюваний механізм, за якого фрагментарні зміни перетворюються на

системний перехід через взаємозалежність, резонанс та недостатність адаптаційної спроможності. Її подальший розвиток потребує розширення емпіричної бази, порівняння країн і уточнення індикаторів, однак уже сформоване теоретичне ядро дає підстави розглядати критичну конвергенцію як самостійну пояснювальну модель реформування економічних систем в умовах глобальних змін.

Література:

1. Minsky H. P. *Stabilizing an Unstable Economy*. New Haven : Yale University Press, 1986. 353 p.
2. Financial Crisis Inquiry Commission. *The Financial Crisis Inquiry Report*. Washington, DC : U.S. Government Printing Office, 2011. 633 p.
3. European Commission. *Economic Crisis in Europe: Causes, Consequences and Responses*. *European Economy*. 2009. No. 7. 87 p.
4. OECD. *Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide*. Paris : OECD Publishing, 2008. 158 p.
5. Scheffer M., Bascompte J., Brock W. A. et al. Early-Warning Signals for Critical Transitions. *Nature*. 2009. Vol. 461. P. 53–59. DOI: <https://dx.doi.org/10.1038/nature08227>.

Пелюх О. Р.

*кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри економіки, туризму та рекреації,
Національний лісотехнічний університет України
м. Львів, України;
постдокторант лабораторії аналізу
соціально-екологічних систем,
Університет Лодзя
м. Лодзь, Польща*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-659-4-19>

АКТУАЛЬНІСТЬ ІДЕНТИФІКАЦІЇ, ОЦІНКИ ТА КАРТУВАННЯ ЕКОСИСТЕМНИХ ПОСЛУГ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У КОНТЕКСТІ ПОЛІКРИЗИ

Аналізуючи глобальні ризики для суспільства та економіки, експерти Всесвітнього економічного форуму у Давосі [4, с. 57] вказували на назрівання «полікризи» як переплетення та взаємне посилення таких деструктивних процесів, як геополітичні, соціальні, економічні і технологічні кризи, в центрі яких постає проблема втрати якості довкілля, обмеженості потенціалу природних екосистем, а також їхньої здатності до відновлення в умовах змін клімату. Екологічні ризики за останні роки стали більш інтенсивними та частими, і ця тенденція, згідно з оцінками експертів [5, с. 9] продовжиться в найближчі десятиліття. А саме йдеться про посилення екстремальних погодних явищ, втрату біорізноманіття та колапс екосистем, критичну зміну земних систем і дефіцит природних ресурсів. Ці загальносвітові тенденції особливо загострюються на тлі війни росії проти України, яка призводить до значних людських страждань і має далекосяжні геополітичні, екологічні та економічні наслідки, негативно впливає на харчові, енергетичні та фінансові системи в Україні та в усьому світі. Запобігти виникненню цих загроз можна лише через усвідомлення важливості збереження екосистем та послуг, які вони продукують, шляхом урахування континууму їхніх цінностей/вартостей у теорії та практиці прийняття управлінських рішень.

На подолання цих викликів сьогодення спрямована Стратегія державної екологічної політики України на період до 2030 року, яка

спрямована на досягнення доброго стану довкілля шляхом запровадження екосистемного підходу до всіх напрямів соціально-економічного розвитку України з метою забезпечення конституційного права кожного громадянина України на чисте та безпечне довкілля, впровадження збалансованого природокористування і збереження та відновлення природних екосистем. У Законі України «Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року» зазначено, що «розвиток екосистемних послуг дасть змогу створити можливості для сталого розвитку суспільства та екосистеми. Біологічне різноманіття України, яке надає екосистемні послуги, до 2030 року має бути збереженим, оціненим і відповідним чином відновленим». Однак в Україні проблематика екосистемних послуг висвітлена недостатньо як у наукових роботах, так і в політичних, правових і директивних документах. Чинна нормативно-правова база жодним чином не регулює питання «екосистемних послуг»; їх не оцінюють належним чином, що не дає змоги забезпечити прийняття відповідних управлінських рішень.

Територіальні громади стикаються з численними екологічними та соціально-економічними викликами – війна, зміни клімату, втрата біорізноманіття, зростання конкуренції за обмежені ресурси тощо. Особливо гостро ці виклики проявляються переважно в гірських та сільських громадах, які часто опиняються в так званих «поліпастках» [3, с. 760–761], де взаємопов’язані екологічні, соціальні, економічні та інституційні проблеми посилюють одна одну, спричиняючи відтік населення, занепад традиційних промислів і маргіналізацію території. У таких умовах управління природними ресурсами громад часто є консервативним і не враховує цінності складових, ринкову вартість яких важко визначити. Таким чином, короткострокові економічні вигоди досягаються ціною довгострокової руйнації довкілля. Останніми десятиліттями значного поширення набули практики ідентифікації, оцінювання та картування екосистемних послуг, які допомагають краще зрозуміти, оцінити та інтегрувати цінність природи в процеси прийняття рішень на всіх рівнях – від локального до глобального [1, с. 39–60].

Ідентифікація та оцінка екосистемних послуг спрямовані на те, щоб краще поєднати раціональне використання довкілля, його збереження та відновлення з перманентним економічним розвитком і забезпеченням достойного рівня добробуту людей. Отримані оцінки та їх геопросторове розташування можуть слугувати інформаційно-аналітичною основою як

для планування землекористування, лісокористування, водокористування об'єднаних територіальних громад, так і для вдосконалення чинних нормативно-правових актів у сфері використання, відтворення та охорони природних ресурсів. Це також, може бути надійною основою для реалізації положень Закону України «Про основні засади державної екологічної політики України до 2030 року» та Директиву Європейського Парламенту і Ради 2019/1937/ЄС щодо інтеграції екологічних аспектів у бізнес-процеси; сприяти розвитку рекреаційних територій, що відповідає вимогам сучасних екологічних стандартів, як-от Директива Європейського Парламенту і Ради 2009/147/ЄС, яка регулює захист природних середовищ та біорізноманіття.

Для суспільства ідентифікація, оцінка та картування екосистемних послуг дозволять підвищити рівень обізнаності громадян щодо важливості сталого використання природних ресурсів. Завдяки використанню геопросторових технологій та даних про екосистемні послуги, зокрема таких, як чистота води, збереження біорізноманіття та здоров'я лісових екосистем, не лише поглиблюватиме знання громадян про навколишнє середовище, а й дозволить інтегрувати ці знання у повсякденне життя. Це важливо для зміцнення соціальної згуртованості через залучення громадян до природоохоронних ініціатив і активної участі у збереженні природи [2, с. 5–7], що відповідає положенням Європейської стратегії щодо біорізноманіття 2030 року.

Література:

1. Пелюх О. Р. Оцінювання еколого-економічної ефективності переформування похідних ялинових насаджень у дискурсі екосистемних послуг. Львів: Видавничий дім «Панорама», 2025. 220 с.
2. Pelyukh, O., Lavnyy, V., Paletto, A., Troxler, D. Stakeholder analysis to support sustainable forest economy in the Yavoriv region (Ukraine). *Forest Policy and Economics*. 2021. № 131 (1). 102561. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.forpol.2021.102561>
3. Sarkki, S., Lynn, T., Hiedanpää, J., Vizzarri, M., Christoforidi, I., Brnkalakova, S., ... & Ficko, A. Polytraps in European rural mountainous regions: an expert view. *European Planning Studies*. 2025. №33 (5). С. 757–777. DOI: <https://doi.org/10.1080/09654313.2025.2473380>
4. World Economic Forum. (2023). The Global Risks Report 2023 (18th ed.). Cologny. Geneva, World Economic Forum. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2023.pdf
5. World Economic Forum. (2026). The Global Risks Report 2026 (21st ed.). Cologny. Geneva, World Economic Forum. URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2026.pdf

Перегуда Ю. А.

*доктор економічних наук, доцент,
доцент кафедри глобальної економіки,
Національний університет біоресурсів
і природокористування України;
заступник завідувача кафедри організації туристичної діяльності,
професор кафедри організації туристичної діяльності,
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1434-2509>*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-659-4-20>

ЦИРКУЛЯРНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЯК СКЛАДОВА ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЕКОНОМІЧНОГО ПРОСТОРУ

Інтеграція України до внутрішнього ринку ЄС дедалі менше зводиться до митного доступу, тарифних квот або формального наближення законодавства. Для підприємств вона набуває вигляду зміни способу створення вартості. Лінійна модель, у якій компанія закуповує первинну сировину, виробляє товар, продає його і втрачає контроль над продуктом після споживання, стає менш сумісною з європейською логікою ресурсної ефективності. OECD виокремлює п'ять основних циркулярних бізнес-моделей: циркулярне постачання, відновлення ресурсів, продовження життєвого циклу продукту, спільне використання активів і продуктово-сервісні системи [1]. Для України така типологія має прикладне значення, оскільки переводить циркулярну економіку з рівня екологічного гасла на рівень бізнес-рішень: вибору сировини, організації виробництва, ремонту, сервісного супроводу, повернення матеріалів у виробництво та підтвердження відповідності продукції вимогам ринку ЄС.

Європейський малий і середній бізнес уже формує конкурентне середовище, у якому ресурсна ефективність стає звичайною управлінською практикою. За даними Flash Eurobarometer 2024, 93% малих і середніх підприємств ЄС впроваджують принаймні один захід ресурсної ефективності; найпоширенішими є економія енергії та мінімізація відходів, які застосовують по 66% МСП, економія

матеріалів – 57%, економія води – 49%, рециклінг усередині компанії – 48% [2]. Українські підприємства інтегруються не в нейтральне конкурентне середовище, а в ринок, де ресурсна ефективність уже стала поширеною управлінською нормою. Вихід на європейського партнера, участь у ланцюгах постачання або продаж продукції до ЄС дедалі частіше потребуватимуть підтвердження не тільки ціни і якості, а й ресурсної дисципліни, простежуваності матеріалів та екологічних характеристик продукції. Для малих українських підприємств найреалістичнішим першим кроком можуть бути не складні інноваційні платформи, а скорочення матеріальних втрат, повторне використання пакування, ремонт, модернізація виробів, продаж запасних частин, локальний сервіс і робота з вторинною сировиною.

Українська стартова позиція істотно слабша за європейську не через відсутність окремих підприємницьких ініціатив, а через нерозвиненість ринку вторинних ресурсів. За даними Національного плану управління відходами до 2033 р., у 2020 р. в Україні було утворено понад 462,4 млн т відходів, з яких 85% припадало на видобувну промисловість, 11% – на переробну промисловість і 1,3% – на побутові відходи. Утворення відходів на одну особу становило 11,1 т, що більш як удвічі перевищувало показник країн ЄС – 4,8 т [3]. Для бізнес-моделей це має прямий економічний зміст. Найбільші матеріальні потоки зосереджені не в побутовому секторі, а у промисловості, видобуванні, будівництві, демонтажі, металургії та переробці. Ресурсне відновлення, промислова симбіотика, повторне використання мінеральних матеріалів, металів, деревини, скла, пластику й будівельної сировини можуть формувати додану вартість.

Для українських підприємств вихідною проблемою є не відсутність окремих циркулярних практик, а слабка оформленість їх у стійкі бізнес-моделі. Найбільш реалістичними на початковому етапі є ресурсне відновлення, продовження життєвого циклу продукції та сервісні рішення, оскільки вони спираються на вже наявні матеріальні потоки, потребу у зниженні витрат і попит на ремонт, повторне використання, пакування, вторинну сировину та локальне обслуговування. Складніші моделі спільного використання активів і продуктово-сервісних систем потребують цифрового обліку, контрактної довіри, сервісної інфраструктури та готовності споживачів платити не за володіння продуктом, а за функцію або результат його використання.

Регламент (ЄС) 2024/1781 про екодизайн сталої продукції підсилює перехід від добровільних циркулярних практик до ринкових вимог, які

безпосередньо впливають на українських виробників. Регламент встановлює рамку вимог до екологічної стійкості продукції, включно з довговічністю, надійністю, ремонтпридатністю, можливістю модернізації, повторного використання, перероблення, енерго-ефективністю, вмістом вторинної сировини та цифровою інформацією про продукт [3]. Для українських компаній це означає не абстрактне посилення екологічних стандартів, а появу нових операційних процедур і витрат на облік, підтвердження та документування характеристик продукції. Підприємству потрібно буде збирати дані про матеріальний склад виробу, походження сировини, хімічний склад, ремонтпридатність, можливість перероблення, результати випробувань, маркування, відповідність технічним вимогам і взаємодію з постачальниками. Циркулярна бізнес-модель стає не тільки способом економії ресурсів, а й інструментом підготовки підприємства до підтвердження відповідності на ринку ЄС.

Окремого значення набуває цифрове підтвердження характеристик продукції. Регламент передбачає, що для перевірки відповідності вимогам екодизайну можуть використовуватися надійні, точні й відтворювані методи, а економічні оператори та учасники ланцюгів постачання мають надавати інформацію про матеріали, хімічний склад, виробничі процеси або умови надання послуг [3]. Для українського бізнесу це означає зміну управлінської культури: дані про продукт мають формуватися не перед експортом, а протягом усього виробничого циклу. МСП, які не мають цифрового обліку матеріалів, контролю партій, внутрішньої документації, процедур перевірки постачальників і технічної інформації для споживача, будуть слабшими у європейських ланцюгах постачання навіть за конкурентної ціни.

Перехід від сировинної ролі до створення доданої вартості має бути прив'язаний до конкретних секторів і матеріальних потоків. У будівництві та відбудові найбільш придатною є модель ресурсного відновлення, що передбачає сортування, очищення, дроблення та повторне використання бетону, цегли, металу й деревини. У пакуванні пріоритетною є модель циркулярного постачання через стабільні потоки скла, паперу, картону, полімерів і металів із прогнозованою якістю фракцій. В агропереробці перспективними є моделі ресурсного відновлення біовідходів для компосту, біоенергетики, кормових або технологічних продуктів. У машинобудуванні та електроніці найбільше значення мають продовження життєвого циклу продукції, ремонт, відновлення компонентів, повторне використання деталей, збирання

батарей і відходів електричного та електронного обладнання. У кожному випадку додана вартість виникає не з наявності відходів, а з їх перетворення на стандартизований ресурс або сервісне рішення, придатне для повторного промислового використання, ремонту, модернізації чи довшого життєвого циклу продукту.

Фінансовий ринок також переводить циркулярні рішення з площини екологічної відповідальності у площину інвестиційної оцінки. Європейський інвестиційний банк у 2020–2024 рр. профінансував 153 циркулярні проєкти на суму 5,1 млрд євро, пов'язуючи такі інвестиції з ресурсозбереженням, зменшенням кліматичного впливу, створенням робочих місць і посиленням безпеки постачання критичних матеріалів [4]. Для українських підприємств це важливий сигнал: циркулярність уже є не декоративною складовою корпоративної соціальної відповідальності, а напрямом, який може бути предметом банківської, грантової та інвестиційної оцінки. Проте доступ до такого фінансування потребує зрілих бізнес-планів. Підприємство має показати матеріальний потік, джерело доходу, ринок збуту, якість вторинної сировини, технологію перероблення, систему контролю, очікуваний екологічний і економічний ефект.

Європейська циркулярність залишається обмеженою, що створює для України не лише розрив, а й ринкову нішу. Потреба ЄС у вторинних матеріалах, ремонтних сервісах, продукції з меншим матеріальним слідом і простежуваних ланцюгах постачання зростатиме [5]. Потреба ЄС у вторинних матеріалах, ремонтних сервісах, продукції з меншим матеріальним слідом і простежуваних ланцюгах постачання зростатиме. Український бізнес може використати цю динаміку, якщо не обмежиться роллю постачальника дешевої сировини. Вирішальним стає перехід до більшої доданої вартості: перероблених матеріалів замість необроблених відходів, відновлених компонентів замість списаних виробів, сервісного обслуговування замість разового продажу, документованої екологічної якості замість декларативної сталості.

Національне регулювання вже створює частину рамки для таких моделей. Закон України «Про управління відходами» закладає правову основу для запобігання утворенню відходів, їх відновлення, рециклінгу та розширеної відповідальності виробника [6]. Для бізнесу ключовим є те, що відходи поступово втрачають статус залишку і перетворюються на регульований матеріальний ресурс. Однак для бізнес-моделей критичними залишаються не самі нормативні прогалини, а їхній економічний наслідок: нестабільне постачання якісної вторинної

сировини, слабкий промисловий попит, нерівномірність місцевих систем збору, невизначеність фінансування регіональних і місцевих планів та повільне розгортання систем розширеної відповідальності виробника.

Економічна інтеграція України з ЄС уже створює ринкову основу для практичного впровадження циркулярних бізнес-моделей. У 2024 р. торгівля товарами між ЄС та Україною досягла 67,2 млрд євро; ЄС був найбільшим торговельним партнером України, на нього припадало понад 50% української торгівлі товарами [7]. У такій структурі циркулярні бізнес-моделі слід розглядати як практичний механізм виробничого поглиблення інтеграції. Вони дають українським підприємствам можливість перейти від експорту сировини або продукції з низькою доданою вартістю до участі в європейських ланцюгах, де важливими є простежуваність, ресурсна ефективність, екологічна відповідність, сервісна підтримка та здатність працювати з довшими життєвими циклами продуктів.

В Україні найбільший потенціал мають не універсальні циркулярні рішення, а секторні бізнес-моделі, прив'язані до значних матеріальних потоків і потреби у зниженні ресурсних втрат: будівництво, відбудова пошкодженої інфраструктури, агропереробка, машинобудування, деревообробка, пакування, електроніка, комунальні послуги та логістика. Їхня роль у євроінтеграції полягає у зміні як екологічної поведінки підприємства, так і його ринкової позиції. Компанія, яка здатна скорочувати матеріальні витрати, документувати склад продукції, організовувати ремонт, контролювати походження матеріалів і повертати частину ресурсів у виробництво, стає більш придатною для роботи в європейському економічному просторі. За такого підходу циркулярна бізнес-модель виступає не допоміжною екологічною практикою, а способом адаптації українського підприємництва до нової структури конкуренції на ринку ЄС.

Література:

1. Business Models for the Circular Economy: Opportunities and Challenges for Policy. Paris: OECD Publishing, 2019. URL: https://www.oecd.org/en/publications/business-models-for-the-circular-economy_g2g9dd62-en.html (дата звернення: 30.04.2026).
2. SMEs, resource efficiency and green markets: Flash Eurobarometer 549. European Commission. 2024. URL: <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/3221> (дата звернення: 30.04.2026).
3. Regulation (EU) 2024/1781 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 establishing a framework for the setting of ecodesign requirements for

sustainable products. Official Journal of the European Union. 2024. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1781/oj/eng> (дата звернення: 30.04.2026).

4. Circular economy. European Investment Bank. URL: <https://www.eib.org/en/projects/topics/energy-natural-resources/circular-economy/index> (дата звернення: 30.04.2026).

5. Europe's circular economy in facts and figures. European Environment Agency. 2024. URL: <https://www.eea.europa.eu/en/analysis/publications/europes-circular-economy-in-facts> (дата звернення: 30.04.2026).

6. Про управління відходами: Закон України від 20.06.2022 № 2320-IX. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2320-20> (дата звернення: 30.04.2026).

7. EU trade relations with Ukraine. European Commission. URL: https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/ukraine_en (дата звернення: 30.04.2026).

Reifman Roman

*Master of Computer Science, Bachelor of Law,
Master's Student in Economics,
Odesa National University of Technology
Odesa, Ukraine*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-659-4-21>

THE MARKET FOR IT SERVICES AMID GLOBAL CHANGE: LIMITS OF CONVENTIONAL FORECASTING MODELS

Decisions that depend on the state of the IT services market are taken over long horizons. A firm entering a market segment commits capital for years; a university revising a curriculum commits a cohort; a state funding retraining commits public money that returns nothing for two to three years. Each of these decisions requires a view of the market that holds across the whole commitment period, and each is usually informed by extrapolation of past series, by autoregressive specifications of the ARIMA family or by regression on macroeconomic aggregates. This paper sets out three reasons why that method is weaker than its apparent precision suggests, and what follows for practice.

The first limit is econometric and is the best documented. Forecast failure is caused less by misspecification of a model than by structural breaks in the process being modelled, and location shifts above all [1]. A model estimated on one regime remains internally consistent while describing a world that no longer exists. The market for IT services has passed through such a shift. In Ukraine the share of vacancies posted by product companies rose from 36% in May 2021 to 55% at the end of 2023 [4]. This is an employment indicator and not a revenue one, so it does not by itself establish a change in elasticity; it does record a shift in the composition of the sector, from an outsourcing model, where revenue follows the client's cost of labour, to a product model, where revenue follows the value of the product. A series estimated across both compositions describes neither of them.

The second limit is technological. Generative models change the cost structure of the service being sold. Private investment in generative artificial intelligence rose roughly ninefold in a single year, reaching 25.2 billion dollars in 2023 [3], and the tools built on that investment are directed at tasks that constitute a substantial part of billable work in software development, which

makes a fall in the labour intensity of the service a plausible working assumption. Where an exporting economy competes on the price of qualified labour, a fall in the labour intensity of the exported service compresses the very advantage on which the export model rests. The point is not that demand disappears: global IT spending is forecast at 6.31 trillion dollars in 2026, 13.5% above the previous year [2]. The point is that the aggregate can grow while the position of a particular supplier within it deteriorates, and an aggregate forecast conceals this.

The third limit is institutional and is absent from the standard toolkit altogether. Estimates of automation risk assess whether a task can be performed by a machine. They do not assess whether the law permits it to be performed that way. The two questions have different answers and different timing: a technically ready solution may wait years for a legal basis, and that interval is neither random nor unobservable, since it can be read from the licensing rules and from the recorded amendments to the instruments that govern the activity [5]. A demand forecast for a software product aimed at a regulated profession therefore has a legal component that no volume of historical sales data contains.

Table 1

Limits of conventional models for forecasting the market for IT services

Limit	Manifestation in the IT services market	Consequence for the forecast
Structural break	Transition from an outsourcing to a product model	The series spans two regimes with different elasticities
Technological shift	Generative models reduce the labour intensity of the service	The aggregate grows while a supplier's position deteriorates
Legal permissibility	Technical readiness precedes the legal basis for deployment	The factor that fixes the timing of adoption is absent

Source: compiled by the author

Three practical consequences follow. First, the unit of forecasting should be the segment, since the aggregate can conceal opposite movements in outsourcing and product revenue. Second, a point forecast over a long horizon conveys a precision the data do not support; an interval, stated together with the assumption that would invalidate it, is both more honest and more usable, because it tells a decision maker which observation should prompt a revision. Third, indicators drawn from the structure of the market, such as the

composition of vacancies, the direction of venture funding and the pace of regulatory amendment, are recorded earlier than revenue and are therefore worth testing for leading properties; whether they lead in fact is an empirical question this paper does not settle.

None of this argues against quantitative forecasting. It argues against treating a fitted model as a description of the future when the process generating the data has changed regime, and against omitting a variable because it belongs to law and not to economics. For Ukraine, whose IT sector accounts for approximately 4.9% of GDP and whose export position depends on a service whose cost structure is being rewritten, the accuracy of that judgement is not an academic matter.

References:

1. Castle J. L., Clements M. P., Hendry D. F. (2016) An Overview of Forecasting Facing Breaks. *Journal of Business Cycle Research*, vol. 12, no. 1, pp. 3–23.
2. Gartner Forecasts Worldwide IT Spending to Grow 13.5% in 2026. Available at: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases>.
3. Stanford HAI. AI Index Report 2024. Available at: <https://hai.stanford.edu/ai-index>.
4. Djinni. Ukrainian IT Labour Market Annual Report 2023. Available at: <https://djinni.co/research>.
5. Reifman R. (2026) Forecasting the IT industry market: from financial indicators to cross-industry impact. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, no. 5, pp. 131–134. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2026.5.15e>.

Рибальченко Д. П.

аспірант,

Київський національний університет технологій та дизайну

м. Київ, Україна

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-659-4-22>

ОЦІНКА РІВНЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

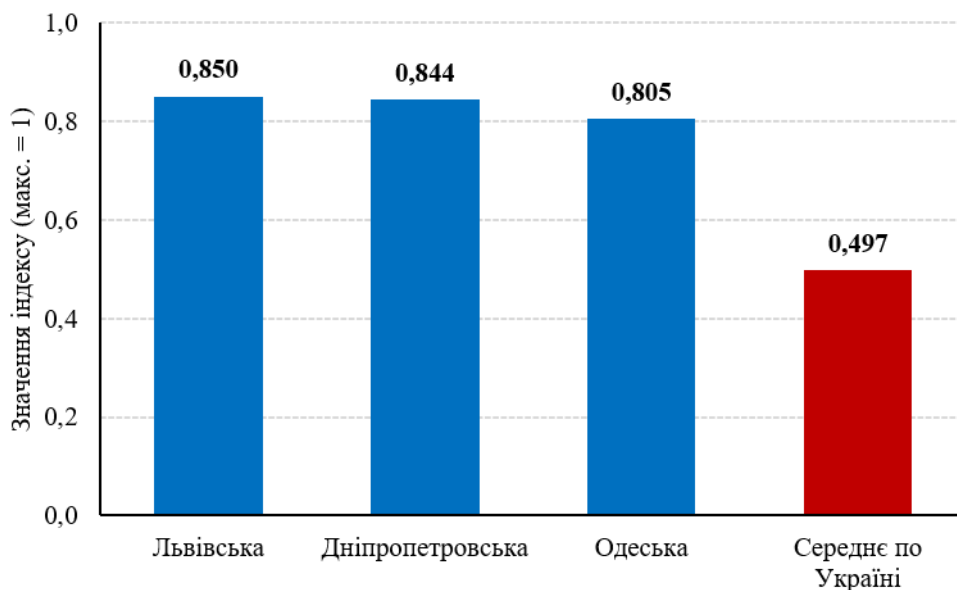
Цифрова трансформація підприємств залишається одним із ключових факторів економічної стійкості та конкурентоспроможності України в умовах війни, руйнування інфраструктури та подальшої післявоєнної відбудови. Впровадження цифрових технологій дає змогу підприємствам компенсувати втрату виробничих потужностей, оптимізувати управлінські процеси, підтримувати експортний потенціал і залучати інвестиції в умовах підвищених ризиків [1]. Практика свідчить, що рівень цифрової трансформації вітчизняних підприємств залишається нерівномірним і фрагментарним, що обумовлює потребу в систематичному оцінюванні його поточного стану на основі найактуальніших статистичних даних.

Метою дослідження є оцінка рівня цифрової трансформації підприємств України на основі узагальнення статистичних даних міжнародних і національних інституцій за 2025–2026 роки.

Оцінювання здійснюється на перетині кількох методичних систем. На міжнародному рівні застосовується Європейське інноваційне табло (European Innovation Scoreboard), яке відносить Україну до групи «Emerging Innovator» [4]. На національному рівні Міністерство цифрової трансформації України з 2025 року розраховує Індекс цифровізації регіонів і громад через платформу «Дія.Цифрова громада» за шкалою до 100 балів, що охоплює цифрові послуги, інфраструктуру, навички та цифрову економіку [3]. Додатково використано дані Державної служби статистики щодо інноваційної діяльності підприємств, звіт ОЕСР [1] та профіль цифрового розвитку країни Міжнародного союзу електрозв'язку [5].

За результатами II кварталу 2025 року середній Індекс цифрової трансформації регіонів зріс із 30 до 38 балів зі 100 можливих; лідерами стали Львівська (54), Дніпропетровська (52) та Полтавська (50) області

(рис. 1). Регіони демонструють стабільний прогрес у цифровізації публічних послуг та інфраструктури, тоді як цифрова економіка залишається найслабшою складовою як на рівні областей, так і громад [3]. У межах вимірювання 131 територіальній громаді призначено цифрового лідера, 712 громад запровадили електронний документообіг, а серед працівників органів місцевого самоврядування 90% забезпечені персональним комп'ютером [3] – ці показники формують інституційне середовище, у якому функціонують підприємства регіонів.



**Рис. 1. Індекс цифрової трансформації регіонів України,
II квартал 2025 року**

Джерело: побудовано автором на основі [3]

На мікрорівні ситуація суперечливіша. За даними Європейського інноваційного табло 2026 року, зведений індекс інновацій України становить 24,9% середнього рівня ЄС (38-ме місце), що нижче за середній показник групи «Emerging Innovators» (45,5%) [4]. Інвестиції підприємств в інновації скоротилися на 9,3 в. п. порівняно з 2025 роком, а видатки на неR&D-інновації – на 23,1 в. п., через переорієнтацію ресурсів на подолання наслідків руйнувань і нестабільність постачання [4]. За даними Держстату, кількість промислових підприємств, що отримали дохід від інновацій у 2025 році, становила лише 271 (проти 282 у 2021 році), а 68% промислових підприємств повідомляють про дефіцит кадрів [4]. Водночас 60% підприємств у квітні

2026 року працювали на повну або майже повну потужність, що свідчить про адаптивність бізнесу попри воєнні обмеження [4].

Отже, впровадження цифрових рішень на рівні підприємств має здебільшого фрагментарний характер: інфраструктурна й сервісна готовність держави випереджає фактичну інноваційну активність бізнесу, а розрив між макрорівневими показниками цифровізації та мікрорівневою практикою залишається головним викликом [1; 2; 4]. Серед ключових бар'єрів – дефіцит цифрових компетентностей персоналу, обмеженість інвестиційних ресурсів в умовах війни та кадровий дефіцит, тоді як держава розвиває інструменти підтримки бізнесу – «Дія.Бізнес» і правовий режим «Дія.City» [3].

Узагальнення актуальних даних засвідчує, що рівень цифрової трансформації підприємств України залишається помірним і територіально нерівномірним, а його зростання стримується воєнними ризиками та обмеженістю ресурсів. Отримані результати підтверджують доцільність подальшого дослідження організаційно-економічного механізму, здатного забезпечити системну інтеграцію цифрових, зокрема інтелектуальних, технологій у діяльність вітчизняних підприємств.

Література:

1. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine [Електронний ресурс]. – Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en> (дата звернення: 17.08.2026).
2. Щербан Т., Гоблик В., Черничко Т., Пігош В., Козик І. Оцінювання цифрової трансформації економіки України: виклики, можливості та стратегічні перспективи. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*. 2025. Т. 12. № 1. С. 159–168.
3. Індекс цифровізації регіонів та громад України: дані за II квартал 2025 року. Міністерство цифрової трансформації України. 2025. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/indeks-tsifrovizatsii-regioniv-ta-gromad-ukraini-dani-za-ii-kvartal-2025-roku> (дата звернення: 17.08.2026).
4. European Innovation Scoreboard 2026. Country profile Ukraine. Brussels : European Commission, 2026. URL: https://ec.europa.eu/assets/rtd/eis/2026/ec_rtd_eis-country-profile-ua.pdf (дата звернення: 17.08.2026).
5. Ukraine Digital Development Country Profile (Advanced Draft, Version 3.0). Geneva : International Telecommunication Union, 2025. URL: https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/Europe/Documents/Publications/2025/Final_Ukraine%20Digital%20Development%20Country%20Profile%20version%203.0.pdf (дата звернення: 17.08.2026).

Сабій І. М.

*старший науковий співробітник відділу земельних відносин
і природокористування,
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»
м. Київ, Україна*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8237-940X>

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-659-4-23>

ІНКЛЮЗИВНИЙ РОЗВИТОК ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ: ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ ТА НАПРЯМИ РЕФОРМУВАННЯ

Земельні відносини є фундаментальною складовою соціально-економічного розвитку держави, оскільки визначають характер доступу до одного з ключових природно-економічних ресурсів, умови його використання, розподілу та відтворення. Для України питання розвитку земельних відносин набуває особливої актуальності в умовах структурної трансформації аграрного сектору, функціонування ринку земель сільськогосподарського призначення, децентралізації управління земельними ресурсами, європейської інтеграції та масштабних соціально-економічних наслідків повномасштабної війни. При цьому сучасний етап земельної трансформації потребує не лише вдосконалення механізмів обігу та управління земельними ресурсами, а й забезпечення збалансованості економічних, соціальних, територіальних та екологічних інтересів суб'єктів земельних відносин [1].

Сучасна модель земельної політики має враховувати питання доступності земельних ресурсів, рівності можливостей для різних категорій землевласників і землекористувачів, захисту прав власності, підтримки малих і середніх виробників, розвитку сільських територій та запобігання надмірній концентрації земель. Після зняття обмежень для юридичних осіб із січня 2024 р. саме вони стали основними покупцями сільськогосподарських земель, що актуалізує питання збалансованості подальшого розвитку земельного ринку та врахування інтересів різних груп його учасників.

Особливого значення проблема набуває в умовах воєнного стану та майбутнього післявоєнного відновлення України. Втрата та пошкодження земельних ресурсів, мінування територій, погіршення

якісного стану ґрунтів, руйнування меліоративної та виробничої інфраструктури, зміна структури землекористування і територіальні диспропорції формують нові виклики для розвитку земельних відносин.

Водночас Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій України до 2030 року передбачає удосконалення реєстрації сільськогосподарських земель, розширення цифрових інструментів, компенсацію шкоди, завданої воєнними діями, а також підвищення прозорості та зниження соціальних, економічних і екологічних ризиків у сфері використання земель.

У цьому контексті особливої ваги набуває концепція інклюзивного розвитку земельних відносин, відповідно до якої ефективність земельної політики має визначатися не лише економічною результативністю використання земельних ресурсів, а й спроможністю забезпечувати широке залучення різних груп суб'єктів до земельно-економічних процесів, рівність доступу до можливостей, захист прав та інтересів, справедливий розподіл економічних вигод і збалансований розвиток територій [2]. Інклюзивність при цьому доцільно розглядати не як окремий соціальний компонент земельної політики, а як системний принцип розвитку земельних відносин, що має бути інтегрований у механізми їх правового, економічного, інституційного, територіального та екологічного регулювання.

Актуальність такого підходу посилюється необхідністю узгодження земельної політики України з європейськими принципами сталого розвитку, соціальної згуртованості, конкурентоспроможності та раціонального використання природних ресурсів [3]. Сучасні трансформації аграрної політики потребують одночасного врахування інтересів держави, територіальних громад, землевласників, землекористувачів, фермерських господарств, малих і середніх виробників, інвесторів та сільського населення [4]. Отже, реформування земельних відносин має бути спрямоване не лише на формування ефективного земельного ринку, а на створення інституційного середовища, у якому економічна ефективність поєднується із соціальною справедливістю, територіальною збалансованістю та екологічною відповідальністю [5].

