



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КЛАСИЧНИЙ ПРИВАТНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ДЕРЖАВНА НАУКОВА УСТАНОВА
«ІНСТИТУТ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЗМІСТУ ОСВІТИ»

УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ В БИДГОЩІ
(РЕСПУБЛІКА ПОЛЬЩА)

КУЯВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ У ВЛОЦЛАВЕКУ
(РЕСПУБЛІКА ПОЛЬЩА)

ЕКОНОМІЧНО-ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ У ВАРШАВІ
(РЕСПУБЛІКА ПОЛЬЩА)

МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ

**«ЕФЕКТИВНІ МЕХАНІЗМИ
ГОСПОДАРЮВАННЯ В СУЧАСНИХ
ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ»**

6–7 березня 2026 року



Львів-Торунь
Liha-Pres
2026

Голова організаційного комітету:

Машенко О.В. – доктор економічних наук, професор, перший проректор з наукової та науково-педагогічної роботи Класичного приватного університету.

Члени організаційного комітету:

Салига К.С. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи, страхування та маркетингу Класичного приватного університету.

Пужай-Череда А.М. – кандидат економічних наук, заступник начальника Центрального міжрегіонального управління ДПС по роботі з великими платниками податків.

Миронова Л.Г. – доктор економічних наук, професор кафедри економіки Класичного приватного університету.

Метеленко Н.Г. – доктор економічних наук, професор, директор Інженерного навчально-наукового інституту Запорізького національного університету.

Шапошников К.С. – доктор економічних наук, професор, Віцепрезидент з наукової роботи та міжнародних зв'язків, ЗВО «Університет трансформації майбутнього».

Семенов А.Г. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки Класичного приватного університету.

Рита Бендаравичне – доктор економіки, професор, Університет ім. Вітаутаса Великого, Литва.

Ефективні механізми господарювання в сучасних економічних умовах: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 6–7 березня 2026 р.). – Львів-Торунь : Liha-Pres, 2026. – 180 с.

ISBN 978-966-397-603-7

У збірнику викладено матеріали доповідей учасників Міжнародної науково-практичної конференції «Ефективні механізми господарювання в сучасних економічних умовах» 6–7 березня 2026 р., м. Запоріжжя), у яких розглядаються проблеми економіки, обліку і оподаткування, менеджменту, маркетингу, міжнародних економічних відносин та інші питання.

УДК 330.131.5(062.552)

ЗМІСТ

НАПРЯМ 1. ЕКОНОМІКА

Газукін А. Г.

ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ
БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ 7

Гуденко Б. О.

БЮДЖЕТНА СТРАТЕГІЯ ФІНАНСУВАННЯ ДФТГ
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ 13

Гужва В. М.

АКАДЕМІЧНІ УСТАНОВИ ЯК ОБ'ЄКТ
ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ 19

Дерев'янко В. А.

РЕІНДУСТРІАЛІЗАЦІЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ
КОНВЕРГЕНЦІЇ РЕГУЛЯТОРНИХ ПОЛІТИК
США ТА ЄС: ПЕРСПЕКТИВИ, ВИКЛИКИ
ТА СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ 23

Корнійчук О. П.

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ
ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ ТА ПОВЕДІНКИ
НАСЕЛЕННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ 28

Красношанка В. В., Швець В. А.

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ
НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ
В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ 32

Міщенко В. І.

ІНФРАСТРУКТУРА МЕТАВСЕСВІТУ
ЯК АРХІТЕКТУРА ВЗАЄМОДІЇ 37

Погуляйко Ю. М.

ТРАНСФОРМАЦІЯ СОЦІАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ
РЕГІОНІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ 43

Рудь Ю. А.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОЦЕСУ
БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ
НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ІНСТРУМЕНТАЛЬНІ ЗАСОБИ
ТА ПРАКТИЧНІ ЗДОБУТКИ 47

Хільман А. В.

ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНО-
ЕКОНОМІЧНИХ МЕХАНІЗМІВ ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРЮВАННЯ ІТ- ТА МЕДІА-
ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ
КОНКУРЕНЦІЇ ТА ВОЄННИХ РИЗИКІВ 51

Хрипко С. Л.

ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ
ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ..... 56

Цвірова В. В.

ВЕРИФІКАЦІЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ
ВІЙСЬКОВИХ ВИТРАТ ТА ІНВЕСТИЦІЙНИХ
ПРОЦЕСІВ (НА ПРИКЛАДІ БРАЗИЛІЇ) 62

НАПРЯМ 2. ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА ТА ТУРИЗМ

Asadova Roya Alexander

SOME ASPECTS OF THE DEVELOPMENT
OF THE TOURISM INDUSTRY 67

Ісаєва Ю. В.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ
ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
ГОСПОДАРЮВАННЯ..... 72

НАПРЯМ 3. СОЦІАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Чалюк Ю. О.

УСПІШНА ІНТЕГРАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ У ЦИВІЛЬНЕ:
СУЧАСНІ ПРАКТИКИ ТА УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ

НАПРЯМ 4. ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

Галій В. І.

КОНТРОЛЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
ТА ГРОМАДСЬКОСТІ У СФЕРІ НАДХОДЖЕННЯ
ГУМАНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ..... 82

Дудник В. Ю.

ДОСЛІДЖЕННЯ ТА СУПРОВІД ПРОЦЕСУ КЕРУВАННЯ
ЗБАЛАНСОВАНИМ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВИХ
ПІДПРИЄМСТВ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ
Й ПРАКТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ..... 87

НАПРЯМ 5. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Бодаковський В. Ю., Іванська Х. С.

ФІНАНСОВА ПОЛІТИКА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА:
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ОГЛЯД 91

Третяк Д. Д.

ПРАКТИКА ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИМОНОПОЛЬНОГО
КОМПЛАЄНСУ В УКРАЇНІ 97

Черкасенко В. Ю.

ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАХОВОГО РИНКУ
ПІД ВПЛИВОМ КЛІМАТИЧНИХ РИЗИКІВ:
НОВІ МОДЕЛІ ОЦІНЮВАННЯ ТА ЦІНОУТВОРЕННЯ 102

НАПРЯМ 6. МЕНЕДЖМЕНТ

Golikova Olha, Karpenko Olha

ANALYTICS OF HISTORICAL ENVIRONMENTAL DATA
IN THE FORMATION OF SUSTAINABLE
WATER RESOURCE MANAGEMENT POLICY
FOR TRANSBOUNDARY RIVER BASINS 109

Гоч П. В.

ТРАНСФОРМАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО
ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ
ЕФЕКТИВНИХ ВІДДІЛІВ ОРГАНІЗАЦІЇ 114

Гуйва О. О., Міщенко В. А., Паламарчук С. В.

ЦИФРОВІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ФАКТОР ФОРМУВАННЯ
ІМІДЖУ: KEY CASE COMPANIES INTEL TA AMD 120

Євстаф'єв С. М.

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ЗАСІБ ОПТИМІЗАЦІЇ
БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ 124

Кравченко О. М.

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ
ЯК КЛЮЧОВИЙ МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРЮВАННЯ 129

Оліх Л. А.

П'ЯТА ПРОМИСЛОВА РЕВОЛЮЦІЯ
ТА ЇЇ КЛЮЧОВІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ 134

Устименко О. О.

ДВОЇСТІСТЬ ДИНАМІЧНОГО СТРАТЕГІЧНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИКЛАДІ ПРОВІДНИХ
МІЖНАРОДНИХ ІТ АУТСОРСИНГОВИХ КОМПАНІЙ 138

Фомічов Д. М.

ІНТЕГРАЦІЯ DATA-DRIVEN МЕНЕДЖМЕНТ
В ДІЯЛЬНІСТЬ ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ 142

НАПРЯМ 7. МАРКЕТИНГ

Бабух І. Б., Бабух Ю. Ю.

БАНКІВСЬКИЙ МАРКЕТИНГ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ЧИННИК
ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ 145

НАПРЯМ 8. ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

Іпполітов Є. М.

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ
УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЮ БЕЗПЕКОЮ
НА ПІДПРИЄМСТВІ 149

Кобилінський О. Ю.

ОРГАНІЗАЦІЯ ЛОГІСТИКИ ТОРГОВИХ ПІДПРИЄМСТВ
УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ 154

НАПРЯМ 9. МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Grod Mykhailo

SPATIAL DEVELOPMENT AS A STRATEGIC RESOURCE
FOR GEOECONOMIC COMPETITIVENESS
IN A FRAGMENTED WORLD ECONOMY 159

Ковальова М. Л.

НЕТАРИФНІ ОБМЕЖЕННЯ: МЕЖІ РЕГУЛЮВАННЯ
ТА ВПЛИВ НА ТОРГІВЛЮ 164

Oliinyk Kyrylo

DIGITAL TRANSFORMATION AND INTERNATIONAL
ECONOMIC DEVELOPMENT STRATEGIES
IN THE CONTEXT OF TECHNOLOGICAL COMPETITION 169

Шепель О. С.

КЕРОВАНА ТРУДОВА МІГРАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ
ВІДНОВЛЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ УКРАЇНИ 174

НАПРЯМ 1. ЕКОНОМІКА

Газукін Андрій Георгійович

*аспірант кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування,
Київський національний університет будівництва і архітектури*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-603-7-1>

ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Інноваційна активність будівельних підприємств виступає ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності їхньої продукції, що безпосередньо пов'язане з її здатністю задовольняти сучасні вимоги споживачів за параметрами якості, енергоефективності, економічності, довговічності, ергономічності та екологічності. У 2021–2025 роках інноваційна активність українських підприємств зазнала значних коливань через вплив пандемії COVID-19, повномасштабного вторгнення Росії та економічної нестабільності, що актуалізує науковий аналіз причин цих тенденцій та механізмів їх подолання.

Дослідженню проблем оцінки інноваційної діяльності підприємств будівельної галузі присвячено праці таких вчених, як О.Ю. Белєнкова, О.Д. Галунка, Т.А. Заяць, Л.О. Згалат-Лозинська, І.С. Івахненко, В.В. Кулібаба, В.Р. Костюк, В.С. Шанта, Т.А. Пушкар, Х.М. Чуприна та інші. Незважаючи на цінні напрацювання цих авторів, ефективна система управління інноваційною діяльністю в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення досі не сформована в повному обсязі.

Мета дослідження – оцінка стану інноваційної активності будівельних підприємств за 2021–2025 роки та обґрунтування факторів її активізації.

Дослідження інноваційного ландшафту будівельної галузі охоплює аналіз здатності до продукування інновацій та їх подальшого освоєння. Методика аналізу інноваційної активності базується на дослідженні повного циклу інновацій: від етапу їх генерації до практичної імплементації. Моніторинг показників патентної діяльності у 2021–2025 рр. виявив суттєві амплітуди у кількості зареєстрованих винаходів, що дозволяє порівняти інтенсивність технологічного оновлення економіки в цілому та будівельного сектору зокрема (табл. 1).

Таблиця 1

Показники інноваційної активності національних заявників

Показники інноваційної активності	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р. (9 міс.)
Патенти на винаходи	2428	1934	2080	1920	1875
в т.ч. в будівництві	121	97	104	96	94
питома вага будівництва, %	4,98	5,02	5,00	5,00	5,01
Якість підготовки патентів	75,20	68,45	72,30	78,10	80,50
Патенти на корисні моделі	3095	1706	2507	2741	2884
в т.ч. в будівництві	155	85	125	137	144
питома вага будівництва, %	5,01	4,98	4,99	5,00	4,99
Якість підготовки патентів	98,50	95,20	97,80	98,10	99,00

Джерело: розроблено автором на основі [1–3]

Питома вага патентів на винаходи в галузі будівництва у загальній кількості патентів на винаходи коливалася у 2021–2025 рр. в межах 4,98–5,02%. Якість підготовки патентів у цей період становила 68,45–80,5%, з тенденцією до зростання у 2023–2025 рр. завдяки відновленню науково-дослідної діяльності після початкового заморожування від воєнних дій. Зазначено скорочення заявок на корисні моделі у будівництві у 2021–2022 рр. через

економічні обмеження та зростання у 2023–2025 роках, що вказує на активізацію раціоналізаторської діяльності в технологічній сфері. Питома вага патентів на корисні моделі в галузі будівництва, тобто частка таких патентів від загальної кількості виданих у всій економіці, коливалася в межах від 4,98% до 5,01% протягом періоду 2021–2025 років. Така статистика вказує на відносно стабільну, але невисоку представленість будівельної сфери в загальній структурі раціоналізаторських розробок, спрямованих на удосконалення технологій та процесів. Щодо якості підготовки цих патентів, вона демонструвала позитивну динаміку, варіюючись від 95,20% у 2022 році (коли спостерігалось тимчасове зниження через зовнішні фактори, такі як воєнні дії та економічна нестабільність) до 99,00% у 2025 році, що свідчить про покращення стандартів оформлення та наукової обґрунтованості поданих заявок.

Основними заявниками на ці патенти, які становлять приблизно 85% від загальної кількості [3], продовжують бути заклади вищої освіти (університети, академії) та наукові установи (інститути, лабораторії), що підкреслює домінуючу роль академічного сектору в генерації інноваційних ідей для будівництва. Водночас, помітна тенденція до зростання участі безпосередньо підприємств будівельної галузі: їхня частка серед заявників зросла з 10% у 2021 році (на початку періоду, коли вплив пандемії COVID-19 ще обмежував комерційну активність) до 15% у 2025 році. Ця зміна пов'язана з відновленням економіки, державними програмами підтримки бізнесу та посиленням фокусу компаній на власних розробках, таких як нові матеріали чи методи будівництва, для підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Оцінка стану використання інноваційної продукції виявила тенденцію до скорочення питомої ваги інноваційних підприємств з 18,2% від усіх підприємств у 2021 році до 12,5% у 2022 році через воєнні дії, з подальшим зростанням до 16,8% у 2024 році. У будівельній галузі: здійснювали лише продуктові інновації у 2021 році – 1,8% порівняно з 1,4% у 2024 році; лише процесові –

3,5% та 4,2%; продуктові та процесові – 4,0% та 3,8%; маркетингові та організаційні – 8,9% та 7,4% [2, с. 3; 3, с. 40].

Питома вага інноваційних підприємств, що діють у сферах архітектури, інжинірингу та технічних випробувань, у 2021 році становила 4,8% порівняно з 4,5% у 2024 році, у сфері водопостачання та каналізації – 2,1% та 2,3% до загальної кількості інноваційних підприємств [2, с. 5; 3, с. 41].

Відзначено зміну структури витрат на інноваційну діяльність на користь придбання зовнішніх знань, навчання персоналу та збільшення витрат на зовнішні й внутрішні науково-дослідні роботи, тоді як обсяги витрат на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення зменшилися через зростання цін та логістичні проблеми [1, с. 65]. Це свідчить про посилення трансферу технологій на внутрішньому ринку та підвищення попиту на інноваційні рішення, зокрема енергоефективні технології. У 2024 році витрати на інновації переважно фінансувалися за рахунок власних коштів (близько 70%) та кредитів (15%), з державною підтримкою на рівні 5–7%.

Таким чином, у 2021–2022 роках спостерігалось скорочення інноваційної діяльності будівельних підприємств через зовнішні шоки, а у 2023–2025 роках – поступове пожвавлення, хоча інтенсивність не досягла довоєнного рівня 2021 року [4]. Варто зауважити, що фундаментальною причиною неефективності державного регулювання інноваційних процесів у будівництві є надмірна орієнтація на непрямі методи впливу. В умовах системної економічної кризи виникає об'єктивна необхідність трансформації ролі держави: вона має стати активним суб'єктом – фінансовим, організаційним та нормативним каталізатором інновацій. Це передбачає консолідацію зусиль для створення комплексного політико-правового та фінансово-технічного середовища, сприятливого для модернізації галузі [5, с. 25].

Серед основних факторів, що стримують розвиток інноваційної діяльності, виділяються: нестача кваліфікованих кадрів через міграцію та мобілізацію, висока вартість кредитів, обмежена

державна підтримка у покритті ризиків інвестицій, а також логістичні бар'єри. Для нівелювання цих факторів необхідно, на нашу думку, забезпечити: впровадження податкових стимулів для інвестицій в інновації, зокрема, податкові кредити на дослідження та розробки у розмірі 20–30% витрат; створення регіональних фондів підтримки інновацій у будівництві з фокусом на «зелені» технології; розвиток публічно-приватного партнерства для фінансування ВІМ-технологій та модульного будівництва; інтеграцію з європейськими програмами, як Horizon Europe, для доступу до грантів. Ці заходи позитивно вплинуть на активізацію інновацій не лише в будівництві, а й у суміжних галузях, сприяючи повоєнному відновленню економіки.