Інклюзивність земельних відносин доцільно розглядати як характеристику їх організації та розвитку, за якої всі основні суб'єкти земельних відносин мають реальні можливості реалізовувати свої права, задовольняти економічні та соціальні інтереси, брати участь у прийнятті рішень щодо використання земельних ресурсів та отримувати

справедливу частку вигод від їх залучення до господарського обороту. Такий підхід передбачає відхід від розуміння земельних відносин виключно як сукупності відносин власності, користування та розпорядження земельними ресурсами і розширення їх змісту до системи економічних, соціальних, інституційних, територіальних та екологічних взаємодій між державою, територіальними громадами, землевласниками, землекористувачами, сільськогосподарськими виробниками та іншими зацікавленими суб'єктами.

Відповідно, інклюзивність земельних відносин не слід ототожнювати лише з формальною рівністю прав на землю. Її зміст полягає у забезпеченні реальної доступності можливостей, необхідних для реалізації таких прав. Формально однакове право власності чи користування земельною ділянкою не гарантує однакових можливостей його економічної реалізації, якщо суб'єкти суттєво відрізняються за доступом до фінансових ресурсів, інформації, інфраструктури, державної підтримки та інструментів захисту своїх прав. Тому інклюзивні земельні відносини передбачають створення інституційного середовища, яке зменшує такі бар'єри та забезпечує залучення до земельно-економічних процесів широкого кола суб'єктів.

У цьому контексті інклюзивність земельних відносин доцільно розглядати через декілька взаємопов'язаних характеристик. По-перше, доступність, що передбачає можливість різних категорій суб'єктів набувати та реалізовувати права власності й користування земельними ресурсами. По-друге, захищеність, яка охоплює гарантованість прав на землю, прозорість реєстраційних процедур, доступ до інформації та ефективність механізмів вирішення земельних спорів. По-третє, економічна спроможність, що визначає здатність суб'єктів використовувати земельні ресурси для отримання доходу, залучення інвестицій та розвитку господарської діяльності. По-четверте, участь, яка передбачає залучення власників, користувачів, територіальних громад та інших зацікавлених сторін до формування й реалізації рішень у сфері земельних відносин. По-п'яте, збалансованість, що передбачає узгодження приватних, суспільних, територіальних та екологічних інтересів у процесі використання земель.

Особливого значення такий підхід набуває для України, де трансформація земельних відносин відбувається одночасно із функціонуванням ринку земель сільськогосподарського призначення, децентралізацією управління земельними ресурсами, євроінтеграційними процесами та необхідністю відновлення земельного потенціалу

в умовах воєнних і післявоєнних викликів. За таких умов результативність земельної реформи не може оцінюватися виключно через обсяги земельних операцій, рівень капіталізації земельних ресурсів чи ефективність їх економічного використання. Не менш важливим критерієм має бути те, наскільки сформовані інституційні механізми забезпечують можливість різних категорій суб'єктів реалізовувати свої права та брати участь у розвитку земельних відносин.

Саме тому реформування земельних відносин доцільно розглядати як інструмент формування інклюзивного інституційного середовища, а не як самодостатню мету. Напрями подальшої земельної реформи мають бути орієнтовані на усунення інституційних, економічних та інформаційних бар'єрів, які обмежують участь окремих категорій суб'єктів у земельних відносинах. Йдеться, зокрема, про забезпечення доступу до земельних ресурсів, удосконалення механізмів захисту земельних прав, розширення доступу до фінансових інструментів, підвищення прозорості земельного ринку, посилення участі територіальних громад у земельному врядуванні та забезпечення екологічної відповідальності землевласників і землекористувачів [6].

Отже, інклюзивність земельних відносин має стати одним із базових принципів їх подальшого реформування та розвитку в Україні. Її практичне забезпечення передбачає формування такого інституційного середовища, у якому ефективність використання земельних ресурсів поєднується із доступністю земельних можливостей, захищеністю прав, участю різних суб'єктів у прийнятті рішень, справедливим розподілом економічних вигод та збереженням земельного потенціалу. Такий підхід дозволяє перейти від трактування земельної реформи переважно як трансформації механізмів власності та обігу земель до її розуміння як процесу формування інклюзивної системи земельних відносин, здатної забезпечувати економічний розвиток, соціальну збалансованість і довгострокову стійкість землекористування.

Література:

1. Ходаківська О.В., Левек Р. Земельні відносини: пошук балансу інтересів між державним регулюванням та неолібералізмом. *Економіка АПК*. 2018. № 6. С. 5–18. URL: <https://eaprk.com.ua/uk/journals/tom-25-6-2018>
2. Сабій І. Теоретичні основи екосистемного та інклюзивного регулювання земельних відносин. Сталий розвиток економіки та суспільства : матер. міжн. наук.-практ. конф. (Суми, 20 липня 2025 р). Research Europe, 2025. 76 с. С. 23–28. DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250720.01>.

3. Бородіна О., Прокопа І. Майбутнє сільського сектору України – від екстрактивного використання до інклюзивного розвитку. *Економіка України*. 2024. Вип. 61. № 11–12 (684–685). С. 104–121. DOI: <https://doi.org/10.15407/economuukr.2018.11.104>.

4. Ходаківська О.В., Юрченко І.В. Регулювання ринкового обігу земель сільськогосподарського призначення: досвід країн ЄС. *Економіка АПК*. 2017. № 5. С. 78–85.

5. Ходаківська О.В., Бурлака Н.І. Земельні відносини у сільському господарстві: регіональний вимір: монографія. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2012. 242 с.

6. Тютюнник, Г. О. Теоретичні засади організації екологоорієнтованого землекористування на основі інклюзивного підходу. *Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № (1(87)). С. 48–53. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2019-1\(87\)-48-53](https://doi.org/10.26642/jen-2019-1(87)-48-53)

Слюсар Л. І.

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

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-659-4-24>

ПОЛІТИКА ПІДТРИМКИ ДІТЕЙ, ПОЗБАВЛЕНИХ БАТЬКІВСЬКОГО ПІКЛУВАННЯ, У КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ

Протягом останніх десятиріч в Україні існує особлива група дітей – діти-сироти та діти, позбавлені батьківського піклування. Поява цієї групи була обумовлена гостротою соціально-демографічних проблем у довоєнні часи, існуванням верств населення з вкрай низькою якістю життя, формуванням прошарку соціопатичних сімей, які не виконували свої батьківські обов'язки. Наразі, в умовах повномасштабної війни, зміни у кількості, структурі, причинах формуванні цієї категорії дітей є здебільшого не наслідком проблем у механізмах функціонування сім'ї, а впливом негативних процесів, обумовлених війною. На кінець 2022 року – першого року повномасштабної війни – чисельність дітей, позбавлених піклування батьків (у тому числі сиріт) у порівнянні з попереднім роком зменшилась, що було обумовлено виїздом значної кількості дітей за кордон, відсутністю інформації стосовно окупованих регіонів України, складністю збору статистичних даних через військову небезпеку. Вже у наступному, 2023 році, кількість дітей цієї категорії збільшилась за рахунок тих, чиї батьки загинули, були тяжко поранені, зникли безвісти, були примусово депортовані тощо. За даними Міністерства соціальної політики, сім'ї та єдності, на кінець 2024 – початок 2025 р. чисельність таких дітей в Україні становила 61,9 тис. [1, с. 117].

Наразі проблеми дітей, з різних причин позбавлених піклування батьків, розглядаються здебільшого у контексті охорони дитинства, забезпечення гідних умов виховання і утримання для всіх дітей країни. Однак у майбутньому це проблема деформації демографічного, трудового та соціального потенціалу країни, зниження якості певних його сегментів. Соціалізація цих дітей часто відбувається у атипових умовах,

вони не завжди можуть одержати якісну освіту, професійну підготовку, отже у майбутньому їм буде важко знайти себе на ринку праці, що стане особистою проблемою для кожного з них, а для держави – суспільною проблемою, особливо в умовах дефіциту трудових ресурсів.

Вже зараз Україна відчуває гостру нестачу кадрів, що є наслідком, в першу чергу тривалої депопуляції, яка спостерігається в країні ще з початку 1990-тих років, негативних змін у віковій структурі населення, прогресуючого старіння населення, інтенсивної трудової і освітньої еміграції у передвоєнні роки. Повномасштабна війна загострила існуючі демографічні проблеми та проблеми на ринку праці. Окупація частини території країни, втрати населення через військові дії, бомбардування та обстріли, вимушена масова еміграція з гендерним перекосом, масова мобілізація – це стало причиною не тільки зменшення чисельності населення, але і деформації його вікової структури. Вже зараз 74% роботодавців стикаються з проблемою дефіциту кадрів [2]. Надалі, у післявоєнні роки, ситуація на ринку праці залишиться вкрай складною: для відбудови країна потребуватиме робочих рук, однак за всіма прогнозами не більше 50% «втікачів від війни» повернуться додому, фізичне і психологічне здоров'я населення підірване довготривалою війною, можлива нова хвиля вже післявоєнної еміграції. Держава робить певні кроки для пом'якшення існуючих проблем: для підвищення економічної і суспільної активності населення літнього віку (державна програма «Досвід має значення»), залучення до економічної діяльності жінок з малолітніми дітьми тощо. Однак не менш важливо створити гідні умови формування майбутнього трудового потенціалу країни: кожна дитина є цінною не тільки як майбутній громадянин України, але і як носій людського капіталу, який вона у майбутньому використає на ринку праці. У цьому контексті діти, які позбавлені піклування батьків, перебувають у зоні ризику і потребують особливої уваги. Заходи, направлені на створення гідних умов життєдіяльності, навчання, соціалізації дітей цієї категорії повинні розглядатись не як соціальна допомога, а як інвестиція у майбутній трудовий потенціал України.

На протязі останніх 20 років Україна проводила досить активну соціально-демографічну політику, спрямовану на створення умов для повноцінного розвитку і подальшої адаптації до життя у суспільства дітей, позбавлених піклування батьків. Поступовий відхід від радянської системи і запровадження сучасного, європейського підходу було започатковано у 2005–2007 роках, тоді з'явилося розуміння того, що значно зменшують ризики, які продукує феномен соціального сирітства,

сімейні форми виховання таких дітей. Прийнята у 2007 р. Державна цільова соціальна програма реформування системи закладів утримання дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування [3], стала поворотним пунктом у підходах держави, її метою було реформувати існуючу інституційну систему закладів і створити для дітей умови проживання та виховання наближені до сімейних. Економічною передумовою цього реформування стало впровадження у 2005 р. механізму фінансування витрат на утримання дітей цієї категорії за принципом «гроші ходять за дитиною». Наступним кроком вирішення проблем дітей, позбавлених піклування батьків, була прийнята у серпні 2017 р. «Національної стратегії реформування системи інституційного догляду та виховання дітей на 2017–2026 роки». Її метою було створення умов для виховання та розвитку всіх дітей у сім'ї або середовищі, максимально наближеному до сімейного [4]. Внаслідок впровадження в життя принципів і механізмів цих програм, за 2005–2021 роки кількість дитячих будинків сімейного типу збільшилась з 149 до 1298, кількість прийомних сімей – з 180 до 3049, а кількість дітей-соціальних сиріт поступово зменшувалась.

В умовах повномасштабної війни проблема дітей, з різних причин позбавлених піклування батьків, стала більш гострою і більш складною. Багато дітей постраждало через збройну агресію РФ. Наразі в Україні, не дивлячись на негаразди військового періоду, вдалось не допустити збільшення кількості й частки дітей цієї категорії в інституційних закладах, активно відбувається процес усиновлення, взяття під опіку дітей, які залишились без батьків, їх влаштування у прийомні сім'ї. Це є свідченням міцності сімейних зв'язків (більшість дітей «розбирають» їх родичі), гуманності й уваги до дітей українського населення. Сприяють цьому і важливі зміни у процедурах влаштування цих дітей, які зробила держава, значно спростивши і вдосконаливши механізми всиновлення, взяття під опіку/піклування, передачі у патронатні й прийомні сім'ї, дитячі будинки сімейного типу. У 2026 р. була підвищена оплата праці (грошове забезпечення) прийомних батьків та батьків-вихователів у прийомних сім'ях та дитячих будинках сімейного типу. Наразі він залежить як від кількості дітей, так і від складності догляду за ними.

Водночас рівень інституалізації утримання дітей, особливо дітей з інвалідністю, залишається високим для європейської країни, не відповідає стандартам, на які орієнтується Україна на шляху до членства в ЄС. Саме тому вже в умовах повномасштабної війни, у 2024 р., для удосконалення існуючої системи підтримки дітей, позбавлених

підклування батьків, та дітей з інвалідністю була прийнята «Стратегія забезпечення права кожної дитини в Україні на зростання в сімейному оточенні на 2024–2028 роки» [5], яка ґрунтується на принципах деінституалізації, прийнятих європейськими країнами.

Державна політика щодо дітей, позбавленим батьківського піклування, повинна постійно вдосконалюватись. Наразі вона повинна бути направлена як на забезпечення умов для гармонійного розвитку дітей-сиріт і дітей, позбавлених піклування батьків, створивши умови для їх виховання у сім'ї або середовищі, максимально наближеному до сімейного, так і на недопущення «виходу дитини з родини», потрапляння в інституційні заклади дітей, які мають батьків. Основними напрямками вдосконалення цієї політики повинно стати:

- всебічна підтримка і вдосконалення механізмів допомоги всім сімейним формам утримання і виховання дітей, з різних причин позбавлених батьківського піклування, – прийомним сім'ям, патронатним сім'ям, дитячим будинкам сімейного типу, сім'ям опікунів, підтримка національного всиновлення. Надалі треба сконцентрувати ресурси на поліпшення житлових умов цього типу сімей;

- розширення мережі сімейних форм виховання і утримання дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, потребує відповідної роботи по контролю за їх діяльністю з метою забезпечення прав дітей та якісного виконання батьками-вихователями їх обов'язків. Фіксуються непоодинокі випадки, коли батьки-вихователі безвідповідально ставляться до своїх обов'язків;

- налагодити громадський контроль над навчальними і виховними інституціональними закладами, в яких цілодобово проживають діти;

- допомога сім'ям з дітьми, які опинились у кризовій ситуації для запобігання передачі дітей в інтернатні заклади. Наразі в Україні через вкрай складну безпекову і економічну ситуацію багато сімей з дітьми опинились в умовах, коли їм важко виконувати батьківські функції. Ці сім'ї потребують як збільшення матеріальної підтримки, так і розширення переліку соціальних послуг, часто потребують психологічної підтримки та консультацій. Ці механізми є дієвою профілактикою соціального сирітства, потрапляння дитини у інституційні заклади.

Література:

1. Соціальний захист населення України 2024. Статистичний збірник. Державна служба статистики України. Київ: 2025.

2. Дослідження ринку праці України / Європейська бізнес асоціація. 2025.
URL: <https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2025/11/Doslidzhennya-rynku-pratsi-2025-2026.pdf>

3. Постанова Кабінету Міністрів України від 17 жовтня 2007 р. N 1242 «Про затвердження Державної цільової соціальної програми реформування системи закладів для дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування»
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1242-2007-%D0%BF/ed20071017#Text>

4. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 9 серпня 2017 р. N 526-р «Про Національну стратегію реформування системи інституційного догляду та виховання дітей на 2017–2026 роки та план заходів з реалізації її I етапу».
URL: <https://www.kmu.gov.ua/nras/250190226>

5. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 26 листопада 2024 р. № 1201-р Про схвалення Стратегії забезпечення права кожної дитини в Україні на зростання в сімейному оточенні на 2024–2028 роки та затвердження операційного плану заходів на 2024–2026 роки з її реалізації. РАДА Верховна Рада України.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1201-2024-%D1%80#Text>

Фісуненко Н. О.

*кандидат економічних наук,
виконуючий обов'язки завідувача кафедри
девелопменту нерухомості,
фінансів, обліку та маркетингу,
Український державний університет науки і технологій
м. Дніпро, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-659-4-25>

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ В КОНТЕКСТІ ФУНДАМЕНТАЛЬНИХ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасна економіка розвивається під впливом взаємопов'язаних технологічних, інституційних і соціально-економічних змін. Поширення цифрових платформ, хмарних сервісів, великих даних, мобільних технологій і штучного інтелекту поступово змінює не лише інструменти господарської діяльності, а й саму логіку створення вартості, взаємодії зі споживачами та координації економічних процесів. За таких умов цифрова трансформація набуває значення системного чинника структурної перебудови економіки, а одним із найбільш помітних наслідків цього процесу є посилення ролі сервісних моделей розвитку.

Цифровізацію доцільно розглядати ширше, ніж просте переведення інформації у цифровий формат або автоматизацію окремих операцій. Вона передбачає інтеграцію даних, технологій і комунікацій у єдине інформаційне середовище, що забезпечує прозорість процесів, підвищує швидкість прийняття рішень і створює нові формати взаємодії між суб'єктами господарювання. Натомість цифрова трансформація охоплює глибшу зміну бізнес-моделей, організаційної культури, систем управління та механізмів створення цінності. Саме тому її слід трактувати як перехід від локального технологічного оновлення до комплексної перебудови економічної діяльності [1].

Однією з фундаментальних тенденцій, що посилюється під впливом цифрової трансформації, є сервісизація економіки. Її сутність полягає у зростанні частки послуг у створенні доданої вартості, поширенні сервісно-орієнтованих бізнес-моделей і переході від продажу окремого продукту до формування комплексного рішення для споживача. Цифрові

технології створюють для цього необхідну інфраструктурну основу, оскільки дозволяють поєднувати матеріальні продукти з інформаційними, аналітичними, фінансовими та комунікаційними сервісами.

На сьогодні важливою ознакою «сервісизації» є зміна ролі самого споживача. У традиційній економічній моделі споживач здебільшого виконував роль завершальної ланки обміну, отримуючи готовий товар або послугу. Натомість цифровізація розширила його участь у створенні цінності: через зворотний зв'язок, персоналізацію пропозицій, використання платформ і спільне проєктування продукту він дедалі активніше впливає на кінцевий результат [2]. Завдяки аналізу великих масивів даних підприємства отримують можливість глибше розуміти індивідуальні потреби клієнтів, прогнозувати попит і формувати персоналізовані пропозиції. Це сприяє переходу від масового виробництва до гнучких сервісних рішень.

Цифрова трансформація також змінює структуру конкурентних переваг. Якщо раніше головними факторами конкурентоспроможності були виробничі потужності, доступ до сировини та масштаби випуску, то нині дедалі більшого значення набувають швидкість оброблення даних, якість цифрової інфраструктури, інноваційність бізнес-моделі, рівень цифрових компетентностей персоналу та здатність підприємства інтегруватися у мережеві екосистеми. Відповідно, конкурентна боротьба переміщується з площини окремих продуктів у площину платформ, сервісів і комплексних цифрових рішень [6].

Особливого значення набуває взаємозв'язок цифрової трансформації зі стійкістю економічних систем. Цифрові сервіси забезпечують безперервність комунікацій, дистанційне управління, доступ до фінансових і державних послуг, а також можливість швидкого переналаштування бізнес-процесів у кризових умовах. Це важливо для економік, які функціонують під впливом воєнних, енергетичних, інфраструктурних і фінансових ризиків. Разом із тим цифровізація породжує нові залежності від якості мереж, програмного забезпечення, хмарних сервісів і зовнішніх постачальників технологій, що потребує посилення цифрової безпеки та управління ризиками.

Для України цифрова трансформація має подвійне значення. З одного боку, вона сприяє збереженню економічної активності, розвитку електронних сервісів, підтриманню підприємницької діяльності та інтеграції у глобальні ринки. З іншого боку, цифровий перехід потребує значних інвестицій у телекомунікаційну інфраструктуру, кіберстійкість,

розвиток людського капіталу та підтримку малого і середнього бізнесу. Тому державна політика має бути спрямована не лише на впровадження окремих технологічних рішень, а й на формування узгодженої системи інституційної, фінансової та освітньої підтримки [3].

Важливим напрямом такої політики є розвиток цифрових компетентностей. Технологічні рішення не забезпечують трансформаційного ефекту без фахівців, здатних працювати з даними, управляти цифровими платформами, оцінювати ризики та впроваджувати інновації у виробничі й сервісні процеси [4].

Отже, цифрова трансформація повинна супроводжуватися оновленням освітніх програм, розвитком безперервного навчання та підтримкою міждисциплінарних компетентностей, які поєднують економічні, управлінські й технологічні знання.

Суттєву роль у прискоренні сервісизації відіграють цифрові екосистеми. Вони об'єднують виробників, постачальників, фінансові установи, логістичні компанії, державні органи та споживачів у спільному інформаційному просторі. У межах таких екосистем відбувається не лише обмін товарами, а й постійний рух даних, послуг і цифрових рішень. Це дозволяє зменшувати трансакційні витрати, підвищувати гнучкість взаємодії та швидше адаптуватися до змін ринкового середовища.

Водночас цифрова трансформація потребує збалансованого підходу. Надмірна технологічна залежність, нерівномірність доступу до цифрової інфраструктури, дефіцит кваліфікованих кадрів і посилення кіберзагроз можуть обмежувати позитивний ефект цифровізації [5]. Саме тому оцінювання цифрових перетворень має охоплювати не лише рівень впровадження технологій, а й їхній вплив на продуктивність, зайнятість, доступність послуг, конкурентоспроможність і стійкість економічної системи.

Таким чином, цифрова трансформація виступає не окремим технологічним процесом, а важливим структурним чинником розвитку сучасної економіки. Вона прискорює сервісизацію, змінює моделі створення вартості, поглиблює мережеву взаємодію та формує нові джерела конкурентоспроможності. Для забезпечення позитивного ефекту цифрового переходу необхідне поєднання технологічного оновлення, інституційної підтримки, розвитку людського капіталу й належного управління цифровими ризиками. Саме такий підхід створює передумови для стійкого розвитку економіки та підвищення її адаптивності в умовах сучасних викликів.

Література:

1. Bobro N. Digitalization and transformation of socio-economic relations in the context of digital university development. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2025. № 4 (18). С. 5–12. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0401>.
2. Bobro N., Lisova R., Parfentieva O., Dmytrovska V., Kyrylenko S. Digital transformation for cost optimisation and sustainable business operations. *European Journal of Sustainable Development*. 2025. Vol. 14, No. 2. P. 158. DOI: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2025.v14n2p158>.
3. Крутова А., Нестеренко О., Колієнко О. Improving the effectiveness of monitoring the digital economy: challenges and methodological frameworks. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Економіка*. 2024. № 19 (38). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-04](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-04).
4. Світовий банк. Частка сектору послуг у ВВП (% від ВВП). URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NV.SRV.TOTL.ZS>.
5. Тимошенко А. Діджиталізація державних фінансів у контексті забезпечення економічної безпеки України. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 6 (57). С. 44–51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-6>.
6. Фісуненко Н. О. Стратегічні пріоритети забезпечення ефективного розвитку економіки України в умовах цифрової трансформації: відповідь на сучасні виклики. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-43>

Чалюк Ю. О.

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

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-659-4-26>

ВETERАНИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Сучасна трансформація соціально-економічної системи України супроводжується масштабними структурними змінами, серед яких особливого значення набуває формування та розвиток ветеранської спільноти. За даними Національного інституту стратегічних досліджень, станом на 1 травня 2026 р. статус ветерана мають 2 014 623 особи, з яких 1 471 193 мають статус учасника бойових дій, а 159 132 особи отримали інвалідність унаслідок війни. Частка учасників бойових дій становить 73%, а осіб з інвалідністю внаслідок війни – 8% [1]. Такий масштаб ветеранської спільноти свідчить про її вагоме значення для соціально-економічної структури України та актуалізує необхідність формування ефективних механізмів соціально-економічної інтеграції ветеранів.

У науковому дискурсі ветерани представлені як категорія населення, яка потребує соціального захисту, реабілітації та підтримки. Проте масштаб і тривалість сучасних трансформацій в Україні зумовлюють необхідність ширшого розуміння ролі ветеранської спільноти. В умовах поствоєнної трансформації українського суспільства ветеранська спільнота набуває ознак нового структурного елемента соціальної системи України [2].

Економічна інтеграція ветеранів відбувається в умовах високої турбулентності, спричиненої наслідками повномасштабної війни, структурними змінами ринку праці, міграційними процесами, руйнуванням виробничої та соціальної інфраструктури, дефіцитом людського капіталу та невизначеністю перспектив економічного відновлення. За таких умов повернення ветеранів до цивільного життя не може розглядатися виключно як завдання системи соціального забезпечення, оскільки передбачає забезпечення зайнятості, відновлення

людського капіталу, розвиток підприємництва, професійну адаптацію та формування нових механізмів економічної активності.

Одним із ключових викликів є невідповідність між набутими під час військової служби компетентностями та вимогами цивільного ринку праці. Військовий досвід формує специфічний комплекс професійних, організаційних та лідерських компетентностей, які не завжди мають пряме відображення у традиційній системі професійних кваліфікацій. Водночас здатність діяти в умовах невизначеності, приймати рішення в кризових ситуаціях, працювати в команді, організовувати процеси та нести відповідальність може становити вагомий ресурс для підприємств, державного управління та розвитку підприємництва. Соціально-економічна інтеграція ветеранів залежить від комплексу зовнішніх чинників. Для систематизації чинників впливу на ветеранську спільноту було використано дуальну модель PEST/PESTLE-аналізу, що дозволяє розглядати її водночас як об'єкт впливу зовнішнього середовища та як активний суб'єкт, спроможний впливати на соціально-економічні процеси [2]. У контексті економічної інтеграції особливого значення набувають політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники.

Політичні чинники охоплюють державну ветеранську політику, нормативно-правове забезпечення, інституційну спроможність органів державної та місцевої влади, а також доступність державних програм підтримки. Економічні чинники пов'язані зі станом ринку праці, рівнем доходів, можливостями працевлаштування, доступом до фінансових ресурсів та умовами започаткування і розвитку ветеранського підприємництва. Соціальні чинники включають можливості реінтеграції у громаду, сімейне середовище, суспільне сприйняття ветеранів та доступ до соціальних послуг. Технологічні чинники визначають можливості використання цифрових платформ, дистанційної зайнятості, цифрових сервісів та сучасних інструментів професійної підготовки [2].

Важливим напрямом ветеранської політики є оцінювання її результативності. Добробут ветеранів доцільно розглядати як комплексну категорію, що охоплює економічні, соціальні та інші складові життєдіяльності [3]. Тому оцінювання має враховувати не лише обсяг соціальних виплат і послуг, а й рівень зайнятості, доходів, професійної адаптації, підприємницької активності, доступу до соціальних і медичних послуг та залучення ветеранів до життя громад.

Окремим напрямом економічної інтеграції є розвиток ветеранського підприємництва, яке сприяє економічній самореалізації ветеранів, створенню робочих місць та активізації локальної економіки. Його

розвиток потребує доступу до фінансування, консультаційної та освітньої підтримки, менторських програм і сприятливого регуляторного середовища.

Отже, масштаб ветеранської спільноти та її специфічний людський і соціальний капітал зумовлюють необхідність переосмислення підходів до ветеранської політики. Ветерани мають розглядатися не лише як отримувачі соціальної підтримки, а як активні суб'єкти соціально-економічної трансформації України. Ефективна модель їх інтеграції повинна поєднувати соціальний захист, економічну активність, зайнятість, професійну адаптацію, підприємництво та розвиток людського капіталу.

В умовах економічної турбулентності особливого значення набуває формування адаптивної моделі ветеранської політики, здатної реагувати на зміни ринку праці та соціально-економічного середовища. Перспективним напрямом є поєднання інструментів PEST/PESTLE-моніторингу зовнішнього середовища з комплексною індексною оцінкою добробуту ветеранів. Перша складова дозволяє визначати чинники та ризики впливу на процес інтеграції, тоді як друга дає можливість оцінювати фактичні результати реалізації відповідної політики [2; 3]. Таким чином, реформування економічної системи України має враховувати формування нової соціально-економічної ролі ветеранів. Перехід від переважно компенсаційної моделі підтримки до моделі розвитку потенціалу ветеранів може стати одним із напрямів зміцнення людського капіталу та забезпечення стійкого післявоєнного відновлення України. Ефективність такого переходу залежатиме від узгодженості державної та регіональної політики, доступності інструментів зайнятості та підприємництва, якості соціальних послуг і запровадження системи комплексного оцінювання результатів інтеграції.

Література:

1. Чисельність ветеранів в Україні: аналіз регіонального розподілу. Національний інститут стратегічних досліджень. 2026. URL: <https://www.niss.gov.ua/news/statti/chyselnist-veteraniv-v-ukrayini-analiz-rehionalnoho-rozpodilu>.
2. Чалюк Ю. О. Ветерани як новий елемент соціальної структури України: розробка дуальної моделі PEST/ PESTLE-аналізу. *Економіка та суспільство*. 2026. № 86. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/D2026-86-208>.
3. Чалюк Ю. О. Індексна оцінка добробуту ветеранів: міжнародні практики та можливості імплементації в Україні. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-122>.

Щелкунов І. В.
*аспірант кафедри світової економіки,
Державний торговельно-економічний університет
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-659-4-27>

ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА НАЦІОНАЛЬНОЇ ТА КОЛЕКТИВНОЇ ОБОРОНОЗДАТНОСТІ

Сучасне безпекове середовище характеризується високою динамічністю, комплексністю та зростанням взаємопов'язаності різноманітних загроз, що виникають як унаслідок воєнних конфліктів і діяльності державних та недержавних акторів, так і під впливом природних і техногенних криз. Ескалація воєнних, терористичних, кібернетичних, інфраструктурних та інформаційних загроз посилює вразливість національних економік, порушуючи виробничі й логістичні зв'язки, функціонування критичної інфраструктури та суспільну стабільність. За таких умов здатність держави протистояти зовнішнім викликам визначається не лише її оборонним потенціалом, а й спроможністю економіки безперервно функціонувати, адаптуватися до шоків і відновлюватися після їх реалізації. Це зумовлює необхідність визначення детермінант забезпечення економічної стійкості в умовах ескалації безпекових загроз.

Економічна стійкість є фундаментальною складовою економічної безпеки держави та одним із ключових критеріїв її забезпечення, оскільки визначає спроможність національної економіки підтримувати необхідний рівень суспільного відтворення в умовах кризових потрясінь. Стійкість є ключем до здатності країни стримувати потрясіння, протистояти їм і відновлюватися після них. У контексті оборони та безпеки стійкість є важливим компонентом оборонного планування, що поєднує військовий потенціал і цивільну готовність. Наприклад, сили оборони та безпеки залежать від надійних мереж послуг і продуктів приватного та державного секторів. Таким чином, національна безпека потребує надійних цивільно-військових можливостей, які підтримують державне управління та створюють і підтримують оперативну готовність перед обличчям надзвичайних ситуацій, криз або конфліктів у країні.

Сучасний конфлікт більше не обмежується військовими засобами, а забезпечення безпеки та оборони нації більше не слід сприймати виключно військовим завданням. З військової точки зору обороноздатність країни є результатом взаємодії кількох визначальних факторів: військового потенціалу нації, військового потенціалу супротивника, бажання двох країн воювати та вразливості нації. Країна може зіткнутися з сильним супротивником, який має слабшу волю до боротьби, і доки її власні вразливі місця виявлені та пом'якшені, вона має більшу ймовірність виграти конфлікт, навіть якщо її власні військові можливості слабші. І навпаки, країна з сильним військовим потенціалом може бути значно ослаблена власною вразливістю, навіть перед лицем слабшого ворога. Зменшення вразливості країни також означає підвищення стійкості та врахування важливості національної економіки в мирний час, кризи та війни. Розбудова економічної стійкості є важливою складовою забезпечення національної оборони з різних точок зору. У мирний час потужна економіка підтримує розвиток і розширення необхідного військового потенціалу. Під час кризи супротивники можуть використовувати економічні інструменти як зброю примусу, і, в той же час, економіка відіграє вирішальну роль у підтримці військових зусиль у випадку, якщо країна безпосередньо залучена до конфлікту.

Таким чином, економічна стійкість виступає ключовим компонентом стратегії національної безпеки. У контексті економічного розвитку економічна стійкість спрямована на те, щоб краще підготувати країну до того, щоб передбачити, витримати та відновитися від будь-якого типу шоку, зриву чи стресу, які вона може зазнати [1]. Часто потрясіння/порушення економічної бази країни проявляються трьома способами: 1) кризи чи інші значні події в національній чи міжнародній економіці, які впливають на попит на товари місцевого виробництва та споживчі витрати; 2) спад в окремих галузях, які становлять критичну складову економічної діяльності регіону; та/або 3) інші зовнішні потрясіння (війна, стихійне або техногенне лихо, наслідки зміни клімату тощо). У зв'язку з цим використання економічних інструментів військово-політичного протистояння в умовах ескалації безпекових загроз та їх глибоко дестабілізуючий вплив на стабільність та розвиток країни роблять економічну стійкість комплексним, багатогалузевим та багатоаспектним концептом, необхідною умовою для визначення та реалізації конкретних заходів щодо підвищення стійкості держави в цілому.

Логічно, що концепт стійкості як передумови національної та колективної обороноздатності закріплений в засновницькому документі НАТО – Північноатлантичному (Вашингтонському) договорі 1949 року [2]. А саме, у статті 3 Договору зазначено, що для забезпечення ефективнішої реалізації його цілей держави-члени зобов'язуються підтримувати та розвивати свою індивідуальну та колективну здатність протистояти збройному нападу. У 2016 році на Варшавському саміті держави-члени взяли зобов'язання посилювати національну та колективну стійкість [3]. Тоді ж були визначені сім базових вимог до національної стійкості, а саме:

- ✓ гарантована безперервність роботи уряду та критично важливих державних послуг;
- ✓ стійкість енергопостачання як забезпечення безперервного постачання енергії та наявність резервних планів для управління перебоями;
- ✓ здатність ефективно реагувати на неконтрольоване переміщення людей та усунення конфліктів між цими переміщеннями;
- ✓ стійкість продовольчих та водних ресурсів як забезпечення стійких поставок, захищених від перебоїв або саботажу;
- ✓ здатність долати масові жертви та руйнівні кризи у сфері охорони здоров'я;
- ✓ стійкість систем цивільного зв'язку як забезпечення функціонування телекомунікаційних та кібермереж навіть у кризових умовах з достатньою резервною потужністю;
- ✓ стійкість транспортних систем як забезпечення можливості швидкого пересування сил НАТО територією Альянсу та можливості покладатися цивільними службами на транспортні мережі навіть у кризових ситуаціях.

Ключові віхи імплементації концепту стійкості в нормативно-правову базу та засади функціонування НАТО припадають на XXI сторіччя, що є очевидним наслідком накопичення як гібридних, так й прямих військових загроз Альянсу (табл. 1).

Також слід зазначити, що від 2022 року, який позначився повномасштабною російською агресією проти України, НАТО проводить щорічний Симпозіум зі стійкості, який об'єднує цивільних та військових лідерів, політиків та галузевих експертів для обміну думками щодо поточних викликів та просування шляхів підвищення стійкості. Водночас, підхід НАТО до забезпечення стійкості, попри його комплексний характер, не виокремлює економічну складову як

самостійний структурний елемент. Економічні чинники інтегровані переважно до цивільної складової стійкості через забезпечення енергетичної, продовольчої, транспортної, комунікаційної та критичної інфраструктури. Водночас фінансові можливості держави, інвестиційний потенціал, стійкість промислової бази та здатність економіки забезпечувати ресурсну основу обороноздатності безпосередньо не представлені серед семи базових вимог НАТО. Це дає підстави розглядати економічну стійкість як окремий вимір загальної національної стійкості, що формує ресурсну основу як цивільної готовності, так і обороноздатності держави.

Таблиця 1

**Ключові віхи імплементації концепту стійкості
в нормативно-правову базу та засади функціонування НАТО**

Рік, подія	Документ / рішення	Імплементація стійкості
1	2	3
4.04.1949, Вашингтон	Північноатлантичний договір, Ст. 3 (Article 3 of the North Atlantic Treaty)	Закріплення концепту стійкості як індивідуальної та колективної здатності країн-членів протистояти збройному нападу
8.07.2016, Варшавський саміт	Зобов'язання щодо підвищення стійкості (<i>Commitment to enhance resilience</i>)	Прийняття членами НАТО зобов'язання посилювати національну та колективну стійкість до всього спектру загроз Узгодження семи базових вимог до національної стійкості
14.06.2021, Брюссельський саміт	Посилене зобов'язання щодо стійкості (<i>Strengthened resilience commitm</i>)	Прийняття зобов'язання щодо стійкості для подальшого посилення заходів щодо стійкості та цивільної готовності
	Порядок денний НАТО 2030 (NATO 2030 agenda)	Посилення стійкості шляхом переходу до інтегрованого та скоординованого підходу через формалізацію цілей та планів, призначення відповідальних осіб та координацію національних зусиль

1	2	3
7.10.2022	Створення Комітету НАТО зі стійкості (<i>Resilience Committee</i>)	Покладання на Комітет функцій визначення стратегічного та політичного напрямку й координацію діяльності НАТО щодо забезпечення стійкості
29.06.2022, Мадридський саміт	Стратегічна концепція НАТО (<i>NATO 2022 Strategic Concept</i>)	Визначення стійкості як критично важливої складової виконання основних завдань НАТО та зобов'язання щодо її посилення на національному і колективному рівнях
11.07.2023, Вільнюський саміт	Вільнюське комюніке (<i>Vilnius Summit Communiqué</i>)	Визначення цілей стійкості для посилення готовності Альянсу та держав-членів і розроблення національних цілей та планів їх реалізації
10.07.2024, Вашингтонський саміт	Вашингтонська декларація (<i>Washington Summit Declaration</i>)	Інтеграція цивільного планування до національного та колективного оборонного планування, а також поглиблення співпраці з партнерами, зокрема ЄС

Джерело: складено автором на підставі [4]

Література:

1. Comprehensive Economic Development Strategy (CEDS). The U.S. Economic Development Administration. URL: <https://www.eda.gov/resources/comprehensive-economic-development-strategy>
2. North Atlantic Treaty Organization. The North Atlantic Treaty. 1949. URL: <https://www.nato.int/docu/basic/txt/treaty.htm>
3. North Atlantic Treaty Organization. Commitment to enhance resilience. 2016. URL: <https://www.nato.int/en/about-us/official-texts-and-resources/official-texts/2016/07/08/commitment-to-enhance-resilience>
4. North Atlantic Treaty Organization. Resilience, civil preparedness and Article 3. 2024. URL: <https://www.nato.int/en/what-we-do/deterrence-and-defence/resilience-civil-preparedness-and-article-3>

СЕКЦІЯ 2. СОЦІАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Єрмак С. О.

*доктор економічних наук, професор,
Національний університет «Одеська політехніка»
м. Одеса, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-659-4-28>

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ПРОГРАМАХ ПЕРЕКВАЛІФІКАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ ДЛЯ ПОВОЄННОГО РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ

Реінтеграція ветеранів у цивільну економіку є одним із найбільших викликів повоєнного відновлення України за масштабом і водночас одним із найменш вирішених за наявними механізмами ринку праці. Станом на січень 2025 року в Україні налічувалося 1,6 мільйона ветеранів, а прогнози щодо повоєнного періоду сягають 5 до 6 мільйонів осіб [1]. За даними ПРООН, 71 відсоток ветеранів мають фізичні травми, приблизно третина виявляє симптоми посттравматичного стресового розладу, а 41 відсоток ветеранів віком до шістдесяти років не можуть знайти роботу [1]. Ця цифра виглядає парадоксально на тлі загального дефіциту робочої сили в українській економіці, і саме цей парадокс визначає предмет цієї роботи.

Дефіцит кадрів в українських компаніях і водночас висока безробітність серед ветеранів вказують не на відсутність вакансій, а на розрив між навичками, набутими на військовій службі, та вимогами цивільного ринку праці. Традиційні механізми перекваліфікації, розраховані на мирний час і стабільний потік учасників, погано пристосовані до масштабу завдання та до специфічних обмежень цієї групи, серед яких фізичні травми, психологічні наслідки бойового досвіду та географічна віддаленість від освітніх центрів. Саме на цьому тлі варто розглядати роль штучного інтелекту в адаптивних освітніх платформах як інструменту, здатного подолати частину цих обмежень.

Найбільш розвиненим прикладом такої платформи в Україні є Дія.Освіта. Станом на середину 2025 року платформа налічувала близько 2,7 мільйона зареєстрованих користувачів, а загальна кількість виданих

сертифікатів перевищила 3,9 мільйона [2]. Рівень завершення курсів на платформі стабільно тримається на позначці приблизно 74 відсотки, тоді як для масових онлайн-курсів у світовій практиці цей показник часто значно нижчий [3]. Такий контраст свідчить про те, що адаптивна структура курсів і гнучкий графік проходження здатні суттєво знизити бар'єр відсіву, який зазвичай супроводжує дистанційне навчання, і робить платформу потенційно придатною основою для перекваліфікації ветеранів, для яких жорсткий аудиторний графік часто є нездоланною перешкодою.

Наприкінці 2025 року на платформі за підтримки Google.org запрацювали інструменти на основі мовної моделі Gemini: ШІ-навігатор, який допомагає визначити освітній маршрут, та ШІ-менторка, яка пояснює складні терміни й формує стислі конспекти навчальних матеріалів [4]. Для ветеранів практична цінність такого підходу полягає не лише у зручності, а й у можливості враховувати індивідуальний темп проходження матеріалу та потребу в повторному поясненні без соціального дискомфорту, який часто супроводжує звернення за додатковою підтримкою в груповому форматі навчання. Водночас слід зазначити, що жодне з наявних джерел поки не містить окремих даних щодо ефективності цих інструментів саме для ветеранської аудиторії, тож цей висновок має статус обґрунтованого припущення, а не підтвердженого результату.

Потенціал цифрових освітніх платформ обмежений низкою факторів, які не можна ігнорувати при формуванні політики. Значна частина населення, зокрема старших вікових груп і мешканців прифронтових територій, залишається поза межами впевненого користування цифровими інструментами [5]. Для ветеранів із важкими фізичними травмами чи вираженими проявами посттравматичного стресу самостійна робота з платформою без супроводу фахівця може виявитися недостатньою, а в окремих випадках і контрпродуктивною.

Із цього можна зробити висновок, що штучний інтелект у програмах перекваліфікації варто розглядати не як заміну існуючих механізмів підтримки ветеранів, а як доповнення до них у гібридній моделі, де цифрова платформа бере на себе масштабування та персоналізацію змісту, а профільні інституції, зокрема Міністерство у справах ветеранів, забезпечують супровід, психологічну підтримку та переклад військового досвіду мовою цивільних кваліфікацій. Розподіл ролей між державними органами, освітніми платформами та міжнародними партнерами повинен

закладатися в програми реінтеграції на етапі проєктування, а не додаватися постфактум як коригувальний захід.

Таким чином, стабільно високий показник завершення курсів на платформі Дія.Освіта і масштаб її аудиторії свідчать про технічну спроможність адаптивних цифрових інструментів підтримувати перекваліфікацію у великому масштабі, тоді як збережений розрив у цифровій грамотності та специфічні потреби ветеранської аудиторії вимагають свідомого поєднання цифрового та особистого супроводу. Відсутність окремої статистики щодо результатів для ветеранів залишається помітною прогалиною, яку варто заповнити насамперед, перш ніж масштабувати цифрові програми перекваліфікації як основний інструмент реінтеграції цієї групи.

Література:

1. UNDP Ukraine. Review of International Practice in the Reintegration of Veterans: Ukraine Context. Kyiv : UNDP, 2025.
2. Українці та цифра: як Дія.Освіта змінює підхід до навчання. SPEKA, 2025. URL: <https://speka.ua/life/ukrayinci-ta-cifra-yak-diyaosvita-zminyuje-pidxid-do-navcannya-9gxxn4>
3. Кібергігієна і безбар'єрність: які серіали дивляться українці на Дія.Освіта. SPEKA, 2025. URL: <https://speka.ua/news/skilki-ukrayinciv-koristuyutsya-platformoyu-diyaosvita-p10w6x>
4. Дія.Освіта інтегрує III-менторку на базі Gemini та персоналізує навчання на платформі. dev.ua, 30 грудня 2025.
5. Berlin Global Dialogue. How Ukraine is Developing Digital Leadership in a Multipolar World. Berlin, 2025.

СЕКЦІЯ 3. ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

Мельничук І. І.

*аспірант кафедри аудиту,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-659-4-29>

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ ESG-ЗВІТНОСТІ ЯК ПЕРЕДУМОВА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Глобальні зміни та безпрецедентні виклики, перед якими опинилася економічна система України, вимагають пошуку нових інструментів для залучення капіталу. Одним із ключових факторів довіри з боку міжнародних інвесторів та фінансових інституцій є прозорість бізнесу, що досягається шляхом розкриття нефінансової інформації. У цьому контексті імплементація міжнародних стандартів ESG-звітності стає не лише репутаційною перевагою, а й критичною необхідністю для українських підприємств, зокрема в енергетичному та промисловому секторах.

Сучасна світова архітектура розкриття інформації щодо сталого розвитку базується на кількох фундаментальних стандартах. Серед них ключову роль відіграють Глобальна ініціатива зі звітності (GRI), стандарти Міжнародної ради з розробки стандартів сталого розвитку (IFRS S1 та S2) [1], а також Європейські стандарти звітності зі сталого розвитку (ESRS), які запроваджуються Директивою CSRD [2]. Для вітчизняних підприємств гармонізація власної звітної практики із зазначеними фреймворками є складним, але безальтернативним процесом в умовах євроінтеграції.

Впровадження таких масштабних ініціатив вимагає від українських компаній докорінної перебудови систем внутрішнього контролю та корпоративного управління. Процес підготовки нефінансової звітності більше не може бути ізольованою функцією екологічних служб. Згідно з вимогами ESRS [2], інформація щодо сталого розвитку повинна

консолідуватися з тією ж строгістю, що й фінансові показники. Це зумовлює необхідність інтеграції ESG-метрик у ключові показники ефективності (KPI) менеджменту, системи управління ризиками (ERM) та процеси бюджетування капітальних інвестицій. Для управлінського персоналу це означає перехід до гібридних моделей оцінки інвестиційних проектів, де вартість капіталу безпосередньо коригується на величину кліматичних та соціальних ризиків.

Особливого значення стандартизація ESG-звітності набуває для підприємств енергетичного сектору України, які зазнали значних руйнувань внаслідок військової агресії. Відновлення енергетичної інфраструктури не може відбуватися за старими технологічними лекалами так як воно буде вимагати залучення «зелених» інвестицій для побудови децентралізованої, енергоефективної та низьковуглецевої системи. Для інвесторів, які керуються принципами сталого фінансування, ключовим індикатором привабливості енергетичних компаній стає їхня здатність чітко артикулювати кліматичні цілі.

У цьому контексті критичним елементом обліково-аналітичної роботи стає достовірний розрахунок вуглецевого сліду. Відповідно до вимог стандарту IFRS S2 [2] та методології GHG Protocol [3], компанії повинні розкривати інформацію про викиди за трьома сферами (Score 1, 2 та 3). Якщо прямі викиди від операційної діяльності (Score 1) та непрямі від придбаної енергії (Score 2) українські підприємства вже вчать обліковувати, то розрахунок викидів у всьому ланцюжку створення вартості (Score 3) залишається серйозним викликом, що потребує впровадження нових IT-рішень.

Крім того, для енергоємних підприємств точний облік вуглецевого сліду набуває додаткової актуальності на тлі впровадження Європейським Союзом механізму транскордонного вуглецевого коригування (CBAM) [4]. Відсутність верифікованої системи моніторингу викидів створить прямі фінансові бар'єри для експорту вітчизняної продукції на ринки ЄС.

Поряд з екологічним виміром, не менш критичними для повоєнного відновлення стають соціальний та управлінський компоненти. В умовах воєнного стану інвестори приділяють особливу увагу тому, як компанії забезпечують безпеку персоналу, підтримують ветеранів, які повертаються на робочі місця, та зберігають кадровий потенціал. Прозоре розкриття цих аспектів формує соціальний капітал підприємства та знижує премію за ризик для міжнародних донорів.

Специфіка енергетичного сектору, зокрема впровадження систем промислового накопичення енергії та розвиток балансуючих потужностей, генерує величезні масиви нефінансових даних. Окремої уваги заслуговує питання їх незалежного підтвердження. Затвердження Міжнародного стандарту завдань з надання впевненості щодо сталого розвитку (ISSA 5000) [5] встановлює нові жорсткі орієнтири для ESG-аудиту. Практичне застосування ISSA 5000 вимагатиме від аудиторів поступового переходу від завдань з надання «обмеженої впевненості» до «обґрунтованої впевненості».

Таким чином, реформування економічної системи України має супроводжуватися комплексною трансформацією обліково-аналітичних систем на мікрорівні. Впровадження інтегрованого підходу до фінансової та ESG-звітності, що базується на IFRS S1/S2 та ESRS, разом із забезпеченням її аудиту за стандартом ISSA 5000, дозволить вітчизняним компаніям ефективно інтегруватися в глобальні ланцюги створення вартості. Зрештою, це стане потужним каталізатором відновлення національної економіки на засадах сталого розвитку.

Література:

1. О.Тивончук. Особливості розкриття інформації зі сталого розвитку за стандартами IFRS S1, IFRS S2. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4 (51). С. 334–341. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1125/1077>
2. Кругла М.М., Лежненко Л.І., Круглий В.В. Директива CSRD та стандарти ESRS як інструментарій прозорості в межах European green deal. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2026. Том 3. № 5. URL: <https://journals.csr.com.ua/index.php/sustainability/uk/article/view/585/655>
3. The Greenhouse Gas Protocol: A Corporate Accounting and Reporting Standard (Revised Edition). World Resources Institute and World Business Council for Sustainable Development. URL: <https://ghgprotocol.org/sites/default/files/standards/ghg-protocol-revised.pdf>
4. Регламент (ЄС) 2023/956 Європейського Парламенту та Ради від 10 травня 2023 року про встановлення механізму вуглецевого коригування імпорту. *Official Journal of the European Union*. URL: <https://data.europa.eu/eli/reg/2023/956/oj>
5. Proposed International Standard on Sustainability Assurance 5000. IAASB. 2023. URL: <https://www.iaasb.org/publications/login/69136>

СЕКЦІЯ 4. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Кобичев В. В.

*аспірант кафедри фінансових технологій і підприємництва,
Сумський державний університет
м. Суми, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-659-4-30>

ПРОГНОЗУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Сучасні умови господарювання в Україні характеризуються високим рівнем невизначеності, посиленням фінансових ризиків та впливом воєнних викликів на діяльність підприємств. Порушення господарських зв'язків, нестабільність фінансових потоків, зміни у структурі витрат і джерел фінансування ускладнюють прийняття обґрунтованих управлінських рішень та підвищують вимоги до ефективності фінансового менеджменту. За таких умов особливого значення набуває прогнозування фінансової стійкості вітчизняних підприємств, що дає змогу завчасно оцінювати можливі зміни їх фінансового стану, виявляти потенційні загрози та визначати напрями їх мінімізації. Використання прогнозних оцінок сприяє підвищенню ефективності фінансового управління і формуванню передумов для стійкого функціонування та подальшого розвитку підприємств.

На відміну від ретроспективного аналізу, що характеризує результати діяльності підприємства за минулі періоди, прогнозування орієнтоване на визначення можливих майбутніх змін його фінансового стану. У системі фінансового менеджменту це дає змогу своєчасно коригувати структуру капіталу, обсяги залучення позикових коштів, напрями використання фінансових ресурсів та інші параметри, що впливають на фінансову стійкість підприємства. Отже, прогнозування формує інформаційну основу для прийняття управлінських рішень, спрямованих на підтримання фінансової стійкості підприємства.

Прогнозування фінансової стійкості підприємства може здійснюватися із застосуванням сукупності методів, які відрізняються інформаційною базою, складністю використання та можливостями врахування чинників впливу. У сучасних дослідженнях для прогнозування фінансової стійкості підприємств застосовуються трендові, статистичні, сценарні та економіко-математичні підходи [1–4]. Основні методи та підходи, а також сфери їх застосування наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Методи та підходи до прогнозування фінансової стійкості підприємств та сфери їх застосування

Метод (підхід) прогнозування	Сутність методу (підходу)	Сфера застосування у прогнозуванні фінансової стійкості
1	2	3
Метод екстраполяції (трендовий підхід)	Поширення виявлених тенденцій зміни показників на майбутні періоди.	Прогнозування майбутньої динаміки показників фінансової стійкості підприємства на основі тенденцій, виявлених у ретроспективному періоді.
Кореляційно-регресійний аналіз	Встановлення статистичних взаємозв'язків між показниками фінансової стійкості та чинниками, що впливають на їх зміну.	Оцінювання впливу структури капіталу, ліквідності, рентабельності, фінансового левериджу та інших чинників на рівень фінансової стійкості підприємства, а також побудова регресійних моделей для прогнозування рівня фінансової стійкості підприємства.
Методи аналізу часових рядів	Дослідження закономірностей зміни фінансових показників у часі та побудова моделей їх майбутньої динаміки.	Прогнозування змін фінансового стану та окремих показників фінансової стійкості підприємства на основі ретроспективних часових даних.

1	2	3
Сценарний метод	Формування альтернативних варіантів розвитку підприємства з урахуванням можливих змін ключових фінансових показників і чинників середовища.	Оцінювання фінансової стійкості підприємства за різних сценаріїв розвитку, виявлення зон підвищеного ризику та прогнозування наслідків управлінських рішень.
Економіко-математичне моделювання	Побудова формалізованих моделей взаємозв'язків між фінансовими показниками та чинниками, що визначають фінансову стійкість.	Комплексне прогнозування фінансової стійкості, моделювання можливих станів підприємства та оцінювання наслідків змін внутрішніх і зовнішніх чинників.

Джерело: систематизовано автором на основі [1–4]

Застосування наведених методів забезпечує різні можливості для формування прогнозних оцінок фінансової стійкості підприємства. Так, методи, що ґрунтуються на ретроспективній динаміці показників, використовуються для визначення ймовірних напрямів їх подальшої зміни, тоді як сценарне та економіко-математичне моделювання розширюють можливості прогнозування шляхом урахування альтернативних варіантів розвитку та взаємозв'язків між чинниками фінансової стійкості.

Вибір конкретного методу залежить від мети та горизонту прогнозування, обсягу і якості доступної інформації, особливостей діяльності підприємства та рівня невизначеності зовнішнього середовища. За умов значної мінливості економічних процесів доцільним є поєднання декількох методів прогнозування, що дає змогу враховувати як сформовані тенденції, так і можливі альтернативні сценарії зміни фінансового стану підприємства.

Важливим етапом прогнозування є визначення системи показників, динаміка яких характеризує фінансову стійкість підприємства. До ключових показників можуть бути віднесені коефіцієнти автономії, фінансової залежності, співвідношення позикових та власних коштів, забезпеченості власним оборотним капіталом і маневреності власного

капіталу. Прогнозування значень цих показників сприяє завчасному виявленню можливих негативних змін у структурі капіталу та оцінюванню потреби в коригуванні фінансової політики підприємства.

Практичне значення прогнозування зазначених показників у фінансовому менеджменті полягає у можливості обґрунтовувати допустимі межі залучення позикового капіталу, потребу у нарощенні власних джерел фінансування та пріоритети використання фінансових ресурсів.

Отже, інтеграція прогнозування фінансової стійкості у систему фінансового менеджменту дає змогу перейти від реагування на вже сформовані фінансові диспропорції до превентивного управління фінансовими ризиками. Поєднання відповідних методів прогнозування із системою показників фінансової стійкості сприяє підвищенню якості фінансового управління, формуванню більш збалансованої структури капіталу та підтриманню стабільного функціонування підприємства.

Література:

1. Костенко Ю. О., Романишин В. О., Круш В. В. Сценарне моделювання фінансової стійкості підприємств у посткризовий період. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. Вип. 23. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.20375346>.
2. Роганова Г. О., Кравченко І. В. Аналіз і прогнозування фінансової стійкості підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2021. Т. 71. № 4. С. 59–68. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.04.059.
3. Талах В. І., Талах Т. А. Статистична аналітика фінансової стійкості підприємств: методи оцінки та прогнозування. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 1 (16). С. 145–149. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.16-22>.
4. Piatak T. V., Fedorenko I. A. A mechanism for evaluating and forecasting the financial stability of an enterprise. *Economic Herald of State Higher Educational Institution "Ukrainian State University of Chemical Technology"*. 2024. № 2. P. 79–87. DOI: <https://doi.org/10.32434/2415-3974-2024-20-2-79-87>.

Лаврова-Манзенко О. О.
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку і фінансів,
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького
м. Черкаси, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-659-4-31>

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СПЕЦІАЛЬНИХ ПОДАТКОВИХ РЕЖИМІВ

В умовах нестабільності економічного середовища, обмеженості доступу до зовнішнього фінансування та зростання вартості капіталу ефективне управління фінансовими ресурсами набуває особливого значення для забезпечення безперервності діяльності та фінансової стійкості підприємств. Одним із чинників, що безпосередньо впливають на обсяг фінансових ресурсів, доступних суб'єкту господарювання, структуру його грошових потоків і можливості самофінансування, є обраний режим оподаткування. Податкові платежі формують регулярний відтік грошових коштів, а порядок визначення бази оподаткування, строки виникнення податкових зобов'язань та наявність передбачених законодавством податкових преференцій визначають потребу підприємства в ліквідних активах і впливають на його фінансові рішення.

Відповідно до Податкового кодексу України спеціальний податковий режим являє собою систему заходів, що визначає особливий порядок оподаткування окремих категорій суб'єктів господарювання та може передбачати спеціальний порядок визначення елементів податків і зборів або звільнення від сплати окремих із них [1]. За економічним змістом застосування такого режиму змінює не лише величину податкового навантаження, а й механізм трансформації доходів підприємства у фінансові ресурси, які залишаються у його розпорядженні.

Управління фінансовими ресурсами підприємства доцільно розглядати як систему рішень щодо їх формування, розподілу та використання з метою забезпечення поточної платоспроможності, фінансової стійкості та розвитку. За такого підходу податковий режим

виступає складовою фінансового механізму підприємства, оскільки визначає частку створеного фінансового результату або отриманого доходу, що вилучається до бюджету, строки такого вилучення та можливості подальшого використання нерозподілених ресурсів.

Особливість управління фінансовими ресурсами в умовах спеціальних податкових режимів полягає насамперед у тому, що податкове зобов'язання може бути слабше пов'язане з фактичним фінансовим результатом підприємства, ніж при застосуванні загальної системи оподаткування. Так, спрощена система оподаткування передбачає особливий механізм справляння податків і зборів із заміною окремих платежів єдиним податком та спрощенням обліку і звітності [1]. Для юридичних осіб – платників єдиного податку третьої групи базою оподаткування є отриманий дохід. У 2026 р. для відповідної групи застосовуються ставки 3 % доходу за умови окремої сплати ПДВ або 5% доходу в разі включення ПДВ до складу єдиного податку. Крім того, платники третьої групи, у тому числі юридичні особи, сплачують військовий збір у розмірі 1% отриманого доходу.

Така модель забезпечує відносну простоту прогнозування податкових платежів та зменшує адміністративні витрати, однак водночас формує специфічні ризики для управління ліквідністю. Оскільки обсяг податкових зобов'язань залежить від доходу, а не від отриманого прибутку, погіршення рентабельності діяльності не супроводжується пропорційним зменшенням податкового навантаження. Рішення щодо застосування спрощеної системи має ґрунтуватися не лише на порівнянні номінальних ставок, а й на оцінюванні співвідношення доходу, операційних витрат, рентабельності та потреби в оборотному капіталі.

За цих умов одним із ключових завдань фінансового менеджменту є синхронізація податкових платежів із надходженнями грошових коштів. Визнання доходу для цілей оподаткування ще не означає формування достатнього вільного грошового потоку для фінансування всіх операційних потреб підприємства. Тому під час бюджетування необхідно окремо планувати кошти на сплату єдиного податку та військового збору, не допускаючи їх використання для фінансування запасів, розрахунків із постачальниками або інших поточних витрат. Доцільним є створення внутрішнього податкового резерву, розмір якого коригується відповідно до фактичної динаміки надходжень доходу.

Іншу модель управління фінансовими ресурсами формує спеціальний режим оподаткування резидентів Дія Сіті. Закон України

«Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» визначає організаційні, правові та фінансові засади цього режиму, спрямованого на створення сприятливих умов для інноваційної діяльності та залучення інвестицій [2]. Резидент Дія Сіті може застосовувати загальну систему оподаткування прибутку або перейти на сплату податку на прибуток підприємств на особливих умовах. Для останнього ставка становить 9% бази оподаткування, сформованої за операціями, визначеними Податковим кодексом України [1; 3].

Отже, спеціальний податковий режим фактично впливає на оптимальну структуру фінансування підприємства. За умов, коли реінвестування власних коштів має сприятливіші податкові наслідки порівняно з їх вилученням, підвищується роль самофінансування та нерозподіленого прибутку. Це може зменшувати потребу в позиковому капіталі, витрати на його обслуговування та чутливість підприємства до змін процентних ставок. Водночас надмірне накопичення ліквідності без економічно обґрунтованих напрямів інвестування також знижує ефективність використання фінансових ресурсів. Тому податкові переваги мають оцінюватися у взаємозв'язку з дохідністю альтернативних способів використання капіталу.

З огляду на це управління фінансовими ресурсами підприємства в умовах спеціального податкового режиму доцільно здійснювати на основі інтеграції податкового та фінансового планування. На етапі вибору режиму оподаткування необхідно моделювати не лише загальну суму податкових платежів, а й їх вплив на чистий грошовий потік, оборотний капітал, рентабельність власного капіталу та потенціал самофінансування. Для цього доцільно формувати альтернативні сценарії, що враховують прогнозовані обсяги доходу, рівень операційних витрат, маржинальність діяльності, інвестиційні потреби та плани щодо розподілу прибутку.

Особливого значення набуває оцінювання ефективної податкової ставки. Формальне порівняння ставок спеціального та загального режимів не відображає реальної зміни фінансового навантаження. Для управлінських цілей ефективну податкову ставку доцільно визначати як співвідношення сукупних податкових платежів, що безпосередньо залежать від режиму оподаткування, до фінансового результату або операційного грошового потоку підприємства. За такого підходу стає можливим виявлення ситуації, коли формально нижча ставка оподаткування доходу фактично створює більший тиск на фінансові ресурси низькорентабельного підприємства.

Важливим елементом системи управління є також податкове стрес-тестування. Воно передбачає оцінювання достатності фінансових ресурсів за несприятливих змін виручки, рентабельності, строків погашення дебіторської заборгованості або умов застосування спеціального режиму. Це особливо актуально в умовах воєнних ризиків, коли коливання ділової активності можуть швидко змінювати співвідношення між доходами, витратами та доступною ліквідністю.

Таким чином, спеціальні податкові режими слід розглядати як окремий інструмент формування фінансової моделі підприємства. Їх вплив не обмежується зміною абсолютної суми податкових платежів, а проявляється у структурі грошових потоків, величині власного оборотного капіталу, можливостях реінвестування прибутку та співвідношенні власних і залучених джерел фінансування. Спрощена система підвищує прогнозованість податкового навантаження, однак посилює його залежність від доходу незалежно від рівня рентабельності. Оподаткування резидентів Дія Сіті на особливих умовах, навпаки, створює передумови для довшого збереження сформованих фінансових ресурсів у господарському обороті та посилює роль управління напрямками їх використання.

Отже, економічну доцільність спеціального податкового режиму для конкретного підприємства необхідно визначати не за критерієм мінімізації суми податків, а за його здатністю максимізувати фінансовий ресурс, доступний для забезпечення ліквідності, інвестицій та довгострокового розвитку. Відповідно, вибір режиму оподаткування має стати складовою стратегічного фінансового планування та базуватися на сценарному оцінюванні податкового навантаження, грошових потоків і потреби підприємства в капіталі.

Література:

1. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 26.08.2026).
2. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні : Закон України від 15.07.2021 № 1667-IX. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20> (дата звернення: 26.08.2026).
3. Котенко А. М. Оподаткування у рамках правового режиму Дія Сіті: спеціальний податковий режим. *Проблеми законності*. 2024. Вип. 166. С. 171–185. DOI: <https://doi.org/10.21564/2414-990X.166.310402>.

Онiщенко С. В.

*кандидат економічних наук, старший викладач,
Державний торговельно-економічний університет
м. Київ, Україна*

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-4876-4210>

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-659-4-32>

ОКРЕМІ АСПЕКТИ КРЕДИТУВАННЯ БІЗНЕСУ УКРАЇНСЬКИМИ БАНКАМИ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ

Незважаючи на всі складнощі, які зумовлені повномасштабним вторгненням РФ в Україну, банківська система України демонструє фінансову та операційну стійкість, надмірну ліквідність та високу прибутковість. Це дозволяє банкам збільшувати чисті активи, нарощувати обсяги кредитування бізнесу та населення. Розглянемо більш детально тенденції кредитування суб'єктів господарювання банками України в період воєнного стану.

Залишки заборгованості за валовими кредитами, наданими банками суб'єктам господарювання в період військового стану має W-подібну криву. Під валовими кредитами розуміються кредити, які не скориговані на резерви за активними операціями банків. В період з лютого 2022 по червень 2023 року обсяг заборгованості за такими кредитами скоротився приблизно на 50 млрд.грн до 754 млрд.грн, що стало мінімумом заборгованості за весь період воєнного стану. Незначний стрибок збільшення заборгованості спостерігався в червні 2022 року через девальвацією гривні та, як наслідок, переоцінку валютних кредитів. Від червня 2023 року до грудня 2025 року спостерігається стає зростання обсягів заборгованості валових кредитів суб'єктам господарювання на більш ніж 220 млрд.грн або на 29% , до майже 1 трл.грн. (див. рис.1). В грудні 2025 року обсяг заборгованості за валовими кредитами скоротився більш ніж на 100 млрд.грн. через списання банками заборгованості за простроченими кредитами, які були визнані проблемними ще в 2016–2018 роках в період т.з. «банкопаду».

Якщо проаналізувати заборгованість за чистими кредитами суб'єктам господарювання, що показує об'єктивну ситуацію із кредитуванням економіки, відзначаємо зменшення заборгованості з

початку повномасштабного вторгнення до червня 2023 року, та зростання обсягів заборгованості починаючи з червня 2023 року. За період червень 2023 – червень 2026 року заборгованість за чистими кредитами зросла на 384 млрд.грн або на 79% і досягла 868 млрд.грн. (див. рис.1) Темпи приросту чистого кредитного портфеля показують позитивну динаміку починаючи із 1-го кв. 2024 року у річному вимірі, а останні три звітні періоди збільшення обсягів чистих кредитів бізнесу перевищують 30% у річному вимірі.

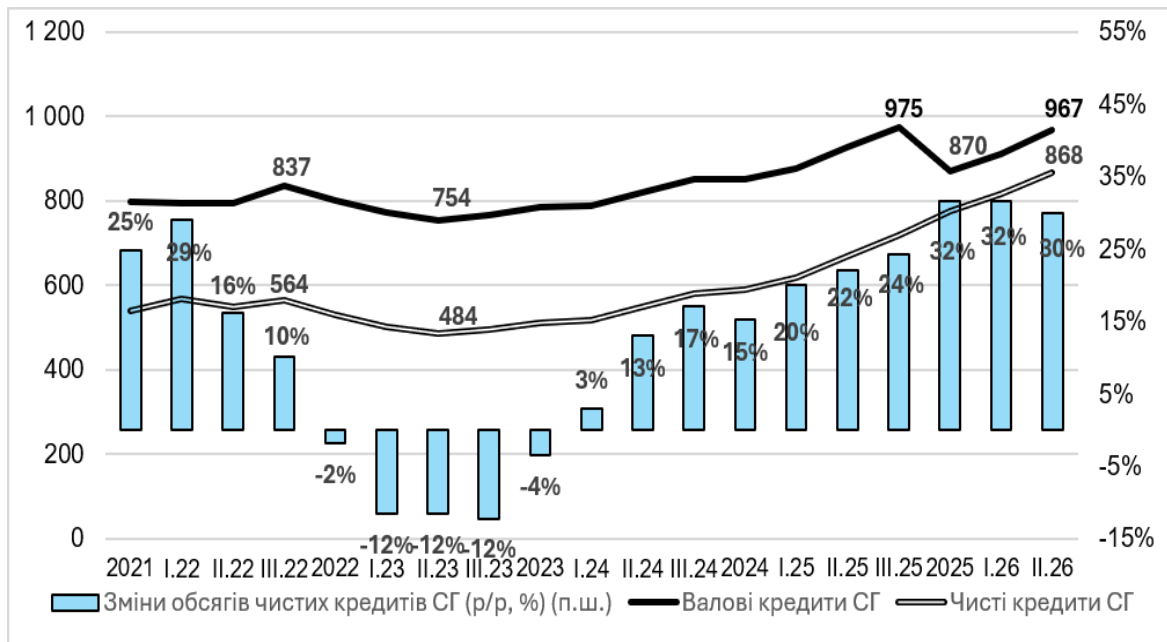


Рис. 1. Заборгованість за валовими та чистими кредитами суб'єктам господарювання (млрд.грн.) , зміни обсягів чистих кредитів суб'єктам господарювання (р/р у %)

Джерело: складено автором на підставі [1]

Збільшення обсягів заборгованості валових кредитів в період воєнного стану забезпечувалося банками всіх груп.