Результати аналізу інноваційної активності підприємств будівельної галузі за період 2021–2025 рр. засвідчують високу адаптивну спроможність сектору та стійку тенденцію до відновлення після шоків 2022 року. Встановлено, що інтелектуальний капітал галузі, зокрема, патентна активність, та практичні інновації детерміновані векторами енергоефективності й цифровізації, проте їхня масштабізація стримується дефіцитом фінансового ресурсу. В майбутньому доцільно застосовувати інструменти фіскального стимулювання та моделі стратегічного партнерства, що створить необхідне підґрунтя для інтенсифікації інноваційного поступу, що є критичною умовою забезпечення конкурентоспроможності вітчизняного будівництва в межах євроінтеграційних процесів.

Література:

1. Наукова, науково-технічна та інноваційна діяльність в Україні у 2023 році: науково-аналітична доповідь / Т.В. Писаренко, Т.К. Куранда та ін. Київ: УкрІНТЕІ, 2024. 108 с.
2. Собкевич О. Інноваційна діяльність промислових підприємств в Україні під час повномасштабної війни : аналіт. доп. Київ : НІСД, 2025. 32 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2025-11/az_innovacii_prom_pidpriemstv-2025_24112025.pdf
3. Інтелектуальна власність у цифрах. Показники діяльності у сфері інтелектуальної власності за I півріччя 2025 року : аналіт.-стат. буклет. Київ :

УКРНОІВІ. 2025. 42 с. URL: <https://nipo.gov.ua/wp-content/uploads/2025/09/IP-in-Figures-1pivroku-2025-ua-1.pdf>

4. Заяць Т.А. Інноваційний потенціал будівельної галузі у відновлювальних процесах в умовах обмежень і ризиків воєнного періоду. *Ефективна економіка*. 2026. №1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.1.2>

5. Заяц, Т. А. Проблеми державного регулювання інноваційної діяльності в будівництві. *Економічний простір*. 2020. №162. С. 23–29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/162-4>

Гуденко Богдан Олександрович
аспірант,
Державна навчально-наукова установа
«Академія фінансового управління»

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-603-7-2>

БЮДЖЕТНА СТРАТЕГІЯ ФІНАНСУВАННЯ ДФТГ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Ефективність бюджетної стратегії фінансування добровольчих формувань територіальних громад (ДФТГ) залежить від узгодженості із загальнодержавними та регіональними документами у сфері безпеки [3]. На загальнонаціональному рівні стратегія має відповідати цілям, визначеним Стратегією національної безпеки та оборони [2]. Зокрема, серед пріоритетів держави названо створення мотивованого резерву й ефективної територіальної оборони, здатної завдати агресору неприйнятних втрат у разі нападу, тож фінансове забезпечення добровольчих формувань повинно сприяти реалізації цієї концепції всеохоплюючої оборони. На регіональному і місцевому рівнях бюджетна стратегія узгоджується з програмами територіальної оборони та планами безпеки громад; такі документи зазвичай розробляються у співпраці з військовим командуванням (органи місцевого самоврядування разом з командиром батальйону територіальної оборони (ТрО) та командиром ДФТГ формують план оборонних заходів громади), а фінансування заходів ДФТГ включають до місцевих програм на підставі конкретних запитів командирів, а не довільно. Таким чином, бюджетна стратегія фінансування добровольчих формувань є частиною ширшої системи планування національної та регіональної безпеки [5], і її успішна реалізація можлива лише за умови дотримання пріоритетів оборонної політики та тісної координації між усіма рівнями влади.

На сьогодні все ще можемо спостерігати певні законодавчі прогалини щодо фінансової підтримки діяльності ДФТГ. Більшість таких формувань нині забезпечують себе самостійно або за рахунок волонтерів, благодійників і місцевої влади, що породжує численні проблеми, особливо при використанні бюджетних коштів. Відтак виникає потреба у вдосконаленні бюджетної стратегії та архітектури фінансування ДФТГ на національному рівні. Ключовими напрямками покращення є формування єдиної державної політики бюджетного забезпечення ДФТГ, удосконалення механізмів міжбюджетних трансфертів і запровадження стандартів мінімального фінансового забезпечення цих формувань [5–6]. Важливими завданнями також виступають цифровізація бюджетного планування, обліку та контролю використання коштів.

У Верховній Раді вже запропоновано зміни до законодавства з метою впорядкування організації діяльності та фінансового забезпечення ДФТГ, але відповідний законопроект поки не ухвалений. Цим законопроектом, зокрема, передбачено наділити добровольчі формування статусом окремих юридичних осіб із самостійним бухгалтерським обліком, що дозволить їм отримувати фінансування і зміцнювати власну матеріально-технічну базу. Також пропонується визначити джерела фінансового та матеріального забезпечення діяльності ДФТГ і надати місцевим радам повноваження затверджувати програми підтримки таких формувань на своєму рівні. Реалізація цих кроків закладе основу для системного та прогнозованого фінансування добровольчих формувань з боку держави і територіальних громад (табл. 1).

Запропонована у табл. 1 модель відображає послідовність формування та реалізації бюджетної політики у сфері фінансування ДФТГ в умовах воєнного стану. В ній продемонстровано, що фінансові рішення не є автономними, а ґрунтуються на стратегічному аналізі безпекового середовища та державних пріоритетах оборони. Кожен наступний етап деталізує попередній, трансформуючи стратегічні цілі в конкретні бюджетні інструменти та програмні заходи. Особливу роль в бюджетній стратегії

фінансування ДФТГ відіграє програмно-цільовий метод, який забезпечує зв'язок між виділеними ресурсами та досягненням визначених результатів. Виділення окремого блоку джерел фінансування дозволяє оцінити рівень бюджетної стійкості та диверсифікації ресурсів. Включення механізмів контролю та аудиту підвищує прозорість і підзвітність використання коштів [4]. Завершальний етап коригування забезпечує адаптивність бюджетної стратегії до зміни інтенсивності загроз і фінансових можливостей держави.

Таблиця 1

**Модель бюджетної стратегії фінансування ДФТГ
в умовах воєнного стану в Україні**

Етап	Зміст етапу	Ключові інструменти	Результат
1	2	3	4
1. Оцінка загроз національній безпеці	Аналіз воєнних, гібридних, кібернетичних та регіональних ризиків	Аналітичні звіти РНБО, Генштабу, спецслужб; індекс загроз	Формування потреб сектору ТРО
2. Стратегічні документи безпеки	Визначення стратегічних цілей оборони та територіальної оборони	Стратегія нацбезпеки; воєнна доктрина	Закріплення ролі ДФТГ у системі оборони
3. Бюджетна стратегія держави	Визначення граничних параметрів фінансування сектору безпеки	Бюджетна декларація; середньострокове планування; частка витрат у ВВП	Формування фінансової рамки
4. Визначення пріоритетів фінансування ДФТГ	Розподіл ресурсів за напрямками: особовий склад, оснащення, підготовка	Бюджетні програми; цільові трансферти; резервний фонд	Конкретизація обсягів фінансування
5. Реалізація через програмно-цільовий метод	Планування, кошторисування, показники результативності	Паспорт бюджетної програми; кошториси	Цільове використання коштів

Продовження таблиці 1

1	2	3	4
6. Джерела та механізми фінансування	Державний бюджет, місцеві бюджети, субвенції, міжнародна допомога	Міжбюджетні трансфери; спеціальні фонди; гранти	Забезпечення ресурсної збалансованості
7. Контроль та аудит	Перевірка законності та ефективності використання коштів	ДАСУ; Рахункова палата; внутрішній контроль	Мінімізація фінансових ризиків
8. Моніторинг та коригування	Адаптація фінансування до зміни загроз	Перегляд бюджетних програм; перерозподіл видатків	Гнучкість бюджетної стратегії

Джерело: систематизовано автором

На нашу думку, необхідним кроком є також встановлення стандартів мінімального фінансового забезпечення добровольчих формувань. Попри це, їхнє матеріальне забезпечення здебільшого несистемне і залежить від можливостей конкретної громади чи доброї волі благодійників.

Відсутність же єдиних державних гарантій призводить до суттєвих диспропорцій: у фінансово спроможніших громадах ДФТГ отримують більшу підтримку, тоді як в інших – мінімум. Тому на центральному рівні доцільно визначити базові стандарти забезпечення. Кожне добровольче формування повинно бути профінансоване принаймні на рівні, достатньому для придбання основного спорядження, обмундирування, медикаментів, засобів захисту та проведення базових навчань. Слід також розглянути можливість мінімальних виплат або компенсацій членам ДФТГ, аби стимулювати їх участь та частково компенсувати витрачений час. Встановлення таких загальнонаціональних стандартів – через відповідні нормативні акти або зміни до бюджетного законодавства – забезпечить більш рівномірну і справедливую підтримку ДФТГ незалежно від місцевої громади. Це, зі свого боку, підвищить боєздатність і мотивацію добровольців, гарантуючи, що кожне формування матиме необхідний мінімум ресурсів для виконання своїх завдань.

Одним із напрямів модернізації фінансування ДФТГ є цифровізація процесів бюджетного планування, бухгалтерського обліку та фінансового контролю. Інтеграція даних щодо витрат на територіальну оборону і зокрема ДФТГ у єдину цифрову платформу дозволить уряду моніторити відповідні видатки в режимі реального часу й оперативно реагувати на потреби. Цифрові інструменти для обліку та контролю коштів мінімізують людський фактор і ймовірність помилок, посилюючи фінансову дисципліну. Крім того, розширення практики електронних публічних закупівель та електронного документообігу у сфері оборонних видатків зробить використання бюджетних ресурсів більш ефективним та прозорим.

Отже, підвищення прозорості, підзвітності та результативності використання коштів є обов'язковою умовою успішної бюджетної стратегії. Відповідно до вимог Закону України «Про відкритість використання публічних коштів» [1], інформація про усі витрати з бюджету підлягає оприлюдненню на Єдиному веб-порталі (портал E-Data). Дотримання цього принципу щодо коштів, спрямованих на потреби ДФТГ, дозволить громадськості та контролюючим органам відстежувати рух виділених ресурсів і цільове використання бюджетних програм.

Література:

1. Про відкритість використання публічних коштів : Закон України від 11.02.2015 № 183-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183-19#Text>.
2. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України» : Указ Президента України від 14.09.2020 №392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text>.
3. Mykolaichuk M., Petrukha N., Akimova L., Pozniakovska N., Hudenko B., Akimov O. Conceptual principles of analysis and forecasting threats to national security in modern conditions. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*. 2025. Vol. 6. №2. Pp. 1–10. DOI: <https://doi.org/10.51798/sijis.v6i2.985>
4. Petrukha N., Mahas N., Lelyk L., Rybak S., Voronka O., Samofalova M. Ensuring Financial and Economic Security of Enterprises in Conditions of Dynamic Labour Market Changes. *Financial and Credit Activity-Problems of Theory*

and Practice. 2025. Vol. 1 (60). Pp. 299–308. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.60.2025.4598>

5. Petrukha N., Petrukha S., Alekseienko N., Kushneruk O., Mazur A. Social Imperatives of Public Finance: War Adaptation and Principles of Post-War Recovery. *Financial and Credit Activity-Problems of Theory and Practice*. 2023. Vol. 3 (50). Pp. 358–371. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4031>

6. Petrukha S. Konovalenko D. Petrukha N. State Budget in the Context of a Wartime Economy and Post-War Triggers for its Recovery. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2025. Vol. 11. Iss. 1. Pp. 256–269. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-1-256-269>

Гужва Володимир Михайлович
*кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри комп'ютерних наук,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-603-7-3>

АКАДЕМІЧНІ УСТАНОВИ ЯК ОБ'ЄКТ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Цифрова трансформація академічних установ постає сьогодні не просто як технологічне оновлення, а як фундаментальна зміна способів створення цінності в освіті та науці. Попри те, що понад 90% великих організацій світу розпочали ініціативи цифрової трансформації, лише незначний відсоток повідомляє про реальне підвищення ефективності. Освітній сектор демонструє особливе відставання, що зумовлює необхідність глибокого осмислення специфіки академічних установ як об'єкта трансформаційних змін.

Багатовимірність цифрової трансформації академічних установ. Цифрова трансформація університетів виходить далеко за межі впровадження інформаційних технологій. Вона охоплює чотири взаємопов'язані виміри:

- 1) *стратегічний* (перегляд місії та ціннісних пропозицій);
- 2) *операційний* (автоматизація та оптимізація процесів);
- 3) *культурний* (зміна практик роботи та моделей взаємодії);
- 4) *екосистемний* (інтеграція із зовнішніми стейкхолдерами).

Дослідження підтверджують, що ігнорування будь-якого з цих вимірів призводить до провалу трансформаційних ініціатив [1–2].

Генеративний штучний інтелект як новий драйвер трансформаційних змін. Генеративний ШІ стає ключовим каталізатором цифрової трансформації вищої освіти. Аналіз стратегій провідних університетів свідчить, що навчально-методичні

центри виконують функцію «мосту» між інституційними стратегіями та інноваціями «знизу», абсорбуючи знання в обох напрямках [3]. Це створює нову конфігурацію відносин між адміністрацією, викладачами та студентами, де останні дедалі частіше виступають не лише споживачами, а й співтворцями освітніх послуг [4].

Культурно-структурна динаміка як визначальний фактор успіху. Успішність цифрової трансформації академічних установ визначається здатністю узгодити бюрократичну, комплаєнс-орієнтовану природу університетів із ринковим тиском та очікуваннями цифрових поколінь. Ключову роль відіграє «ситуативна агентність» (situated agency) стейкхолдерів – здатність діяти в межах соціоструктурних обмежень, змінюючи ці обмеження зсередини. Напруга між професійними цінностями академічної спільноти та ринковим тиском потребує інституційних механізмів узгодження.

Цифрова зрілість як інструмент діагностики та стратегування. Концепція цифрової зрілості (digital maturity) дозволяє академічним установам вимірювати прогрес за сімома ключовими вимірами, серед яких критичними драйверами виступають *цифрова інфраструктура* та *академічне викладання і навчання* [5]. Важливо розуміти, що цифрова зрілість – це не лінійний рух, а діагностичний інструмент для ідентифікації «вузьких місць» та визначення пріоритетів розвитку.

«Подвійний перехід» (twin transition): конвергенція цифровізації та сталого розвитку. Сучасний етап цифрової трансформації академічних установ дедалі тісніше переплітається з порядком денним сталого розвитку. Формується парадигма *«Сталої цифрової університетської екосистеми»* (Sustainable Digital University Ecosystem), що спирається на концепції «живих лабораторій» (Living Labs) та «сталого університету». Цифровізація тут виступає не самоціллю, а інструментом досягнення екологічних цілей через data-кероване, етичне та інклюзивне врядування [6].

Ефективність управління та Learner Experience як інтегральні результати. Емпіричні дослідження демонструють, що цифрова трансформація суттєво підвищує ефективність управлінських процесів, оптимізує розподіл ресурсів та покращує інституційну результативність. Водночас цифрові колаборативні платформи стають ключовими інструментами підвищення залученості здобувачів освіти, сприяючи equity та інклюзії [7]. Однак зберігається розрив між управлінською ефективністю та швидкозмінними очікуваннями студентів, породженими самою ж цифровізацією.

Опір змінам та інституційна інерція як системні обмежувачі. Академічні установи демонструють три типи змін: екзогенні швидкі (як адаптація до пандемії), екзогенні поступові (політично зумовлені) та ендегенні поступові (поточна цифровізація). Однак організаційна інерція, асиметрія влади між керівництвом та академічним персоналом, а також опір змінам суттєво обмежують амбітні трансформаційні зусилля. Структурні та ресурсні обмеження, посилені менеджеріалістським врядуванням, що ототожнює ефективність з інституційною легітимністю, додатково звужують простір для маневру.

Стратегічна інтеграція як умова сталої трансформації. Успішна цифрова трансформація вимагає переходу від метрично-орієнтованого, top-down врядування до *контекстно-чутливої, ціннісно-орієнтованої політики*, що зберігає академічну автономію та публічну цінність освіти. Ключовими чинниками стають: спільне лідерство (collaborative leadership), партнерство із зацікавленими сторонами, регіональна залученість та співпроекування цифрових стратегій із усіма стейкхолдерами.

Висновки. Цифрова трансформація академічних установ є складним, нелінійним процесом, що вимагає одночасного управління технологічними, культурними, структурними та стратегічними вимірами змін. Успішні кейси демонструють необхідність балансування між інституційною стратегією та локальними інноваціями, між ефективністю та академічними

цінностями, між цифровими та sustainability-пріоритетами. Перспективним напрямом подальших досліджень є вивчення механізмів узгодження інтересів різних груп стейкхолдерів та розробка адаптивних моделей управління цифровою трансформацією в академічному середовищі.