Державні банки не зупиняли кредитування навіть в 2022 році та за період воєнного стану збільшили обсяги валових кредитів бізнесу на 203 млрд. грн або на 102% та досягли значення в 402 млрд.грн. Банки з приватним капіталом на початку повномасштабного вторгнення та до квітня 2023 року зменшували кредитування, проте загалом впродовж воєнного стану збільшили кредитування на 95 млрд.грн або на 76% до 221 млрд. грн. Банки іноземних банківських груп демонстрували скорочення кредитних портфелів до квітня 2024 року, через це за період воєнного стану заборгованість збільшили всього на 9 млрд.грн або на

4% до 250 млрд.грн. [4]. Частково на зменшення заборгованості валових кредитів групи банків з іноземним капіталом вплинула націоналізація АТ «Сенс банк» та його переведення в групу банків з державною часткою. Частка державних банків в обсягах кредитування бізнесу зросла з 35% до 46%, за рахунок зменшення частки іноземних банків на 14% до 29%. Частка банків з приватним капіталом незначно зросла на 3% до 25%.

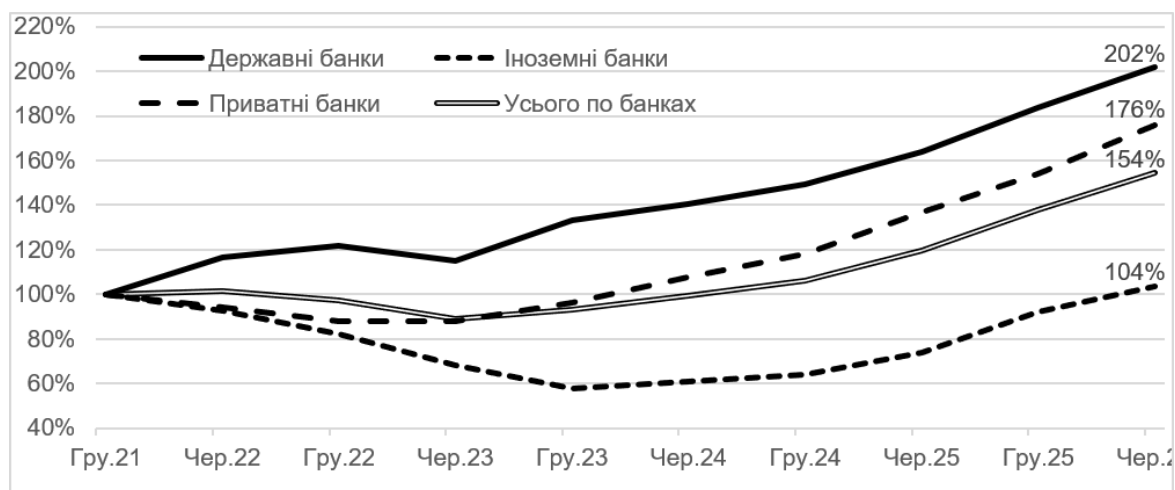


Рис. 2. Заборгованість за валовими кредитами суб'єктам господарювання за групами банків (Грудень 2021 = 100%)

Джерело: складено автором на підставі [4]

За видами економічної діяльності валовий кредитний портфель впродовж воєнного стану збільшився в сільському господарстві на 84 млрд.грн (на 102%) до 167 млрд.грн на 30.06.2026 року, в переробній промисловості на 66 млрд.грн. (на 45%) до 213 млрд.грн та в оптовій торгівлі на 60 млрд.грн. (на 36%) до 229 млрд.грн. [2]. Інші види економічної діяльності, в яких обсяг кредитів перевищує 5 млрд.грн. та які були проаналізовані, відбулося скорочення валового кредитного портфеля. В роздрібній торгівлі значне скорочення відбулося за рахунок списання прострочених кредитів в грудні 2025 року, які були визнані проблемними в 2016–2018 роках.

Хоча темпи зростання обсягів чистого та валового кредитного портфеля суб'єктам господарювання мають стійку позитивну динаміку, обсяги кредитування банками економіки залишається на досить низькому рівні. Про це в першу чергу свідчать значення таких показників як співвідношення чистих кредитів суб'єктам господарювання до номінального ВВП (рівень проникнення) та частка чистих кредитів суб'єктів господарювання в чистих активах банків. Рівень проникнення

за роки, які показані на рис. 3, постійно зменшувався з 13,3% в 2018 році до 7,7% в 2024 році, і тільки в 2025 та першій половині 2026 року показав незначну позитивну динаміку на 1,6% до 9,3% в 2-му кварталі 2026 року.



Рис. 3. Рівень проникнення та частка чистих кредитів суб'єктам господарювання (СГ) в чистих активах банків

Джерело: складено автором на підставі [2]

Частка чистих кредитів суб'єктам господарювання в загальних чистих активах банків зменшилася з 35% в 2018 році до 17% в 2024 році. (див. рис. 3). Причиною такого значного скорочення є те, що банки надають перевагу інвестуванню в менш ризикові активи, такі як облігації внутрішньої державної позики (надалі – ОВДП) та депозитні сертифікати Національного Банку України (надалі – ДС НБУ), які мають достатньо високу дохідність та меншу ризиковість порівняно із кредитуванням суб'єктів господарювання та населення. Частка вкладень в ОВДП та ДС НБУ в чистих активах банків впродовж воєнного стану коливалась в діапазоні від 39% до 45% [3]. Станом на кінець 2-го кварталу 2026 року обсяг коштів, які банки проінвестували в ОВДП та ДС НБУ становив близько 1 632 млрд.грн, що в 1,9 рази перевищує обсяги чистих кредитів суб'єктам господарювання.

Подальшому збільшенню обсягів кредитуванню бізнесу перешкоджають наступні фактори:

- воєнні та економічні ризики через пошкодження або знищення активів підприємств-позичальників, перебої з енергопостачанням, знищенням критичної інфраструктури, логістикою та складами, наявністю дефіциту кваліфікованого персоналу, що напряму впливає на фінансові показники бізнесу;

- обмеження кредитного навантаження та недостатність забезпечення через вже наявні кредити у підприємств, частково пошкоджене або знищене заставне майно, погіршення фінансового стану позичальників;
- обмежена кількість надійних та платоспроможних позичальників, висока конкуренція за таких позичальників серед банків;
- розташування підприємств, які потребують кредитної підтримки, в зоні високого військового ризику, низька оцінка вартості застави, врахування банками негативних сценаріїв при оцінці кредитоспроможності таких позичальників;
- достатньо висока вартість кредитів через збільшення облікової ставки НБУ, інфляційні очікування, вартість депозитів та обмеженість державного бюджету на розширення програм підтримки кредитування «Доступні кредити 5–7–9%»;
- податкове навантаження на банки зменшує розмір прибутку банку, який використовується для збільшення регулятивного капіталу та нарощування кредитного портфеля;
- продовження інвестування коштів банками в ОВДП та ДС НБУ.

Література:

1. НБУ. Огляд банківського сектору (серпень 2026). URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-bankivskogo-sektoru-serpen-2026-roku> (дата звернення 19.08.2026)
2. НБУ. Статистика фінансового сектору. Кредити, надані депозитними корпораціями (крім НБУ) (червень 2026). URL: <https://bank.gov.ua/files/3.3-Loans.xlsx> (дата звернення 18.08.2026)
3. НБУ. Звіт про фінансову стабільність (червень 2026). URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-cherven-2026-roku> (дата звернення 18.08.2026)
4. НБУ. Наглядова статистика. Балансові звіти банків. URL: https://bank.gov.ua/files/stat/aggregation_2026-07-01.xlsx (дата звернення 20.08.2026).

Senkin Oleh

*Bachelor of Global Finance and Accounting,
Krakow University of Economics
Krakow, Poland*

Neukhatskyi Vladyslav

*Bachelor of Global Finance and Accounting,
Krakow University of Economics
Krakow, Poland*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-659-4-33>

FINTECH AND THE DIGITAL TRANSFORMATION OF THE BANKING SECTOR: GLOBAL TRENDS AND THE UKRAINIAN CONTEXT

Digital transformation has become one of the defining processes shaping the modern banking industry, driven by the rapid spread of financial technology solutions such as mobile applications, artificial intelligence, chatbots, and remote identification systems. For the Ukrainian banking sector, digitalization is crucial not only for competitiveness but also for institutional resilience during wartime, when physical infrastructure is vulnerable and remote financial access is essential. Therefore, examining global digital banking trends and their application in Ukraine is particularly relevant for understanding the sector's future development. The aim of this paper is to analyse key fintech-driven transformations in banking globally and assess their implications for the Ukrainian banking sector.

Globally, fintech has evolved from a disruptive alternative to traditional banking into an integral component of the financial system. Digital payments, mobile banking, open banking, cloud computing and artificial intelligence are reshaping how financial services are delivered [3]. In 2025, global fintech revenues reached approximately \$650 billion, with payments remaining the largest segment. A notable trend is the rapid expansion of instant-payment infrastructures. India's UPI, Brazil's Pix and Thailand's PromptPay demonstrate how real-time payment systems can reduce transaction costs, increase financial inclusion and stimulate the development of new fintech services. Similarly, digital-only banks such as Nubank in Brazil and WeBank in China illustrate the shift toward branchless, technology-driven banking models.

A second major trend is the integration of open banking, artificial intelligence and digital assets into banking operations. Open banking enables regulated third-party providers to access customer financial data with consent, increasing competition and enabling more personalized services; such frameworks have now been implemented in around 95 jurisdictions. At the same time, banks and fintech companies are increasingly applying AI to fraud detection, credit assessment, customer service and payment optimization. For example, PayPal uses AI to optimize payment routing, while Visa applies AI to improve settlement processes. These developments indicate that global banking is moving beyond simple digitization toward an increasingly interconnected, data-driven and automated financial ecosystem, although cybersecurity, data protection, regulatory fragmentation and financial stability remain significant challenges.

Digitalization has become a key determinant of bank competitiveness by reducing operating costs, improving service accessibility, and enabling faster, more personalized financial services. Banks that effectively adopt technologies such as AI, mobile banking, cloud computing, and open banking can strengthen customer retention, operational efficiency, and market position.

Aleksieienko and Herich examine the impact of digitalization on the competitiveness of Ukrainian banks, focusing on mobile and internet banking, AI, and FinTech cooperation [1]. Their data show that the number of operating banks declined from 180 in 2013 to 63 in 2023, while the total branch network fell by 73%, partly due to wartime security risks and population displacement. Despite this contraction, aggregate bank profitability increased, reaching UAH 21.9 billion in 2023. The study also compares internet-banking penetration across Europe, showing Norway (95.85%) and the Netherlands (95.13%) as 2023 leaders against Greece (52.01%) and Italy (51.55%) at the lower end, while documenting that mobile-banking usage in Ukraine rose from just 20% of the population in 2016 to 46% in 2023, with PrivatBank and Universal Bank (Monobank) topping the domestic mobile-banking rankings. The authors conclude that cooperation between banks and FinTech companies is essential for improving competitiveness and advancing open banking in Ukraine.

Bereslavska examines how digitalization transforms banking through Big Data, remote banking, and customer-data analytics [2]. She finds that digitalizing core banking processes can reduce the cost of new products and services by 40–60%. Among the ten leading Ukrainian banking apps, PrivatBank provides the broadest range of remote functions, while Monobank, Sense Bank, and A-Bank offer similar capabilities. The study also highlights

cyber risk as an emerging challenge requiring more flexible risk management. Overall, digital transformation improves efficiency, automation, productivity, and customer access while encouraging banks to shift toward more customer-oriented business models.

The global banking sector is moving toward AI-driven automation, open banking, embedded finance, real-time payments, and cloud-based infrastructure. AI is increasingly applied to fraud detection, credit scoring, customer support, and personalized financial services, while open banking enables regulated third parties to access customer data with consent and develop new financial products. For example, India's UPI, Brazil's Pix, and the EU's SEPA Instant Credit Transfer demonstrate the growing importance of real-time payments.

Another major development is the shift toward platform-based and embedded banking, where financial services are integrated into non-bank digital ecosystems. Companies such as Apple, Amazon, and Grab increasingly incorporate payments, lending, or financial management into their platforms. At the same time, banks are investing in cloud technologies and cybersecurity to improve scalability and manage emerging digital risks. These trends indicate a transition from traditional banking toward a technology-intensive, interconnected, and customer-centric financial ecosystem.

Zianko and Nechyporenko systematize the current trends and strategic vectors of banking-sector digitalization in Ukraine using a theoretical-cognitive and comparative-empirical approach [4]. Their analysis shows that the integration of digital technologies, including operational automation, cloud service adoption, and the development of open banking, substantially transforms banks' traditional business models, while big-data analytics improves risk management and the quality of financial forecasting and digital platforms raise the efficiency of client service. At the same time, the authors identify cybersecurity, ethical data management, and regulatory compliance as the persistent barriers limiting the successful implementation of digital initiatives in the Ukrainian banking sector. They argue that digital transformation of the domestic banking sector is an irreversible process, and that combining innovative digital approaches with traditional banking principles is what secures banks' long-term competitiveness and operational resilience.

Zolotoverkha and Kraus place Ukrainian bank digitalization within the broader global transformation of the financial sector, emphasizing that digitized banking objects acquire new properties such as programmability, addressability, communicability, and memorability that make services more

flexible and adaptable than their analog predecessors [5]. Their study analyzes the dynamics of key digitalization indicators for Ukrainian banks across 2018-2023, finding a consistent upward trend in digital adoption over the period. The authors frame their analysis specifically around wartime conditions, examining the financial security of Ukrainian banks amid simultaneous war-driven disruption and accelerated digitization, and identify a defined set of benefits and risks: digitalization has expanded banks' customer base and profitability and strengthened their competitiveness, but it has simultaneously introduced new threats connected to data confidentiality, consumer mistrust, uneven access to digital technology, insufficient digital competencies among staff and clients, and a growing exposure to cyberattacks.

This work demonstrates that digital transformation has become a structural feature of the domestic banking sector rather than a temporary response to external pressure. Bank competitiveness, the design of banking services, and the sector's broader development vectors are all increasingly defined by the degree and quality of digital integration, in line with global trends in financial-sector transformation. At the same time, the specific conditions under which Ukrainian banks operate, such as heightened cybersecurity risk, regulatory adaptation, and wartime disruption, mean that digital transformation in Ukraine cannot be assessed solely through the lens of international benchmarks. Future research would benefit from empirical, quantitative assessment of how these country-specific factors affect the pace and outcomes of digitalization in the Ukrainian banking sector.

References:

1. Aleksieienko I., Herich D. (2024) The impact of digitalization on the competitiveness management of Ukrainian banks. *Economy and Society*, no. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-147>.
2. Bereslavska O. (2024) Transformation of banking services in the context of digitalization. *Economy and Society*, no 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-99>.
3. Hasii O., Skorba O., Roshko N. (2024) Vplyv internet-bankinhu ta mobilnykh dodatkov na zruchnist ta dostupnist bankivskykh posluh dlia kliientiv v Ukraini [The impact of Internet banking and mobile applications on the convenience and accessibility of banking services for clients in Ukraine]. *Economy and society*, no 59.
4. Zianko V., Nechyporenko T. (2024) Digital transformation of the banking sector: Current trends and development vectors. *Innovation and Sustainability Articles*, n 4, p. 6–21.
5. Zolotoverkha A., Kraus N., Kraus K. (2023) Digitalization of banking institutions in the conditions of global transformation of the financial sector. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations*, no 2 (12), pp. 82–94. DOI: <https://doi.org/10.32750/2023-0206>.

Штець Т. Ф.

*PhD з економіки, доцент,
доцент кафедри фінансів та бухгалтерського обліку,
Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті
м. Кропивницький, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-659-4-34>

БЮДЖЕТУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ЛІКВІДНОСТІ ЗВО ЯК ІНСТРУМЕНТИ ФІНАНСОВОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН

Глобальні зміни, посилені воєнними ризиками, демографічним скороченням, міграцією молоді, коливаннями платоспроможного попиту та зростанням операційних витрат, змінюють вимоги до фінансового управління закладами вищої освіти (ЗВО). Для освітньої організації проблема полягає не лише у збалансуванні доходів і витрат за підсумками бюджетного періоду, адже заробітна плата, податки, енергоносії та інші критичні платежі мають чітку календарну визначеність, тоді як надходження від освітніх послуг залежать від фактичного контингенту, графіків оплати й платіжної дисципліни. Внаслідок цього формально прийнятний фінансовий результат може поєднуватися з тимчасовим або структурним дефіцитом ліквідності. Державна політика розвитку вищої освіти орієнтує заклади на підвищення ефективності управління, фінансової спроможності та адаптивності до змін середовища [1]. Але дослідження управлінського обліку й контролю у ЗВО вказують на фрагментарність застосування окремих інструментів і недостатню інтеграцію планування, обліку та управлінських рішень [2]. За таких умов бюджетування доцільно розглядати не як процедуру затвердження річного плану, а як безперервний процес фінансової конкретизації стратегії, у якому планові показники систематично уточнюються на підставі фактичних даних і прогнозу майбутніх грошових потоків.

Метою дослідження є обґрунтування інтегрованого підходу до бюджетування та прогнозування ліквідності ЗВО, який поєднує бюджет доходів і витрат, Cash Flow Forecast, діагностику касових розривів та сценарне коригування планів. Методологічною основою є системний, процесний та ризик-орієнтований підходи, що дозволяють розглядати

бюджет, грошові потоки й управлінські рішення як елементи одного циклу.

Бюджетування у ЗВО виконує одночасно планову, координаційну, контрольну та інформаційну функції. І. Парасій-Вергуненко пов'язує його впровадження з формуванням центрів відповідальності, системи аналітичних рахунків, планових бюджетів і внутрішніх звітів, а також з аналізом планових і фактичних показників [3, с. 92–102]. У межах авторського підходу до цієї логіки додається прогностичний контур: річний бюджет повинен бути пов'язаний із ковзним прогнозом ліквідності та оновлюватися при зміні контингенту, строків оплати, тарифів, фонду оплати праці й інших суттєвих параметрів.

Принципове значення має розмежування економічного результату та руху коштів. Відповідно до НП(С)БО 15 «Дохід», попередня оплата не визнається доходом, тому момент надходження коштів може не збігатися з періодом визнання доходу [4]. Для ЗВО ця різниця є системною: оплата навчання часто здійснюється авансом, посеместрово або за індивідуальними графіками, тоді як значна частина виплат має регулярний характер. Саме тому бюджет доходів і витрат не може самостійно виконувати функцію прогнозу платоспроможності.

Таблиця 1

**Функціональне призначення інструментів бюджетування
та управління ліквідністю ЗВО**

Інструмент	Основний об'єкт	Управлінський результат
Бюджет доходів і витрат	Економічний результат	План-фактний контроль
Cash Flow Forecast	Надходження, виплати, залишки	Прогноз ліквідності
Gap Report	Касовий розрив	Діагностика дефіциту та джерел покриття

Джерело: розроблено автором

Функціональна інтеграція зазначених інструментів дозволяє уникнути ситуації, коли бухгалтерська, бюджетна та платіжна інформація існує у різних інформаційних контурах. Для цього план і факт мають формуватися за однаковими аналітичними ознаками: статтями доходів і витрат, центрами фінансової відповідальності, освітніми програмами, джерелами фінансування та часовими періодами. Така

єдність забезпечує простежуваність відхилення від первинної операції до управлінського рішення.

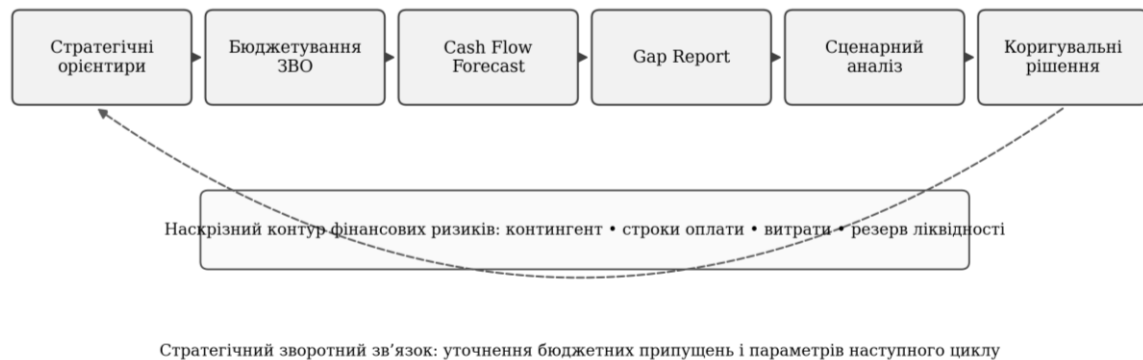


Рис. 1. Інтегрований цикл бюджетування та управління ліквідністю ЗВО

Джерело: розроблено автором

Прогноз Cash Flow доцільно будувати прямим методом. Для кожного періоду визначаються початковий залишок, надійно прогнозовані надходження, заплановані виплати та кінцевий залишок коштів. Базове співвідношення має вигляд: $ЗК_t = ПЗ_t + Н_t - В_t$, де $ЗК_t$ – залишок коштів на кінець періоду; $ПЗ_t$ – початковий залишок; $Н_t$ – надходження; $В_t$ – виплати. У періоди фінансової напруги помісячний горизонт доцільно деталізувати до тижнів або дат критичних платежів.

Для перетворення прогнозу в інструмент управлінської реакції пропонується використовувати Gap Report. Прогнозний касовий розрив визначається як $KP_t = \max\{0; OV_t + MP_t - (ПЗ_t + НН_t)\}$, де OV_t – обов'язкові виплати; MP_t – мінімальний резерв ліквідності; $НН_t$ – надійно прогнозовані надходження. Додатне значення показника відображає мінімальну потребу в ресурсах, яку необхідно покрити за рахунок резерву, прискорення інкасації дебіторської заборгованості, перенесення некритичних платежів або інших коригувальних рішень.

Запропонована послідовність має циклічний характер. Стратегічні орієнтири трансформуються у бюджети; Cash Flow Forecast перевіряє часову достатність коштів; Gap Report локалізує дефіцит; сценарний аналіз оцінює наслідки зміни ключових припущень; коригувальні рішення оновлюють бюджетні параметри наступного циклу. Фінансові ризики при цьому не виділяються у завершальний контрольний блок, а враховуються наскрізно – від планового контингенту до оцінювання надійності майбутніх надходжень.

Сценарне моделювання доцільно здійснювати щонайменше у базовому, консервативному та стресовому варіантах. Для ЗВО ключовими змінними є контингент, частка своєчасної оплати, фонд оплати праці, тарифи на енергоносії, обсяг грантового або бюджетного фінансування та додаткові безпекові витрати. Метою сценарію є не точне передбачення майбутнього, а визначення меж фінансової витривалості та часу, доступного для реагування. У цьому сенсі фінансова резильєнтність формується тоді, коли рішення не лише ліквідує поточний дефіцит, а й зменшує вразливість наступних періодів.

ОЕСД пов'язує фінансову сталість вищої освіти зі здатністю закладів покривати поточні витрати та зберігати ресурс для інвестицій у людський, фізичний й інтелектуальний капітал [5]. Для бюджетного управління це означає, що короткострокова економія не може бути єдиним критерієм ефективності. Скорочення витрат, яке руйнує кадрову забезпеченість, цифрову інфраструктуру або якість освітніх програм, може покращити поточний залишок коштів, але послабити довгострокову спроможність ЗВО. Отже, бюджетування та прогнозування ліквідності доцільно розглядати як взаємопов'язані елементи фінансової резильєнтності закладу вищої освіти. Інтеграція бюджету доходів і витрат, Cash Flow Forecast, Gap Report та сценарного аналізу забезпечує перехід від ретроспективного контролю до випереджального управління. Авторський підхід полягає у поєднанні показників, сформованих за принципом нарахування, з часовою моделлю руху коштів і дворівневою оцінкою касового розриву, що дозволяє завчасно визначати потребу в ліквідності та готувати коригувальні рішення без втрати стратегічної спроможності ЗВО.

Література:

1. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.02.2022 № 286-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80> (дата звернення: 11.08.2026).
2. Vale J., Amaral J., Abrantes L., Leal C., Silva R. Management Accounting and Control in Higher Education Institutions: A Systematic Literature Review. *Administrative Sciences*. 2022. Vol. 12. No. 1. Article 14. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci12010014>.
3. Парасій-Вергуненко І. М. Організаційний механізм впровадження бюджетування в закладах вищої освіти. *Фінанси України*. 2019. № 3. С. 92–102. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2019.03.092>.

4. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Дохід» : затв. наказом Міністерства фінансів України від 29.11.1999 № 290. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99> (дата звернення: 11.08.2026).

5. OECD. The Financial Sustainability of Higher Education: Insights from Policy in OECD Countries. Paris : OECD Publishing, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1787/f544ccfe-en>.

СЕКЦІЯ 5. МЕНЕДЖМЕНТ

Батюк В. В.

*аспірант кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,
Державний біотехнологічний університет
м. Харків, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-659-4-35>

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Одночасний вплив природно-кліматичних, ресурсних, фінансових, логістичних і ринкових факторів на функціонування сільсько-господарських підприємств зумовлює підвищений рівень невизначеності та формує широкий спектр взаємопов'язаних ризиків. Взаємозалежність зазначених факторів підвищує ймовірність поширення негативного впливу, оскільки реалізація одного ризику може спричинити виникнення або посилення інших та сформувати передумови для розвитку кризових явищ. За таких умов результативність антикризового управління залежить не лише від своєчасності реагування на негативні наслідки, а й від здатності підприємства завчасно виявляти потенційні загрози та оцінювати ймовірність їх реалізації.

Цифровізація виробничо-господарської та управлінської діяльності сільськогосподарських підприємств зумовлює накопичення значних масивів різнорідних даних, що характеризують виробничі процеси, фінансовий стан, ресурсне забезпечення, ринкову кон'юнктуру та зміни зовнішнього середовища [1]. Зростання обсягів інформації та кількості взаємопов'язаних факторів ризику ускладнює оперативне опрацювання даних традиційними методами. За даних умов застосування штучного інтелекту розширює можливості виявлення прихованих закономірностей, прогнозування негативних змін і підтримки прийняття управлінських рішень [2–4]. Це створює передумови для переходу від переважно реактивного антикризового управління до ризик-

орієнтованого підходу, спрямованого на завчасне виявлення та попередження розвитку кризових процесів.

У ризик-орієнтованому антикризовому управлінні штучний інтелект доцільно розглядати як інструмент аналітичного опрацювання інформації та підтримки управлінських рішень. Використання технологій штучного інтелекту дає змогу послідовно здійснювати оброблення даних, виявлення ризиків, їх оцінювання, прогнозування можливих наслідків і визначення пріоритетності реагування [2–4]. Такий підхід сприяє формуванню більш обґрунтованих антикризових рішень з урахуванням поточного стану підприємства та змін зовнішнього середовища.

Функціональна послідовність застосування штучного інтелекту в системі антикризового управління може бути представлена таким чином: *дані → виявлення ризику → оцінювання → прогнозування → пріоритизація → антикризове рішення*. Ключове значення при цьому має не автоматична заміна управлінської діяльності, а розширення аналітичних можливостей керівника за рахунок швидкого опрацювання значних масивів інформації, виявлення прихованих взаємозв'язків і формування альтернатив реагування. Остаточний вибір антикризового рішення залишається складовою управлінської відповідальності керівника підприємства.

Інформаційну базу застосування штучного інтелекту в антикризовому управлінні формують дані, що характеризують внутрішній стан підприємства та зміни зовнішнього середовища. До основних інформаційних складових належать виробничі показники, урожайність і продуктивність, рівень цін і витрат, показники ліквідності та заборгованості, забезпеченість матеріальними й трудовими ресурсами, погодні умови, стан логістичних процесів, кадрові характеристики та ринкові сигнали. Комплексне опрацювання таких даних створює основу для своєчасного виявлення негативних тенденцій, оцінювання факторів ризику та підвищення обґрунтованості антикризових управлінських рішень.

Діагностика ризиків із використанням штучного інтелекту може ґрунтуватися на комплексному оцінюванні параметрів, що характеризують імовірність реалізації загрози, масштаб можливих негативних наслідків та потенціал поширення ризику на інші складові діяльності підприємства. Інтегральний показник пріоритетності ризику можна визначати за залежністю

$$R_{pr} = P \cdot I \cdot (1 + C),$$

де R_{pr} – інтегральний показник пріоритетності ризику, P – імовірність виникнення ризику; I – масштаб можливого негативного впливу; C – каскадний потенціал, що характеризує здатність одного ризику спричиняти виникнення або посилення інших.

За умови нормування параметрів P , I та C множник $P \cdot I$ характеризує базовий рівень ризику, тоді як складова $(1 + C)$ враховує можливість поширення негативного впливу на інші процеси та напрями діяльності підприємства. Застосування штучного інтелекту дає змогу здійснювати опрацювання системи ризик-індикаторів, виявляти аномальні відхилення та негативні тенденції, прогнозувати зміну параметрів P , I і C та на цій основі формувати рейтинг ризиків за значенням R_{pr} . Ранжування ризиків за інтегральним показником створює підґрунтя для визначення пріоритетності антикризового реагування та концентрації управлінських ресурсів на найбільш критичних загрозах.

Запропонована модель передбачає послідовне проходження взаємопов'язаних етапів: *збір даних* → *ІІІ-аналіз* → *ідентифікація ризиків* → *оцінювання параметрів P , I і C* → *визначення рівня пріоритетності* → *формування альтернатив антикризових рішень* → *прийняття управлінського рішення* → *моніторинг результатів*. Зворотний зв'язок між результатами реалізованих рішень і подальшим аналізом даних забезпечує циклічність процесу та можливість коригування оцінок ризику відповідно до зміни внутрішнього стану підприємства і зовнішнього середовища. У даній моделі штучний інтелект виконує функцію аналітичної підтримки, забезпечуючи виявлення закономірностей, оцінювання динаміки ризик-індикаторів і формування прогнозних оцінок. Визначення доцільності конкретного антикризового заходу та остаточне управлінське рішення залишаються компетенцією керівника підприємства.

Практичне застосування запропонованого підходу може здійснюватися за різними напрямками діяльності сільськогосподарського підприємства. Зростання вартості матеріально-технічних ресурсів за результатами ІІІ-аналізу може бути пов'язане з прогнозованим погіршенням показників ліквідності та зростанням фінансового навантаження, що потребує коригування графіків закупівель, формування резервів або пошуку альтернативних постачальників. Погіршення погодних умов може розглядатися не лише як виробничий ризик, а й як джерело подальших фінансових і ринкових наслідків, що

обґрунтовує застосування страхових інструментів та коригування виробничої програми. Порушення логістичних процесів, своєю чергою, може спричинити зростання витрат, затримку реалізації продукції та посилення збутових ризиків, що зумовлює необхідність завчасного формування альтернативних маршрутів і каналів постачання [3; 4]. Таким чином, використання штучного інтелекту дає можливість оцінювати потенційні ланцюги поширення та визначати пріоритетні напрями антикризового реагування.

Водночас результативність застосування штучного інтелекту залежить від повноти, достовірності та актуальності вихідних даних, коректності побудови і верифікації моделей, а також можливості інтерпретації отриманих результатів. Низька якість інформаційної бази або використання некоректно налаштованих алгоритмів може спричинити спотворення оцінок ризику та формування необґрунтованих управлінських рекомендацій. Додаткового врахування потребують питання конфіденційності інформації, захисту даних, прозорості алгоритмів і відповідальності за прийняті рішення [5]. Важливим залишається контроль адекватності моделей у разі зміни внутрішніх умов діяльності підприємства та параметрів зовнішнього середовища. Тому використання штучного інтелекту доцільно розглядати як засіб аналітичної підтримки, що підвищує обґрунтованість антикризових рішень, але не замінює професійного оцінювання ситуації та управлінської відповідальності керівника.

Застосування штучного інтелекту в ризик-орієнтованому антикризовому управлінні розширює можливості оперативного виявлення загроз, прогнозування розвитку кризових процесів та визначення пріоритетності реагування. Поєднання ШІ-аналізу з комплексним оцінюванням імовірності виникнення ризику, масштабу його негативного впливу та каскадного потенціалу створює передумови для переходу від переважно реактивного до превентивного антикризового управління. Найбільшу практичну цінність даний підхід має за умов комплексного оцінювання взаємопов'язаних ризиків і використання отриманих результатів для обґрунтування управлінських рішень.

Література:

1. Шерстюк О. В. Вплив цифрових технологій на інноваційний розвиток аграрних підприємств: техніко-технологічний аспект. *Бізнес Інформ*. 2025. № 6. С. 276–281. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-276-281>.

2. Красностанова Н. Е., Міхляєв М. О. Штучний інтелект як інструмент підтримки прийняття управлінських рішень у стратегічному плануванні малого та середнього бізнесу України. *Бізнес Інформ.* 2025. № 9. С. 70–77. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-9-70-77>.

3. Yin F., Lo M. C., Mohamad A. A. Et al. The impact of AI applications, information sharing, and supply chain resilience on agricultural supply chain performance. *Journal of Data, Information and Management.* 2025. Vol. 7. P. 287–300. DOI: <https://doi.org/10.1007/s42488-025-00155-2>.