Література:

1. Santa-Coloma L. Digital Odyssey: Navigating Culture, Structure, and Agency in the Transformation of a Public University. *CUNY Academic Works*. 2025. URL: https://academicworks.cuny.edu/gc_etds/6370
2. Hanley M. The Impact of Digital Transformation on Higher Education Institutions in Ireland: A Managership Perspective. PhD thesis, National University of Ireland Maynooth. The Impact of Digital Transformation on Higher Education Institutions in Ireland: A Managership Perspective – MURAL – Maynooth University Research Archive Library. 2025.
3. Gering Z, Feher K, Harmat V, Tamassy R. Strategic organisational responses to generative AI-driven digital transformation in leading higher education institutions. *International Journal of Organizational Analysis*. 2025. Vol. 33. No. 12. Pp. 132–152. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2024-4850>
4. University of Minho. (n.d.). Event title: Subtitle if any. School of Economics and Management. URL: https://eeg.uminho.pt/en/_layouts/15/UMinho.PortaisUOEI.UI/Pages/EventsDetail.aspx?id=66657 (дата звернення: 01.03.2026)
5. Alfirević A.M.; Mabić M.; Alfirević N. Evaluating Digital Maturity in Higher Education Institutions: A Preliminary Empirical Study in the Western Balkans. *World* 2025. Vol. 6. Pp. 130. DOI: <https://doi.org/10.3390/world6040130>
6. Herrera-Granda E.P., Aza-Espinosa M.J., Burbano-Pulles M., Mina-Ortega J., Herrera-Granda I.D., Yambay-Vallejo W.J. Statistical analysis of digital transformation and its incidence in reducing the use of paper in a higher education institution: A case study. *Journal of Technology and Science Education*. 2024. Vol. 14 (4). Pp. 1041–1059. DOI: <https://doi.org/10.3926/jotse.2242>
7. Kayanja W., Kyambade M., Kiggundu T. Exploring digital transformation in higher education setting: the shift to fully automated and paperless systems. *Cogent Education*. 2025. Vol. 12 (1). DOI: <https://doi.org/10.1080/2331186X.2025.2489800>

Дерев'янко Володимир Андрійович
*здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня,
Маріупольський державний університет*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-603-7-4>

РЕІНДУСТРІАЛІЗАЦІЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ КОНВЕРГЕНЦІЇ РЕГУЛЯТОРНИХ ПОЛІТИК США ТА ЄС: ПЕРСПЕКТИВИ, ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ

У сучасних умовах глобальних економічних трансформацій реіндустріалізація визначається як ключовий інструмент відновлення промислового потенціалу та підвищення економічної стійкості держав. США та ЄС реалізують активну промислову політику, що поєднує регуляторні, фінансові та інституційні механізми підтримки високотехнологічних галузей, локалізації виробництва та зниження критичної залежності від зовнішніх постачальників.

Регуляторні політики США та ЄС безпосередньо впливають на формування стратегій реіндустріалізації України через механізми узгодження технічних стандартів, правил державної допомоги, вимог до локалізації виробництва, екологічного та кліматичного регулювання, а також через умови доступу до фінансових інструментів і програм підтримки. Осмислення процесів індустріалізації в історичному контексті свідчить, що стратегія «стрибкоподібного розвитку» передбачає зміну акцентів із традиційного нарощування виробничих потужностей на інноваційне й технологічне оновлення, відкриваючи можливості для інтеграції у глобальні виробничо-інноваційні ланцюги та формування нових технологічних ніш [1]. Впровадження таких політик визначає пріоритетні галузі розвитку, структуру інвестиційних потоків та умови залучення українських підприємств у міжнародні проєкти,

зосереджуючи увагу саме на конкурентоспроможності та технологічному прорив.

Для України, яка буде відновлюватися після війни та поглиблювати євроінтеграцію, конвергенція регуляторних політик США та ЄС виступатиме не лише зовнішнім чинником, а й інституційною рамкою формування національної стратегії реіндустріалізації. Вона зумовлюватиме необхідність адаптації промислової політики до вимог конкурентоспроможності, інноваційності та стійкого розвитку, одночасно створюючи можливості для залучення інвестицій, технологій і участі у спільних виробничо-інноваційних проєктах.

Аналітичні дані World Bank Infrastructure Monitor, узагальнені у дослідженні Резнікової Н., Панченко В., Грод М., показують, що скорочення приватних інвестицій у країнах глобального Півдня є не тимчасовим явищем, а результатом глибших змін у глобальній інфраструктурній моделі [2]. Така трансформація відкриває можливості для теоретизування української реіндустріалізації як процесу інтеграції до нових інфраструктурних альянсів, а не лише як відновлення виробничих потужностей.

Адаптація українського регуляторного середовища до стандартів США та ЄС дозволяє значно підвищити інвестиційну привабливість країни, створюючи передбачувані, прозорі та стабільні умови для ведення бізнесу. Узгодження технічних стандартів, правил державної допомоги, вимог до локалізації виробництва та дотримання екологічних і цифрових норм створює рамку, у якій міжнародні інвестори можуть безпечно вкладати кошти та впроваджувати сучасні технології високого рівня. Це сприяє не лише надходженню капіталу, а й активній модернізації промислових підприємств, впровадженню автоматизованих систем управління, цифрових платформ і новітніх виробничих технологій [3].

Впровадження міжнародних практик стимулювання інновацій, таких як податкові пільги для підприємств, що модернізують виробничі процеси, державні субсидії на розвиток високотехнологічних секторів, грантові програми для стартапів та

інноваційних компаній, сприятиме прискореному розвитку пріоритетних галузей. Стимулювання інновацій дозволяє підприємствам підвищувати технологічний рівень продукції, впроваджувати енергоефективні та ресурсозберігаючі рішення, а також відповідати міжнародним стандартам, що відкриває нові ринки та збільшує експортний потенціал країни.

Врахування екологічних та цифрових норм США та ЄС допомагає Україні формувати стійкі виробничі процеси, зменшувати негативний вплив на навколишнє середовище та оптимізувати витрати ресурсів. Це включає запровадження сучасних систем контролю якості, цифрових платформ управління виробництвом, автоматизованих логістичних рішень та інноваційних технологій у сфері енергетики й виробництва. В результаті національні підприємства отримують можливість інтегруватися у глобальні виробничо-інноваційні мережі, підвищувати власну конкурентоспроможність на світових ринках та сприяти довгостроковій економічній стійкості України, одночасно формуючи базу для розвитку високотехнологічного та інноваційного промислового сектору [4].

Попри значні можливості, процес реіндустріалізації України може зіткнутися з низкою викликів та обмежень, які потребують системного підходу:

1. Узгодження національних правил із міжнародними стандартами є ключовим фактором успішної інтеграції. Це потребує адаптації законодавства та регуляторних процедур, структурних реформ у державних інституціях і вдосконалення процедур регулювання для створення передбачуваного та прозорого середовища для інвесторів.

2. Підготовка висококваліфікованих кадрів стає невід'ємною складовою реіндустріалізації, оскільки підприємства потребують працівників, здатних працювати у високотехнологічних умовах та відповідати міжнародним стандартам. Необхідне впровадження програм перепідготовки, підвищення кваліфікації та розвитку професійної освіти у пріоритетних секторах.

3. Геополітичні та економічні ризики вклю створюючи можливості для залучення інвестицій, технологій і участі у спільних виробничо-інноваційних проєктах післявоєнну нестабільність, коливання валютних курсів та обмежений доступ до фінансових ресурсів. Їх подолання потребує активного стратегічного управління, розвитку внутрішньої економічної стійкості та стабільної інфраструктури.

4. Технологічні та інфраструктурні обмеження вимагають модернізації промислових підприємств, впровадження цифрових платформ, автоматизованих систем управління та енергоефективних рішень для відповідності міжнародним стандартам і нормам.

Комплексний підхід до стратегічного планування передбачає поєднання законодавчої адаптації, розвитку людського капіталу, технологічної модернізації та управління економічними та геополітичними ризиками. Такий підхід забезпечує ефективну інтеграцію українських підприємств у глобальні виробничо-інноваційні мережі та довгострокову економічну стійкість країни. Створення кластерів і індустріальних парків, що об'єднують наукові, виробничі та стартапові структури, передбачає зміну акцентів і сприятиме швидшому впровадженню інновацій. Підтримка стартапів, розвиток грантових програм і державних субсидій стимулюватиме високотехнологічні сектори, формуючи нові робочі місця, підвищуючи технологічний рівень продукції та зростаючи експортний потенціал країни. Формування адаптивної промислової екосистеми дозволить швидко реагувати на зміни міжнародних ринків і регуляторних вимог, залучати міжнародних партнерів і капітал у стратегічні галузі економік [5].

Реіндустріалізація України в умовах конвергенції регуляторних політик США та ЄС є стратегічним інструментом економічного відновлення та модернізації промисловості, що поєднує адаптацію законодавства, розвиток людського капіталу, технологічну модернізацію та управління економічними і геополітичними ризиками. Це забезпечує ефективну інтеграцію українських підприємств у глобальні виробничо-інноваційні мережі, підвищує

конкурентоспроможність продукції та гарантує довгострокову економічну стійкість країни.

Література:

1. Panchenko V., Ptashchenko O., Reznikova N., Karp V. International strategies for reducing economic, social and technological gaps between countries: historical parallels of adaptation of leapfrogging and catching-up development models. *Ahrosvit*. 2025. №7. Pp. 4–15. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.7.4>
2. Panchenko V., Reznikova N., Grod M. Global infrastructure at the point of structural decoupling: how fragmentation and renationalization redefine geoeconomic competition. *Actual Problems of International Relations*. 2025. Vol. 165. Pp. 144–155. DOI: <https://doi.org/10.17721/apmv.2025.165.1.144-155>
3. Panchenko V., Reznikova N. International strategies of economic development : textbook. Kyiv : AhrarMedia. 2025. 471 p.
4. Panchenko V., Ptashchenko O., Reznikova N., Karp V. Leapfrogging and catching-up development as an imperative of modernization and structural transformation of Asian countries: historical aspects of export promotion policy implementation. *Ahrosvit*. 2025. №6. Pp. 17–29. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.6.17>.
5. Panchenko V., Ptashchenko O., Reznikova N., Rusak D. Specific features of the implementation of import substitution and export orientation strategies in the economic development and industrialization model of South Asian and Latin American countries. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2025. №6. Pp. 16–26. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.6.16>

Корнійчук Олександр Петрович

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

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-603-7-5>

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ ТА ПОВЕДІНКИ НАСЕЛЕННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ

Система охорони здоров'я, як одна із типових інституцій в Україні, є вразливою в зв'язку з тим, що вона ускладнена «всім і вся». Це пов'язано із пострадянською діючою моделлю у головах управлінців і медичного персоналу, відсутністю належного лікарського самоврядування, громадського контролю за фаховістю медичного персоналу, прозорістю надходження і витрачання коштів.

У зв'язку з цим вона є слабкою і сама себе блокує (підміна електронних рецептів на ліки і тому подібне). Непрозорість, нерідко безправ'я медичного персоналу, низька медична культура населення, номенклатурне утримання влади в медичних закладах посилює вразливість системи. Критерієм успішності і контролю є відкритість до випадкового. Антикрихкість системи охорони здоров'я – це сприйняття без страху рідкісних подій, які генерують зрушення. Тобто система охорони здоров'я потребує механізму безперестанного оновлення, яка отримує розвиток і результат в умовах мінливості [1, с. 13]. Системною проблемою системи охорони здоров'я є значне домінування спеціалістів пострадянської «системи Семашко» в медицині, які рухають її назад і блокують прогресивні зміни, насамперед первинної медичної допомоги на засадах сімейної медицини. Доказом є фактичне підтримання і збереження ними ще з радянських часів тіньових платежів, які нині

складають до 50% від загального обсягу фінансування системи охорони здоров'я [2].

Реальною загрозою для дієвих заходів по протидії втрат населення під час війни і пандемії є авторитарна (тоталітарна) форма правління, до якої рухається Україна. Необхідне відновлення конституційної незалежності парламенту, уряду, правоохоронної, судової і інформаційної систем, місцевого самоврядування від офісу Президента та створення високо адаптивних структур, які упереджують хаос.

Має місце помітна неефективність управлінців всіх рівнів, від громад до уряду щодо своєчасного виявлення і реагування на інфекційну хворобу шляхом раннього попередження.

Надзвичайно низький рівень медичної культури населення щодо ігнорування соціальної дистанції і ухиляння від носіння масок, масові скупчення людей без дотримання санітарних норм, неготовність медичного персоналу пояснюють проблеми у сфері охорони здоров'я.

Потужним кроком у покращенні умов життя мешканців великих міст, у тому числі відносно доступу до послуг медичної допомоги є рух від діючого підходу у містобудуванні щодо розділення функцій міст (житлових, комерційних, розважальних та індустріальних районів) до взаємопов'язаних і доступних функцій з п'ятнадцяти хвилинною досяжністю пішки чи на велосипеді [3]. Це стосується роботи, школи, магазинів, тренажерних залів, кабінетів медичного персоналу. Існуючі до цього обмежувальне зонування стримувало будівництво і провокувало стрімке зростання цін на нерухомість з гаслом «тільки не в нас» [3].

Таким чином реформа зонування, вдосконалення громадського транспорту є актуальною. Це покращить санітарно-епідеміологічну ситуацію у зв'язку з перетворенням міст на невеличкі та зручні для кінцевого пересування райони [1, с. 124].

Важливо враховувати особливості поведінки населення під час воєн і конфліктів. Так в період Другої світової війни в ході щоденних

інтенсивних масових бомбардувань у Великій Британії встановлені наступні тенденції:

- зменшення пацієнтів (госпіталізацій) у психіатричних лікарнях;
- екстрена медична допомога звітувала про два випадки «неврозу під час бомбардувань» за тиждень;
- зменшення симптомів у хронічних пацієнтів;
- помітне скорочення добровільних госпіталізацій у психіатричних відділеннях. Зменшувалась кількість вбивств, проявів суїциду та рівнів депресії серед чоловіків і жінок;
- характерним було запускання психіатричних лікарень під час двох світових війн в м. Париж. Схожий феномен мав місце в період Громадянської війни в Іспанії, Алжирі, Лівані, Південній Еритреї та Північній Ірландії;
- зменшення кількості вбивств та інших тяжких злочинів;
- рівень депресії у більш небезпечних місцях мав тенденцію до різкого падіння. Чим небезпечніше місце, тим стрімкіше падіння;
- зростання рівня депресії серед чоловіків у місцевостях, які не постраждали від насилля [4].

Останнє пояснюється перебуванням чоловіків в зв'язку із неучастю в боротьбі по захисту суспільства.

В умовах війни Україна потребує відкритої і конкурентоспроможної економіки охорони здоров'я, яка має спиратись на рівноправний розвиток комунальної і приватної медицини і належний рівень медичної культури населення. При цьому медичний персонал має бути захищений урядом і працювати в умовах швидкого працевлаштування та звільнення за спрощеними процедурами [5, с. 67]. Існує потреба у системних реформах по вдосконаленню інфраструктури і доступності медичних послуг. Особливо важливою є організація надання ефективної медичної допомоги на полі бою, постраждалому мирному населенню в результаті обстрілів ракетами та шахедами, під час транспортування поранених до спеціалізованого закладу, а при потребі до високоспеціалізованого. Актуальною є організація в громадах

надання психологічної допомоги ветеранам війни, членам сімей військовослужбовців, пораненим та самотнім людям.

Література:

1. Таліб Насім Ніколас. Антикрихкість. про (не) вразливе у реальному житті / пер. з англ. Микола Климчук. Київ : Наш формат. 2018. 400 с.
2. Державна служба статистики України: Сателітний рахунок охорони здоров'я в Україні у 2019 році. URL: http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/oz_rik/arh_sat_rah_zd_u.htm (дата звернення: 30.01.2026).
3. Natalie Whittle «Welcome to the 15-minute city. URL: <https://www.ft.com/content/c1a53744-90d5-4560-9e3f-17ce06aba69a> (дата звернення: 29.01.2026).
4. Юнгер Себастьян. Племя. Про повернення з війни і належність до спільноти / пер. з англ. Ольга Корнюшина. Київ : Наш Формат. 2023. 128 с.
5. Закарія, Ф. Десять уроків для світу після пандемії / пер. з англ. Анна Марковська та Орина Ємельянова. Київ : Наш Формат. 2021. 264 с.

Красношапка Володимир Володимирович
*кандидат технічних наук,
доцент кафедри економіки і підприємництва,
Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського*

Швець Владислава Анатоліївна
*студентка,
Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-603-7-6>

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

В умовах сьогодення в Україні, тобто воєнного стану і, відповідно, загальної економічної нестабільності, суттєво підсилюється значення вдалого управління витратами підприємств. Особливо важко проблема постає для фірм категорії харчової промисловості, зокрема хлібопекарської, діяльність якої прямо пов'язана із забезпеченням продовольчої безпеки. Для таких виробництв характерною є гостра необхідність в соціальній стабільності, сталому електропостачанні та забезпеченні основи виробництва – сировини. За цих умов, управління витратами для них – не просто про бухгалтерський облік, а набуває форми стратегічно-планового інструменту забезпечення безперервності виробництва та фінансової стійкості підприємства.

За статистичними даними, основні показники діяльності підприємств хлібопекарської галузі України свідчать про значні зміни у структурі за 2021–2024 рр. Кількість підприємств скоротилась з 793 до 637 одиниць (на 19,7%). В той же час обсяги виробленої продукції і зменшились, і з часом зросли, що може вказувати на концентрацію виробництва та витіснення з ринку менш успішних виробників. Як видно на рисунку 1, у всі роки реалізовано

було більше ніж вироблено: обіг запасів вельми швидкий, активно реалізуються залишки. Підприємства максимально планують обсяги виробництва під попит, адже термін зберігання у хліба він невеликий. Це дозволяє уникати витрат від списання продукції та знижувати непрямі витрати.



Рис. 1. Порівняльна діаграма обсягів виробленої та реалізованої продукції хлібобулочної галузі України (КВЕД 10.71) за 2021–2024 рр.

Джерело: [1]

Позитивна динаміка фінансових результатів, наприклад рентабельності з 0,9% до 4,6%, або ж розмірів чистих прибутків виробництв галузі – з 33 310 тис. грн до 886 660 тис. грн, означає визначальність у збереження діяльності виробництв саме підвищення ефективності управління витратами. В умовах недостатнього державного врегулювання цін на соціально значущі види хліба, підприємства були змушені здійснювати оптимізацію структур витрат, знижувати енергоємність виробництв, переглядати асортименти продукції [1].

У хлібопекарській галузі більш успішними є ті підприємства, які не більше продають, але краще контролюють витрати. На прикладі трьох виробництв галузі на Рисунку 2 можна побачити, що ПАТ «Концерн Хлібпром» має зростаючий дохід, прибуток там падає, тобто витрати ростуть швидше. Столичне підприємство оптимізувало витрати, а отже різко підскочила ефективність у 2023 р. ТОВ «Черкасихліб ТД» характеризується стабільністю, але низькою маржинальністю.

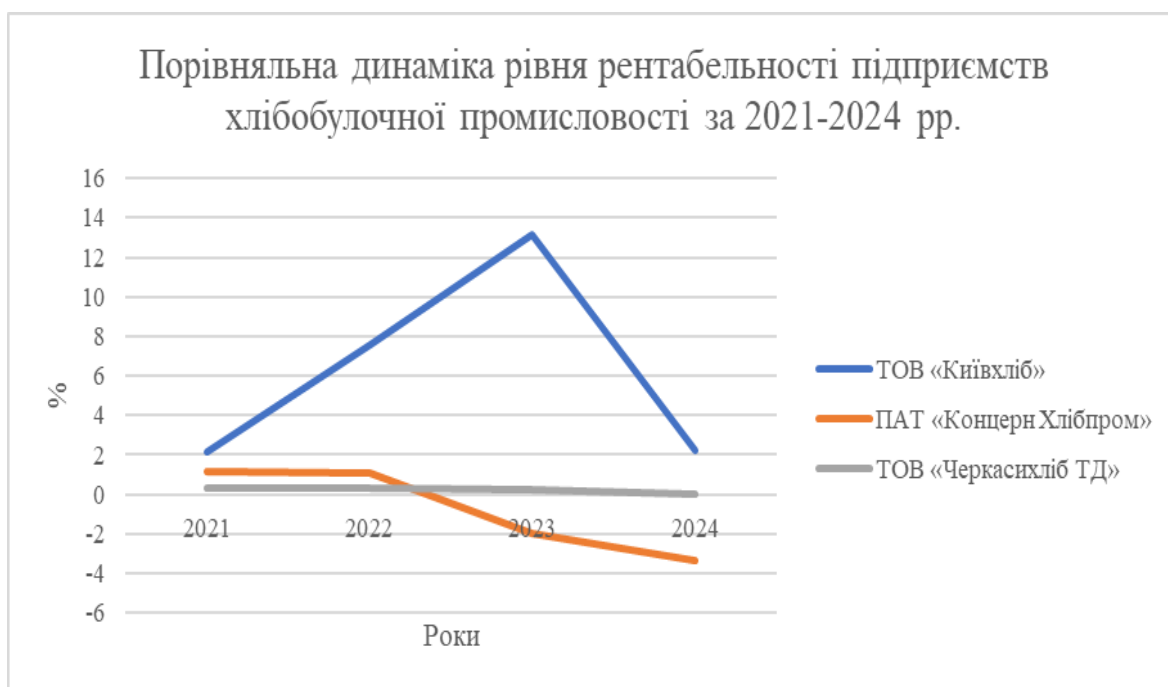


Рис. 2. Порівняльна діаграма рівня рентабельності підприємств хлібобулочної галузі України (КВЕД 10.71) за 2021–2024 рр.

Джерело: [2; 3; 4]

Таким чином, ключовим фактором збереження фінансової стійкості підприємств хлібопекарської галузі стає впровадження сучасних методів управління витратами, орієнтованих на особливості технологічного процесу виробництва та структури собівартості продукції.

Хлібопекарні – одна з найбільш енергоємних підгалузей харчової промисловості, тут печі працюють майже цілодобово, газ або електрика – основа собівартості. В умовах відключень світла,

підприємства прийшли до використання генераторів енергії, але через тих суттєвою мірою зростає витратна частина. Підприємства могли б натомість використовувати ротаційні печі з рекуперацією тепла, випікання вночі, за нічним тарифом, переходити на твердопаливні печі, використовувати теплообмінники для повторного використання тепла. Щодо оптимізації матеріальних витрат: не можна просто підняти ціну, бо це соціальний товар першої необхідності, і конкуренція велика. Тому підприємства можуть змінювати рецептури, скорочувати відходи тіста, працювати за попереднім замовленням, зменшувати асортимент низько маржинальної продукції. Також що стосується управління асортиментом, підприємства можуть користуватись крос-субсидуванням продукції. Тобто залишати «соціальний» хліб, що користується популярністю, і компенсувати його випічкою з високою маржинальністю.

Отже, в умовах економічної нестабільності підприємства КВЕД-у 10.71 демонструють адаптаційну модель розвитку, тобто скорочення кількості виробників разом із концентрацією виробництва та підвищенням прибутковості. Це вказує на акцентування з екстенсивного розвитку в інтенсивний, де фінальну роль відіграє управління витратами. Підвищення ефективності діяльності забезпечується не збільшенням обсягів виробництва, а оптимізацією структури собівартості, скороченням енерговитрат, управлінням асортиментом та швидкою оборотністю продукції. Таким чином, у сучасних умовах система управління витратами виступає одним з основних механізмів забезпечення фінансової стійкості підприємств галузі.

Література:

1. Державна служба статистики України. Оперативна статистична інформація: розділ статистичних даних. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm (дата звернення: 13.02.2026)
2. Clarity Project. Фінансова звітність ТОВ «Київхліб» (ЄДРПОУ 44375369). Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/44375369/yearly-finances> (дата звернення: 13.02.2026)

3. Clarity Project. Фінансова звітність ПРАТ «Концерн Хлібпром» (ЄДРПОУ 05511001). Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/05511001/yearly-finances> (дата звернення: 12.02.2026)

4. Clarity Project. Фінансова звітність ТОВ «Черкасихліб ТД» (ЄДРПОУ 43264658). Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/43264658/yearly-finances> (дата звернення: 14.02.2026).

Міщенко Володимир Іванович
*доктор економічних наук, професор,
завідувач сектора цифрової економіки,
Інститут економіки та прогнозування
Національної академії наук України*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-603-7-7>

ІНФРАСТРУКТУРА МЕТАВСЕСВІТУ ЯК АРХІТЕКТУРА ВЗАЄМОДІЇ

Концепція метавсесвіту стає одним із ключових трендів сучасної цифрової цивілізації. Метавсесвіт є не просто технологічною платформою чи набором інструментів для віртуальної взаємодії, а постає як багатовимірне середовище, де інтегруються економічні, культурні, соціальні та політичні процеси, а фізичний і цифровий світи зливаються у єдину систему. Саме тому інфраструктуру метавсесвіту необхідно розглядати як архітектуру взаємодії, що забезпечує його існування, розвиток і легітимність [1, с. 53].

Головним завданням формування інфраструктури метавсесвіту є створення умов для функціонування нової цифрової цивілізації, в якій людина, технології та інститути взаємодіють у глобальному вимірі. Ця інфраструктура формується як цілісна система, що має власну логіку розвитку. Її елементи визначаються не лише технічними можливостями, а й соціальними потребами, культурними практиками та економічними моделями. Метавсесвіт потребує інфраструктури, яка здатна забезпечити одночасно інтелектуальну підтримку, відчуття присутності, обчислювальну потужність, економічну взаємодію та довіру. Саме тому її базовими рівнями можна вважати когнітивну, сенсорну, хмарну, платформну та довірчу інфраструктури, кожна з яких відповідає на конкретний

виклик і виконує функцію забезпечення різних форм взаємодії [2, с. 361].

Когнітивна інфраструктура формує інтелектуальне ядро метавсесвіту та забезпечує взаємодію між користувачами й середовищем на рівні знань. Вона дозволяє системі навчатися, адаптуватися та генерувати нові форми контенту. Завдяки когнітивним механізмам аватари та інтелектуальні агенти можуть вести діалог, прогнозувати наслідки дій і підтримувати творчі процеси. Це не лише інструмент управління, а й основа культурної та соціальної взаємодії, що створює нові моделі комунікації й співпраці. Етична стандартизація тут виступає гарантією прозорості та довіри, без яких взаємодія у метавсесвіті не може бути легітимною. Когнітивний рівень також забезпечує інтеграцію різних форм знань – від індивідуального досвіду користувачів до колективних баз даних. Він створює умови для спільного навчання, колективного прийняття рішень і розвитку інноваційних практик, що робить його ключовим механізмом взаємодії [3, с. 48; 4, с. 59].

Сенсорна інфраструктура забезпечує контактну та інформаційну взаємодію. Вона створює ефект присутності, дозволяючи користувачам відчувати себе частиною середовища. Інтернет речей, VR/AR-технології та біометричні системи формують умови для спільного перебування у цифровому просторі та постійного обміну даними. Це відкриває нові можливості для освіти, медицини, культури, оскільки взаємодія стає не просто інформаційною, а сенсорною. Людина може одночасно бути присутньою у фізичному й цифровому вимірах, а аватар стає продовженням тіла у системі взаємодії. Сенсорна інфраструктура також створює умови для колективного досвіду, дозволяючи користувачам перебувати у спільному віртуальному просторі, відчувати емоції та реагувати на події синхронно. Це формує нові моделі соціальної взаємодії, що ґрунтуються на дистанційній участі [5, с. 109].

Хмарна інфраструктура є механізмом синхронізації взаємодій у масштабі. Вона забезпечує одночасність і узгодженість дій багатьох

користувачів, підтримує стійкість критичних систем і гарантує безперервність процесів. У метавсесвіті хмарні середовища не просто зберігають дані, а створюють умови для колективної взаємодії у реальному часі, що дозволяє інтегрувати різні соціальні та економічні процеси, роблячи їх доступними для глобальної спільноти. Хмарна інфраструктура також забезпечує інклюзивність, що дає можливість користувачам із різних регіонів і соціальних груп брати участь у спільних процесах без технічних бар'єрів. Таким чином, вона стає основою глобальної взаємодії, що охоплює весь спектр діяльності людини [6, с. 345].

Платформна інфраструктура формує систему соціальної та економічної взаємодії. Вона охоплює цифрові активи, комунікаційні середовища та інституційні механізми підтримки підприємництва. У метавсесвіті платформи стають середовищем співпраці, в якому держава, бізнес і громадяни взаємодіють у єдиній системі. Це створює нові моделі власності, обміну та кооперації, що визначають економічну основу суспільства. Платформна інфраструктура дозволяє інтегрувати різні галузі та види діяльності, створювати міжсекторальні проєкти та нові моделі колективної діяльності. Завдяки цьому платформи стають не лише економічним, а й соціальним механізмом взаємодії, що поєднує інституційні та культурні процеси [7, с. 89; 8, с. 11].

Довірча інфраструктура є архітектурою легітимної взаємодії. Вона ґрунтується на блокчейні, смарт-контрактах і системах цифрової ідентифікації, забезпечуючи прозорість і захист прав користувачів. Її головна функція – гарантувати, що будь-яка взаємодія у метавсесвіті є захищеною та легітимною. Без довірчої інфраструктури неможливий соціально-економічний розвиток, оскільки довіра є ключовим чинником існування системи взаємодії. Функціонування довірчої інфраструктури дозволяє користувачам бути впевненими у своїй ідентичності, у власності на цифрові активи та у прозорості транзакцій, що сприяє формуванню нових інституційних практик [9, с. 197; 10, с. 38; 11, с. 345].

Усі зазначені види інфраструктури тісно взаємопов'язані між собою та формуються за єдиною логікою. Вони мають визначені структурні елементи та механізми розвитку, а їхня інтеграція створює ефект синергії, що забезпечує стійкість і розвиток метавсесвіту як системи взаємодії.

Інфраструктура метавсесвіту не є статичною, а розвивається разом із технологіями та соціальними практиками, постійно адаптуючись до нових викликів. Когнітивні системи ускладнюються, сенсорні технології наближають користувача до занурення у віртуальний простір, хмарні середовища розширюють масштаби обчислень, платформи створюють нові моделі співпраці, а довірчі механізми поглиблюють інституційну легітимність і забезпечують прозорість усіх процесів. У сукупності ці рівні формують архітектуру взаємодії, яка дозволяє метавсесвіту функціонувати як цілісна, динамічна та стійка система, здатна інтегрувати знання, технології та соціальні практики у глобальному масштабі [8, с. 12].

Таким чином, інфраструктура метавсесвіту постає не як сукупність окремих технологічних рішень, а як багаторівнева система взаємодії, що інтегрує когнітивні, сенсорні, хмарні, платформні та довірчі механізми у єдину архітектуру. Її головна функція полягає у створенні умов для комунікації, співпраці та координації дій у цифровому середовищі, яке поступово стає новою формою соціально-економічної організації.

Кожен рівень інфраструктури виконує власну роль, але лише їхня інтеграція забезпечує ефективність і стійкість системи. Когнітивний рівень формує інтелектуальну основу взаємодії: сенсорний забезпечує присутність і спільний досвід, хмарний синхронізує процеси у глобальному масштабі, платформний створює середовище для економічної та соціальної співпраці, а довірчий гарантує легітимність і прозорість усіх транзакцій. Разом вони утворюють архітектуру, що дозволяє метавсесвіту функціонувати як цілісна система [2, с. 359].

Важливо також зазначити, що ця інфраструктура метавсесвіту є динамічною та розвивається разом із технологіями та соціальними практиками, постійно адаптуючись до нових викликів. Її подальший розвиток визначатиме не лише технічні параметри метавсесвіту, а й характер взаємодії між людьми, інститутами та цифровими агентами. Саме тому дослідження інфраструктури метавсесвіту як системи взаємодії має стратегічне значення для розуміння майбутнього цифрової цивілізації.

Таким чином, інфраструктуру метавсесвіту слід розглядати як архітектуру взаємодії, що поєднує технології, знання та інститути у єдину систему, здатну трансформувати економіку, культуру та соціальні відносини у глобальному масштабі.

Література:

1. Міщенко В. І. Розвиток технологій просторово-часового виміру метавсесвіту. Transformation processes of the economic system in the context of modern challenges. Riga, Latvia: Baltija Publishing. 2024. С. 51–54.
2. Mishchenko V., Tishchenko I., Naumenkova S., Mishchenko S. Basic Pillars of the Industrial-Digital Technological Order. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*. 2025. №5 (64). Pp. 353–365.
3. Міщенко В. І. Науменкова С. В. Механізми державної підтримки використання штучного інтелекту для забезпечення стійкості економічного розвитку. *Економіка України*. 2024. №5. С. 30–56.
4. Міщенко С., Науменкова С., Тіщенко Є. Синергія штучного інтелекту та блокчейн у фінансовому секторі. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2025. №2 (227). С. 54–64.
5. Науменкова С., Міщенко С., Міщенко В. Цифрова фінансова інклюзія для досягнення Цілей сталого розвитку. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2023. №1. С. 102–112.
6. Міщенко В. І., Тіщенко Є. О. Інституційна роль дата-центрів у цифровій трансформації економіки України. *Бізнес-навігатор*. 2025. №4 (81). С. 342–347.
7. Tishchenko I. The Impact of Digitalization on Changing the Forms of Economic Relations. *Three Seas Journal*. 2025. №6 (1). Pp. 86–91.
8. Тіщенко Є. О., Міщенко В. І. Роль промислово-цифрового розвитку в трансформації системи економічних відносини. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». «Економіка»*. 2025. №36 (64). С. 4–14.