4. Ispas L., Mironeasa C., Severin T.-L., Cerlincă D.-A., Mironeasa S. Artificial Intelligence Applications in Risk Management Within Integrated Management Systems: A Review. *Systems.* 2025. Vol. 13, No. 11. Art. 967. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems13110967>.

5. Abou Samra R. M., Ali R. R. Explainable Artificial Intelligence in Smart Agriculture: A Comprehensive Review of Interpretable Remote Sensing for Sustainable Decision-Making. *AgriEngineering.* 2026. Vol. 8, No. 7. Art. 270. DOI: <https://doi.org/10.3390/agriengineering8070270>.

Duhin Oleh

*Postgraduate Student at the Department of Project Management,
Lviv Polytechnic National University
Lviv, Ukraine*

Luchko Halyna

*PhD in Economics, Associate Professor
at the Department of Project Management,
Lviv Polytechnic National University
Lviv, Ukraine*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-659-4-36>

SDG DISCLOSURE COVERAGE IN THE IT SECTOR: COMPARATIVE EVIDENCE AND IMPLICATIONS FOR CHANGE MANAGEMENT

In 2026, Directive (EU) 2026/470 narrowed the general Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) scope to undertakings exceeding both EUR 450 million in net turnover and an average of 1,000 employees. It also introduced a value-chain cap: value-chain undertakings that do not exceed an average of 1,000 employees may decline CSRD-reporting requests for information exceeding the voluntary-standard data points. The cap creates no reporting duty for suppliers and does not apply to requests made for due diligence, risk management, or other purposes [3; 4]. These rules reshape the information demands that large EU customers may transmit to non-EU suppliers.

We ask how the breadth of formal Sustainable Development Goal (SDG) disclosure differs among Ukrainian IT service companies, foreign IT service companies, and global technology companies. We also examine, as a secondary qualitative objective, how Ukrainian product-company materials disclose CSR activity when standardized SDG mapping is absent.

Conceptually, Corporate Social Responsibility (CSR) is a broad managerial orientation toward social and environmental responsibility. Environmental, Social, and Governance (ESG) frameworks structure information for investors and other stakeholders, whereas the 17 UN SDGs provide a goal-based reference system. These concepts are related but are not interchangeable.

Institutional isomorphism suggests that disclosure may respond to coercive pressure from regulation and clients, mimetic pressure from peer benchmarking, and normative pressure from professional standards [1]. Paradox theory suggests that managers must accommodate short-term operating requirements and longer-term stakeholder expectations simultaneously [5]. These theories guide interpretation; the disclosure data do not directly test organizational adaptation.

The SDG Disclosure Coverage Count (0–17) assigns one point when an eligible report explicitly maps company activity to a specific SDG and zero when that SDG is not mapped. It measures the breadth of formal public SDG mapping, not ESG maturity, internal CSR activity, change effectiveness, or sustainability performance. It is also depth-blind: one explicit mention and a dedicated substantive chapter receive the same binary score.

For the empirical analysis, we conducted a secondary analysis of the company-level coding matrix published by Duhin et al. [2]. We define an eligible quantitative report as a company-issued public non-financial, CSR, ESG, or sustainability document available by 31 December 2025 in which explicit goal labels, icons, or an SDG index permitted binary coding for individual SDGs. The quantitative component contains 15 companies: Ukrainian IT services (SoftServe, ELEKS, Intellias, Sigma Software, DataArt); foreign IT services (Infosys, Wipro, Thoughtworks, GlobalLogic, EPAM); and global technology companies (Siemens, Microsoft, Salesforce, Sony, Samsung). We recalculated means, sample standard deviations, ranges, and the exploratory listing contrast from the published company-level counts.

For the listing contrast, we classify Infosys, Wipro, EPAM, Siemens, Microsoft, Salesforce, Sony, and Samsung as exchange-listed at the source-study cutoff ($n = 8$); the remaining seven quantitative firms form the unlisted set.

A separate qualitative audit covers MacPaw, Kyivstar, Ajax Systems, Grammarly, and Readdle. The first four issued impact, management, or annual materials without standardized mapping to the 17 SDGs; no eligible report was identified for Readdle. Missing report evidence was not converted into a numerical zero, and no subgroup mean was estimated. The paired publication provides no coder-level pre-consensus matrices; therefore, no inter-coder reliability coefficient is reported here.

As Table 1 shows, global technology companies recorded the highest mean coverage (13.2 of 17). The distributions overlap: the Ukrainian IT-service maximum (14) exceeds the global-technology minimum (10). Our recalculation gives a mean of 12.4 for exchange-listed firms ($n = 8$), compared

with 8.9 for unlisted firms ($n = 7$). We interpret this difference descriptively: the purposive sample does not isolate listing from company size, country, infrastructure, or regulatory exposure.

Table 1

SDG Disclosure Coverage Count by quantitative subgroup (N = 15)

IT company subgroup	n	Mean (0–17)	Sample SD	Min-Max
Ukrainian IT service companies	5	9.0	3.39	6–14
Foreign IT service companies	5	10.0	3.32	6–15
Global technology companies	5	13.2	3.11	10–17

SDG 4 (Quality Education) and SDG 8 (Decent Work and Economic Growth) were each mapped in 14 of 15 reports, while SDG 1 appeared in three and SDG 2 in two [2]. The pattern concentrates formal IT-sector disclosure on human capital, while poverty- and hunger-related goals remain comparatively peripheral in the reporting frame.

The product-company result is narrower. MacPaw, Kyivstar, Ajax Systems, and Grammarly disclosed social, management, or impact information without standardized mapping to all 17 SDGs, while Readdle had no eligible report. This is a gap in standardized public mapping, not evidence of absent CSR activity. The paired study also found support-for-Ukraine sections in Ukrainian IT reports, without an analogue among the examined foreign IT-service reports [2]. Such wartime responsibility is only partly expressible through SDG 16 and SDG 11, so the coverage count may understate context-specific Ukrainian CSR.

These findings have several implications for change management. We therefore treat listing as a plausible marker of institutional pressure, not as a causal determinant of disclosure. The near-universal presence of SDG 4 and SDG 8 suggests that IT-sector disclosure anchors legitimacy in skills, employment, and human capital. The sparse treatment of SDG 1 and SDG 2 identifies a structural blind spot in the formal reporting pattern, although it does not prove that companies neglect those impacts operationally.

Wartime support further shows why standardized disclosure should not substitute for contextual judgment. We argue that managers can retain the SDG framework for comparability while adding context-specific categories for employee protection, humanitarian assistance, veteran reintegration, and national resilience. Whether disclosure helps managers reconcile short-term delivery with longer-term stakeholder legitimacy remains a proposition requiring interview-based, process, or longitudinal research.

For Ukrainian suppliers, C (2026) 5011 sets out the data-point ceiling for the value-chain cap, which is intended to apply to mandatory value-chain reporting from financial year 2027. As of 8 August 2026, the delegated act remained subject to European Parliament and Council scrutiny and was not in force pending publication in the Official Journal [3]. Directive (EU) 2026/470 defines a protected undertaking by its value-chain position and a ceiling of 1,000 employees, without expressly excluding third-country suppliers. Because application to a Ukrainian firm depends on the governing legal and contractual context, we do not treat the cap as an automatic entitlement for every supplier [4].

Overall, global technology reports showed broader mean SDG coverage than the two IT-service groups, and the exploratory listing contrast identified higher coverage among listed firms. Formal disclosure converged on education and decent work, while standardized SDG mapping incompletely represented wartime responsibility. The evidence concerns public disclosure only; organizational learning, adaptability, legitimacy, and performance require separate tests.

This thesis reanalyses company-level data reported in Duhin et al. [2]. It adds dispersion and listing comparisons and an updated regulatory interpretation; it does not use a new company sample.

References:

1. DiMaggio P. J., Powell W. W. (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, vol. 48, no. 2, pp. 147–160.
2. Duhin O. V., Luchko H. Yo., Lema H. V., Oleksiv I. B. (2026) Corporate Social Responsibility as a Tool for Harmonious Management of Organizational Changes: A Comparative Analysis of CSR in the IT Sector. *Economic Journal of Odesa Polytechnic University*, no. 1 (35), pp. 191–199. DOI: <https://doi.org/10.15276/EJ.01.2026.18>.
3. European Commission. Commission Delegated Regulation C (2026) 5011 final of 3 July 2026 establishing sustainability reporting standards for voluntary use by undertakings protected by the value-chain cap. Available at: https://ec.europa.eu/finance/docs/level-2-measures/csrd-delegated-act-2026-5011_en.pdf.
4. European Parliament and Council. Directive (EU) 2026/470 of 24 February 2026 amending corporate sustainability reporting and due-diligence requirements. Official Journal of the European Union. OJ L, 2026/470, 26 February 2026. Available at: ELI: <http://data.europa.eu/eli/dir/2026/470/oj>.
5. Smith W. K., Lewis M. W. (2011) Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing. *Academy of Management Review*, vol. 36, no. 2, pp. 381–403.

Остапенко Т. Г.

*доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту та логістики
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-659-4-37>

БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ФАКТОР АКТИВІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

Бренд є філософією маркетингу та менеджменту особливо у сфері продажів. Торговий знак та фірмове найменування є символами, які використовуються для виокремлення одного виробника від іншого. Словесні, художні, об'ємні та інші символи стають брендом тільки після наповнення змістом через рекламу та аспекти соціальної відповідальності. Елементом бренд-менеджменту є формування місії та візії підприємства. Особливо візії, оскільки той посил, що йде до споживача, має бути зрозумілим та корисним для нього. Відомо, що місія є метою розвитку бізнесу і формулюється власниками даної компанії. Вже власник має розуміти, що у місії закладений зміст бренду. Слоган та девіз бізнесу це обов'язковий символ, з якого починається бренд-менеджмент [1].

Бренди існують всюди, особливо актуальним аспектом брендо-творення є його поширення у міжнародному середовищі. Міжнародні економічні відносини (МЕВ) є сукупністю зв'язків між міжнародними економічними організаціями, міжнародними інтеграційними формуваннями, окремими державами, галузями, внутрішніми регіонами, підприємствами та окремими особами щодо виробництва, розподілу та обміну товарів та ресурсів між ними. МЕВ є системним утворенням, на всіх рівнях якого відбувається формування бренду.

Система МЕВ складається з елементів, суб'єктів та рівнів. До елементів системи МЕВ відносять їх форми, а саме: міжнародний рух товарів (міжнародну торгівлю) та міжнародний рух факторів виробництва (міжнародні валютно-фінансові відносини та міжнародні інвестиційно-виробничі відносини – як міжнародний рух капіталу; міжнародні науково-технічні відносини – як міжнародний рух технологій; міжнародну міграцію робочої сили – як міжнародний рух

праці). У всіх цих відносинах може бути створений особливий бренд. Так, торговельні відносини як такі і передбачають використання торгової марки для розмежування сприйняття одного товару від іншого. Бренди у торговельних зв'язках є найбільш поширеним явищем. Такі компанії, як НЕСТЛЕ, ФОРД, БОШ тощо, створюють свої бренди і виводять їх у міжнародне середовище, просуваючи свою продукцію на ринках різних країн світу.

Також слід наголосити, що у міжнародному менеджменті є такі стратегічні профілі, як етноцентризм, поліцентризм, регіоноцентризм та геоцентризм. Це профілі, які використовують бренди для різного позиціонування компанії у міжнародному середовищі. Так, етноцентризм, передбачає, що бренд не виводиться в інші країни, формується лише національний підхід до розуміння філософії торгової марки і рекламна кампанія обмежується кордонами даної держави. Поліцентризм – це вже історія поширення свого продукту безсистемно та хаотично на міжнародній арені. Бренд проходить стадію дифузії і підтримка маркетингу та менеджменту відбувається через сарафанне радіо та «від людини до людини». За цих обставин відбувається перша стадія поширення філософії продукту серед нечисельних споживачів. Коли міжнародна діяльність систематизується і зрозуміло на якому регіональному ринку компанія бажає працювати, народжується регіоноцентризм. Бренд формує своє середовище з акцентом на особливості сприйняття представниками даного регіону. І геоцентризм передбачає, що весь світ є ринком збуту даної продукції і бренд має глобальне поширення. Єдиний підхід до всесвітньої дифузії визначається єдиним змістом для рекламної кампанії та маркетингових заходів.

Фінансові установи та інвестиційні компанії, які здійснюють міжнародні валютно-фінансові та інвестиційно-виробничі відносини, також формують власний бренд. Це вже фінансова філософія, яка передбачає те, що гроші можуть робити гроші. Наприклад, кредити, які, к відомо, визначаються орендою коштів за відповідний відсоток. Слід зазначити, що в мусульманських країнах такі операції заборонені, оскільки Коран напряду не дозволяє отримувати дохід від оренди грошей. Гроші не можуть робити гроші. Інвестиційні компанії є венчурним інструментом і поширені у всьому світі. Найвідоміші з них мають імідж якісних та надійних вкладників капіталу.

Технології є специфічним продуктом та фактором виробництва, якого брендинг стосується опосередковано. Кока-Кола – це бренд, а технологія виробництва цього продукту є складовою історії бренду. Як

виготовляти – не важливо, головне – що. Але технології важливі для виробників. І технології «бізнес-для-бізнесу» мають значення у формуванні технологічного бренду [2].

Праця, як прояв розвитку людських ресурсів, також потребує бренду. Людина, що має індивідуальний бренд, забезпечена кращими можливостями для працевлаштування. Особливо це стосується претендентів на керівні посади.

Також МЄВ визначаються багаторівневістю. Бренди існують на різних їх рівнях. Так, ООН – це бренд, який характеризується філософією в діяльності підтримки миру у світі. Українські реалії засвідчують, що ця організація має філософію, але не має спроможностей щодо розв’язання конфлікту між Україною і РФ. Регіональні угруповання, такі як Європейський Союз, також є брендами із місією та візією існування та розвитку. Україна, що бажає вступити до ЄС, має підтримувати філософію розвитку цієї регіональної структури. Держави – це також показник економічного розвитку, який несе із собою якість життя та асоціацію із певним рівнем розвитку. США чи Бангладеш – це відмінності, які дають зрозуміти низку чинників, які впливають на рівень життя населення, рівень розвитку технологій, якість товарів та послуг тощо.

Регіон є також брендом в рамках певної країни. Коли Одеська область України характеризується внеском в логістичну інфраструктуру та виноробством та веселою вдачею одеситів.

Галузь – бренд, який визначається сукупністю чинників таких, як вплив національного попиту на попит міжнародний. Так, аудіо-візуальна техніка Японії – це галузь, що визначає міжнародний поступ цієї спільноти виробників. І якщо продукцію цієї галузі будуть купувати японські споживачі, то цю техніку можна буде продавати в різних країнах світу. Також галузі характеризуються формуванням кластерів (промислових округів), таких як Бієлла (Італія). Це кластери, що знамениті у всьому світі і виготовляють продукцію високої якості. Це також галузевий бренд.

Найпоширеніший підхід до формування бренду – підприємницький. На рівні компаній створюються торгові марки та фірмові найменування, які стають основою для бренд-філософії.

Та індивідуальний бренд окремої особистості – це бренд окремої людини, що поширюється в міжнародному середовищі.

Таким чином, слід зауважити, що бренд-менеджмент є фактором активізації міжнародних економічних відносин та утворюється на всіх

рівнях системи МЕВ: від глобального до нанорівня. Підходи бренд-менеджменту слід підтримувати в діяльності різних установ та організацій, що діють на міжнародних ринках.

Література:

1. Лишенко М. Бренд-менеджмент як інструмент маркетингової діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. №48. С. 1–7. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-80>

2. Бренд-менеджмент. Навч. посібник/ С.Ф. Смерічевський, С.Є. Петропавлівська, О.А. Радченко. Київ : НАУ, 2019. 156 с.

Устименко О. О.

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

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-659-4-38>

МІЖНАРОДНІ ІТ-АУТСОРСИНГОВІ КОМПАНІЇ ЯК РЕЛЕВАНТНА КАТЕГОРІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Сучасний розвиток міжнародного ІТ-аутсорсингу відбувається в умовах постійного ускладнення технологічного, ринкового та клієнтського середовища.

Поширення хмарних технологій, штучного інтелекту, платформних рішень, підходів, заснованих на даних, кібербезпеки та глобально розподілених моделей надання послуг змінює не лише набір технологій, з якими працюють ІТ-компанії, а й вимоги до їхніх організаційних здатностей, моделей взаємодії з клієнтами, архітектури надання послуг та механізмів стратегічного реагування.

За таких умов виникає питання, чому саме міжнародні ІТ-аутсорсингові компанії можуть бути релевантним класом компаній для дослідження трансформації стратегічного менеджменту, а не лише черговою галузевою емпіричною базою.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування доцільності дослідження трансформації стратегічного менеджменту на прикладі міжнародних ІТ-аутсорсингових компаній через встановлення категоріальних меж цього класу компаній та виявлення системного зв'язку між динамічністю їхнього середовища і необхідністю реконфігурації стратегічних механізмів.

Дослідження виконано на основі послідовного пошуку та змістовного аналізу публікацій, індексованих у Scopus.

Пошук проводився у кілька етапів. На першому етапі встановлювалася термінологія, якою міжнародні автори позначають досліджувану категорію. На другому вже перевірялося, яким чином у літературі описується технологічна динамічність середовища ІТ-аутсорсингових компаній.

На третьому – аналізувалися прояви ринково-клієнтської динамічності та відповідні реакції vendor/provider-компаній. Така послідовність дала змогу перейти від простого бібліометричного фіксування кількості публікацій до змістовного зіставлення дослідницьких напрямів і формування структурно-логічного зв'язку з проблемою трансформації стратегічного менеджменту.

Термінологічний аналіз показав, що в міжнародній науковій літературі відсутнє одне універсальне найменування досліджуваної категорії.

Найбільш стійке термінологічне ядро утворюють поняття IT outsourcing vendor, IT outsourcing provider та IT outsourcing service provider.

Водночас IT service provider є суттєво ширшим «зонтичним терміном», що охоплює не лише аутсорсингові компанії. У пошуковій вибірці термін IT service(s) provider дав 577 документів, його поєднання з outsourc* – 98 документів, IT services vendor – 27, IT outsourcing vendor – 26, IT outsourcing provider – 23, IT outsourcing service provider – 13.

Об'єднаний вузький корпус за трьома останніми аутсорсинговими формулюваннями становив 56 унікальних документів. Отриманий результат дає підстави розмежовувати сервісно-аутсорсингових vendor/provider-компаній і software/product vendors, які продають переважно готове програмне забезпечення, ліцензії або SaaS-продукти.

Для дослідження трансформації стратегічного менеджменту міжнародних IT-аутсорсингових компаній таке розмежування є принциповим, оскільки йдеться про компанії, ціннісна пропозиція яких значною мірою формується через експертизу, команди, розробку та довгострокове надання IT- аутсорсингових послуг.

Окремий результат термінологічного етапу дослідження полягав в тому, що міжнародний вимір категорії у публікаціях часто операціоналізується не словом international, а через поняття global, multinational, offshore та global delivery model.

Дослідження багатонаціональних IT-аутсорсингових vendor-компаній показують, що їхня організаційна архітектура формується під впливом необхідності поєднувати географічно розподілені ресурси, спеціалізовані компетентності та близькість до клієнта.

Зокрема, Jimmy, Seddon і Reynolds описують гібридна організаційна структура, що поєднує клієнтсько-орієнтовані та внутрішні операційні функції (front-back hybrid structure) глобальних ITO vendors, яка дає змогу одночасно розвивати те, що компанія вміє робити особливо добре

порівняно з іншими використовувати економію масштабу та швидко оперативно реагувати на зміну вимог клієнтів [2]. Таким чином, міжнародність у цьому класі компаній пов'язана не лише з географією продажів, а перш за все з особливою організаційною конфігурацією створення й надання цінності.

Levina і Ross показали, що логіку створення цінності аутсорсинговими вендорами доцільно аналізувати через його стратегії, практики та core competencies, а не лише через рішення клієнта щодо передачі функцій на аутсорсинг [1]. Це важливо для подальшого дослідження трансформації стратегічного менеджменту, оскільки переводить фокус із відносин «замовник – постачальник» на саму vendor-організацію як носія здатностей, структур, процесів та стратегічних практик.

Технологічна динамічність у проаналізованій літературі рідко позначається одним усталеним терміном. Вузький пошук за точними формулюваннями dynamism, turbulence і volatility дав лише один документ, тоді як ширший запит, що поєднав ІТО, vendor/provider та technological change/dynamism, дав 30 документів.

Це свідчить не про відсутність явища, а про різноманіття способів його концептуалізації: technological change, technological uncertainty, turbulence, disruption, innovation та technology-management responses.

Ринково-клієнтська динамічність у спеціальному Scopus-пошуку була представлена 16 документами. У релевантному ядрі публікацій повторюється одна й та сама причинна послідовність: зміна клієнтського попиту, вимог або галузевої економіки створює проблему для vendor/provider.

У відповідь компанія змінює стратегічні та організаційні механізми. Su, Mao і Jarvenpää досліджують різкі зміни клієнтського попиту (shocks in client demand) і показують, що залежність від клієнтських проектів робить vendor вразливим до різких змін попиту, що вимагає різних response strategies, зокрема стратегії зовнішньої взаємодії та захисту, а також пошуку нових можливостей і використання наявних компетентностей (bridging/buffering та exploration/exploitation) [3]. Отже, клієнтська динамічність стає фактором стратегічного вибору, а не лише операційного планування ресурсів.

Узагальнення технологічної та ринково-клієнтської ліній дає підстави сформувати структурно-логічний ланцюг: динамічне технологічне та ринково-клієнтське середовище → необхідність адаптації й стратегічної відповіді → розвиток та реконфігурація

capabilities → зміна organizational structures, global delivery models, governance mechanisms та strategic practices → трансформація способу формування і реалізації стратегії.

Саме останній перехід є принциповим: предметом інтересу стає не сукупність окремих операційних змін, а зміна самої системи стратегічного управління, через яку компанія регулярно відтворює здатність реагувати на зовнішню динамічність.

У наявних публікаціях технологічні зміни досліджуються через innovation, technology management або governance; клієнтська мінливість – через demand shocks, customer sophistication та changing requirements; внутрішні реакції – через adaptability, capabilities, ambidexterity, organizational structure та global delivery models. Кожен із цих напрямів пояснює окремий механізм, але не формує цілісного уявлення про те, як сукупність таких реакцій змінює сам процес стратегічного менеджменту міжнародної ІТ-аутсорсингової компанії. Саме ця розірваність між окремими реакціями та інтегрованою стратегічною реконфігурацією створює простір для подальшого теоретичного розвитку.

Технологічні зміни, клієнтські шоки, конкурентний тиск та зміна економіки галузі є зовнішнім контекстом і драйверами, але самі по собі не становлять трансформацію. Трансформація проявляється тоді, коли відповідь на ці фактори набуває системного характеру і змінює конфігурацію стратегічних здатностей, спосіб прийняття й реалізації стратегічних рішень, організаційну архітектуру, моделі координації та практики стратегування. Таке розмежування запобігає підміні предмета дослідження аналізом зовнішнього середовища або операційної ефективності.

Література:

1. Levina N., Ross J. W. From the vendor's perspective: Exploring the value proposition in information technology outsourcing. *MIS Quarterly*. 2003. Vol. 27, No. 3. P. 331–364. DOI: <https://doi.org/10.2307/30036537>.
2. Jimmy U. S., Seddon P. B., Reynolds P. Exploring the organizational structure and coordination of multi-national IT outsourcing vendors. 19th European Conference on Information Systems (ECIS 2011). 2011.
3. Su F., Mao J.-Y., Jarvenpaa S. L. How do IT outsourcing vendors respond to shocks in client demand? A resource dependence perspective. *Journal of Information Technology*. 2014. Vol. 29. No. 3. P. 253–267. DOI: <https://doi.org/10.1057/jit.2013.28>.

Фридель В. І.

*кандидат економічних наук, доцент кафедри соціоекономіки
та управління персоналом,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-659-4-39>

ОНБОРДИНГ ПРОЦЕС ЯК ОСНОВА ЯКІСНОЇ АДАПТАЦІЇ ТА УТРИМАННЯ ТАЛАНТІВ

Дефіцит кваліфікованих кадрів і високий рівень кадрової мобільності роблять перші тижні роботи нового співробітника критичним, але часто недооціненим етапом управління талантами. Значна частина працівників, які перебувають на випробувальному терміні або лише розпочали роботу, звільняються не через невідповідність кваліфікації, а саме через труднощі адаптації до нового середовища, що призводить до прямих фінансових втрат підприємства на пошук і навчання персоналу. Більше того, за своєю практичною вагою онбординг заслуговує щонайменше не меншої управлінської уваги, ніж офбординг чи навіть поточне управління результативністю: саме перші тижні роботи закладають траєкторію, яку значно складніше й дорожче виправляти постфактум, ніж вибудувати правильно із самого початку. У науковій літературі та серед практиків досі немає єдності щодо співвідношення понять «онбординг» і «адаптація»: частина дослідників ототожнює їх, тоді як інші розглядають адаптацію як складову ширшого процесу онбордингу [1, с. 332].

Онбординг доцільно визначати як чітко розроблену програму індивідуальних заходів щодо швидкого залучення нового працівника до виконання основних робочих процесів із використанням методів адаптації та менторингу, тоді як адаптація є вужчим поняттям, зосередженим на пристосуванні працівника до конкретних вимог робочого місця [1, с. 333]. Емпіричні дані підтверджують практичну цінність такого структурованого підходу: за результатами досліджень, ефективний онбординг підвищує показники утримання персоналу на 82% і продуктивності – на 70%, а 69% опитаних співробітників західних

компаній зазначили, що саме персонально розроблена програма онбордингу утримала їх у компанії щонайменше три роки [1, с. 334].

Теоретичним підґрунтям структурованого підходу до онбордингу є модель «4С», запропонована Т. Бауер: відповідність вимогам (Compliance) – ознайомлення з базовими правилами та процедурами; роз'яснення (Clarification) – розуміння працівником своєї ролі й очікувань від неї; культура (Culture) – занурення в цінності та норми поведінки організації; і зв'язок (Connection) – формування робочих взаємин і мереж підтримки всередині колективу (рис. 1). За спостереженнями Т. Бауер, короткострокові результати онбордингу – насамперед адаптація новачка до соціальних і виконавських аспектів роботи – визначаються саме якістю проходження всіх чотирьох елементів моделі, а не лише формальним, адміністративним етапом входження в посаду, тоді як довгострокові результати виявляються в закріплених установках і поведінці працівника вже після завершення випробувального терміну [4, с. 2, 3, 6].

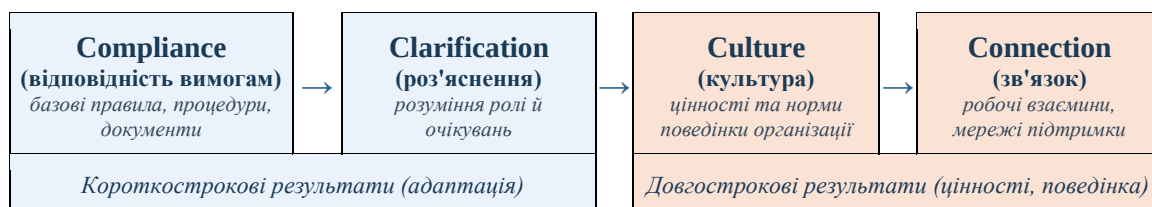


Рис. 1. Модель «4С» онбордингу

Джерело: систематизовано автором на основі [4]

Особливу роль у моделі відіграє безпосередній керівник новачка, а не лише HR-служба: за оцінками дослідників, 60% менеджерів, чий спроб онбордингу виявився невдалим, називають головною причиною нездатність налагодити ефективні робочі стосунки з новим співробітником [4, с. 5]. Це означає, що елементи «культура» і «зв'язок» практично неможливо забезпечити зусиллями самої лише кадрової служби – відповідальність за них об'єктивно лежить на керівникові, а отже, підприємству недостатньо розробити регламент онбордингу: керівників різного рівня необхідно окремо навчати й пояснювати їм, у чому конкретно полягає їхня роль у цьому процесі, інакше навіть формально бездоганна програма ризикує залишитися нереалізованою на практиці.

О. Груздев, аналізуючи напрями створення ефективної системи онбордингу на підприємстві, виокремлює кілька послідовних кроків її побудови: діагностику поточного стану адаптаційних процесів на

підприємстві; розроблення уніфікованого регламенту онбордингу з чітким розподілом обов'язків між HR-службою, безпосереднім керівником і призначеним наставником; впровадження цифрових інструментів супроводу нового співробітника; та регулярний моніторинг проміжних результатів адаптації із можливістю оперативного коригування програми. Дослідник окремо наголошує на потребі диференціювати програму онбордингу залежно від категорії персоналу – керівного складу, фахівців та робітничих професій, – оскільки уніфікований підхід без урахування специфіки посади знижує його результативність [2, с. 25–31].

Окремого розгляду потребує специфіка дистанційного онбордингу, актуальність якого суттєво зросла після поширення гібридних і віддалених форматів зайнятості. Дослідники ефективності віддаленого онбордингу наголошують, що за відсутності фізичної присутності в офісі зростає ризик ізоляції новачка та браку неформальних контактів із колективом, а отже, компенсація цього дефіциту вимагає свідомого проєктування цифрових точок контакту – регулярних відеозустрічей, призначеного бадді чи ментора та структурованого зворотного зв'язку в перші тижні роботи [3, с. 24–30].

Показовим прикладом системного підходу до онбордингу серед українських технологічних компаній є практика Readdle: у перший робочий день новий співробітник проходить «Readdle Intro» – структуроване знайомство з компанією, після чого HR-фахівець обговорює з новачком план адаптації, щоб той розумів очікування щодо своєї ролі й завдань із першого дня, а протягом усього періоду входження в посаду з новачком тісно працює призначений ментор, який стежить за перебігом адаптації. Показово, що в компанії онбординг принципово не ототожнюється з випробувальним терміном: рішення про залучення працівника ухвалюється ще на етапі ретельного добору, а сам онбординг розглядається як інвестиція у забезпечення успішної, а не випробувальної співпраці [5]. Цей приклад ілюструє на практиці саме ті елементи моделі «4С», які визначають довгострокові результати адаптації, – культуру та зв'язок, – а не лише адміністративне оформлення [4, с. 6].

Важливо розуміти, що формальна тривалість випробувального терміну (зазвичай 1–3 місяці) і фактичне завершення адаптації – це не одне й те саме, і різниця між ними є нормою, а не відхиленням: за даними опитування погодинних працівників, самі новачки повідомляли про повне входження в роботу в середньому вже через три з половиною

тижні, тоді як їхні керівники оцінювали цей самий процес як завершений лише через три місяці [4, с. 14]. Це означає, що індивідуальний план адаптації з чітким графіком контрольних точок має враховувати таку розбіжність оцінок і передбачати можливість завершення випробувального терміну достроково для тих співробітників, які демонструють готовність раніше формального дедлайну, а не утримувати їх у режимі «випробування» лише через календарну звичку.

На основі проведеного аналізу можна сформулювати практичну модель побудови системи онбордингу на підприємстві, яка охоплює:

- розмежування відповідальності між HR-функцією (адміністративна складова, документообіг) і безпосереднім керівником або ментором, на якого лягає основне навантаження з роз'яснення ролі, культурної інтеграції та побудови зв'язків у колективі;

- диференціацію програми залежно від категорії персоналу та використання вимірюваних показників ефективності – насамперед терміну виходу на очікуваний рівень продуктивності та рівня утримання через 3–6 місяців, замість покладання виключно на суб'єктивне враження керівника [2, с. 25–31];

- призначення конкретної відповідальної особи для кожного новачка незалежно від формату роботи – офісного чи дистанційного [3, с. 24–30; 5];

- обов'язкова формалізацію індивідуального плану адаптації з чітким календарним графіком контрольних точок для кожного співробітника, який керівництво регулярно й предметно контролює, а не підписує формально.

Отже, онбординг доцільно розглядати не як формальність, супутню найму, а як самостійний управлінський інструмент утримання талантів, ефективність якого визначається не лише якістю адміністративного оформлення нового співробітника, а передусім свідомим проєктуванням культурної та соціальної складових його входження в колектив і особистою залученістю безпосереднього керівника. Для підприємств, що функціонують в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів і підвищеної кадрової мобільності, кошти, вкладені у структурований онбординг, окупаються через вищий рейтинг утримання персоналу та кращу якість подальшої роботи співробітників, що робить такі інвестиції одними з найбільш економічно обґрунтованих на найбільш вразливому – початковому – етапі роботи в компанії. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням кількісного інструментарію

оцінювання окупності інвестицій у програми онбордингу на прикладі українських підприємств.

Література:

1. Пенюк В. О. Адаптація як складова процесу онбордингу персоналу. *Бізнес Інформ*. 2024. № 4. С. 332–338. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-332-338>
2. Груздєв О. Напрями створення ефективної системи онбордингу на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 7. С. 25–31. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.7.25>
3. Білик О., Михальчук Є. Ефективність процесу віддаленого онбордингу. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 6. С. 24–30. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.06.024
4. Bauer T. N. Onboarding New Employees: Maximizing Success. Alexandria : SHRM Foundation, 2010.
5. Онбординг по поличках: як приймати новачків, щоб вони хотіли залишитися у вашій компанії. *Work.ua*. 2024. URL: <https://www.work.ua/en/articles/employer/2357/>

СЕКЦІЯ 6. МАРКЕТИНГ

Базарна О. В.

*доктор філософії з економіки, доцент кафедри маркетингу,
Академія праці, соціальних відносин і туризму
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-659-4-40>

РОЗВИТОК ФІНАНСОВОГО МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ЗМІН

Глобальні економічні зміни останніх років супроводжуються прискоренням цифровізації, поширенням фінансових технологій, зміною моделей споживання та посиленням конкуренції між традиційними фінансовими установами, FinTech-компаніями й технологічними платформами. У таких умовах змінюється не лише спосіб надання фінансових послуг, а й підходи до їх просування, комунікації з клієнтами та формування довгострокових відносин. Фінансовий маркетинг дедалі більше перетворюється з інструменту підтримки продажів на важливий механізм адаптації фінансових установ до структурних змін економічного середовища.

Актуальність розвитку фінансового маркетингу посилюється розширенням цифрового доступу до фінансових послуг. За даними Global Findex 2025, 79% дорослого населення світу вже має фінансовий рахунок, тоді як мобільним телефоном володіють 86% дорослих. Одночасно близько 1,3 млрд дорослих залишаються без фінансового рахунку, що свідчить про поєднання високого потенціалу цифрової фінансової екосистеми та збереження значного простору для фінансової інклюзії [2]. Отже, розвиток фінансового маркетингу має відбуватися не тільки в напрямі залучення вже активних клієнтів, а й через пошук способів доступного та зрозумілого залучення нових груп споживачів.

У сучасних умовах фінансовий маркетинг доцільно розглядати як систему дослідження потреб клієнтів, сегментації ринку, формування ціннісних пропозицій, комунікації, просування та управління клієнтським досвідом у сфері фінансових послуг. Його специфіка визначається нематеріальним характером послуги, високою роллю

довіри, чутливістю до ризиків, необхідністю захисту персональних даних та значною інформаційною асиметрією між установою і клієнтом. Тому ефективність фінансового маркетингу залежить не лише від охоплення аудиторії, а й від здатності установи створювати відчутну, зрозумілу та безпечну цінність для споживача.

Одним із головних чинників трансформації фінансового маркетингу є цифровізація. Банківські та інші фінансові установи дедалі активніше використовують мобільні застосунки, вебплатформи, соціальні мережі, чат-боти, персоналізовані повідомлення та інші цифрові канали. Базельський комітет з банківського нагляду зазначає, що цифровізація фінансів змінює банківський ланцюг створення вартості та супроводжується як новими можливостями, так і новими ризиками, пов'язаними з технологіями, появою нових постачальників фінансових послуг і необхідністю розвитку відповідних компетентностей [3]. Для маркетингу це означає перехід від переважно одноканальної комунікації до омніканальної взаємодії, у якій клієнт може переміщатися між фізичними та цифровими точками контакту без втрати цілісності досвіду.

В українському банківському секторі цифровізація також істотно змінює маркетингові підходи. І. Грабович, досліджуючи маркетингову діяльність банків України, встановив помітний позитивний зв'язок між витратами на рекламу і маркетинг та такими показниками банківської діяльності, як прибуток після оподаткування, кошти клієнтів і загальні доходи. Автор підкреслює, що адаптація маркетингових стратегій до умов цифровізації має критичне значення для підтримання конкурентоспроможності банків [1]. Таким чином, маркетингові витрати в цифровому середовищі слід розглядати не тільки як поточні видатки, а як інвестиції у відносини з клієнтами та ринкові позиції фінансової установи.

Наступним етапом трансформації стає активне використання штучного інтелекту. Його застосування дає змогу автоматизувати сегментацію клієнтів, прогнозувати поведінку, формувати персоналізовані пропозиції, оптимізувати комунікаційні кампанії та підвищувати швидкість реагування на запити. Дослідження С. Chintalapati та S. K. Pandey, проведене на матеріалах сфери фінансових послуг, показало, що серед найсильніших чинників упровадження AI-powered marketing є масштабована персоналізація клієнтського досвіду, підвищення ефективності маркетингу та формування позитивної взаємодії з брендом [4]. Отже, штучний інтелект поступово інтегрується

безпосередньо у маркетингову функцію, а не залишається лише технологічним інструментом внутрішніх операцій.

Персоналізація стає одним із ключових критеріїв конкурентоспроможності фінансових послуг. Масова реклама поступово поступається мікросегментації, поведінковій аналітиці та пропозиціям, сформованим з урахуванням попередніх дій клієнта. Для фінансових установ це створює можливість підвищувати релевантність комунікації, зменшувати інформаційне навантаження на споживача та своєчасно пропонувати продукти, що відповідають його потребам. Водночас персоналізація вимагає відповідального використання клієнтських даних, оскільки надмірна або непрозора автоматизація може посилювати недовіру та викликати побоювання щодо приватності.

Особливе місце у фінансовому маркетингу займає довіра. Дослідження К. Rohit, Р. Kumari, N. Singh та Н. Alofaayan на вибірці з 287 клієнтів банків показало, що характеристики інтелектуальних банківських чат-ботів, зокрема їхня комунікаційна гнучкість і постійна доступність, можуть підвищувати довіру, тоді як побоювання щодо приватності послаблюють позитивний ефект окремих цифрових характеристик [5]. Це свідчить про принципову важливість балансу між технологічною зручністю та прозорістю використання даних. Для фінансового маркетингу довіра стає не наслідком комунікації, а самостійною складовою ціннісної пропозиції.

Глобальні економічні зміни одночасно посилюють конкуренцію та знижують бар'єри входу на фінансовий ринок для технологічних компаній. Традиційні банки змагаються не лише між собою, а й за увагу клієнта з цифровими платформами та FinTech-провайдерами. У таких умовах фінансовий маркетинг має враховувати не тільки характеристики конкретного продукту, а весь клієнтський шлях: від першого контакту та пошуку інформації до оформлення послуги, користування нею, отримання підтримки та повторного звернення. Конкурентною перевагою стає цілісність клієнтського досвіду, що поєднує швидкість, персоналізацію, простоту, безпеку та довіру.

Для українських фінансових установ додатковим чинником є необхідність працювати в умовах економічної нестабільності та воєнних ризиків. Це підвищує значення цифрових каналів, оперативних комунікацій та безперервності обслуговування. Водночас маркетинг має виконувати не лише функцію залучення клієнтів, а й функцію підтримання довіри та фінансової стійкості споживача. Звідси випливає потреба поєднання цифрових маркетингових технологій із принципами

відповідального маркетингу: зрозумілим інформуванням, недопущенням маніпулятивних практик, захистом даних та врахуванням різного рівня цифрової та фінансової грамотності клієнтів.

Таким чином, розвиток фінансового маркетингу в умовах глобальних економічних змін характеризується переходом від традиційної моделі просування до цифрової, клієнтоцентричної та технологічно інтегрованої моделі. Ключовими напрямками цієї трансформації є цифровізація каналів комунікації, персоналізація пропозицій, використання штучного інтелекту та аналітики даних, розвиток омніканального клієнтського досвіду, а також посилення ролі довіри й захисту персональних даних. Для фінансових установ майбутня конкурентоспроможність визначатиметься здатністю поєднувати технологічні інновації з реальними потребами клієнтів. Саме тому фінансовий маркетинг варто розглядати як стратегічний інструмент адаптації фінансового сектору до глобальної цифрової трансформації та важливий елемент формування сучасної економічної системи.

Література:

1. Грабович І. Оцінювання маркетингової діяльності банків України в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-116>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4796> (дата звернення: 18.08.2026).
2. Klapper L., Singer D., Starita L., Norris A. The Global Findex Database 2025: Connectivity and Financial Inclusion in the Digital Economy. Washington, DC : World Bank, 2025. 342 p. DOI: <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-2204-9>.
3. Basel Committee on Banking Supervision. Digitalisation of finance. Basel : Bank for International Settlements, 2024. 46 p. URL: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d575.htm> (дата звернення: 18.08.2026).
4. Chintalapati S., Pandey S. K. Factors driving the adoption of AI-powered marketing in financial services: a practitioner field study. *Decision*. 2025. Vol. 52. No. 1. P. 17–36. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40622-025-00429-z>.
5. Rohit K., Kumari P., Singh N., Alofaysan H. Smart banking chatbots and consumer engagement: the role of trust and privacy in AI-driven banking. *Journal of Strategic Marketing*. 2025. P. 1–18. DOI: <https://doi.org/10.1080/0965254X.2025.2481140>.

Князєва Т. В.
*доктор економічних наук, професор,
Державний торговельно-економічний університет
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-659-4-41>

ВІД ГЛОБАЛЬНОЇ СТАНДАРТИЗАЦІЇ ДО ІМЕРСИВНОЇ ЛОКАЛІЗАЦІЇ: ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

Цифровізація міжнародних ринків та поширення технологій доповненої і віртуальної реальності, metaverse-платформ та інших імерсивних рішень трансформують характер взаємодії глобальних брендів зі споживачами. Традиційна для міжнародного маркетингу дилема стандартизації та адаптації набуває нового змісту, оскільки локалізації потребують уже не лише товарні пропозиції та маркетингові комунікації, а й цифровий досвід споживача, сценарії його взаємодії з брендом, візуально-просторові рішення та культурні коди імерсивного середовища. Це зумовлює необхідність переосмислення підходів до адаптації міжнародних маркетингових стратегій та визначення місця імерсивної локалізації у забезпеченні їх відповідності специфіці цільових ринків.

Метою дослідження є обґрунтування трансформації підходів до стандартизації та адаптації маркетингових стратегій на міжнародних ринках під впливом розвитку імерсивних технологій та визначення сутності й ключових напрямів імерсивної локалізації як інструменту адаптації споживчого досвіду глобальних брендів до особливостей локальних ринків.

Проблема співвідношення стандартизації та адаптації тривалий час залишається однією з ключових у міжнародному маркетингу. Можливість використання уніфікованих маркетингових рішень забезпечує компаніям економію ресурсів, цілісність позиціонування та впізнаваність бренду на різних ринках. Водночас відмінності у споживчих моделях, культурних нормах, конкурентному середовищі та умовах ведення бізнесу обмежують універсальність такого підходу. Як зазначають М. Theodosiou та Л. С. Leonidou, вибір між стандартизацією та адаптацією не має єдиного оптимального рішення і значною мірою

визначається конкретними умовами функціонування компанії на певному зарубіжному ринку [2]. Поширення імерсивних технологій додає до цієї дилеми новий вимір: об'єктом адаптації стає не лише маркетингова пропозиція чи спосіб її комунікації, а безпосередньо досвід взаємодії споживача з брендом.

AR, VR та змішані цифрово-фізичні середовища дають змогу споживачеві не просто отримувати інформацію про товар, а взаємодіяти з ним, моделювати ситуацію використання, віртуально приміряти, тестувати або досліджувати його характеристики. Саме тому AR-маркетинг у сучасних дослідженнях розглядається як стратегічний напрям, що виходить за межі використання доповненої реальності виключно як інструменту просування [3]. Розвиток імерсивних технологій у поєднанні з алгоритмами штучного інтелекту також розширює можливості персоналізації маркетингового контенту та управління взаємодією зі споживачем [1].

Масштаб цих змін підтверджують результати міжнародних досліджень. У дослідженні Snap Inc. та Deloitte Digital було опитано 15 тис. споживачів на 15 національних ринках, серед яких США, Велика Британія, Німеччина, Франція, Японія, Індія, Саудівська Аравія та ОАЕ [4]. За його результатами, 76% респондентів очікують використання AR як практичного інструменту у повсякденному житті, а взаємодія з товарами, для яких передбачено AR-досвід, демонструє на 94% вищий рівень конверсії [4]. Важливим у контексті міжнародного маркетингу є не лише масштаб поширення технології, а географічна та культурна неоднорідність аудиторії, яка її використовує. Однакова технологічна можливість може бути глобально доступною, однак її сприйняття, спосіб використання та цінність для споживача формуються вже в межах конкретного ринку.

Подібну тенденцію демонструють результати глобального дослідження McKinsey & Company, проведеного серед понад 3,4 тис. споживачів та 450 керівників компаній. Майже 60% опитаних споживачів віддали перевагу перенесенню щонайменше одного виду активності в імерсивне середовище порівняно з його фізичним аналогом, а серед користувачів metaverse 79% уже здійснювали покупки у такому середовищі [5]. Ці показники свідчать про поступовий перехід імерсивних технологій із категорії експериментальних маркетингових інструментів до повноцінних точок контакту в customer journey.

Практика міжнародних компаній демонструє різні формати такої інтеграції. Віртуальна примірка косметики, одягу та аксесуарів,

AR-візуалізація меблів у реальному просторі споживача, інтерактивні 3D-моделі товарів, брендovanі віртуальні простори та metaverse-магазини змінюють сам механізм презентації міжнародної пропозиції. У таких рішеннях стандартизованими можуть залишатися технологічна платформа, ключова ідея бренду та базовий сценарій взаємодії. Проте перенесення однакового імерсивного досвіду на культурно відмінні ринки без урахування локального контексту створює ризик зниження його релевантності. Особливого значення набувають мова, символіка, естетика віртуального середовища, моделі поведінки аватарів, локальні споживчі сценарії, асортимент, способи персоналізації та прийнятний рівень взаємодії з персональними даними.

У цьому контексті доцільно говорити про імерсивну локалізацію як про розвиток традиційного підходу до адаптації міжнародної маркетингової стратегії. Під імерсивною локалізацією пропонується розуміти цілеспрямовану адаптацію змістових, культурних, просторово-візуальних, поведінкових і технологічних параметрів імерсивного досвіду бренду до характеристик конкретного міжнародного ринку при збереженні цілісності його глобального позиціонування.

Таблиця 1

**Напрями імерсивної локалізації маркетингової стратегії
на міжнародних ринках**

Напрямок локалізації	Що підлягає адаптації	Практичний прояв в імерсивному середовищі
<i>Культурно-змістовий</i>	Культурні коди, мова, символи, цінності	Локалізація storytelling, персонажів, візуальних образів і сценаріїв AR/VR-взаємодії
<i>Просторово-візуальний</i>	Дизайн і логіка цифрового простору	Адаптація virtual stores, branded spaces, 3D-середовища та способів представлення товару
<i>Поведінковий</i>	Споживчі звички та моделі customer journey	Адаптація сценаріїв virtual try-on, тестування товару, гейміфікації та переходу до купівлі
<i>Технологічний</i>	Доступність платформ і рівень цифрової зрілості ринку	Вибір між mobile AR, VR, web-based 3D та metaverse-рішеннями
<i>Персоналізаційний</i>	Дані та параметри індивідуальної взаємодії	Персоналізований контент, рекомендації, аватари та адаптивні сценарії взаємодії

Джерело: розроблено автором на основі [1–5]

Запропонований підхід не заперечує глобальної стандартизації. Навпаки, імерсивна локалізація передбачає розмежування тих елементів досвіду, які доцільно зберігати глобально уніфікованими, і тих, адаптація яких створює додаткову цінність на конкретному ринку. До першої групи можуть належати ідентичність бренду, його базові цінності, технологічне ядро імерсивного рішення та загальна концепція досвіду. Локалізації натомість потребують способи входження споживача у цей досвід, культурно значущі елементи контенту, сценарії взаємодії та механізми переходу від залучення до цільової маркетингової дії.

Отже, розвиток імерсивних технологій не усуває класичну дилему «стандартизація – адаптація», а ускладнює її. Для міжнародної компанії питання поступово зміщується від вибору між єдиною та локально адаптованою маркетинговою програмою до визначення того, *які складові імерсивного досвіду мають залишатися глобальними, а які повинні набувати локальної специфіки*. Саме такий баланс дає змогу поєднати цілісність глобального бренду з релевантністю його цифрового досвіду для споживачів різних міжнародних ринків.

Література:

1. Пушкар О. І., Татаринцева Ю. Л. Innovation management in marketing based on immersive technologies and artificial intelligence. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки)*. 2026. № 2. С. 111–115. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2026.2.111>
2. Theodosiou M., Leonidou L. C. Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an integrative assessment of the empirical research. *International Business Review*. 2003. Vol. 12, No. 2. P. 141–171. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(02\)00094-X](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(02)00094-X)
3. Rauschnabel P. A., Babin B. J., tom Dieck M. C., Krey N., Jung T. What is augmented reality marketing? Its definition, complexity, and future. *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 142. P. 1140–1150. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.084>
4. Snap Inc., Deloitte Digital. *The Next Inflection Point: More Than 100 Million Consumers Are Shopping with AR*. 2021. URL: <https://forbusiness.snapchat.com/blog/the-next-inflection-point-more-than-100-million-consumers-are-shopping-with-ar> (дата звернення: 14.08.2026).
5. McKinsey & Company. *Value Creation in the Metaverse: The Real Business of the Virtual World*. 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/about-us/new-at-mckinsey-blog/meet-the-metaverse-creating-real-value-in-a-virtual-world> (дата звернення: 14.08.2026).

Лебеденко С. О.

*доцент кафедри промислового маркетингу,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-659-4-42>

ЦИФРОВІ БІЗНЕС-ЕКОСИСТЕМИ

Промисловий метавсесвіт, забезпечуючи віртуалізацію бізнес-процесів, динамічне стратегування та посилення орієнтації на стейкхолдерів, докорінно трансформує підходи до управління B2B-транзакціями та міжорганізаційними відносинами. Його впровадження створює нові можливості для розвитку B2B-маркетингу як наукової дисципліни, сприяючи збереженню її актуальності та посиленню практичної значущості завдяки своєчасному врахуванню технологічних досягнень і більш ефективному розв'язанню сучасних управлінських викликів. Динамічні здібності формують основу адаптивної спроможності компаній до функціонування в умовах високодинамічного середовища, зокрема в межах цифрових бізнес-екосистем, сформованих на основі новітніх технологій. У таких екосистемах нефокальні компанії стикаються зі специфічними викликами, оскільки мають обмежені можливості впливу на архітектуру, механізми функціонування та подальший розвиток екосистем, учасниками яких вони є. У контексті метавсесвіту, який може бути концептуалізований як сукупність цифрових бізнес-екосистем, заснованих на новітніх технологіях, особливого значення набувають динамічні здібності до виявлення можливостей. Вони забезпечують здатність компаній своєчасно розпізнавати, оцінювати та освоювати потенційні можливості, що виникають у цьому масштабному, проте все ще недостатньо структурованому цифровому середовищі.

Ключові технології індустріального метавсесвіту. Сукупність взаємопов'язаних технологій формує технологічну основу індустріального метавсесвіту, забезпечуючи автоматизацію бізнес-процесів, динамічне стратегування та посилення орієнтації на зацікавлені сторони. На рисунку 1 представлено ключові інтелектуальні технології,

що формують технологічне підґрунтя трансформаційного впливу індустріального метавсесвіту на практики B2B-маркетингу.

Інтелектуальна автоматизація. Інтелектуальна автоматизація являє собою застосування цифрових технологій автоматизації для виконання, оптимізації та масштабування сервісних процесів і завдань, що дає змогу компаніям доповнювати людські можливості або автоматизувати окремі операції у сфері надання послуг. Такі технології спрямовані на підвищення операційної ефективності, забезпечення якості виконання контрактних зобов'язань та вдосконалення управління сервісними процесами завдяки доступу до даних у режимі реального часу, їх аналітичній обробці та постійному моніторингу сервісних операцій.



Рис. 1. Ключові технології індустріального метавсесвіту

Сервісна пропозиція – здебільшого фокусується на показниках результативності, зокрема на впровадженні нових характеристик послуг і нових сервісних продуктів, оцінюванні рівня їхньої ринкової успішності, прибутковості та впливу на обсяги продажів. У цьому підході сервісна інновація переважно розглядається як економічне явище, основною метою якого є створення цінності та забезпечення вигод для компанії-розробника.

Сервісний процес – зосереджується на динамічних характеристиках процесів надання послуг у часі, які визначають механізми створення

цінності. У межах цього підходу основна увага приділяється трансформаціям ролей, компетентностей, практик, норм і моделей поведінки як працівників, так і споживачів. Оскільки споживачі виступають активними учасниками процесу створення цінності, характер взаємозалежності між учасниками та розподіл функцій можуть суттєво відрізнятися залежно від специфіки конкретних сервісних процесів. Водночас процесні інновації здатні впливати на готовність споживачів до співучасті у створенні та наданні послуг, а також визначати рівень їхньої залученості до сервісної взаємодії.

Сервісна екосистема – зосереджується на інноваціях у сфері надання послуг та акцентує увагу на інтеграції ресурсів між учасниками екосистеми. Цей підхід ґрунтується на припущенні, що жодна окрема компанія не здатна самотійно ефективно реалізувати нову сервісну пропозицію або координувати складні мережі взаємодії без залучення широкого кола зацікавлених сторін і використання ресурсного потенціалу екосистеми. Відповідно, сервісна інновація розглядається як процес трансформації інституційних механізмів, які визначають правила доступу до ресурсів, їх інтеграції та спільного використання. Така трансформація створює умови для спільного створення цінності учасниками екосистеми через залучення нових стейкхолдерів, переосмислення ролей окремих акторів і рекомбінацію ресурсів у межах сервісної екосистеми.

Хоча технології створюють нові можливості для розвитку сервісних інновацій, вони рідко виступають самотійним чинником їх формування. Ефективна реалізація сервісних інновацій зазвичай передбачає трансформацію бізнес-моделей, спрямовану на розкриття та використання технологічного потенціалу. У широкому розумінні сервісні інновації полягають в інтеграції технологічних можливостей із людським виміром сервісу, що проявляється у створенні цінності для користувачів, трансформації бізнес-моделей та розвитку відповідних інституційних механізмів. Особливо виразно це простежується у застосуванні трьох ключових технологій цифрових сервісних інновацій:

1) Інтернет речей (IoT) трансформує технічне обладнання на сервісні об'єкти шляхом їх інтеграції до глобальних інформаційних інфраструктур, що забезпечує можливість збору, обміну та аналізу даних у режимі реального часу, а також створення нових форматів сервісної взаємодії;

2) Інтелектуальна автоматизація, що базується на поєднанні хмарних обчислень, штучного інтелекту та аналітичних технологій,

розширює межі функціонування сервісних процесів шляхом забезпечення безперервної інтеграції, інтелектуальної обробки та використання даних у режимі реального часу для підвищення ефективності прийняття рішень і оптимізації операційної діяльності;

3) цифрові двійники, які забезпечують інтеграцію ресурсів учасників сервісної екосистеми з метою спільного створення цінності та підвищення ефективності взаємодії між її учасниками.

Віртуалізація та матеріалізація продуктів, людей і процесів є двома фундаментальними функціями технологій індустріального метавсесвіту. Окремі технології-енаблери, зокрема цифрові двійники, Інтернет речей, штучний інтелект, моделювання складних систем, а також технології віртуальної та доповненої реальності (VR/AR), забезпечують цифрове представлення об'єктів реального світу, їх моделювання та взаємодію з ними у віртуальному середовищі.

Водночас цифрові двійники виконують роль механізму зворотного зв'язку між віртуальним і фізичним середовищами, забезпечуючи перенесення результатів віртуального моделювання у реальний світ та сприяючи матеріалізації цифрових об'єктів і процесів. Таким чином, вони сприяють замиканню циклу взаємодії між фізичною та віртуальною реальністю. У наступному розділі стисло розглянуто ключові технології-енаблери індустріального метавсесвіту та проаналізовано їхній взаємозв'язок із практиками B2B-маркетингу.

Інтернет речей забезпечує інтеграцію глобальної інформаційної інфраструктури з постійно зростаючою кількістю фізичних об'єктів за допомогою сенсорних технологій, які уможливають отримання даних у режимі реального часу про стан об'єктів та параметри навколишнього середовища, а також виконавчих пристроїв, що забезпечують дистанційне управління цими об'єктами у глобальному масштабі.

Моделювання складних систем забезпечує можливість аналізу та інтерпретації структурованих і неструктурованих даних з метою доповнення або автоматизації процесів прийняття рішень. Штучний інтелект здатний автоматизувати або посилювати процеси прийняття рішень шляхом прогнозування та визначення оптимальної наступної дії на основі даних у режимі реального часу, отриманих від IoT-пристроїв, а також синтетичних даних, сформованих у результаті віртуальних симуляцій цифрових двійників.

Цифрові двійники забезпечують віртуальне відтворення своїх фізичних аналогів. Використовуючи дані, отримані від сенсорів, у поєднанні із синтетичними даними, сформованими за допомогою

симуляційних моделей, вони здатні прогнозувати майбутні стани об'єктів і генерувати рекомендації щодо оптимізації функціонування їхніх фізичних «двійників».

Окрім репрезентації промислових продуктів, цифрові двійники можуть використовуватися для представлення людей у формі аватарів, що стало поширеною практикою у споживчому метавсесвіті, а також для віртуалізації клієнтів та їхньої взаємодії з компаніями.

Література:

1. Hofmeister, J., Kanbach, D.K. and Hogueve, J. Measuring and managing service productivity: a meta-analysis. *Review of Managerial Science*. 2023. P. 1–37. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00620-5>.
2. Helkkula, A., Kowalkowski, C. and Tronvoll, B. Archetypes of service innovation: implications for value cocreation. *Journal of Service Research*. 2018. Vol. 21. № 3. P. 284–301. DOI: <https://doi.org/10.1177/1094670517746776>.

Сєвонькаєва О. О.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу ім. А.Ф. Павленка,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
м. Київ, Україна
Gastwissenschaftlerin,
Hochschule RheinMain, Wiesbaden Business School,
Westend, Germany
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7060-481X>*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-659-4-43>

АМБІВАЛЕНТНА ЗАЛУЧЕНІСТЬ СПОЖИВАЧІВ У ВЗАЄМОДІЮ З ШІ- ТЕХНОЛОГІЯМИ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ КОНТЕКСТ НІМЕЧЧИНИ ТА УКРАЇНИ

Стрімке поширення технологій штучного інтелекту змінює не лише інструменти цифрового маркетингу, але й комунікацію споживача з підприємством. Якщо на попередніх етапах цифровізації технології переважно забезпечували доступ до інформації та нові канали взаємодії, то сучасні ШІ-системи здатні самостійно аналізувати поведінку користувачів, прогнозувати їхні потреби, формувати персоналізовані пропозиції та підтримувати комунікацію в режимі реального часу. У результаті ШІ поступово набуває функцій активного посередника між споживачем і брендом.

Залученість споживача доцільно розглядати не лише як поведінкову активність, але як комплексний процес, що охоплює когнітивні, емоційні та поведінкові реакції, які виникають унаслідок взаємодії з брендом, цифровою платформою або технологією.

Особливість ШІ-базованої взаємодії полягає в її суперечливому характері. З одного боку, персоналізація, швидкість отримання інформації, доступність сервісів та здатність алгоритмів адаптуватися до індивідуальних потреб можуть підвищувати цінність взаємодії для споживача. З іншого боку, ті самі технологічні можливості породжують питання щодо конфіденційності даних, прозорості алгоритмів, автономності прийняття рішень та довіри до результатів, створених ШІ.

Отже, збільшення частоти використання ШІ не обов'язково свідчить про відповідне зростання довіри або позитивної залученості. Споживач може активно використовувати технологію, визнавати її практичну користь і водночас критично ставитися до способів використання персональних даних або сумніватися в достовірності отриманої інформації.

Для позначення такого стану пропонується використовувати поняття «амбівалентна залученість до ШІ», під яким розуміється такий характер взаємодії, за якого позитивне сприйняття функціональних можливостей і практичної цінності ШІ одночасно поєднується з недовірою, усвідомленням потенційних ризиків, занепокоєнням щодо використання персональних даних та прагненням зберегти контроль над прийняттям рішень.

Актуальність такого підходу підтверджують сучасні тенденції використання ШІ в Німеччині. За даними Bitkom, у 2026 році 58% населення Німеччини віком від 16 років користуються ШІ принаймні періодично, 34% – щонайменше раз на тиждень, 15% – щодня [1]. Водночас недостатня довіра залишається одним із бар'єрів для тих, хто не використовує такі технології. Отже, поширеність технології та готовність довіряти їй є взаємопов'язаними, але не тотожними характеристиками споживчої поведінки.

Для України результати авторського пілотного опитування виявили високий рівень практичної інтеграції ШІ у повсякденну діяльність респондентів. 92,9% опитаних користуються ШІ-технологіями, причому 55% взаємодіють із ними щодня, а 42,5% – кілька разів на тиждень. Найбільш поширеними є генеративні інструменти, зокрема ChatGPT і Copilot (90,2%). Основними мотивами їх використання стали економія часу (82,9%), застосування у роботі або навчанні (80,5%) та зручність (73,2%). Отже, залученість респондентів значною мірою формується через функціональну цінність ШІ та можливість спростити виконання повсякденних завдань.

Разом із тим результати виявили суттєвий розрив між інтенсивністю використання та довірою до технології. Лише 12,2% респондентів зазначили, що довіряють ШІ-технологіям. Водночас 41,5% часто стикалися з помилками ШІ, а 56,1% – іноді. Для 17,1% опитаних такі помилки суттєво знижують довіру, ще для 48,8% – знижують її певною мірою [4]. Таким чином, регулярне використання ШІ може поєднуватися з критичною оцінкою результатів його роботи та усвідомленням можливих ризиків.

Виявлене поєднання високої практичної цінності та обмеженої довіри дозволяє розглядати залученість споживачів до ШІ як амбівалентний процес. Його сутність полягає в одночасному існуванні двох різноспрямованих тенденцій: з одного боку, корисність, швидкість і зручність стимулюють подальше використання технології; з іншого – помилки, невизначеність і сприйняті ризики посилюють потребу в перевірці результатів та збереженні контролю з боку користувача. Саме цей баланс може визначати, чи трансформується регулярне використання ШІ у стійку позитивну залученість.

Подібна суперечність простежується і в німецькому контексті: поширення використання ШІ супроводжується збереженням недовіри до технології серед частини споживачів. Це дає підстави припустити, що частота використання сама по собі не є достатнім показником залученості. Для її пояснення доцільно враховувати взаємодію чотирьох компонентів: сприйнятої цінності, довіри, ризику та відчуття контролю. Порівняння Німеччини та України в цьому аспекті становить особливий науковий інтерес, оскільки дозволяє дослідити, які механізми мають універсальний характер, а які залежать від соціального, цифрового та інституційного середовища.

Окремим фактором у цій системі виступає прозорість ШІ, яка може впливати як на довіру, так і на відчуття контролю користувача. Для Німеччини це питання набуло додаткового значення у зв'язку з EU AI Act. Вимоги щодо прозорості, які застосовуються з 2 серпня 2026 року до визначених категорій ШІ-систем, передбачають, зокрема, інформування користувачів про взаємодію зі штучним інтелектом та позначення певного контенту, створеного або зміненого за допомогою ШІ [2]. У контексті поведінки споживачів це дозволяє розглядати прозорість не лише як нормативну вимогу, а і як потенційний механізм формування довіри та усвідомленої взаємодії з технологією.

Такі вимоги сприяють більшій прозорості використання ШІ та можуть відігравати важливу роль у формуванні довіри споживачів до цифрових технологій.

Узагальнення теоретичних та попередніх емпіричних результатів дозволяє визначити сприйняту цінність, довіру, ризик і відчуття контролю як ключові компоненти формування залученості споживачів до ШІ-технологій. При цьому прозорість використання ШІ може виконувати важливу роль у забезпеченні усвідомленої взаємодії та формуванні довіри, що набуває особливого значення в європейському нормативному середовищі.

Порівняльне дослідження Німеччини та України відкриває можливість визначити, які механізми залученості мають універсальний характер, а які залежать від національного, цифрового та інституційного контексту. Подальший якісний етап дослідження має бути спрямований на поглиблене вивчення того, за яких умов споживач готовий не лише використовувати ШІ, а й довіряти йому, приймати його рекомендації та продовжувати взаємодію з технологією. Отримані результати можуть бути використані для розроблення підходів до відповідального застосування ШІ в маркетингу, орієнтованих не на максимальну автоматизацію взаємодії, а на створення цінності для споживача, забезпечення прозорості та збереження його автономії у процесі прийняття рішень.

Література:

1. Bitkom e. V. *Künstliche Intelligenz – Wie die Bevölkerung auf die neue Technologie blickt*. Berlin: Bitkom e. V. 2026. DOI: <https://doi.org/10.64022/2026-ki-bevoelkerung>.
2. European Commission. Guidelines on transparency obligations for providers and deployers of AI systems under Article 50 of the AI Act. Brussels: European Commission. 2026.
3. Ding L., Antonucci G., Venditti M. Unveiling user responses to AI-powered personalised recommendations: A qualitative study of consumer engagement dynamics on Douyin. *Qualitative Market Research: An International Journal*. 2025. Vol. 28 (2). P. 234–255. DOI: <https://doi.org/10.1108/QMR-11-2023-0151>.
4. Sievonkaieva O. O. Використання штучного інтелекту у маркетингу: сучасні технології та перспективи розвитку. *Advanced Technologies in Scientific Research: Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 4th International Scientific and Practical Conference*, Rotterdam, Netherlands, May 13–15, 2026, P. 552–554.

Тверезенко О. І.
*аспірант кафедри маркетингу,
Державний торговельно-економічний університет
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-659-4-44>

ЦИФРОВИЙ ПАСПОРТ ПРОДУКТУ В ЗЕЛЕНОМУ МАРКЕТИНГУ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ БРЕНДУ ЗІ СПОЖИВАЧЕМ

Перехід до циркулярної моделі економіки та посилення вимог до екологічної прозорості бізнесу змінюють підходи до інформаційної взаємодії брендів зі споживачами. Одним із нових інструментів таких змін стає цифровий паспорт продукту (Digital Product Passport, DPP), який забезпечує доступ до структурованої інформації про походження, склад, екологічні характеристики, використання та подальшу утилізацію товару [4]. Для зеленого маркетингу його значення виходить за межі простежуваності та регуляторної відповідності: доступність перевірених даних створює передумови для зменшення інформаційної асиметрії, підвищення довіри до екологічних характеристик продукції та більш обґрунтованого споживчого вибору [2; 5]. Це актуалізує дослідження цифрового паспорта не лише як технологічного інструменту циркулярної економіки, а як складової цифрової екосистеми зеленого бренду.

Метою дослідження є визначення ролі цифрового паспорта продукту в трансформації інформаційної взаємодії бренду зі споживачем та обґрунтування можливостей його використання як інструменту зеленого маркетингу для підвищення прозорості екологічної інформації й формування довіри до бренду.

Проблематика цифрових паспортів продуктів останніми роками дедалі активніше представлена у дослідженнях, присвячених циркулярній економіці, простежуваності продукції та цифровізації інформації про її життєвий цикл [1; 4]. У зарубіжних працях увага зосереджується також на інформаційній цінності DPP для споживачів, особливостях їх сприйняття та чинниках готовності використовувати цифрові паспорти [2; 3; 5]. Водночас маркетинговий потенціал DPP, зокрема його роль у формуванні прозорості та доказової взаємодії зеленого

бренду зі споживачем, залишається недостатньо концептуалізованим. Це визначає доцільність розгляду цифрового паспорта не лише як інструменту простежуваності та регуляторної відповідності, а як складової цифрової екосистеми зеленого бренду.