9. Гірченко Т., Тіщенко Є. Особливості організації та управління ризиками проектного фінансування в Україні. *Бізнес-навігатор*. 2019. №6. С. 192–199.

10. Міщенко В. І., Шаповалов А. В., Юрчук Г. В. Електронний бізнес на ринку фінансових послуг. Київ : Т-во «Знання», КОО. 2003. 278 с.

11. Міщенко В. І. Функціонування децентралізованих ринків на основі платформи Web 3.0. *Економічний простір*. 2023. №184. С. 50–57.

Погуляйко Юрій Михайлович
PhD з економіки, докторант,
Луцький національний технічний університет

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-603-7-8>

ТРАНСФОРМАЦІЯ СОЦІАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

У сучасних умовах поглиблення інтеграційних процесів між Україною та Європейським Союзом питання трансформації соціальної інфраструктури регіонів набуває стратегічного значення, особливо для прикордонних регіонів, що тісно співпрацюють в умовах транскордонного співробітництва. Варто зазначити, що соціальна інфраструктура, охоплюючи систему освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, житлово-комунального господарства, культурні та спортивні установи, формує базові умови життєдіяльності населення та визначає якість людського капіталу. У контексті реалізації положень Європейський Союз та виконання зобов'язань за Угода про асоціацію між Україною та ЄС актуалізується необхідність структурного оновлення соціальної інфраструктури відповідно до європейських стандартів доступності, інклюзивності, ефективності управління та фінансової прозорості в тому числі в контексті майбутнього повоєнного відношення.

Євроінтеграційний вектор розвитку обумовлює зміну парадигми регіональної політики, що базується не на використанні адміністративно-розподільчої моделі, а моделі, заснованої на принципах субсидіарності, багаторівневого врядування та смарт-спеціалізації. У цьому контексті важливого значення набуває імплементація підходів, закладених у Європейська Комісія, зокрема щодо згуртованості територій, подолання міжрегіональних диспропорцій та забезпечення сталого розвитку громад. Трансформаційні процеси в Україні відбуваються на тлі

децентралізації, дефіциту фінансових ресурсів, зруйнованої інфраструктури, інших реформ та цифровізації публічного управління, що створює як нові можливості для модернізації соціальної інфраструктури, так і додаткові виклики, пов'язані з нерівномірністю ресурсного забезпечення регіонів. Водночас трансформація соціальної інфраструктури регіонів України ускладнюється наслідками воєнних дій, що спричинили руйнування об'єктів соціального призначення, зростання внутрішньої міграції населення та підвищене навантаження на соціальні служби приймаючих територій, що зумовлює потребу в інтеграції підходів післявоєнного відновлення з довгостроковими цілями європейської інтеграції, орієнтованими на формування стійких, інклюзивних та конкурентоспроможних регіональних соціальних систем.

З позиції модернізації інфраструктури, розвиток людських ресурсів у прикордонних з ЄС регіонах залежить від багатьох факторів, серед яких - модернізація соціальної інфраструктури, адже соціальна інфраструктура відіграє ключову роль у формуванні умов для проживання, роботи та інтеграції населення. У загальному, соціальна інфраструктура як сукупність об'єктів, установ та послуг, що забезпечують задоволення соціальних потреб населення, таких як освіта, охорона здоров'я, культура, транспорт, житло та інше, є базовим елементом розвитку суспільства, оскільки визначає якість життя, соціальну стабільність і економічний потенціал регіону.

За даними ООН, на кінець вересня 2024 року тимчасовий захист у європейських країнах мали понад 6 млн українців, ще майже 600 тисяч українців отримали захист поза Європою: найбільше громадян України прийняли Польща та Німеччина [1]. За опитуванням Інституту економічних досліджень (ІЕД), брак кадрів через мобілізацію та виїзд працівників за кордон бізнес називає на другому місці серед головних перешкод для себе під час війни, і вага цього фактору різко зросла влітку 2024 року. У серпні відключення електрики як перешкоду називали 65% опитаних бізнесів, а брак кадрів – 63% (тоді як за місяць до того – 47%).

Елла Лібанова також додає, що ключовими напрямками стратегії, яка буде спрямована на подолання демографічних викликів, є не лише залучення мігрантів, але й підтримка українських сімей, підвищення народжуваності, зниження передчасної смертності, зокрема, серед чоловіків та переосмислення ставлення до населення, що старіє [2]. Усвідомлення проблеми дає розуміння важливості комплексного підходу до формування алгоритмів її вирішення, що стосується як стимулювання народжуваності, підтримки молоді, повернення українців в Україну, так і модернізації соціальної інфраструктури. Тому певною місією післявоєнного відновлення соціальної інфраструктури з позиції людських ресурсів є: по-перше, недопущення нових людських втрат та, по-друге, повернення українців з-за кордону, по-третє, забезпечення належних умов проживання в Україні, підтримка молоді, стимулювання народжуваності в Україні. Окрім того соціальна інфраструктура є ключовим елементом забезпечення сталого розвитку регіонів та країни в цілому [3].

Узагальнюючи аргументи на користь модернізації соціальної інфраструктури у прикордонних з ЄС регіонах, виокремимо такі з них:

1. Зміцнення демографічного потенціалу регіонів, зокрема через зупинку депопуляції, зупинку відтоку молоді та кваліфікованих кадрів, залучення нових жителів, адже покращені умови життя можуть залучати не лише поверненців, а й нових жителів, включаючи іноземців.

2. Сприяння інтеграції переселенців, адже нові соціальні послуги (реабілітаційні центри, центри працевлаштування) полегшують адаптацію повернених осіб. Соціальна інфраструктура допомагає мінімізувати соціальну нерівність і сприяє інтеграції різних верств населення, включаючи ветеранів війни, ВПО та інших уразливих груп.

3. Позитивний вплив на економіку та залучення інвестицій, адже розвинена соціальна інфраструктура приваблює інвесторів, як гарантів стабільності та перспективного розвитку регіону. Соціальна інфраструктура сприяє поліпшенню умов для бізнесу, залучення

інвестицій і створення нових робочих місць. Це особливо важливо для регіонів, які зазнали руйнувань під час війни.

4. Розвиток людського капіталу через наявність якісної освіти, медицини та житла формує основу для довготривалого економічного зростання, стимулює повернення внутрішньо переміщених осіб (ВПО) і зупиняє відтік молоді та кваліфікованих кадрів.

5. Європейська інтеграція, адже прикордонні регіони є своєрідними «воротами» до ЄС. Розвиток інфраструктури дозволяє поглиблювати економічні та соціальні зв'язки між прикордонними регіонами України та сусідніх країн ЄС, сприяючи загальній стабільності та процвітанню.

Отже, трансформація соціальної інфраструктури регіонів України в умовах євроінтеграції постає як системний і багатовимірний процес, що поєднує інституційні, фінансово-економічні та управлінські зміни. Реалізація зобов'язань у межах співпраці з Європейський Союз та імплементація положень Угода про асоціацію між Україною та ЄС формують нові стандарти якості, доступності та ефективності надання соціальних послуг на регіональному рівні. Водночас результативність цих перетворень залежить від узгодженості державної та регіональної політики, спроможності територіальних громад до стратегічного планування й управління ресурсами, а також від інтеграції механізмів післявоєнного відновлення з довгостроковими цілями сталого розвитку.

Література:

1. Вплив війни на чисельність населення України: депопуляція та міграція. URL: <https://espreso.tv/suspilstvo-vpliv-viyni-na-chiselnist-naselennya-ukraini-depopulyatsiya-ta-migratsiya>

2. Втеча від війни чи свідомий виїзд. Як змінилася міграція з України і якими будуть її наслідки. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/c93rx84133jo>

3. Лютак О. М., Баула О. В. Формування екологічно-економічних відносин в інноваційній економіці. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2024. №7. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-7-10139>

Рудь Юлія Анатоліївна

аспірант,

Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана

Науковий керівник: Коцюба Олексій Станіславович

доктор економічних наук,

професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва,

Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-603-7-9>

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОЦЕСУ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ІНСТРУМЕНТАЛЬНІ ЗАСОБИ ТА ПРАКТИЧНІ ЗДОБУТКИ

Бюджетування виступає фундаментальною технологією фінансового управління, що забезпечує узгодження стратегічних і поточних цілей підприємства. За умов нестабільності на макрорівні, динамічних змін ринкової кон'юнктури, підвищеної невизначеності традиційні методи планування втрачають ефективність. Підприємства потребують швидкого доступу до даних, гнучких моделей прогнозування й аналітичних засобів, здатних враховувати мінливість зовнішнього середовища та ризики. Цифровізація процесу бюджетування дає змогу долати (тією чи іншою мірою) цю проблему шляхом автоматизації розрахунків, інтеграції даних із різних підрозділів, побудови моделей, що враховують можливі сценарії розвитку подій та ризики.

Дослідження українських і зарубіжних науковців підтверджують необхідність переходу від статичного планування до інтегрованого адаптивного управління. Зокрема, у [1] підкреслюється значення адаптивності у фінансовому менеджменті, у [2]

наголошується, що цифрові технології змінюють логіку бюджетного процесу, переводячи його у площину аналітичного прогнозування. В. Нестеров [3] вказує на роль великих даних у підвищенні точності управлінських рішень. Незважаючи на це, темпи цифровізації бюджетування на українських підприємствах залишаються недостатніми, а використання аналітичних інструментів часто обмежується окремими функціями.

Метою дослідження є огляд і характеристика потенціалу та практики використання сучасних інструментальних засобів цифрової трансформації процесу бюджетування на підприємстві в умовах невизначеності.

Цифрова трансформація бюджетування означає не лише впровадження нових програмних продуктів, а й зміну принципів управління. ERP-системи інтегрують усі ключові фінансові, виробничі та логістичні показники в єдине інформаційне середовище. Це забезпечує автоматичний облік витрат, прозорість грошових потоків і контроль виконання бюджетів у реальному часі. Такі системи усувають дублювання інформації, скорочують час підготовки звітності та створюють єдиний масив даних для стратегічного аналізу [3].

ВІ-технології розширюють можливості ERP, забезпечуючи глибшу аналітику, візуалізацію даних і побудову прогнозних моделей. Вони надають керівництву підприємства доступ до ключових фінансових індикаторів, допомагають визначати відхилення та оперативно коригувати плани. Сучасні ВІ-платформи дозволяють створювати сценарні моделі, що відображають можливі варіанти розвитку підприємства залежно від ринкової ситуації. Це сприяє підвищенню обґрунтованості рішень і зменшенню впливу випадкових чинників [2].

Аналітика великих даних (Big Data) відіграє особливу роль у прогнозуванні ризиків. Її використання дає змогу виявляти приховані закономірності між фінансовими параметрами, прогнозувати зміни доходів і витрат, оцінювати імовірність кризових явищ. Поєднання аналітики з алгоритмами машинного

навчання забезпечує можливість формувати сценарії розвитку подій і коригувати стратегію ще до появи негативних тенденцій. Такий підхід перетворює бюджетування на інструмент управління ризиками, а не лише на механізм контролю показників.

Досвід вітчизняного підприємства ТОВ «Агросфера» демонструє ефективність використання цифрових технологій у процесі бюджетування. Після впровадження ERP-платформи SAP Business Suite вдалося знизити витрати на фінансове планування на чверть, а час підготовки звітності скоротити утричі. Підвищення точності прогнозів грошових потоків на 18% стало наслідком переходу від статичних планів до аналітичних моделей, що враховують сезонні коливання, зміни попиту та коливання цін на ресурси. Система моніторингу забезпечує контроль у режимі реального часу, дозволяє виявляти відхилення й оперативно реагувати на ризики, що формуються в поточному періоді [4].

У роботі розглядуваного підприємства застосовується сценарний підхід до планування. Для оцінки ймовірності зміни прибутковості використовуються метод Монте-Карло, регресійний аналіз та ймовірнісні моделі. Це дає змогу розраховувати наслідки впливу змінних факторів і коригувати фінансову стратегію залежно від ситуації. Запровадження автоматизованої оцінки ризику зменшило обсяг ручних операцій і покращило узгодженість дій фінансових підрозділів.

Застосування цифрових технологій у процесі бюджетування змінює організаційну культуру управління. Автоматизація знижує навантаження на фінансових фахівців, а їхня діяльність зосереджується на стратегічному аналізі. Використання аналітичних індикаторів ризику підвищує контроль ліквідності, дебіторської заборгованості та ефективності використання ресурсів. Завдяки цьому бюджетна система перетворюється на інструмент управління розвитком підприємства [4].

Як один з перспективних напрямів в межах порушеної проблематики можна означити впровадження концепції безперервного планування. Її суть полягає в оновленні бюджетів на

основі актуальних даних з ERP- і BI-систем. Такий підхід підвищує гнучкість управління, скорочує часові лаги між аналізом та ухваленням рішень, дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Для підприємств аграрного сектору це має особливе значення, адже їхня діяльність залежить від сезонних, природних і логістичних коливань.

Отже, цифрова трансформація процесу бюджетування на основі використання сучасних інструментальних засобів формує новий тип управлінського мислення, у якому ключову роль відіграє дата-аналітика. Вона забезпечує прозорість фінансових потоків, скорочує вплив людського чинника й підвищує стійкість бізнесу до зовнішніх ризиків. Досвід українських підприємств, зокрема ТОВ «Агросфера», доводить, що цифрове бюджетування не обмежується автоматизацією звітності, а створює нову модель фінансового управління, засновану на сценарному прогнозуванні, всебічній аналітичній оцінці та оперативному прийнятті рішень.

Література:

1. Кондратенко Н.О., Новікова М.М., Спасів Н.Я. Розвиток системи адаптивного управління фінансовими ресурсами підприємства. *Проблеми економіки*. 2021. №1 (47). С. 78–84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Rekon_2021_1_11 (дата звернення: 11.10.2025).
2. Млярчук О. Цифровізація в бюджетуванні: як технології змінюють фінансове планування. *Економічний дискурс*. 2024. №1–2. С. 102–111. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2024-1-11>. (дата звернення: 11.10.2025).
3. Нестеров В. Дослідження впливу аналітики великих даних на ефективність бізнесу в цифрову епоху. *Інформаційні технології та суспільство*. 2024. №1 (12). С. 70–76. DOI: <https://doi.org/10.32689/taur.it.2024.1.10> (дата звернення: 11.10.2025).
4. ТОВ «Агросфера». Офіційний сайт. URL: <https://agrosfera.ua/pro-nas> (дата звернення: 12.10.2025).
5. Цифрова економіка : підручник / за ред. А. І. Крисоватого, О. М. Десятнюк, О. В. Птащенко. Тернопіль : ЗУНУ. 2024. 520 с.

Хільман Антон Васильович
здобувач рівня PhD (доктор філософії),
Приватний вищий навчальний заклад
«Європейський університет»
Науковий керівник: Космідайло Інна Василівна
кандидат економічних наук, доцент,
Приватний вищий навчальний заклад
«Європейський університет»

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-603-7-10>

**ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ МЕХАНІЗМІВ
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРЮВАННЯ
ІТ- ТА МЕДІА-ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ
КОНКУРЕНЦІЇ ТА ВОЄННИХ РИЗИКІВ**

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується інтенсивною цифровізацією, що зумовлює глобалізацію ринків інформаційних технологій і медіа. Цифрові платформи забезпечують миттєвий доступ до міжнародних клієнтів, формуючи принципово нову модель конкурентної взаємодії [1]. Конкуренція відбувається не лише між окремими підприємствами, а між цифровими екосистемами, які контролюються транснаціональними корпораціями, зокрема Google, Meta, Microsoft та Amazon [2].

Домінування платформеного типу бізнес-моделі посилює бар'єри входу на ринок, формує залежність від алгоритмів монетизації та регуляторних правил цифрових екосистем [3]. Водночас зростає швидкість технологічних змін (AI, Big Data, хмарні сервіси), що потребує постійного оновлення ресурсної бази підприємств.

Для України та інших держав із підвищеним рівнем геополітичної нестабільності додатковим викликом є воєнні ризики, які проявляються у перериванні ланцюгів створення вартості, перебоях енергопостачання та телекомунікацій, втраті трудового

потенціалу внаслідок мобілізації чи міграції, посиленні кіберзагроз [4]. Підвищується рівень валютної волатильності, ускладнюється доступ до фінансових ресурсів, зростає вартість капіталу [5].

За таких умов підвищення ефективності господарювання ІТ- та медіа-підприємств неможливе без формування адаптивних організаційно-економічних механізмів, здатних забезпечити стійкість (resilience), гнучкість (adaptability) та довгострокову конкурентоспроможність.