Формування циркулярної моделі економіки змінює вимоги до інформації про товар та способів її надання споживачеві. Цифровізація дає змогу перейти від обмеженого набору відомостей на упаковці чи екологічному маркуванні до системи даних, що супроводжують продукт упродовж його життєвого циклу. У цьому контексті цифровий паспорт продукту (Digital Product Passport, DPP) поєднує завдання простежуваності, підтвердження відповідності, екологічної прозорості та інформаційної взаємодії з учасниками ринку.

Інституційною основою впровадження DPP у ЄС став Регламент (ЄС) 2024/1781 щодо екодизайну сталої продукції (ESPR), відповідно до якого цифровий паспорт містить специфічні для продукту дані, доступні електронними засобами через носій даних [4]. Інформація має бути точною, повною та актуальною, а доступ до визначеної її частини передбачено, зокрема, для споживачів [4]. Отже, DPP поступово перетворюється з інструменту регуляторної відповідності на елемент інформаційного забезпечення споживчого вибору.

Для українських підприємств ця трансформація особливо важлива в контексті інтеграції до європейського ринку. Розвиток цифрових паспортів пов'язаний із цифровізацією ланцюгів постачання, посиленням вимог ЄС до простежуваності та зростанням запиту на прозорість товарної інформації [1]. Практична цінність DPP при цьому не обмежується виконанням регуляторних вимог: доступність підтверджених даних про походження, склад і характеристики товару здатна сприяти зміцненню довіри споживачів та підтримувати експортні можливості підприємств [1].

Для зеленого маркетингу принциповим є те, що DPP створює можливість зменшення інформаційної асиметрії між брендом і споживачем. Екологічні характеристики товару – походження сировини, вуглецевий слід, ремонтпридатність, використання вторинних матеріалів, можливість повторного використання чи переробки – складно самотійно перевірити до моменту купівлі. Цифровий паспорт дає змогу пов'язати екологічні твердження бренду з даними про конкретний продукт, зміщуючи акцент із декларативної комунікації на її доказовість.

Водночас маркетингова цінність DPP визначається не кількістю доступних даних, а їх релевантністю для споживача. У дослідженні М. Роровіч та співавторів, проведеному серед 211 респондентів на прикладі цифрових паспортів акумуляторних батарей електромобілів, серед найбільш важливих характеристик визначено очікуваний термін експлуатації, стан батареї, гарантію, запас ходу, а серед параметрів сталості – інформацію про вуглецевий слід [2]. Отже, цифровий паспорт має не просто акумулювати інформацію, а допомагати споживачеві оцінювати функціональні й екологічні характеристики продукту.

Поведінковий аспект використання DPP підтверджують результати дослідження R. Zhao та C. Liu, емпірична база якого охопила 425 споживачів [3]. Прийняття цифрових паспортів пов'язане не лише з технологічними характеристиками інструменту, а й із ціннісними орієнтаціями споживачів щодо сталого розвитку та циркулярної економіки [3]. Дослідження J. Simões та співавторів також засвідчує значущість довіри, потреби в додатковій інформації про продукт і проекологічних установок для наміру використовувати DPP [5]. Це дозволяє розглядати цифровий паспорт не лише як інформаційну технологію, а як нову точку контакту в цифровій екосистемі зеленого бренду.

Практичний потенціал такого підходу особливо помітний у галузях зі значним екологічним впливом продукції. Для електромобілів DPP може поєднувати дані про походження та стан батареї, очікуваний термін її служби й вуглецевий слід [2]. У fashion-секторі цифровий паспорт здатний забезпечувати доступ до інформації про матеріали, походження сировини, догляд, ремонт, повторне використання та переробку продукції [3; 4]. Таким чином, цифровий контакт бренду зі споживачем може продовжуватися після купівлі та охоплювати різні етапи життєвого циклу товару.

Маркетинговий потенціал DPP доцільно пов'язувати з переходом від регуляторної логіки *«яку інформацію підприємство зобов'язане надати»* до споживчо орієнтованої – *«яка підтверджена інформація створює цінність і зміцнює довіру до бренду»*. У такій моделі цифровий паспорт стає частиною customer journey: до купівлі він допомагає оцінити походження та екологічні характеристики товару, під час використання – отримати інформацію щодо догляду й ремонту, після завершення первинного використання – щодо повторного продажу, повернення або переробки.

**Трансформація функцій цифрового паспорту продукту
в системі зеленого маркетингу**

Функція DPP	Цінність для споживача	Маркетинговий результат для бренду
Ідентифікаційна	Підтвердження походження товару	Підвищення прозорості бренду
Екологічно-інформаційна	Оцінювання екологічних характеристик	Доказовість екологічних тверджень (green claims)
Експлуатаційна	Інформація про використання, догляд і ремонт	Підтримання взаємодії після купівлі
Циркулярна	Інформація про повторне використання та переробку	Залучення споживача до циркулярної екосистеми бренду
Комунікаційно-довірча	Доступ до структурованих і підтверджених даних	Формування довіри до зеленого бренду (green trust)

Джерело: розроблено автором на основі [1–5]

Таким чином, використання DPP у зеленому маркетингу означає перехід від одностороннього декларування екологічних переваг до *верифікованої цифрової взаємодії бренду зі споживачем*. Бренд у такій моделі не лише повідомляє про екологічність продукту, а надає доступ до даних, які дозволяють оцінити обґрунтованість відповідних тверджень. Тому цифровий паспорт може розглядатися як інструмент переходу від моделі “*brand says*” до “*brand shows and verifies*”, де інформаційна прозорість стає основою формування довіри та залучення споживача до практик відповідального споживання.

Література:

1. Шурдук І. В., Васюта В. Б., Івасенко О. А., Григор'єва О. В. Експертиза якості і сертифікація у цифровому середовищі: цифрові паспорти товарів, простежуваність та аналітика відповідності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 8. С. 354–359. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.8.354>
2. Popowicz M., Pohlmann A., Schöggel J.-P., Baumgartner R. J. Digital Product Passports as Information Providers for Consumers – The Case of Digital Battery Passports. *Business Strategy and the Environment*. 2025. Vol. 34. No. 6. P. 7700–7722. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.4346>

3. Zhao R., Liu C. Consumer Acceptance of Digital Product Passports: The Roles of Technological Awareness and Value Orientations. *Sustainability*. 2025. Vol. 17. No. 23. Art. 10878. DOI: <https://doi.org/10.3390/su172310878>
4. European Parliament, Council of the European Union. Regulation (EU) 2024/1781 of 13 June 2024 establishing a framework for the setting of ecodesign requirements for sustainable products. *Official Journal of the European Union*. 2024. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1781/oj/eng> (дата звернення: 11.08.2026).
5. Simões J., Neves C., Oliveira T., Azadi H., Goli I. Toward circular economy: Investigating citizens' willingness to use digital product passports. *Green Technologies and Sustainability*. 2026. Vol. 4. No. 3. Art. 100393. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.grets.2026.100393>

СЕКЦІЯ 7. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Буличова В. В.

*здобувач кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-659-4-45>

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОЛАБОРАЦІЇ УНІВЕРСИТЕТІВ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД

Повномасштабна війна суттєво змінила умови функціонування закладів вищої освіти України. Руйнування освітньої та наукової інфраструктури, вимушене переміщення працівників і здобувачів освіти, обмеження академічної мобільності, нестабільність енергетичного та цифрового забезпечення посилили потребу університетів у міжнародній підтримці. За результатами дослідження UNESCO, на початок 2024 р. значна частина українських науковців і викладачів була змушена змінити місце проживання або виїхати за кордон, а відновлення державної дослідницької інфраструктури потребує значних фінансових ресурсів [3]. За таких умов міжнародна колаборація перетворюється з додаткового напрямку університетської діяльності на один із механізмів забезпечення інституційної стійкості, безперервності освітнього процесу та збереження наукового потенціалу.

Правові засади міжнародного співробітництва закладів вищої освіти визначені Законом України «Про вищу освіту». До його основних напрямів віднесено участь у міжнародних освітніх і наукових програмах, академічні обміни, проведення спільних досліджень, створення спільних освітніх програм, організацію міжнародних заходів та інші форми взаємодії з іноземними партнерами [1]. Порядок організації академічної мобільності встановлює механізми участі українських закладів освіти, працівників і здобувачів у внутрішніх та міжнародних програмах на підставі договорів, проєктів і програм співробітництва [2].

У воєнний період міжнародна колаборація університетів охоплює академічну мобільність, спільні освітні програми, наукові дослідження, грантову підтримку, доступ до цифрової інфраструктури й інформаційних ресурсів, підвищення кваліфікації працівників, гуманітарну допомогу та підтримку переміщених учасників освітнього процесу. За даними Європейської комісії, від початку повномасштабної війни понад 52 тис. українців узяли участь у мобільності Erasmus+, а на підтримку проєктів за участю українських організацій і громадян було залучено понад 210 млн євро [4]. Це підтверджує значення міжнародної співпраці не лише для поточної підтримки університетів, а й для формування людського капіталу, інституційного розвитку, європейської інтеграції та повоєнного відновлення України.

У 2025 р. за участю Міністерства освіти і науки України, UNESCO, Європейської комісії та міжнародних партнерів було започатковано Міжнародну коаліцію з питань науки, досліджень та інновацій для України. Її діяльність передбачає координацію міжнародної підтримки, формування спільного порядку денного та організацію постійного діалогу між українськими органами влади й міжнародними партнерами [5]. Зазначене свідчить про поступовий перехід від окремих форм допомоги до системної міжнародної взаємодії, яка потребує належного інформаційного супроводу на державному та університетському рівнях.

Результативність міжнародної колаборації залежить від якості її інформаційного забезпечення. Наявність значної кількості партнерів, програм і каналів підтримки не гарантує їх ефективного використання. Інформація про міжнародні можливості часто розпорошена між структурними підрозділами університетів, сайтами донорських організацій, електронною поштою, соціальними мережами та персональними контактами працівників. Це ускладнює своєчасне виявлення доступних програм, координацію проєктних заявок, контроль виконання міжнародних проєктів, оцінювання їхньої результативності та поширення отриманого досвіду.

В умовах надзвичайних ситуацій особливого значення набувають доступність, якість, сумісність і систематичне оновлення освітніх даних. UNESCO наголошує на необхідності розвитку інформаційних систем управління освітою, інтеграції показників та використання даних для координації дій, планування підтримки й відновлення освітніх систем [6]. Тому інформаційне забезпечення міжнародної колаборації не повинно обмежуватися інформуванням про конкурси та програми. Воно має

охоплювати збір, перевірку, систематизацію, захист, аналіз і поширення даних, необхідних для прийняття управлінських рішень.

Особливістю воєнного періоду є необхідність доповнення традиційної інформації про міжнародні програми даними про безпекові обмеження, переміщення учасників, доступність університетської інфраструктури, можливості дистанційної участі, умови академічної мобільності, захист персональних даних і ризики розголошення чутливої інформації. Отже, інформаційне забезпечення міжнародної колаборації має виконувати комунікаційну, координаційну, аналітичну, безпекову та контрольну функції.

До основних проблем інформаційного забезпечення міжнародної діяльності українських університетів доцільно віднести:

- фрагментарність і дублювання інформації про міжнародні угоди, проекти та програми мобільності;
- відсутність єдиних підходів до обліку результатів міжнародного співробітництва;
- недостатній обмін інформацією між адміністрацією, міжнародними відділами, кафедрами, науковими підрозділами та здобувачами освіти;
- обмежені можливості оперативного зіставлення потреб університету з пропозиціями міжнародних партнерів;
- відсутність системного моніторингу завершених проєктів та їхнього впливу на освітню і наукову діяльність;
- підвищені вимоги до кібербезпеки, захисту персональних даних і диференціації доступу до чутливої інформації.

Для подолання зазначених проблем пропонується формування інтегрованої інформаційної системи міжнародної колаборації університету. Така система має об'єднувати реєстр міжнародних партнерів і договорів, базу актуальних грантових програм, інформацію про академічну мобільність, спільні освітні та наукові проєкти, потреби структурних підрозділів, показники результативності співпраці, безпекові обмеження та звітність. Її функціонування повинно ґрунтуватися на принципах актуальності, достовірності, сумісності, повноти, диференційованого доступу, інформаційної безпеки та персоніфікованого інформування користувачів.

Важливим компонентом запропонованої системи має стати аналітична панель, яка відображатиме кількість і географію партнерств, напрями співпраці, обсяги залученого фінансування, показники академічної мобільності, результати міжнародних проєктів та

відповідність наявних можливостей актуальним потребам університету. Це дасть змогу перейти від формального обліку укладених угод до оцінювання реального внеску міжнародної колаборації у стійкість університету, якість освіти, розвиток наукових досліджень і відновлення матеріально-технічної бази.

Таким чином, у воєнний період інформаційне забезпечення міжнародної колаборації має розглядатися як складова публічного управління стійкістю системи вищої освіти. Його вдосконалення потребує узгодженої взаємодії Міністерства освіти і науки України, закладів вищої освіти, міжнародних організацій та університетів-партнерів. Запровадження інтегрованої інформаційної системи сприятиме своєчасному залученню міжнародної підтримки, зменшенню дублювання управлінських дій, підвищенню прозорості міжнародних проєктів і спрямуванню ресурсів на найбільш актуальні потреби університетів. У перспективі такий механізм може стати основою координації міжнародної допомоги, поглиблення інтеграції української вищої освіти до Європейського освітнього і дослідницького простору та забезпечення її повоєнного відновлення.

Література:

1. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 17.08.2026).
2. Про затвердження Порядку реалізації права на академічну мобільність: Постанова Кабінету Міністрів України від 12.08.2015 № 579. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/579-2015-%D0%BF> (дата звернення: 17.08.2026).
3. Analysis of war damage to the Ukrainian science sector and its consequences. Paris: UNESCO, 2024. 34 p. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000388803> (дата звернення: 17.08.2026).
4. Building resilience and human capital for Ukraine's European future. Erasmus+. European Commission. 12 May 2026. URL: <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/whats-new/news/building-resilience-and-human-capital-for-ukraines-european-future> (дата звернення: 17.08.2026).
5. Ukraine: International Coalition for Science, Research and Innovation launched. UNESCO. 11 July 2025. URL: <https://www.unesco.org/en/articles/ukraine-international-coalition-science-research-and-innovation-launched> (дата звернення: 17.08.2026).
6. Education in emergencies: monitoring and assessing the state of education. UNESCO. URL: <https://www.unesco.org/en/emergencies/education/monitoring> (дата звернення: 17.08.2026).

Гончарук К. Ю.

*Голова Всеукраїнської професійної спілки моряків та робітників
морського транспорту «Українське об'єднання моряків»,
здобувач ступеня доктора філософії,
викладач кафедри національної безпеки,
Науково-навчальний Інститут права та безпеки
імені князя Володимира Великого
Міжрегіональної академії управління персоналом
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-659-4-46>

ІНСТИТУЦІЙНА ВЗАЄМОДІЯ ДЕРЖАВИ ТА ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ МОРСЬКОЮ ГАЛУЗЗЮ УКРАЇНИ

Морська галузь України має стратегічне значення для функціонування національної економіки, зовнішньої торгівлі, транспортної системи та інтеграції держави до світового економічного простору. Водночас специфіка її функціонування, значна кількість адміністративних і регуляторних процедур, міжнародний характер праці моряків та необхідність дотримання міжнародних стандартів зумовлюють потребу у формуванні ефективної моделі публічного управління галуззю. Особливого значення за таких умов набуває взаємодія органів державної влади з інститутами громадянського суспільства, спроможними забезпечувати громадський контроль, представляти інтереси професійної спільноти та формувати зворотний зв'язок між суб'єктами управління і громадянами.

Традиційна модель публічного управління передбачала переважно односторонній управлінський вплив держави на регульовану сферу. Натомість сучасні концепції належного врядування (good governance) та партисипативного управління ґрунтуються на прозорості, підзвітності, відкритості та залученні заінтересованих суспільних груп до процесу підготовки й реалізації управлінських рішень [1]. У морській галузі такими суб'єктами виступають громадські організації, професійні спілки та інші професійні об'єднання моряків. Практика їх діяльності свідчить про поступову трансформацію від переважно представницьких і захисних функцій до безпосередньої участі в процесах громадського

контролю, адвокації реформ, експертного супроводу та взаємодії з органами публічної влади.

Особливо виразно значення громадянського суспільства проявилось у сфері реформування системи підготовки та дипломування моряків. Тривале існування складних адміністративних процедур, значний обсяг дискреційних повноважень та недостатня прозорість окремих етапів оформлення кваліфікаційних документів створювали передумови для виникнення корупційних ризиків. За таких умов громадські організації почали виконувати функцію незалежного зовнішнього контролю, поєднуючи моніторинг адміністративних процедур із публічною комунікацією, підготовкою звернень до органів влади, адвокацією нормативних змін та мобілізацією професійної спільноти.

Показовим є досвід громадської активності моряків у 2020–2023 рр., коли системні громадські кампанії та публічні протести сприяли актуалізації на державному рівні проблем корупції та надмірного адміністративного навантаження у сфері дипломування. Одним із результатів реформування стало прийняття Закону України № 1578-IX, яким було змінено підходи до визначення кваліфікаційних вимог до членів екіпажу та створено передумови для подальшої формалізації відповідних процедур. Водночас поширення електронних сервісів та комп'ютеризованих форм оцінювання компетентності засвідчило перспективність мінімізації безпосереднього контакту між заявником і посадовою особою як одного з інструментів зниження корупційних ризиків [3].

Однак цифровізація сама по собі не гарантує належної якості публічного управління. Перенесення адміністративної процедури в електронне середовище без усунення непрозорих алгоритмів, надмірної дискреції чи штучних адміністративних бар'єрів здатне не ліквідувати, а лише трансформувати наявні ризики. Тому цифрову трансформацію морської галузі доцільно поєднувати із громадським моніторингом якості електронних адміністративних послуг, відкритістю інформації про порядок прийняття рішень та наявністю ефективних механізмів їх оскарження. У цьому контексті громадський контроль набуває значення постійного механізму зворотного зв'язку між державою та отримувачами адміністративних послуг.

Другим важливим напрямом інституційної взаємодії є діяльність професійних об'єднань моряків. Відповідно до законодавства професійні спілки здійснюють громадський контроль за додержанням законодавства про працю, представляють і захищають трудові та соціально-економічні

права працівників. У морській сфері значення цих повноважень посилюється міжнародним характером працевлаштування українських моряків та необхідністю забезпечення стандартів, передбачених міжнародним морським і трудовим правом [4].

Функції професійних об'єднань при цьому поступово виходять за межі класичного представництва інтересів працівників. Вони забезпечують комунікацію моряків з органами державної влади, беруть участь у роботі громадських і консультативно-дорадчих органів, здійснюють правову та інформаційну підтримку, сприяють вирішенню трудових спорів та беруть участь в обговоренні нормативно-правових актів. Саме тому професійні об'єднання моряків доцільно розглядати як інституційних посередників між державою, роботодавцями та професійною спільнотою, діяльність яких сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень [2].

Додаткового значення питання взаємодії держави та професійної спільноти набуло після початку повномасштабної збройної агресії проти України. Запровадження воєнного стану та пов'язаних із ним обмежень поставило державу перед необхідністю одночасного забезпечення потреб національної безпеки та збереження кадрового потенціалу морської галузі. Обмеження можливостей здійснення професійної діяльності окремими категоріями моряків, проблеми оновлення кваліфікаційних документів, ротації та репатріації екіпажів суттєво ускладнили реалізацію їх трудових прав. Як зазначає І. О. Данилова, визнання українських моряків ключовими працівниками (key workers) може сприяти подоланню адміністративних обмежень та забезпеченню стабільності морських ланцюгів постачання [5].

На нашу думку, подальший розвиток публічного управління морською галуззю має передбачати перехід від епізодичної взаємодії держави з громадськими та професійними об'єднаннями до формування постійного інституційного механізму такої співпраці. Його складовими можуть бути системне залучення представників професійної спільноти до робочих груп і консультативно-дорадчих органів, громадська оцінка проєктів нормативно-правових актів, моніторинг якості адміністративних послуг для моряків та створення цифрових каналів зворотного зв'язку з органами публічної влади.

При цьому принципове значення має збереження незалежності громадського сектору. Інституційна взаємодія не повинна перетворювати громадські організації на формальне доповнення державного апарату. Навпаки, їх цінність для системи публічного управління полягає саме у

здатності здійснювати незалежну оцінку управлінських рішень, виявляти системні недоліки та представляти позицію професійної спільноти. Тому оптимальною є партнерська модель, за якої держава зберігає владні та регуляторні повноваження, а громадянське суспільство забезпечує незалежний контроль, експертну участь і постійний зворотний зв'язок.

Таким чином, громадські та професійні об'єднання моряків поступово перетворюються з об'єктів державної політики на активних учасників її формування та реалізації. Їх залучення створює додатковий рівень інституційного контролю, сприяє зменшенню корупційних ризиків, підвищенню прозорості адміністративних процедур та кращому врахуванню потреб професійної спільноти. Перспективною моделлю розвитку публічного управління морською галуззю України має стати системна взаємодія держави, громадянського суспільства та професійного середовища на принципах належного врядування, підзвітності, цифрової відкритості та взаємної інституційної відповідальності.

Література:

1. OECD. Governance. Organisation for Economic Co-operation and Development. Paris: OECD. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/policy-areas/governance.html>.
2. Чернієнко О. В. Інституціональне забезпечення публічного адміністрування прав моряків в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.8.12>.
3. Про внесення змін до статті 51 Кодексу торговельного мореплавства України щодо вимог до кваліфікації членів екіпажу : Закон України від 29.06.2021 № 1578-IX.
4. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності : Закон України від 15.09.1999 № 1045-XIV.
5. Данилова І. О. Проблеми захисту прав моряків в умовах збройного конфлікту в Україні: українські моряки – ключові працівники (key workers). *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. № 1. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.01.98>.

Гончарук В. Л.

*доктор філософії в галузі права, доцент,
професор кафедри національної безпеки,
Науково-навчальний Інститут права та безпеки
імені князя Володимира Великого
Міжрегіональної Академії управління персоналом;
керуючий Адвокатського Бюро, адвокат
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-659-4-47>

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ УКРАЇНИ ЯК СКЛАДОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ОБОРОНОЗДАТНОСТІ ДЕРЖАВИ

Сучасні безпекові виклики актуалізували необхідність переосмислення місця стратегічного потенціалу держави в системі публічного управління. Повномасштабна збройна агресія проти України продемонструвала, що економічна безпека та обороноздатність визначаються не лише обсягом фінансових ресурсів, чисельністю збройних сил або можливостями отримання зовнішньої допомоги. Не менш важливими є спроможність держави підтримувати власне промислове виробництво, забезпечувати функціонування оборонно-промислового комплексу, енергетичну стійкість, зберігати науково-технологічні компетенції, людський капітал та критичну інфраструктуру.

У цьому контексті стратегічний потенціал держави доцільно розглядати як самостійний об'єкт публічного управління, що охоплює сукупність економічних, виробничих, технологічних, енергетичних, наукових, кадрових та інфраструктурних можливостей, які забезпечують здатність держави реалізовувати власні національні інтереси, підтримувати економічний суверенітет та забезпечувати обороноздатність.

Історичний досвід України є особливо показовим для розуміння значення цієї категорії. На момент здобуття незалежності Україна успадкувала значний виробничий, ресурсний і науково-технічний потенціал. Наприкінці 1980-х років Українська РСР була одним із ключових промислових центрів СРСР. На початку 1990-х років на її

території вироблялося понад 50% залізної руди СРСР, 25% вугілля, 97% вугільних комбайнів, 52,3% вантажних вагонів, 33,2% турбін та 24,7% тракторів [1]. За приблизними оцінками в середині 1980-х років УРСР забезпечувала близько чверті всього радянського експорту, а понад тисяча підприємств республіки постачали продукцію до 105 країн.

Особливого значення для майбутньої обороноздатності незалежної України набував комплекс високотехнологічних виробництв. Машинобудування становило близько 31,1% промислового виробництва УРСР, причому значну його частину формували підприємства військово-промислового комплексу. На території України функціонували виробничі й наукові центри ракетно-космічного, авіаційного та енергетичного машинобудування. Виробниче об'єднання «Південний машинобудівний завод» та КБ «Південне» забезпечували науково-дослідний, конструкторський і виробничий цикл створення ракетно-космічної техніки; авіаційний комплекс «Антонов» мав компетенції у створенні важких транспортних літаків; «Турбоатом» виробляв енергетичне обладнання для атомних та гідроелектростанцій.

Важливо, що промисловий потенціал був інтегрований із розвиненою науковою базою. Українські науково-дослідні інститути, конструкторські бюро та вищі навчальні заклади забезпечували підготовку інженерних і наукових кадрів та трансфер технологій від наукових розробок до серійного виробництва. Саме така взаємодія науки, виробництва та оборонного сектору створювала технологічну основу стратегічного потенціалу [2].

При цьому стартові умови незалежної України не слід ідеалізувати. Радянська економічна модель характеризувалася значними структурними диспропорціями, низькою продуктивністю окремих секторів, надмірною орієнтацією на важку промисловість та військово-промисловий комплекс, технологічною залежністю від загальносоюзної кооперації. Розрив господарських зв'язків після 1991 р. об'єктивно вимагав масштабної структурної перебудови. Однак вирішальним питанням стало не саме проведення економічних реформ, а якість публічного управління процесом трансформації стратегічного потенціалу.

Одним із найбільш масштабних трансформаційних процесів стала приватизація державної власності. Мета приватизації визначалась як – формування багатокладної ринкової економіки, залучення інвестицій та підвищення ефективності використання майна – сама по собі відповідала потребам економічної трансформації. Проблема полягала у слабкості

державних інститутів, недостатньому контролю за процесами відчуження власності, відсутності розвинених механізмів незалежної оцінки та ефективного захисту прав власності.

На початковому етапі приватизації значного поширення набули неконкурентні механізми, зокрема оренда з викупом та викуп підприємств трудовими колективами. Ваучерна приватизація формально забезпечила масштабне залучення населення: було видано понад 45 млн приватизаційних майнових сертифікатів. Проте інституційна слабкість фондового ринку, недостатній рівень фінансової грамотності, гіперінфляційні процеси та недосконалість механізмів захисту міноритарних власників створили умови для подальшої концентрації корпоративного контролю [3; 4].

Як зазначалося в аналітичній статті П. Фролова, опублікованій у тижневику «Дзеркало тижня. Україна» (№ 10 (356), 17–23 березня 2018 р.), у 1992–2017 рр. в Україні було приватизовано близько 132–133 тис. Об'єктів державної власності. При цьому принциповим із позицій економічної безпеки є не саме співвідношення державної та приватної власності, а питання, чи зберегла держава належні механізми стратегічного контролю над активами та галузями, від функціонування яких залежали технологічна спроможність, енергетична безпека, експортний потенціал та обороноздатність.

Показовим у цьому контексті є процес приватизації великих промислових підприємств, який супроводжувався становленням потужних фінансово-промислових груп. Недостатня прозорість і конкурентність приватизаційних процедур, відчуження окремих активів за вартістю, що не повною мірою відповідала їхньому економічному потенціалу, нерівний доступ учасників до приватизаційних процесів та вплив політичних чинників на ухвалення відповідних рішень створили передумови для концентрації значних економічних ресурсів у руках обмеженого кола приватних суб'єктів. Унаслідок цього держава поступово втрачала частину реальних важелів впливу на стратегічно важливі активи та ресурси, тоді як фактичний контроль над ними дедалі більше зосереджувався у великих приватних фінансово-промислових групах.

Таким чином, одним із ключових недоліків публічного управління 1990-х – початку 2000-х років можна вважати відсутність цілісної системи класифікації стратегічних активів та довгострокової політики щодо допустимих меж зміни форми власності або втрати державного впливу на такі об'єкти. Приватизаційна політика переважно розглядалася

як інструмент економічної реформи та наповнення бюджету, тоді як її довгострокові наслідки для національної безпеки, технологічного суверенітету й обороноздатності належним чином не інтегрувалися в систему державного стратегічного планування.

Подальша деіндустріалізація посилила зазначені ризики. Скорочення промислового виробництва означало не лише зміну структури ВВП або зайнятості, а й втрату виробничих ланцюгів та технологічних компетенцій. Особливо небезпечним для стратегічного потенціалу стало скорочення високотехнологічної зайнятості. Значна частина інженерів, конструкторів і науковців змінила сферу діяльності або емігрувала, а відновлення технологічної бази вимагає значних ресурсів і часу [5].

Саме людський і науково-технологічний капітал є тією складовою стратегічного потенціалу, яку неможливо швидко компенсувати фінансовими ресурсами. Виробниче підприємство можна відбудувати або придбати нове обладнання, однак відновлення інженерної школи, конструкторського бюро, наукового колективу та накопичених десятиліттями технологічних компетенцій є значно складнішим завданням.

Це дозволяє зробити важливий для науки публічного управління висновок: стратегічний потенціал характеризується властивістю інституційної інерційності. Його формування потребує тривалого часу, послідовної державної політики та значних інвестицій, тоді як його редукція може відбуватися значно швидше – внаслідок сукупності економічних криз, помилок приватизаційної політики, скорочення державного замовлення, недостатнього фінансування науки, міграції кадрів та втрати виробничих ринків.

Втрата частини стратегічного потенціалу закономірно послаблює економічний суверенітет держави. Критична залежність від імпорту, скорочення власного високотехнологічного виробництва, обмеженість внутрішніх фінансових ресурсів і сировинна спрямованість експорту зменшують спроможність держави самостійно реагувати на економічні та безпекові виклики. Ситуацію додатково ускладнюють відтік капіталу та використання офшорних механізмів, які звужують фінансові можливості держави щодо розвитку стратегічних галузей економіки й послаблюють прозорість контролю над окремими активами.

Особливої гостроти зазначена проблема набула після початку російської агресії у 2014 р. та повномасштабного вторгнення у 2022 р., коли виробничий, технологічний і кадровий потенціал безпосередньо

став ресурсом обороноздатності. Воєнний досвід підтвердив, що здатність держави виробляти озброєння, боєприпаси, засоби зв'язку, безпілотні системи, енергетичне обладнання та інші критично необхідні товари значною мірою залежить від наявності виробничих компетенцій, сформованих ще до виникнення безпосередньої військової загрози.

Звідси випливає необхідність перегляду традиційного підходу до публічного управління економічною безпекою. Держава повинна управляти не лише поточними макроекономічними показниками, бюджетними параметрами чи інвестиційним середовищем, а й довгостроковою здатністю економічної системи забезпечувати критичні потреби суспільства та сектору безпеки і оборони.

На наш погляд, сучасна система публічного управління стратегічним потенціалом України має ґрунтуватися щонайменше на декількох взаємопов'язаних напрямках.

По-перше, необхідним є нормативне визначення категорії стратегічного потенціалу держави та встановлення системи його кількісних і якісних індикаторів. До таких показників мають належати рівень технологічної автономії, виробничі можливості оборонно-промислового комплексу, стан критичної інфраструктури, залежність від імпорту критичних ресурсів, обсяг науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, кадровий потенціал стратегічних галузей та здатність економіки до мобілізаційного розгортання.

По-друге, доцільно запровадити систематичний аудит стратегічного потенціалу України, який давав би можливість оцінювати не лише наявні активи, а й ризики втрати окремих технологій, підприємств, виробничих ланцюгів і професійних компетенцій.

По-третє, рішення щодо приватизації, реструктуризації або ліквідації підприємств стратегічного значення повинні оцінюватися не лише за критеріями економічної ефективності. Вони мають проходити оцінку потенційного впливу на економічну безпеку, технологічну автономію та обороноздатність.

По-четверте, необхідним є забезпечення інституційної наступності стратегічної політики. Реалізація довгострокових програм розвитку ОПК, енергетики, науки, авіаційної, ракетно-космічної та інших критичних галузей не може повністю залежати від зміни політичних циклів, складу парламенту або уряду. Стратегічний потенціал формується десятиліттями, тому політика його розвитку повинна мати довгостроковий характер.

По-п'яте, одним із головних пріоритетів має стати відновлення зв'язку «наука – технологія – промисловість – оборона». Без системного фінансування прикладних досліджень, збереження інженерних шкіл і формування державного попиту на високотехнологічну продукцію неможливе стале відновлення стратегічного потенціалу.

Таким чином, історичний досвід економічних трансформацій України дає підстави стверджувати, що стратегічний потенціал є не статичною сукупністю ресурсів, а результатом тривалої взаємодії державної політики, виробничого сектору, науки, людського капіталу та інституційної спроможності. Його редукція призводить до звуження економічного суверенітету, зростання зовнішньої залежності та обмеження можливостей держави самостійно забезпечувати власну обороноздатність.

Відповідно, публічне управління стратегічним потенціалом має бути визнане одним із ключових елементів системи забезпечення економічної та національної безпеки України. У післявоєнний період державна політика повинна бути спрямована не на механічне відновлення довоєнної структури економіки, а на формування нового стратегічного потенціалу, здатного забезпечувати технологічну автономію, стійкість критичних виробництв, розвиток оборонно-промислового комплексу та спроможність держави діяти самостійно в умовах майбутніх криз і безпекових загроз.

Література:

1. Petryshyn H. Economic reforms and transformations of the Socialist Ukrainian economy. *Historia i Polityka*. 2025. Vol. 59. No. 52. P. 75–90. DOI: <https://doi.org/10.12775/HiP.2025.014>.
2. Yegorov I. Post-Soviet science: Difficulties in the transformation of the R&D systems in Russia and Ukraine. *Research Policy*. 2009. Vol. 38. No. 4. P. 600–609. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2009.01.010>.
3. Падалка С. С. Приватизація в Україні у системі відносин: влада, громадянське суспільство, особа (1991–2010 роки). *Український історичний журнал*. 2011. № 4. С. 77–92.
4. Chugaievska S., Wisła R., Nowosad A. Ownership transformations in Poland and Ukraine. *Economic Transformation in Poland and Ukraine*. Routledge, 2020. P. 25–40. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003041375-2>.
5. Бойченко Е. Б., Червінська Л. П., Червінська Т. М. Регіональні аспекти зайнятості в Україні: реалії, виклики, напрями вирішення проблем. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 2 (11). С. 146–152. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-24>.

СЕКЦІЯ 8. МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Домашенко М. Д.

доцент кафедри міжнародних економічних відносин,

Сумський державний університет

м. Суми, Україна

Пабат К. В.