Категорія «організаційно-економічний механізм» розглядається як інтегрована система інструментів, методів і управлінських важелів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства. У цифровій економіці вона набуває нових характеристик: платформенність, орієнтація на дані, домінування нематеріальних активів [6].

Ресурсний підхід (Resource-Based View) акцентує увагу на унікальних ресурсах як джерелі стійких конкурентних переваг [7]. Для ІТ- та медіа-сектору такими ресурсами є програмні рішення, алгоритми, бази даних, інтелектуальна власність, бренд та компетентності персоналу. Процесний підхід орієнтований на оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів – розробки продукту, управління проєктами, клієнтського сервісу. Результативний підхід базується на системі кількісних показників: KPI, ROI, EBITDA, LTV/CAC [8].

Концепція динамічних здібностей (Dynamic Capabilities) передбачає здатність підприємства виявляти можливості зовнішнього середовища та трансформувати внутрішні ресурси [9]. В умовах турбулентності саме швидкість трансформації стає ключовим фактором конкурентоспроможності. Теорія антикризового управління формує системну модель ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків, трансформуючись у проактивну модель забезпечення безперервності бізнесу (Business Continuity Management) [10].

ІТ- та медіа-підприємства характеризуються високою часткою нематеріальних активів: інтелектуальна власність, програмний код, бренд і репутація формують основну частину доданої вартості [11]. Організаційно домінує проєктна модель управління (Agile, Scrum, DevOps), що забезпечує гнучкість, але потребує розвиненої цифрової інфраструктури [12].

Суттєвою є залежність від глобальних платформ (Google, Meta, YouTube), які визначають алгоритми просування та монетизації контенту. Висока мобільність персоналу та конкуренція за людський капітал зумовлюють необхідність ефективних систем мотивації та розвитку компетенцій [13]. В умовах воєнного стану додатковим викликом є кіберризики та загрози інформаційній безпеці.

Глобальна конкуренція формує ціновий тиск на міжнародних ринках аутсорсингу та цифрових послуг. Підприємства з країн із підвищеним рівнем ризику стикаються з репутаційними бар'єрами та необхідністю додаткового підтвердження надійності [4].

Воєнні ризики впливають на логістичні та енергетичні процеси, що знижує продуктивність праці та збільшує операційні витрати. Посилення кіберзагроз потребує додаткових інвестицій у захист даних [5]. Валютні коливання впливають на фінансові результати, особливо для підприємств, що працюють із міжнародними контрактами. Отже, ефективність господарювання формується під впливом багатовекторної системи ризиків, що вимагає інтегрованого управлінського реагування [14].

Організаційні механізми передбачають впровадження адаптивних структур управління (матричних, мережових), децентралізацію прийняття рішень та резервування критичних бізнес-процесів [15]. Особлива увага приділяється управлінню людським капіталом через гібридні моделі зайнятості, програми утримання ключових фахівців та розвиток цифрових компетенцій. Інституціоналізація ризик-менеджменту включає розробку системи Business Continuity Planning, страхування ризиків та пріоритетність кібербезпеки [10].

Економічні механізми спрямовані на диверсифікацію доходів (вихід на нові ринки, SaaS-моделі, підписка, freemium), оптимізацію витрат (аутсорсинг, автоматизація, AI та RPA, хмарна інфраструктура) та забезпечення фінансової стійкості (резервні фонди, валютне хеджування, залучення венчурного й грантового фінансування) [8].

Інноваційна складова виступає стратегічним фактором конкурентоспроможності. Інвестиції у R&D, інтеграція штучного інтелекту та Big Data в управлінські процеси, участь у міжнародних технологічних екосистемах забезпечують довгострокову конкурентну перевагу [1]. Важливу роль відіграє державна підтримка: податкові стимули та спеціальні правові режими (Дія.City) сприяють розвитку IT-сектору та експорту цифрових послуг [16].

Оцінка результативності впроваджених механізмів здійснюється за системою фінансових та нефінансових показників: рентабельність операційної діяльності, продуктивність праці, індекс клієнтської лояльності (NPS), частка повторних контрактів, рівень диверсифікації доходів [8]. Комплексна система індикаторів дозволяє оцінювати не лише короткострокову прибутковість, а й довгострокову стійкість підприємства [17].

Висновки: формування та розвиток організаційно-економічних механізмів підвищення ефективності господарювання IT- та медіа-підприємств в умовах глобальної конкуренції та воєнних ризиків потребує комплексного підходу. Інтеграція стратегічного управління, ризик-менеджменту, інноваційної політики та фінансової стабілізації дозволяє сформувати модель стійкого розвитку. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку економіко-математичних моделей оцінки адаптивності підприємств та кількісного вимірювання їх динамічних здібностей в умовах високої невизначеності.

Література:

1. Tapscott D., Williams A. D. Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything. New York : Portfolio/Penguin. 2006. 324 p.

2. Parker G., Van Alstyne M., Choudary S. Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You. New York : W. W. Norton & Company. 2016. 352 p.
3. Evans D. S., Schmalensee R. Matchmakers: The New Economics of Multisided Platforms. *Boston : Harvard Business Review Press*. 2016. 272 p.
4. Коломієць Г. М., Решетняк О. І. Економічна безпека підприємств в умовах воєнного стану. *Економічний вісник університету*. 2023. №58. С. 45–53.
5. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2023. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist> (дата звернення: 10.01.2025).
6. Єфімова Г. В. Організаційно-економічний механізм управління підприємством: теорія та практика. Одеса : ОНЕУ. 2021. 210 с.
7. Barney J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17. No. 1. Pp. 99–120.
8. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. *Boston : Harvard Business School Press*. 1996. 322 p.
9. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18. No. 7. Pp. 509–533.
10. ISO 22301:2019. Security and resilience – Business continuity management systems – Requirements. Geneva : ISO. 2019.
11. Lev B. Intangibles: Management, Measurement, and Reporting. *Washington : Brookings Institution Press*. 2001. 216 p.
12. Rigby D. K., Sutherland J., Takeuchi H. Embracing Agile. *Harvard Business Review*. 2016. Vol. 94. No. 5. Pp. 40–50.
13. DOU. Звіт про стан ІТ-ринку праці в Україні. 2023. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/DOU-survey-2023> (дата звернення: 15.02.2025).
14. Кизименко О. В. Ризик-менеджмент у стратегічному управлінні підприємством. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Економіка*. 2022. №3 (216). С. 12–20.
15. Мінцберг Г. Структура в кулаці: створення ефективної організації. Київ : Альпіна Паблішер. 2020. 512 с.
16. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні : Закон України від 15.07.2021 № 1667-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20> (дата звернення: 10.01.2025).
17. Ittner C. D., Larcker D. F. Non-financial performance measures: What works and what doesn't. *Harvard Business Review*. 2003. Vol. 81. No. 11. Pp. 88–95.

Хрипко Сергій Леонідович
доктор технічних наук, професор,
професор кафедри інформаційних технологій,
Класичний приватний університет

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-603-7-11>

ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується поглибленням цифрової трансформації, яка істотно змінює підходи до організації господарської діяльності підприємств. Поширення хмарних обчислень, аналітики великих даних, штучного інтелекту та Інтернету речей створює нові можливості для підвищення продуктивності, оптимізації витрат, удосконалення управлінських рішень і зміцнення конкурентних переваг. Одночасно з цим нестабільність зовнішнього середовища, розриви в ланцюгах постачання, енергетичні ризики та зростання вимог до гнучкості управління підвищують значущість цифрових інструментів як чинника стійкості підприємства. Дослідження останніх років засвідчують, що цифрова трансформація пов'язана не лише з оновленням технологічної бази, а й зі зміною бізнес-процесів, управлінських практик та механізмів створення цінності [1; 2; 3; 4].

Для України проблема підвищення ефективності господарської діяльності в умовах цифровізації має особливе значення з огляду на воєнні виклики, потребу у відновленні економіки, адаптацію бізнесу до нестабільного середовища та необхідність посилення інтеграції до європейського економічного простору. За таких умов цифрові технології доцільно розглядати не як самодостатню мету, а як інструмент підвищення результативності господарської діяльності, що сприяє кращому використанню ресурсів, оперативнішому реагуванню на зміни попиту та зниженню операційних ризиків.

Метою дослідження є узагальнення сучасних наукових підходів до оцінки впливу цифрових технологій на ефективність господарської діяльності підприємств.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- узагальнити теоретичні підходи до розуміння цифрової трансформації як чинника господарської ефективності;
- охарактеризувати вплив хмарних технологій, аналітики великих даних, штучного інтелекту та Інтернету речей на результати діяльності підприємств;
- визначити організаційні умови, за яких цифрові технології забезпечують найбільший ефект;
- систематизувати основні бар'єри та ризики цифровізації;
- сформулювати практичні рекомендації щодо пріоритетів упровадження цифрових рішень на підприємстві.

У сучасній науковій літературі цифрова трансформація трактується як комплексна зміна способів функціонування підприємства під впливом цифрових технологій. Її результативність визначається не лише фактом упровадження певного технічного рішення, а й здатністю підприємства інтегрувати нові технології у бізнес-модель, систему прийняття рішень і внутрішні процеси. Саме тому дослідники пов'язують ефекти цифровізації з розвитком динамічних здібностей організації, інноваційністю, адаптивністю та управлінською зрілістю [3; 4]. У цьому контексті цифрові технології впливають на ефективність господарської діяльності через кілька взаємопов'язаних механізмів: зменшення трансакційних витрат, пришвидшення обробки інформації, підвищення точності прогнозування, скорочення часу прийняття рішень і розширення можливостей координації між учасниками ланцюга створення вартості.

Важливе місце у структурі цифрової трансформації посідають хмарні технології, оскільки саме вони формують базову цифрову інфраструктуру підприємства. Дослідження показують, що успішне впровадження хмарних рішень позитивно пов'язане з гнучкістю бізнес-процесів і загальною результативністю підприємства,

особливо тоді, коли воно супроводжується організаційною підтримкою, належною цифровою культурою та підготовкою персоналу [9].

Не менш важливим чинником підвищення ефективності є аналітика великих даних. Наукові праці засвідчують, що використання big data analytics сприяє підвищенню якості управлінських рішень, результативності маркетингу, точності прогнозування попиту, оптимізації запасів і зміцненню конкурентних позицій підприємства. Водночас позитивний ефект не є автоматичним: він залежить від наявності аналітичних компетентностей, узгодженості цифрових рішень зі стратегією підприємства та здатності організації трансформувати дані у практичну управлінську цінність [5; 6; 7; 8].

Окремий напрям цифровізації пов'язаний із штучним інтелектом. У сучасних дослідженнях наголошується, що позитивний вплив цифрової трансформації на результати діяльності посилюється за умови розвитку ІТ-інновацій, поліпшення клієнтського досвіду та інтеграції цифрових рішень у ключові бізнес-процеси [2]. У практичному вимірі це означає, що використання ШІ є найбільш результативним не ізольовано, а як складова ширшої системи управління даними та взаємодії з клієнтами.

Суттєвий вплив на операційну ефективність має також Інтернет речей (IoT). Його застосування у виробництві, логістиці та управлінні активами забезпечує безперервний збір даних у реальному часі, моніторинг технічного стану обладнання, покращення простежуваності поставок і зниження втрат, пов'язаних із перебоями в роботі систем. Дослідження доводять, що вплив IoT на організаційну результативність посилюється через інтеграцію ланцюга постачання, підвищення операційної прозорості та формування конкурентних переваг [10]. Таким чином, IoT доцільно розглядати як інструмент не лише технологічного контролю, а й господарської координації.

Узагальнення сучасних досліджень дає підстави стверджувати, що результат цифровізації визначається не тільки характером використаних технологій, а й організаційними умовами їх впровадження. До таких умов належать наявність цифрової стратегії, підтримка змін з боку керівництва, сформована культура роботи з даними, розвиток компетентностей персоналу, готовність до перегляду бізнес-моделі та використання гнучких форм управління. Особливої ваги ці чинники набувають у секторі малих і середніх підприємств, де ресурсні обмеження потребують поетапної цифровізації та чіткої пріоритезації інвестицій [3; 4].

Разом з тим цифрова трансформація супроводжується низкою бар'єрів і ризиків. Отже, господарський ефект від цифрових технологій виникає не лише внаслідок технічного оновлення, а в результаті комплексної трансформації системи управління підприємством [7; 8; 9; 10].

На основі узагальнення наукових підходів доцільно подати зведену матрицю пріоритетів цифрової трансформації підприємства залежно від очікуваного господарського ефекту та послідовності впровадження.

Отже, наведена матриця показує, що найбільш раціональною є поетапна цифровізація: від створення базової цифрової інфраструктури до впровадження складніших інтелектуальних та сенсорних систем. При цьому максимальний господарський ефект досягається тоді, коли технічні рішення супроводжуються організаційними змінами.

Для малого та середнього бізнесу пріоритетними напрямками є впровадження хмарних платформ, базової бізнес-аналітики, готових ШІ-інструментів і поступова автоматизація типових процесів. Для виробничих підприємств додаткового значення набуває інтеграція IoT-рішень у системи контролю обладнання, логістики та постачання. Для всіх категорій підприємств важливими залишаються кібербезпека, управління даними та розвиток цифрових компетентностей персоналу.

**Зведена матриця пріоритетів цифрової трансформації
підприємства**

Напрямок цифровізації	Очікуваний вплив на ефективність господарської діяльності	Доцільна послідовність впровадження
Хмарні платформи, ERP/CRM	Формування єдиного інформаційного середовища, зниження транзакційних витрат, підвищення керованості процесів	Першочергово як базова цифрова інфраструктура
Big Data / BI / аналітика даних	Підвищення обґрунтованості рішень, точності прогнозування, оптимізація запасів і витрат	Після створення бази даних або паралельно з нею
ШІ-інструменти	Автоматизація інтелектуальних операцій, персоналізація сервісу, підтримка прогнозних рішень	Після налагодження даних та базових цифрових процесів
ІоТ-рішення	Моніторинг у реальному часі, предиктивне обслуговування, підвищення прозорості логістики та виробництва	Передусім для виробничих і логістичних підприємств
Організаційна інтеграція цифрових рішень	Закріплення ефекту через оновлення бізнес-моделі, компетентностей і управлінських практик	На всіх етапах цифрової трансформації

Таким чином, цифрові технології слід розглядати як важливий чинник підвищення ефективності господарської діяльності підприємств. Їхній вплив проявляється у зростанні операційної результативності, поліпшенні якості управлінських рішень, посиленні гнучкості бізнес-процесів і зміцненні конкурентних переваг. Водночас господарський ефект цифровізації залежить від здатності підприємства інтегрувати технологічні рішення у власну стратегію, структуру управління та систему формування цінності. Саме тому цифрова трансформація має розглядатися як комплексний управлінський процес, а не лише як технічне оновлення окремих функцій підприємства [1; 3; 5; 9; 10].

Література:

1. Guo L., Xu L. The Effects of Digital Transformation on Firm Performance: Evidence from China's Manufacturing Sector. *Sustainability*. 2021. Vol. 13. No. 22. Article 12844. DOI: <https://doi.org/10.3390/su132212844>.
2. Masoud R., Basahel S. The Effects of Digital Transformation on Firm Performance: *The Role of Customer Experience and IT Innovation*. *Digital*. 2023. Vol. 3. No. 2. Pp. 109–126. DOI: <https://doi.org/10.3390/digital3020008>.
3. Li L. Digital Transformation and Sustainable Performance: The Moderating Role of Market Turbulence. *Industrial Marketing Management*. 2022. Vol. 104. Pp. 28–37. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.04.007>.
4. Warner K. S. R., Wäger M. Building Dynamic Capabilities for Digital Transformation: An Ongoing Process of Strategic Renewal. *Long Range Planning*. 2019. Vol. 52. No. 3. Pp. 326–349. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>.
5. Wamba S. F., Gunasekaran A., Akter S., Ren S. J.-f., Dubey R., Childe S. J. Big Data Analytics and Firm Performance: Effects of Dynamic Capabilities. *Journal of Business Research*. 2017. Vol. 70. Pp. 356–365. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.009>.
6. Gupta S., Drave V. A., Dwivedi Y. K., Baabdullah A. M., Ismagilova E. Achieving Superior Organizational Performance via Big Data Predictive Analytics: A Dynamic Capability View. *Industrial Marketing Management*. 2020. Vol. 91. Pp. 581–592. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.11.009>.
7. Mikalef P., Boura M., Lekakos G., Krogstie J. Big Data Analytics and Firm Performance: Findings from a Mixed-Method Approach. *Journal of Business Research*. 2019. Vol. 98. Pp. 261–276. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.044>.
8. Maroufkhani P., Wagner R., Wan Ismail W. K., Baroto M. B., Nourani M. Big Data Analytics and Firm Performance: A Systematic Review. *Information*. 2019. Vol. 10. No. 7. Article 226. DOI: <https://doi.org/10.3390/info10070226>.
9. Khayer A., Bao Y., Nguyen B. Understanding Cloud Computing Success and Its Impact on Firm Performance: An Integrated Approach. *Industrial Management & Data Systems*. 2020. Vol. 120. No. 5. Pp. 963–985. DOI: <https://doi.org/10.1108/IMDS-06-2019-0327>.
10. Mashat R. M., Abourokbah S. H., Salam M. A. Impact of Internet of Things Adoption on Organizational Performance: A Mediating Analysis of Supply Chain Integration, Performance, and Competitive Advantage. *Sustainability*. 2024. Vol. 16. No. 6. Article 2250. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16062250>.

Цвірова Вікторія Вікторівна
*кандидат економічних наук,
здобувач наукового ступеня доктора економічних наук,
Воєнна академія імені Євгенія Березняка*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-603-7-12>

ВЕРИФІКАЦІЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ВІЙСЬКОВИХ ВИТРАТ ТА ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ (НА ПРИКЛАДІ БРАЗИЛІЇ)

Питання взаємозв'язку між оборонними витратами та макроекономічними індикаторами є предметом інтенсивних дискусій, починаючи з піонерських робіт Е. Бенуа, який висунув гіпотезу щодо позитивного впливу військових асигнувань на економічне зростання країни. Сучасні наукові розвідки демонструють суперечливі результати: від підтвердження кейнсіанської моделі стимулювання попиту на інвестиції до виявлення негативних кореляцій у країнах із високим рівнем зовнішнього боргу та інституційною слабкістю. За цих умов особливого значення набуває аналіз інвестиційних процесів, тобто яким чином державні капіталовкладення в оборонну індустрію впливають на загальну інвестиційну активність та загальний рівень нагромадження капіталу в національній економіці. Вивчення взаємозв'язку між розвитком оборонного сектора та інвестиційною активністю в національній економіці продиктована фундаментальною суперечністю у теоретичних підходах до оцінки державних видатків. Ця методологічна бінарність обумовлює потребу в емпіричній верифікації взаємозалежності обсягів військових витрат та інвестиційної активності держави і бізнесу.

Бразилія є однією з найбільших економік світу зі стійкими амбіціями щодо модернізації національного оборонного сектору та одночасної хронічної нестачі інфраструктурних і продуктивних

інвестицій, тому вона досить вдало репрезентує важливий кейс для такого аналізу. Зв'язок означеної наукової проблеми з практичними завданнями обумовлений прийняттям у 2024 році «Нової промислової політики» Бразилії, де оборонний сектор визначено в якості одного з пріоритетних напрямів технологічного розвитку країни. В умовах обмеженого бюджетного простору та необхідності дотримання жорстких фіскальних правил уряд вимушений вирішувати дилему: чи стимулювати оборонні видатки через ефект мультиплікатора та технологічні переливи чи, навпаки, стримувати їх через зростання вартості запозичень та ресурсні обмеження.

Внутрішні інвестиції виступають одним з найважливіших показників, що відіграють ключову роль в економічному зростанні країни. У сучасній макроекономічній теорії внутрішні інвестиції трактуються як процес валового нагромадження капіталу, що забезпечує трансформацію поточних заощаджень у майбутні виробничі потужності [1, с. 17]. У цьому випадку інвестиції розглядаються як результат вирішення фірмою завдання максимізації поточної дисконтованої вартості майбутніх прибутків. Фірма інвестує до моменту, поки гранична продуктивність капіталу не зрівняється з граничними витратами.

Внутрішні інвестиції є ендегенною змінною, що реагує не лише на поточні макроіндикатори, а й на очікування, ризики та інституційні умови. При цьому поведінкову стратегію інвестора можна описати функцією:

$$I_t = F(E_t \pi_{t+k}, r_t, \sigma_t, B_t, Z_t), \quad (1)$$

де: $E_t \pi_{t+k}$ – очікувана прибутковість; r_t – вартість капіталу; σ_t – макроекономічна невизначеність; B_t – фінансові обмеження; Z_t – вартість структурних факторів.

Оскільки оборонні видатки впливають на кожну з наведених змінних, то аналіз їх впливу на внутрішні інвестиції за допомогою побудови функції статичної регресії стає неможливим. У цьому випадку оборонні видатки слід розглядати не лише в якості фіскального чинника, але й як структурного екзогенного шоку, що

ретранслюється до сфери інвестицій через систему взаємопов'язаних каналів. Тобто, військові видатки безпосередньо не входять до інвестиційної функції, але вони спричиняють суттєвий вплив на внутрішні інвестиції через набір проміжних змінних:

$$DEF_t \Rightarrow \{r_t, \sigma_t, B_t, E_t \pi_{t+k}, TFP_t\} \Rightarrow I_t, \quad (2)$$

де: DEF_t – оборонні видатки.

Як зазначалося вище, внутрішні інвестиції реагують на оборонні шоки із часовими лагами, тобто:

$$I_t = \sum_{j=0}^p \beta_j DEF_{t-j} + X_t H + \varepsilon_t, \quad (3)$$

I_t – внутрішні інвестиції, DEF_{t-j} – оборонні видатки з лагом j ; β_j – відповідні коефіцієнти лагового впливу. Вектор X_t містить контрольні змінні (реальний темп зростання ВВП, реальну відсоткову ставку та індекс політичної стабільності), а H – відповідний вектор параметрів, що відображає маржинальний вплив макроекономічних та інституційних факторів на інвестиційну динаміку. Стохастична змінна ε_t репрезентує неспостережувані інвестиційні шоки.

Таким чином, рівняння (3) дає можливість оцінити не лише статичний рівневий ефект, але й динамічну траєкторію адаптації інвестицій до оборонних шоків, що уможливорює використати його в якості базового для економетричної оцінки впливу оборонних видатків на показники внутрішнього інвестування в Бразилії.

Серед характерних особливостей Бразилії, які повинні враховуватись при аналізі розвитку країни дослідниками визначаються такі: велика відкрита економіка (чутливість до глобальних ризиків); історична нестабільність (спадкова недовіра до державної політики); прагнення до регіональної гегемонії (амбітні зовнішньополітичні цілі); структурні проблеми (поширена нерівність, корупція, неефективна бюрократія).

Реалізацію моделі проводимо в середовищі Python, вихідні статистичні дані для побудови моделі отримуємо з офіційних джерел [2–4] (Табл. 1, Рис. 1).

Таблиця 1

Результати регресії (стандартизовані коефіцієнти)

R-squared	0.818					
Adj. R-squared	0.635					
F-statistic	4.481					
Prob (F-statistic)	0.0627					
Log-Likelihood	-5.7269					
AIC	23.45					
BIC	25.84					
	coef	std err	t	P> t	[0.025	0.975]
const	-1.544e-15	0.182	-8.48e-15	1.000	-0.468	0.468
MIL	-0.9941	0.770	-1.291	0.253	-2.97	0.985
MIL_lag1	0.7454	0.792	0.941	0.390	-1.290	2.781
GDPG	0.1739	0.272	0.640	0.551	-0.525	0.873
Реальна_ставка	-0.3901	0.325	-1.200	0.284	-1.226	0.446
Політ._стабільність	0.3960	0.244	1.623	0.165	-0.231	1.023
Omnibus	3.849		Durbin-Watson		2.306	
Prob(Omnibus)	0.146		Jarque-Bera (JB)		1.382	
Skew	0.836		Prob(JB)		0.501	
Kurtosis	3.469		Cond. No		8.96	

Джерело: побудовано авторкою на основі (3) в середовищі Python та статистичних даних [2–4]

Отримані дані підтверджують існування статистично значущого деструктивного впливу оборонних асигнувань на інтенсивність внутрішніх інвестиційних процесів у Бразилії. Емпіричні розрахунки вказують на те, що нарощування військових бюджетів створює стійкий тиск на капіталовкладення, стримуючи економічний розвиток країни в досліджуваному періоді (Рис. 1).

Результати співпадають із базовими положеннями неокласичної та кейнсіанської шкіл у контексті підтвердження теорії альтернативної вартості милітаризації. Хоча в короткостроковому періоді оборонні витрати можуть виконувати роль стимулятора сукупного попиту або генерувати технологічні зростання, для Бразилії цей ефект нівелюється у середньо- та довгостроковій перспективі. Бразильський оборонно-промисловий комплекс працює як відносно ізольований анклав, тому зростання його фінансового

забезпечення не призводить до дифузії інновацій у цивільне виробництво, а натомість створює стійкий тренд до зниження загальної інвестиційної активності.

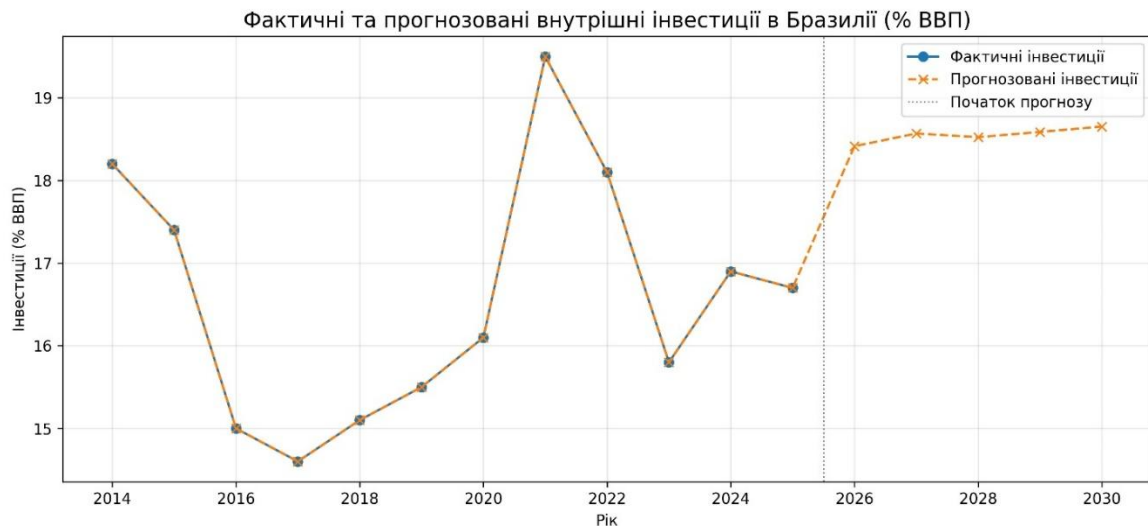


Рис. 1. Кореляція внутрішніх інвестицій та військових витрат (Бразилія, 2014–2030 рр.)

Джерело: побудовано авторкою на основі (3) в середовищі Python та статистичних даних [2–4].

Література:

1. Altaleb G., Alokori S. Economical determinants of domestic investment. *European Scientific Journal*. 2012. Vol. 8. No. 7. Pp. 132–142. DOI: <https://doi.org/10.19044/esj.2012.v8n7p132>.
2. World Bank open data. World Bank. [n. d.]. URL: <https://data.worldbank.org/> (дата звернення: 10.02.2026).
3. SIPRI arms transfers database. Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI). [n. d.]. URL: <https://www.sipri.org/databases/armstransfers> (дата звернення: 12.02.2026).
4. Finanças públicas. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). [n. d.]. URL: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/financas-publicas.html> (дата звернення: 12.02.2026).

НАПРЯМ 2. ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА ТА ТУРИЗМ

Asadova Roya Alexander

*Doctoral Student, Economic Scientific,
Research Institute under the Ministry of Economy
of the Republic of Azerbaijan*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-603-7-13>

SOME ASPECTS OF THE DEVELOPMENT OF THE TOURISM INDUSTRY

In the modern world, tourism is viewed as a socioeconomic phenomenon, exerting a direct and indirect influence on the development of all related infrastructure. This industry relies on a highly developed transportation, social, and service sector, which ultimately makes it a highly profitable economic sector. According to the World Tourism Organization (WTO), tourism today is one of the most dynamic sectors of the global economy, second only to oil production and refining in terms of profitability.

It accounts for approximately 6% of the world's gross national product, 7% of global investment, every 16th job, 11% of global consumer spending, and 5% of all tax revenues. In this regard, the tourism sector is actively developing in many countries with government support [1; 2].

Tourist demand, being a socio-economic category, is formed on the basis of numerous factors that can influence its increase or decrease (Table 1).

The tourism market performs numerous functions (informational, intermediary, regulatory, pricing, stimulating, creative, and others), among which the following can be identified as the most important [6]:

- realizing the value and consumer value contained in the tourism product;
- organizing the process of bringing the tourism product to the consumer (tourist);
- economic provision of material incentives for labor.

Table 1

Key factors influencing tourism demand

Factors	Characteristics
General economic	the level of material well-being of the mass consumer; the ratio of work and free time among the working population; special investment zones; development of tourism development programs
Socio-demographic	age; gender; profession; education; social group; marital status; property status; family composition; region of residence; city or rural area; size of the settlement where tourists live; occupation
Social and psychological	priorities in the system of spiritual values of society; psychology of consumption; extensive credit programs
Personality-behavioral	personal characteristics; lifestyle; interests in free time; system of spiritual values; goals; motives; pilgrimage

Source: compiled by the author based on: [3; 4; 5]

The tourism industry has a unique structure, characterized by a wide range of elements, including various service sectors (catering, hotels, recreation, consumer services, trade, etc.). Government investment in infrastructure and the overall material and technical base of tourism stimulates the active activity of numerous small and medium-sized businesses. This, in turn, attracts significant capital investment in related industries. Furthermore, tourism increases household incomes, employment, and tax revenues.

The development of tourism, along with its positive effects, also has negative consequences. In the competition for land, resources, and capital, this industry competes with agriculture and other traditional sources of income for local residents. Higher wages in the tourism industry lead to an outflow of labor from the agricultural sector. As a result, agricultural production declines, while its consumption increases due to increased

tourist traffic. At the same time, traditional lifestyles and natural landscapes in areas of mass tourism are disrupted or completely destroyed, and certain social and economic costs arise for maintaining the environment, which fall primarily on local budgets.

In other words, although tourism has significant potential as a tool for economic development, it is not a panacea for solving all economic problems. Therefore, in our view, it is necessary to optimize (rather than maximize) the use of tourism-related resources and profits, taking into account the costs that its development may entail.

It should be noted that in developing countries, the potential for and magnitude of tourism-related costs is much higher than in developed countries. The latter typically have strong, diversified economies capable of easily covering all tourism costs [7]. One of the characteristics of modern tourism development is the uneven distribution of international tourist flows: only 20-30% of the total number of people traveling abroad are mass, or group, tourists, while the rest are individual tourists traveling primarily to neighboring countries. Moreover, individual tourism, given its high cost, is developing more slowly than mass tourism [8]. In today's environment, there is a trend toward increasing recreational travel compared to business tourism. For example, while in the 1970s, the business segment dominated the international tourism market, the ratio has now shifted in favor of recreational tourism – 40% to 60%, respectively. Along with quantitative indicators, demands on qualitative indicators are increasing, primarily due to tourists' growing demands for service and comfort, accompanied by increased travel spending.

The current period of tourism industry development is characterized by the emergence of new trends in the international tourism market, the development of attractive tourist destinations, and increased global competition. Along with traditional European countries, these new tourist destinations include countries in Southeast Asia, Latin America, and Africa, as well as individual republics of the former Soviet Union. These regions offer a relatively high standard of tourist service, actively participate in tourism development programs, and make significant investments in the entertainment and recreation industries. Thus, in

modern conditions, the global tour-ism industry is faced with the acute problem of preserving and developing recrea-tional resources and environmental safety, which requires achieving an adequate balance between the increased demand for these resources and the creation of the most favorable conditions for their use [9].

WTO research indicates that the global tourism industry, despite the objective difficulties of recent years, is generally stable, and maintains its position as the larg-est, most profitable, and fastest-growing sector of the global economy. This explains the increased interest in tourism on the part of most countries worldwide and their concentration on ensuring effective government policy in this area of economic ac-tivity [10]. In the coming years, tourism markets in developed industrialized coun-tries will steadily expand due to increased accessibility to tourism for a wider seg-ment of the population and the increasing frequency of tourist travel. New and de-veloping tourism markets are characterized by continued growth and a correspond-ing increase in budget revenues. A gradual shift in tourism development emphasis is expected from the traditional markets of Western Europe, the United States, Japan, and Canada to alternative markets such as Central and Eastern Europe, Central Asia, the South Caucasus, China, Korea, Mexico, and some countries in the Middle East.