студентка,

Сумський державний університет

м. Суми, Україна

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-659-4-48>

МАРКЕТИНГ ІННОВАЦІЙ У МІЖНАРОДНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ¹

Сучасні глобальні зміни, цифрова трансформація та наслідки повномасштабної війни зумовлюють необхідність пошуку нових підходів до відновлення та розвитку економіки України. Особливого значення набуває посилення міжнародної діяльності підприємств, розвиток їх інноваційного потенціалу та вихід на зарубіжні ринки. Міжнародна орієнтація підприємницького сектору може розглядатися не лише як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємств, а й як чинник трансформації регіональної економіки, відновлення ділової активності та формування нових джерел економічного зростання.

У цьому контексті важливим інструментом є маркетинг інновацій як системна сукупність цілей, методів та механізмів просування інноваційних продуктів і технологій на цільових ринках. Ефективна

¹ Публікація містить результати дослідження «Фундаментальні засади сталого та інклюзивного розвитку регіонального простору для повоєнного відновлення в умовах цифрової трансформації» (№ д/р 0125U001620, 2025-2027), що фінансується за рахунок державного бюджету України.

This research was funded by a grant from the state budget of Ukraine “Fundamentals of Sustainable and Inclusive Regional Spatial Development for Post-War Reconstruction in the Context of Digital Transformation” (# 0125U001620, 2025-2027)

міжнародна маркетингова стратегія має враховувати особливості зарубіжних ринків, поведінку споживачів, конкурентне середовище, регуляторні вимоги, цифрові канали комунікації та можливості партнерської взаємодії. Для українських підприємств її значення посилюється в умовах повоєнного відновлення, оскільки розширення доступу до міжнародних ринків створює можливості для відновлення виробництва, диверсифікації доходів, залучення інвестицій та формування нових партнерських зв'язків.

Першочерговою умовою ефективної міжнародної маркетингової стратегії є сегментування та профілювання цільових ринків із визначенням потреб споживачів і формуванням відповідної ціннісної пропозиції. Важливо враховувати культурні, демографічні, поведінкові та регуляторні особливості різних країн. Доцільним є також поетапний вихід на міжнародні ринки через пілотні ринки Центральної та Східної Європи, зокрема Польщу, Чехію та країни Балтії. Такий підхід дає змогу протестувати маркетингові гіпотези, адаптувати цінову пропозицію та канали дистрибуції й зменшити ризики міжнародного розширення [1].

Важливою складовою маркетингу інновацій є цифровізація маркетингової діяльності. Використання SEO, контент-маркетингу, таргетованої реклами, соціальних мереж та email-маркетингу забезпечує доступ до міжнародної аудиторії без значних витрат на фізичну інфраструктуру. Цифрові канали розширюють географію охоплення, знижують вартість комунікацій та дають змогу оперативно отримувати інформацію про реакцію споживачів. В умовах повоєнного відновлення це зменшує просторові й ресурсні бар'єри та створює можливості для ширшого залучення підприємств регіонів до глобальних економічних процесів [2].

Результативність маркетингу інновацій залежить також від його інтеграції у внутрішні бізнес-процеси підприємства. Формування крос-функціональних команд та регулярний аналіз ринкової інформації дають змогу перейти від окремих маркетингових заходів до системного управління міжнародною діяльністю. Водночас розвиток партнерських мереж, залучення дистриб'юторів, агентів і стратегічних партнерів сприяють скороченню часу та витрат виходу на нові ринки, а також обміну знаннями, технологіями та управлінськими практиками.

Важливими складовими міжнародного маркетингу є управління репутацією та інноваційним брендом підприємства. Онлайн-відгуки, професійні публікації, галузеві рейтинги, міжнародні виставки та цифрові комунікації формують довіру потенційних клієнтів і партнерів.

Участь у міжнародних виставках, конкурсах та акселераційних програмах, своєю чергою, створює можливості для презентації інноваційної продукції, встановлення партнерських контактів та залучення інвестиційних ресурсів. Чітка бренд-архітектура й адаптація позиціонування до особливостей цільових ринків сприяють підвищенню ринкової вартості підприємств та інвестиційної привабливості регіонального бізнес-середовища [3].

Необхідною умовою адаптивності міжнародної маркетингової стратегії є систематичне дослідження цільових ринків та моніторинг результативності. Аналіз ринкової місткості, конкурентного середовища, споживчої поведінки та регуляторних вимог підвищує обґрунтованість стратегічних рішень, а використання показників виручки, ROI, частки ринку, впізнаваності бренду та задоволеності клієнтів дає змогу своєчасно коригувати маркетингові заходи.

З урахуванням зазначеного сформовано систему рекомендацій щодо маркетингу інновацій у міжнародній діяльності підприємств (табл. 1), яка поєднує маркетингові, цифрові, організаційні та комунікаційні інструменти. Її реалізація спрямована не лише на підвищення результативності міжнародної діяльності підприємств, а й на розширення їхнього внеску у трансформацію регіонального економічного простору, відновлення ділової активності та формування передумов для подальшого повоєнного розвитку.

Як свідчить систематизація, запропоновані рекомендації формують послідовну модель маркетингового забезпечення міжнародної діяльності підприємств – від дослідження та сегментування цільових ринків до оцінювання результативності стратегії. Цифрові інструменти є її наскрізним елементом, забезпечуючи доступ до міжнародної аудиторії, аналіз ринкової інформації та комунікацію з клієнтами й партнерами.

У контексті трансформації регіональної економіки міжнародна діяльність підприємств сприяє розширенню можливостей для інвестиційної та інноваційної активності, розвитку партнерських мереж і посиленню економічної спроможності регіонів. Особливої актуальності це набуває в умовах повоєнного відновлення, коли розширення ринків збуту та використання цифрового маркетингу створюють передумови для відновлення ділової активності, залучення інвестицій і зниження просторових та ресурсних бар'єрів участі підприємств у міжнародній діяльності.

Рекомендації щодо формування стратегії маркетингу інновацій у міжнародній діяльності підприємств в умовах трансформації регіональної економіки

№	Рекомендація	Інструментарій	Очікуваний результат
1	Глибоке сегментування цільових ринків	Первинні та вторинні маркетингові дослідження	Точне позиціонування продукту на кожному ринку
2	Поетапний вихід через пілотні ринки	Пілот на ринках ЦСЄ (Польща, Чехія, Балтія)	Зниження витрат і ризиків при міжнародному розширенні
3	Цифровий маркетинг як основний канал	SEO, контент-маркетинг, таргетована реклама	Збільшення охоплення при низьких витратах
4	Інтеграція маркетингу в бізнес-процеси	Крос-функціональні команди, цикли ринкового аналізу	Системна присутність на міжнародних ринках
5	Партнерські мережі і непрямий маркетинг	Дистриб'юторські угоди, агентські мережі	Скорочення часу і вартості виходу на ринок
6	Управління міжнародною репутацією	Онлайн-відгуки, галузеві рейтинги, PR	Зниження сприйнятого ризику для нових клієнтів
7	Участь у міжнародних виставках	CES, Web Summit, галузеві виставки	Встановлення контактів, тест конкурентоздатності
8	Систематичні маркетингові дослідження	Аналіз ринкової місткості, споживацької поведінки	Обґрунтовані рішення щодо стратегії виходу
9	Управління вартістю інноваційного бренду	Бренд-архітектура, стандарти комунікацій	Підвищення ринкової вартості підприємства
10	Моніторинг ефективності стратегії	KPI (виручка, ROI, частка ринку, NPS)	Своєчасне коригування маркетингової стратегії

Отже, маркетинг інновацій у міжнародній діяльності підприємств доцільно розглядати як один із інструментів трансформації регіональної

економіки в умовах повоєнного відновлення. Поєднання міжнародної орієнтації, цифрових маркетингових інструментів, партнерської взаємодії та маркетингової аналітики сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, розвитку інновацій та інтеграції регіонів у глобальний економічний простір.

Публікація містить результати дослідження «Фундаментальні засади сталого та інклюзивного розвитку регіонального простору для повоєнного відновлення в умовах цифрової трансформації» (№ д/р 0125U001620, 2025–2027), що фінансується за рахунок державного бюджету України.

Література:

1. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.07.2019 № 526-р. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80>
2. Про наукову та науково-технічну діяльність : Закон України від 26.11.2015 № 848-VIII (зі змінами 2020–2023 рр.). Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19>
3. Маркетинг в умовах діджиталізації економіки країни : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (23–24 листопада 2023 р.). Полтава : ПУЕТ, 2023. 230 с. URL: https://puet.edu.ua/wp-content/uploads/2024/09/zt_marketynг-v-umovah-didzhytalizacziyi_2023.pdf.

Марченко Т. В.

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри міжнародної економіки,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
м. Чернівці, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-659-4-49>

НАЦІОНАЛЬНА ЕКОНОМІЧНА СТРАТЕГІЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: МІЖ ВІДКРИТІСТЮ ТА СТРАТЕГІЧНОЮ АВТОНОМІЄЮ

Глобальні трансформації останніх десятиліть суттєво змінили умови функціонування національних економік. Лібералізація міжнародної торгівлі, активізація транскордонного руху капіталу, формування глобальних ланцюгів створення вартості, технологічна взаємозалежність та поглиблення міжнародної економічної інтеграції створили значні можливості для економічного розвитку держав. Водночас посилення взаємозалежності супроводжується виникненням нових форм економічної вразливості, пов'язаних із залежністю від зовнішніх ринків, критичного імпорту, технологій, інвестиційних ресурсів та міжнародних ланцюгів постачання.

Для України проблема набуває особливої актуальності внаслідок повномасштабної війни, масштабних структурних дисбалансів, необхідності післявоєнного відновлення та одночасного поглиблення європейської економічної інтеграції. За таких умов питання національної економічної стратегії не може зводитися ані до максимального відкриття внутрішнього ринку, ані до прагнення економічної самодостатності. Необхідним є пошук оптимального співвідношення між участю України у міжнародному економічному просторі та здатністю держави захищати й розвивати власні стратегічні економічні спроможності.

Саме в цьому контексті набуває нового значення концепція економічного націоналізму. У сучасній науковій дискусії вона пов'язується не лише із протекціонізмом та обмеженням імпорту, а ширше – із забезпеченням національних економічних інтересів, підтримкою стратегічних секторів та формуванням внутрішнього потенціалу економічного розвитку [3].

Історично економічний націоналізм сформувався як реакція на обмеження концепції універсальної вільної торгівлі та як інструмент зміцнення економічного потенціалу національної держави. Значний внесок у його теоретичне обґрунтування зробив Ф. Ліст, який розглядав розвиток продуктивних сил нації як передумову її довгострокової економічної могутності. У цьому підході міжнародна торгівля не заперечується, однак її переваги розглядаються крізь призму довгострокових національних інтересів [1].

Для сучасних економік механізми реалізації економічного націоналізму істотно змінилися. Жорсткий протекціонізм і пряме обмеження міжнародної торгівлі поступово доповнюються промисловою, інвестиційною, інноваційною та технологічною політикою. Особливо показовим у цьому контексті є досвід країн Азії, де державна політика підтримки національного виробництва поєднувалася з активною участю в міжнародній торгівлі та поступовою інтеграцією в глобальні економічні процеси [4]. Отже, економічна відкритість і захист національних економічних інтересів не є взаємовиключними категоріями.

Ця обставина дозволяє розглядати сучасний економічний націоналізм не як прагнення до економічної ізоляції, а як стратегічний підхід до управління рівнем і формами інтеграції національної економіки у світове господарство.

Водночас надмірна орієнтація на зовнішні джерела економічного розвитку може формувати структурну залежність. У випадку України це проявляється, зокрема, у високій залежності окремих секторів від імпорتنих технологій, обладнання та компонентів, обмежених глибині переробки продукції, недостатній частці високотехнологічного експорту та вразливості окремих ланцюгів постачання.

Тому національні економічні інтереси мають розглядатися не як альтернатива глобальній інтеграції, а як критерій її стратегічного забезпечення. Левчук та Коваленко пов'язують реформування національних економічних інтересів України із забезпеченням економічної безпеки, суверенітету та здатності держави реалізовувати власні пріоритети в умовах глобалізації [2].

Сучасні глобальні процеси підтверджують, що економічний націоналізм дедалі більше впливає не лише на внутрішню економічну політику держав, а й на структуру міжнародних економічних відносин. Застосування протекціоністських заходів, регулювання іноземних інвестицій, формування регіональних економічних об'єднань та

посилення уваги до національних економічних інтересів змінюють механізми функціонування глобальної економіки.

Отже, Україна має формувати власну стратегію не в умовах вибору між «глобалізацією» та «національним розвитком», а в умовах їхнього поєднання.

Основними складовими такої стратегії доцільно визначити:

1. Стратегічну селективність економічної відкритості. Відкритість економіки має розглядатися не як безумовна цінність сама по собі, а як інструмент забезпечення економічного розвитку. Держава повинна визначати сфери, у яких міжнародна конкуренція створює стимули для підвищення ефективності, та сфери, у яких надмірна залежність від зовнішніх постачальників створює ризики для економічної безпеки.

2. Розвиток стратегічних секторів економіки. До них мають належати галузі, здатні формувати довгострокову конкурентоспроможність та економічну стійкість держави. Йдеться, зокрема, про енергетику, оборонно-промисловий комплекс, машинобудування, інформаційні технології, транспортну та цифрову інфраструктуру, а також виробництва з високою доданою вартістю.

3. Технологічну та інноваційну автономію. Конкурентоспроможність України у довгостроковій перспективі залежатиме не стільки від доступу до готових технологій, скільки від здатності створювати власні технологічні компетенції. Тому промислова політика має бути тісно пов'язана з політикою у сфері науки, освіти, інновацій та розвитку людського капіталу.

4. Диверсифікацію міжнародних економічних зв'язків. Стратегічна автономія не означає скорочення міжнародної торгівлі. Навпаки, вона передбачає диверсифікацію зовнішніх ринків, джерел інвестицій, технологій і критичного імпорту, що дозволяє зменшувати залежність від окремих партнерів і зовнішніх шоків.

5. Поглиблення європейської інтеграції на основі розвитку власної конкурентоспроможності. Європейська інтеграція має розглядатися не лише як розширення доступу українських товарів і підприємств до європейського ринку, а як можливість структурної модернізації економіки, технологічного оновлення та включення України у більш складні ланцюги створення доданої вартості [5].

Таким чином, європейська інтеграція та стратегічна автономія не є взаємовиключними цілями. Навпаки, за умови правильної економічної політики інтеграція може стати інструментом зміцнення внутрішньої економічної спроможності України.

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що в умовах сучасних глобальних трансформацій традиційна дилема «відкритість або захист національної економіки» втрачає однозначність. З одного боку, міжнародна економічна інтеграція забезпечує доступ до капіталу, технологій, ринків збуту та глобальних ланцюгів створення вартості. З іншого – надмірна зовнішня залежність може посилювати вразливість національної економіки до глобальних криз, геополітичних конфліктів та порушень ланцюгів постачання.

У цьому контексті економічний націоналізм доцільно розглядати не як альтернативу глобалізації, а як один із механізмів стратегічного управління участю держави у світовому господарстві. Його сучасна форма має бути орієнтована не на ізоляцію, а на зміцнення внутрішніх виробничих, технологічних та інноваційних спроможностей за одночасного використання переваг міжнародної економічної інтеграції. Такий підхід відповідає тенденціям трансформації економічного націоналізму у світовій економіці, де національні інтереси дедалі активніше поєднуються з інструментами міжнародного співробітництва та регіональної інтеграції.

Для України оптимальною може стати модель стратегічної відкритості, яка передбачає поєднання глибокої інтеграції у європейський та світовий економічний простір із цілеспрямованим розвитком стратегічних секторів, технологічної бази, інноваційного потенціалу та диверсифікацією зовнішньоекономічних зв'язків.

Таким чином, завдання національної економічної стратегії України полягає не у досягненні повної економічної самодостатності, що в умовах сучасної глобальної економіки є практично недосяжною, а у формуванні достатнього рівня стратегічної автономії, який дозволить державі брати активну участь у глобальних економічних процесах, не втрачаючи здатності визначати власні довгострокові економічні пріоритети.

Літератури:

1. Васенко В. К. Економічний націоналізм в політекономії Ф. Ліста та його актуальність для сучасної України. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. № 4(52). С. 7–21.
2. Левчук О. В., Коваленко В. А. Актуальні питання реформації національних економічних інтересів України в умовах глобалізації. *Економіка і суспільство*. 2016. №2. С. 61–67.
3. Махненко М. Сучасний аспект економічного націоналізму. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. №2 (10). С. 51–60.

4. Панченко В. Г. Особливості реалізації політики економічного націоналізму в умовах лібералізації міжнародних економічних відносин: досвід азійських країн. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 3. С. 36–42.

5. Sokhatskyi O. Yu., Kuryliak V. Ye. Economic nationalism and its impact on global security in the era of U. S. hegemonic decline. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка*. 2024. Вип. 28. С. 23–33.

Міхєєв І. С.

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

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-659-4-50>

«ЗЕЛЕНИЙ» НЕОПРОТЕКЦІОНІЗМ У ГЛОБАЛЬНІЙ ТОРГІВЛІ: ВПЛИВ СВАМ ТА ЕКОЛОГІЧНИХ СТАНДАРТІВ НА ЛАНЦЮГИ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ

На сучасному етапі розвитку світового господарства «зелений» перехід остаточно трансформувався з питання виключно кліматичного в елемент геоекономічної та геополітичної стратегії розвитку. «Зелений» та цифровий переходи сьогодні розглядають не просто як галузеві реформи, а як економічні шоки, що зумовлюють зміну структури світового попиту та формування нових умов глобальної конкуренції. Для експортоорієнтованих економік посилення екологічних стандартів виступає не лише новим джерелом ризиків, а й створює нові можливості. Економічна природа цих процесів полягає у формуванні бар'єрів для традиційних вуглецевоємних галузей за одночасного створення стимулів для технологічного оновлення. Думка про те, що екологічні стандарти стають новою валютою міжнародної торгівлі, поширюється і підтверджується появою явища «зеленого» неопротекціонізму. Зазначене явище вимагає уваги, адже торговельні обмеження під егідою декарбонізації стають інструментом переформатування глобальних сфер впливу.

Сучасний етап розвитку міжнародних економічних відносин характеризується явищем геоекономічної фрагментації, де логіка цінової доцільності дедалі більше підпорядковується вимогам економічної безпеки. «Зелений» неопротекціонізм проявляється шляхом впровадження регуляторних механізмів, які формально спрямовані на боротьбу зі зміною клімату, проте фактично виконують роль бар'єрів доступу до ринків розвинених країн. Сутність «зеленого» протекціонізму полягає у певних, тепер уже стійких, трендах: «френдшоринг» (англ. friend-shoring), коли країни переносять своє виробництво у пояс дружніх до них країн, формуючи уявлення про те, що надійність партнера

важливіша за ціну продукції, і саме екологічна складова іноді стає причиною такого перенесення виробництва; посилення вимог до прозорого походження сировини, коли продукція підлягає дискримінації через її недостатньо екологічне походження, що ще більше ускладнює конкуренцію; технологічна адаптивність ланцюгів виробництва, яка стає необхідністю для зниження людського впливу на екологію та є обов'язковою умовою для того, щоб виробник зберігав своє конкурентоспроможне місце на ринку. Застосування екологічних бар'єрів стає частиною «безпекової логіки у торгівлі», де відповідність стандартам стає інструментом відокремлення «надійних» партнерів від інших. Практичним втіленням цієї концепції на рівні ЄС став механізм транскордонного вуглецевого коригування (СВАМ) [1].

Технічна логіка вуглецевого коригування заснована на фіскальному та ринковому стимулюванні декарбонізації. Основним його завданням є зрівноваження фінансового навантаження на внутрішніх виробників ЄС, що сплачують за викиди в межах Схеми торгівлі викидами ЄС (EU ETS), та імпортерів. Це перетворює екологічну відповідальність на відчутну частку собівартості продукції. Для аналізу фінансово-економічних механізмів стимулювання декарбонізації доцільно порівняти наявні інструменти: «зелений» тариф стимулює перехід на відновлювані джерела енергії шляхом встановлення гарантованої фіксованої ціни на електроенергію з них; екологічний податок посилює фіскальне навантаження на викиди вуглекислого газу, щоб підвищити витрати вуглецевимних підприємств; грантові програми забезпечують перехід на енергоефективне обладнання; доходи від продажу квот з ETS безпосередньо спрямовують на фінансування проєктів циркулярної модернізації економіки. Впровадження таких інструментів вимагає від бізнесу відмови від інерційної моделі на користь глибокої технологічної модернізації, оскільки ігнорування вуглецевих зборів призводить до втрати цінової конкурентоспроможності [2].

Впровадження СВАМ та аналогічних стандартів діє як економічний шок. Застосовуючи модель сукупного попиту та пропозиції, можна сказати, що «зелений» неопротекціонізм для країн, що не встигають за темпами декарбонізації, зміщує криву сукупного попиту ліворуч. Це призводить до падіння рівноважного рівня ВВП та витіснення таких економік на периферію глобальних ланцюгів вартості. Таким чином, конкурентоспроможність у сучасному світі визначається не дешевизною ресурсів, а низьким вуглецевим слідом та якістю ESG-звітності. Тенденція «френдшорингу» змушує корпорації переміщувати

потужності на території, які забезпечують «зелену» логістику та безпеку постачання. А для тих, хто не інтегрує екологічні вимоги у бізнес-моделі, ризики включають не лише додаткові мита, а й повну зупинку інвестиційних потоків [3].

Для України питання адаптації національної екологічної політики до умов ЄС залишається гострим. Для нашої держави цей процес відбувається в умовах надзвичайного фінансового тиску, коли податкове навантаження, що вимірюється рівнем перерозподілу доходів зведеного бюджету через податкові та неподаткові надходження, у 2025 році досягло 37% ВВП. Водночас наявність зовнішніх чинників стабільності, таких як ERA Loans (\$50 млрд за рахунок прибутків заморожених активів РФ) та Ukraine Facility, створює фінансовий фундамент для модернізації. Дороговказ для українського сектору переробної промисловості повинен включати масштабування успішного досвіду модернізації українських підприємств, використання грантових можливостей цифрової трансформації, розвиток енергетичної автономії на основі циркулярного застосування емісійного вуглекислого газу, а також готовність законодавства до інституційних змін для оцінки інвестиційних проєктів та моніторингу їхньої відповідності європейському законодавству [4].

Екологічні стандарти все швидше перетворюються із засобу стимулювання розвитку на засіб примусу, а декарбонізація стає ще одним викликом на шляху сучасних економік. Найбільш «безпечною» стратегією розвитку є інтеграція у «безпечні» ланцюги постачання, а відтворення екологічної логіки ЄС є невідворотним явищем на шляху інтеграції в європейську економічну систему. Тим часом «зелений» неопротекціонізм у поєднанні з практиками френдшорингу легітимізує фрагментацію міжнародної торгівлі, де доступ до ринків капіталу та технологій стає прямо пропорційним низьковуглецевому статусу юрисдикції. У новій парадигмі глобального господарства спроби зберегти вуглецевоємну та сировинну модель прирікають національні економіки на структурну ізоляцію та незворотне витіснення на периферію міжнародних ланцюгів доданої вартості.

Література:

1. Панченко В., Резнікова Н. Від протекціонізму до неопротекціонізму: нові виміри ліберального регулювання. *Міжнародна економічна політика*. 2017. № 2 (27). С. 96–122. URL: https://iepjournals.com/journals/27/2018_4_Panchenko_Reznikova.pdf (дата звернення: 24.08.2026).

2. Böhrlinger C., Fischer C., Rosendahl K. E., Rutherford T. F. Potential impacts and challenges of border carbon adjustments. *Nature Climate Change*. 2022. Vol. 12. Iss. 1.

P. 22–29. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41558-021-01250-z>. URL: https://research.vu.nl/ws/portalfiles/portal/160079914/Potential_impacts_and_challenges_of_border_carbon_adjustments.pdf (дата звернення: 22.08.2026).

3. Ellis J., Nachtigall D., Venmans F. Carbon pricing and competitiveness: Are they at odds? Paris : OECD Publishing, 2019. 46 p. (OECD Environment Working Papers, No. 152). DOI: <https://dx.doi.org/10.1787/f79a75ab-en>. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/11/carbon-pricing-and-competitiveness_0e8b69d8/f79a75ab-en.pdf (дата звернення: 21.08.2026).

4. Горбач В. В. Організаційно-економічні засади розвитку низьковуглецевої економіки України : дис. ... доктора філософії : 051 Економіка / Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки. Луцьк, 2025. 344 с.

Ханова О. В.

*кандидат географічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин та логістики,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
м. Харків, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-659-4-51>

РОЛЬ КРАЇН ASEAN+3 У РЕГІОНАЛІЗАЦІЇ ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГІВ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ У СЕКТОРІ ЕЛЕКТРОМОБІЛІВ

Перехід світової автомобільної промисловості до електричних силових установок змінює географію виробництва та розподіл функцій у глобальних ланцюгах доданої вартості. У 2025 р. світові продажі електромобілів перевищили 20 млн одиниць і становили чверть загального обсягу реалізації нових автомобілів, тоді як виробництво наблизилось до 22 млн одиниць [1]. Провідні позиції в цьому секторі посідають країни ASEAN+3, які поєднують технологічні компетенції Китаю, Японії та Республіки Корея з ресурсною базою, складськими потужностями й ринками держав Південно-Східної Азії. Локалізація виробництва акумуляторів і електромобілів, розширення внутрішньо-регіональної торгівлі компонентами та залучення прямих іноземних інвестицій формують у Східній Азії регіональну виробничу систему, у межах якої скорочуються логістичні витрати, підвищується частка локальної доданої вартості та зменшується залежність від поставок із-поза регіону.

Виробничим і технологічним ядром електромобільного сектору ASEAN+3 залишається Китай. У 2025 р. країна забезпечила близько 75% світового випуску електромобілів, понад 80% виробництва акумуляторних елементів, близько 85% активних матеріалів для катодів і понад 90% – для анодів [1]. Контроль над переробкою критичних мінералів, виробництвом батарей та збіркою автомобілів забезпечує китайським компаніям ефект масштабу та цінові переваги. Японія і Республіка Корея спеціалізуються на технологічно містких сегментах: силовій електроніці, системах керування, акумуляторах, автомобільних компонентах та інженерних розробках. Корейські виробники Hyundai і Kia розвивають власні електричні платформи, а LG Energy Solution,

Samsung SDI та SK On формують значну частину регіонального батареїного ланцюга.

Країни ASEAN поступово переходять від імпорту готових електромобілів до локалізації окремих виробничих операцій. У 2025 р. продажі електромобілів у Південно-Східній Азії перевищили 500 тис. одиниць і наблизилися до 20% загального обсягу реалізації нових автомобілів. Найвищі показники зафіксовано у В'єтнамі, Таїланді та Індонезії, де частка електромобілів становила відповідно майже 40%, 25% і 15% [1]. Понад половину регіонального ринку контролювали китайські бренди, ще близько третини припадало на VinFast. Компанії BYD, SAIC, Great Wall Motor і Chery розширюють складські потужності в Таїланді, Індонезії та Малайзії, що дозволяє користуватися інвестиційними стимулами, виконувати вимоги щодо локалізації та скорочувати витрати на постачання автомобілів у межах регіону.

Функціональна структура регіонального ланцюга доданої вартості формується відповідно до наявних у країнах ресурсів, технологій, виробничих потужностей і регуляторних пріоритетів, табл. 1.

Поглиблення виробничої спеціалізації країн ASEAN підтримується державними програмами локалізації. У Таїланді програма EV 3.5 поєднує споживчі й податкові пільги з вимогою виробляти у 2026 р. два, а у 2027 р. три електромобілі за кожен автомобіль, імпортований за програмою [5]. Частка продукції місцевого виробництва на таїландському ринку зросла приблизно з 5% у 2024 р. до 20% у 2025 р. [1]. Індонезія залучає інвестиції у переробку нікелю та батареїне виробництво, тоді як В'єтнам розвиває VinFast, зберігаючи залежність від імпортованих акумуляторів і електроніки [1].

Регіональну кооперацію підтримують механізми Regional Comprehensive Economic Partnership (RCEP). Кумулятивні правила походження дозволяють поєднувати сировину й компоненти з різних країн-учасниць, а уніфіковані митні процедури зменшують витрати транскордонного виробництва [3]. Інституційним доповненням є заяви ASEAN+3 2023 і 2024 рр., які передбачають гармонізацію технічних стандартів, розвиток зарядної інфраструктури, технологічний трансфер, стійке постачання критичної сировини та перероблення відпрацьованих батареї [2; 4].

Торговельні обмеження на китайські електромобілі у США та Європейському Союзі стимулюють створення складських підприємств у країнах ASEAN, знижуючи експортні ризики компаній і сприяючи модернізації автомобільних кластерів. Проте регіональна система

зберігає залежність від китайських акумуляторних елементів і батарейних матеріалів. У 2025 р. випуск електромобілів у Китаї приблизно на 20% перевищував внутрішній попит, що посилило цінову конкуренцію та ризик нових захисних заходів [1]. Додатковими обмеженнями залишаються екологічне навантаження переробки нікелю в Індонезії, відмінності технічних стандартів і нерівномірний розвиток зарядної інфраструктури.

Таблиця 1

Функціональні позиції країн ASEAN+3 у регіональному ланцюгу доданої вартості сектору електромобілів

Країна / група країн	Позиція у ланцюгу доданої вартості	Чинники розвитку та обмеження
Китай	Переробка критичних мінералів; виробництво батарей, компонентів і електромобілів; експорт готової продукції	Масштаб внутрішнього ринку та повний виробничий цикл; ризики надлишкових потужностей і торговельних обмежень
Японія та Республіка Корея	Акумулятори, силова електроніка, електричні платформи, інженерні розробки	Технологічні компетенції та корпоративні мережі; залежність від імпорту критичних мінералів
Таїланд	Збірка електромобілів, виробництво компонентів, регіональний експорт	Розвинений автомобільний кластер та інвестиційні стимули; залежність від іноземних технологій
Індонезія	Видобуток і переробка нікелю, виробництво батарейних матеріалів, складання електромобілів	Значна ресурсна база та приплив інвестицій; екологічні ризики й недостатня технологічна глибина
В'єтнам	Виробництво електромобілів, розвиток VinFast і внутрішнього ринку	Державне стимулювання попиту; концентрація виробництва навколо однієї компанії
Інші країни ASEAN	Електронні компоненти, контрактне виробництво, логістика та дистрибуція	Участь у регіональних виробничих мережах; обмежені масштаби виробництва й нерівномірна зарядна інфраструктура

Джерело: систематизовано автором за [1–5]

Регіоналізація ланцюгів доданої вартості у секторі електромобілів ASEAN+3 відбувається під впливом корпоративних інвестицій, національної промислової політики та спільних торговельних правил. Китай зберігає центральні позиції у виробництві електромобілів, акумуляторів і батарейних матеріалів; Японія та Республіка Корея забезпечують технології, капітал і спеціалізовані компоненти; країни ASEAN надають ресурсну базу, виробничі майданчики, логістичну інфраструктуру та ринки збуту. Таїланд, Індонезія і В'єтнам поступово розширюють участь у виробничому ланцюгу, однак частка доданої вартості, створеної всередині цих країн, залежить від розвитку локальних постачальників, інженерних компетенцій і власних дослідницьких підрозділів. Стійкість регіональної системи визначатиметься диверсифікацією постачання критичних мінералів, гармонізацією технічних стандартів, розвитком зарядної інфраструктури та впровадженням циркулярних моделей використання батарей.

Література:

1. International Energy Agency. Global EV Outlook 2026. Paris : IEA, 2026. URL: <https://www.iea.org/reports/global-ev-outlook-2026> (дата звернення: 19.08.2026).
2. ASEAN Plus Three Leaders' Statement on Developing of Electric Vehicle Ecosystem. Jakarta, 6 September 2023. URL: https://image.mfa.go.th/mfa/0/OcXc7u4THG/%E0%B9%80%E0%B8%AD%E0%B8%81%E0%B8%AA%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%9C%E0%B8%A5%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%8A%E0%B8%B8%E0%B8%A1/summit_43rd/Developing_Electric_Vehicle/ASEAN-Plus-Three-Leaders-Statement-on-Developing-of-Electric-Vehicle-Ecosystem.pdf (дата звернення: 19.08.2026).
3. Regional Comprehensive Economic Partnership Agreement. 15 November 2020. URL: <https://asean.org/wp-content/uploads/2024/10/Regional-Comprehensive-Economic-Partnership-RCEP-Agreement-Full-Text.pdf> (дата звернення: 19.08.2026).
4. ASEAN Plus Three Leaders' Statement on Strengthening the Connectivity of Regional Supply Chains. Vientiane, 10 October 2024. URL: https://aseanplusthree.asean.org/wp-content/uploads/2024/10/7.-2024-APT-Leaders-Statement-on-Strengthen-Connectivity-of-Regional-Supply-Chains_FINAL.pdf (дата звернення: 19.08.2026).
5. Thailand Board of Investment. EV Board Gives the Green Light to EV 3.5 Package, Positioning Thailand as the Key Regional Hub for Electric Vehicle Manufacturing. URL: https://www.boi.go.th/un/boi_event_detail?language=en&module=news&topic_id=134676 (дата звернення: 19.08.2026).

Наукове видання

Реформування економічної системи в контексті глобальних змін

**ВСЕУКРАЇНСЬКА
КОНФЕРЕНЦІЯ**

4 вересня 2026 року

*Відповідальність за достовірність фактів, цитат, власних імен та інших даних
несуть автори статей. Думки, положення і висновки, висловлені авторами,
не обов'язково відображають позицію редакції.*

Матеріали друкуються за авторською редакцією.

Адреса редакції:
Французький бульвар 24/26, к. 38А, м. Одеса, Україна, 65082.
Кафедра світового господарства і міжнародних економічних відносин,
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова.

Підписано до друку 18.09.2026. Формат 60×84/16.
Папір офсетний. Гарнітура Times. Цифровий друк.
Ум.-друк. арк. 13,37. Тираж 100. Замовлення № 0926-85.
Ціна договірна. Віддруковано з готового оригінал-макета.

Надруковано: ТОВ "Liha-Pres"
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 6423 від 04.10.2018 р.
Україна, м. Львів, 79012, вул. Кастелівка, 9
Польща, м. Торунь, 87-100, вул. Лубіцка, 44