References:

1. UNWTO World Tourism Barometer. (2023). Available at: [https:// we-bunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2023-05/UNWTO_Barom23_02_May_23_02_May_EXCERPT_final.pdf](https://we-bunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2023-05/UNWTO_Barom23_02_May_23_02_May_EXCERPT_final.pdf) (accessed: 21.12.2025).
2. New Data Shows Investment Returning to Global Tourism Sector. (2023). World Tourism Organization, Madrid. Available at: <https://www.unwto.org/news/new-data-shows-investment-returning-to-global-tourism-sector> (accessed: 23.12.2025).
3. Butler R. (2008). Modern Tourism and Its Development in a Post-Modern Age. SAGE Publications India Pvt Ltd. Edited by: Babu. S Sutheeshna, Sitikantha Mishra & Bivraj Bhusan Parida, pp. 54–63.
4. Mill R. (2010). Tourism the International business, 322 p. Available at: https://www.opentextbooks.org.hk/system/files/export/36/36924/pdf/Tourism_the_International_Business_36924.pdf (accessed: 23.12.2025).

5. Phillips R., Roberts S. (2013). Tourism, Planning, and Community Development. *Community Development Society*. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780203720295>
6. Kyrychenko O.V. (2022). Characteristic features of the development of inter-national tourism. *Economy and Society*, vol. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-56>
7. Tourism and Sustainable Development: Report of the Secretary-General World Tourism Organization UN. (2024). Available at: <https://digitallibrary.un.org/record/1487408?v=pdf> (accessed: 25.12.2025).
8. Guk N.A. (2018). The impact of tourism on the socio-economic development of the state. Current problems of modeling and management of socio-economic systems in the context of globalization: Materials of the international scientific and practical conference. Drohobych: I. Franko State Pedagogical University, pp. 143–147.
9. Khan N., Hassan A., Fahad S., Naushad M. (2020). Factors Affecting Tourism Industry and Its Impacts on Global Economy of the World. Available at: <https://ssrn.com/abstract=3559353> (accessed: 11.12.2025).
10. World Tourism Barometer and Statistical Annex. (2026). Available at: <https://www.e-unwto.org/toc/wtobarometereng/24/1> (accessed: 25.02.2026).

Ісаєва Юлія Віталіївна

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

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-603-7-14>

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРЮВАННЯ

У сучасних умовах глобалізації та стрімкого розвитку інформаційних технологій цифровізація стає визначальним чинником трансформації туристичного бізнесу. Туристична галузь, як одна з найбільш динамічних сфер економіки, активно інтегрує цифрові інструменти у процеси управління, маркетингу та обслуговування клієнтів. Згідно з аналітичними підходами UNWTO, цифрова трансформація є стратегічним напрямом підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств на світовому ринку. Впровадження онлайн-бронювання, мобільних застосунків, CRM-систем і технологій Big Data суттєво змінює механізми господарювання у сфері туризму.

Цифрові рішення дозволяють оптимізувати витрати, автоматизувати бізнес-процеси та підвищити продуктивність праці. Водночас зростає роль персоналізації туристичних послуг та використання штучного інтелекту для прогнозування попиту й аналізу поведінки споживачів. Концепція «розумного туризму», обґрунтована в працях Dimitrios Buhalis, підкреслює необхідність інтеграції інноваційних технологій у стратегії розвитку туристичних підприємств. У сучасних кризових умовах цифровізація також виступає інструментом підвищення стійкості бізнесу та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, дослідження цифровізації туристичного бізнесу як інструменту підвищення ефективності господарювання є

актуальним і науково значущим, оскільки спрямоване на обґрунтування сучасних підходів до управління підприємствами туристичної сфери.

У ХХІ столітті туристична галузь трансформується під впливом цифрових технологій, що змінюють моделі споживання, канали комунікації та механізми управління підприємствами. Глобальні платформи онлайн-бронювання, мобільні додатки, аналітика великих даних, хмарні сервіси та інструменти автоматизації маркетингу формують нову архітектуру туристичного ринку [1; 2]. Цифровізація стає ключовим чинником підвищення ефективності господарювання, оскільки дозволяє зменшити трансакційні витрати, оптимізувати бізнес-процеси, підвищити продуктивність праці та покращити якість сервісу [3].

Особливої актуальності цифрова трансформація набуває в умовах економічної нестабільності, зростання конкуренції та зміни поведінки споживачів, які дедалі частіше приймають рішення про подорожі на основі онлайн-інформації та цифрових рекомендацій [4; 5]. Саме тому впровадження сучасних цифрових рішень виступає ефективним механізмом господарювання у сфері туризму.

Мета – обґрунтувати роль цифровізації як інструменту підвищення ефективності господарювання туристичних підприємств.

Теоретичні засади цифровізації туристичного бізнесу. Поняття «цифровізація» передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти діяльності підприємства. У туристичній сфері це означає трансформацію способів взаємодії з клієнтами, управління ресурсами та організації бізнес-процесів [1].

За концепцією *smart tourism*, запропонованою Dimitrios Buhalis, цифрові технології створюють інтегровану екосистему, де дані, комунікації та інфраструктура функціонують у взаємозв'язку, забезпечуючи гнучкість і конкурентні переваги підприємств [1]. Дослідження Ulrike Gretzel підкреслюють, що цифровізація формує нові бізнес-моделі, засновані на обміні інформацією в режимі реального часу та персоналізації туристичного досвіду [2].

Таким чином, цифровізація виступає не лише технологічним, а й управлінським інструментом, що впливає на економічну результативність підприємства див. табл. 1.

Таблиця 1

Цифровізація туристичного бізнесу як механізм підвищення ефективності господарювання

Категорія цифрового механізму	Суть і функції	Основні ефекти для господарювання
Онлайн-бронювання і електронна комерція [1; 4]	Впровадження цифрових платформ для бронювання проживання, турів, квитків; забезпечення доступу 24/7	– розширення ринків збуту; – підвищення обсягів продажів; – зниження трансакційних витрат
CRM-системи (управління взаємовідносинами з клієнтами) [2; 5]	Аналіз поведінки споживачів; персоналізація пропозицій; сегментація ринку	– підвищення лояльності; – збільшення повторних продажів; – збільшення середнього чека
Big Data та аналітика [3; 6]	Збір, обробка та аналіз великих масивів даних для прогнозування та прийняття рішень	– оптимізація цінової політики; – підвищення точності прогнозів попиту; – стратегічне планування
Мобільні технології та цифрові сервіси [2; 5]	Мобільні додатки, чат-боти, QR-сервіси, електронні путівники	– покращення обслуговування; – швидке реагування на запити клієнтів; – підвищення зручності обслуговування
Автоматизація операційних процесів [4]	Використання хмарних і ERP-систем; автоматизація документообігу	– скорочення адміністративних витрат; – підвищення продуктивності праці
Digital-маркетинг і соціальні медіа [5; 6]	Використання SEO, таргетованої реклами, соціальних платформ для просування послуг	– зниження витрат на рекламу; – розширення охоплення аудиторії
Інтеграція VR/AR, AI та інших інновацій [1; 2]	Віртуальні тури, штучний інтелект, персоналізовані цифрові сервіси	– підвищення привабливості пропозицій; – конкурентні переваги

В Україні розвиток цифрових сервісів підтримується аналітичними та стратегічними матеріалами Державне агентство розвитку туризму України [7].

Цифровізація туристичного бізнесу є стратегічним інструментом підвищення ефективності господарювання. Вона забезпечує оптимізацію витрат, зростання прибутковості, підвищення якості сервісу та конкурентних переваг підприємств [1; 3]. У сучасних економічних умовах цифрова трансформація виступає необхідною умовою стабільного розвитку туристичної галузі.

У результаті дослідження встановлено, що цифровізація є ключовим чинником підвищення ефективності господарювання у туристичному бізнесі. Використання онлайн-платформ, CRM-систем, мобільних застосунків та аналітики даних сприяє оптимізації управлінських процесів і зниженню операційних витрат. Цифрові технології забезпечують розширення каналів збуту та вихід підприємств на міжнародні ринки, що особливо актуально в умовах глобальної конкуренції. За оцінками UNWTO, цифрова трансформація формує основу сталого та інклюзивного розвитку туристичної індустрії.

Впровадження концепції «розумного туризму», обґрунтованої Dimitrios Buhalis, дозволяє підвищити якість туристичного продукту через персоналізацію послуг і впровадження інноваційних сервісів. Використання Big Data та інструментів штучного інтелекту підвищує точність прогнозування попиту та ефективність стратегічного планування. Автоматизація бізнес-процесів сприяє зростанню продуктивності праці та раціональному використанню ресурсів. Водночас цифровізація підсилює маркетингові можливості підприємств через таргетовану рекламу та активну взаємодію зі споживачами у цифровому середовищі.

Отже, цифровізація туристичного бізнесу виступає не лише технологічним трендом, а стратегічним інструментом підвищення економічної ефективності, конкурентоспроможності та стійкості підприємств у сучасних умовах розвитку світової економіки.

Література:

1. Dimitrios Buhalis, Rosanna Leung. Smart hospitality -Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem. *Міжнародний журнал готельного менеджменту*. 2018. Том 71. С. 41–50. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278431917301974>.
2. Grtzel U., Reino S., Korrea S., Koo C. Smartr Tourismr Challenges. *Journal of Tourism*. 2015. Vol. 16. №1. Pp. 41–47.
3. Wang Y., Li H., Li C., Zhang D. Factors affecting hotels' adoption of mobile reservation systems: A technology-organization-environment framework. *Tour. Manag.* 2016. No. 53. Pp. 163–172.
4. Neuhofer, B., Buhalis, D. and Ladkin, A. Technology as a Catalyst of Change: Enablers and Barriers of the Tourist Experience and Their Consequences. In Tussyadiah, I and Inversini, A. (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism*. Lugano, Switzerland: Springer Verlag. 2015. Pp. 789–802.
5. Ulrike Getzel, Marianna Sigala, Zheng Xiang, Chulmo Koo. Smart tourism: foundations and developments. *Electron Markets*. 2015. No. 25 (3). URL: https://www.researchgate.net/publication/280719315_Smart_tourism_foundations_and_developments.
6. Kavoura A., Stavrianea A. Digital Technologies in Tourism Marketing. *International Journal of Technology Marketing*. 2019. Pp. 510–523.
7. Тищенко С. В. Цифрові технології в індустрії гостинності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. Вип. 7. С. 131–139

НАПРЯМ 3. СОЦІАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Чалюк Юлія Олексіївна

*доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри економічної теорії,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-603-7-15>

УСПІШНА ІНТЕГРАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ У ЦИВІЛЬНЕ: СУЧАСНІ ПРАКТИКИ ТА УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ

За даними Міністерства у справах ветеранів України, станом на 1 вересня 2025 року понад 1 326 552 особи мають статус учасника бойових дій, а в післявоєнний період загальна чисельність ветеранів та членів їх сімей може зрости до 5–6 млн осіб [1]. Це свідчить про суттєве розширення групи населення, яка потребує системної соціальної підтримки та ефективної реінтеграції в цивільне життя. Адаптація ветеранів супроводжується високими ризиками соціальної ізоляції, безробіття та погіршення фізичного і психічного здоров'я, що актуалізує необхідність комплексного підходу до оцінювання їх добробуту. На відміну від країн НАТО (добробут ветеранів вимірюється соціальною віддачею, а не пасивною підтримкою), українська система соціального захисту зосереджена на наданні пільг (пасивна політика), замість управління результатом (фактичний добробут ветерана).

The Engine Model of Well-Being (Модель двигуна благополуччя) розроблена дослідниками Пенсильванського університету (США) Ерандою Джаявікреме (Eranda Jayawickreme), Марі Форжар та Мартін Селігман пропонує цілісний підхід до реінтеграції ветеранів,

поєднуючи психологічні стани з економічними реаліями та державним забезпеченням. Добробут ветеранів розглядається як динамічна система («двигун»), де є вхідні дані (inputs), процеси (processes) та результати (outcomes):

1. Вхідні дані (Inputs) включають економічні та соціальні ресурси, що створюють основу для подальшого добробуту ветерана [2]:

- дохід та виплати: соціальне забезпечення (пенсії, пільги, гранти на бізнес) є критичними «вхідними ресурсами». Вони забезпечують ветерану можливість зосередитися на адаптації та розвитку, а не на базовому виживанні;

- державна політика: житлові, освітні та медичні програми розширюють спроможності ветеранів, забезпечуючи доступ до базових життєвих благ і можливостей для довгострокового соціально-економічного розвитку.

2. Психологічні процеси (Processes) описують, як ветеран перетворює отримані ресурси у реальний добробут.

- адаптація та вибір: переконання, життєві цілі та самоефективність. Наприклад, фінансова впевненість дозволяє ветерану краще розпоряджатися виплатами, уникати боргів та підтримувати фізичне здоров'я;

- вплив стресу: посттравматичний стресовий розлад (ПТСР), соціальна відчуженість та ізоляція можуть нівелювати позитивний ефект навіть високого рівня соціальних виплат, унаслідок чого ветеран не відчуває суб'єктивного задоволення від життя.

3. Результати (Outcomes) та суспільна вигода функціонування цього «двигуна» полягають в успішній соціально-економічній реінтеграції ветеранів, що має комплексне економічне та соціальне значення, зокрема:

- працевлаштування: робота приносить не лише дохід, а й сенс життя та соціальні зв'язки;

- зниження бюджетних витрат: підвищення рівня добробуту ветеранів зменшує потребу у вартісних формах медичної допомоги

та фінансовій підтримці в кризових ситуаціях, зокрема у випадках фінансової неспроможності (банкрутства).

Для держави модель Джаявікреме демонструє, що проста фінансова підтримка не забезпечує сталого добробуту ветеранів. Ефективна політика повинна комплексно підтримувати як вхідні ресурси (соціальні гарантії, виплати, програми житла та освіти), так і внутрішні психологічні процеси (реабілітацію, розвиток самоефективності), що дозволяє ветеранам самостійно генерувати позитивні результати, включаючи працевлаштування, фізичне та психічне здоров'я, а також зниження соціально-економічних витрат держави. Практична імплементація цієї моделі потребує верифікованих інструментів кількісного вимірювання її компонентів. Саме таку функцію виконують сучасні міжнародні індекси та системи моніторингу добробуту ветеранів, зокрема Veteran Well-Being Index (Канада) [3], Armed Forces Covenant Outcomes Framework (Велика Британія) [4] та Well-Being Inventory [5] і Veterans Metrics Initiative (США) [6], які переводять абстрактну модель «двигуна добробуту» у вимірювану та керовану соціальну політику. Концепція «двигуна благополуччя» показує, що добробут ветерана формується через поєднання ресурсів, психологічних процесів і результатів, а проста фінансова підтримка не забезпечує сталого ефекту.

Канада застосовує Veteran Well-Being Index, що оцінює 7 сфер і 21 показник, враховуючи здоров'я, фінанси, зайнятість, соціальну інтеграцію, життєву реалізацію, житло та ставлення суспільства. Дослідження показало, що добробут залежить від звання, роду військ, віку та статі: офіцери та молоді ветерани адаптуються легше, жінки частіше мають вищу освіту і менший рівень шкідливих звичок.

Велика Британія використовує Armed Forces Covenant Outcomes Framework, що порівнює ветеранів із цивільним населенням. 87 % військових працевлаштовуються протягом шести місяців після звільнення; уряд забезпечує житло, медичну допомогу та спеціалізовані програми підтримки фізичного та психічного

здоров'я. Порівняльний підхід дозволяє виявляти структурні нерівності та оцінювати ефективність державних програм.

США використовують WBI для оцінки індивідуального добробуту ветеранів та TVMI для відстеження динаміки понад 9 500 осіб після служби, що показує високий рівень працевлаштування (82 %), стабільності доходів (65 %) і соціальної активності (60 %) та допомагає виявляти групи ризику для цільової підтримки.

Нова Зеландія використовує Military-to-Civilian Transition Measure для оцінки адаптації ветеранів у психологічному, соціальному та функціональному вимірах. Дослідження показало накопичувальний ефект стресу та важливість підтримки сім'ї, соціального визнання та психологічної допомоги для успішної інтеграції.

Для України важливо створити єдину систему моніторингу, яка поєднає ці підходи, буде цифрово інтегрована, людиноцентрична, методологічно валідна та адаптивна до нових категорій ветеранів. Це дозволить перейти від пасивної системи пілг до проактивного управління добробутом, забезпечуючи своєчасну підтримку, зниження соціально-економічних ризиків і сталу реінтеграцію ветеранів у цивільне життя.

Література:

1. В Україні кількість учасників бойових дій зросла до понад 1,3 млн. Liga.net. URL: <https://news.liga.net/ua/society/news/v-ukraini-kilkist-uchasnykiv-boyovykh-diy-zrosla-do-ponad-1-3-mln>
2. Jayawickreme E., Forgeard M. J. C., Seligman M. E. P. The Engine of Well-Being. *Review of General Psychology*. 2012. Vol. 16. No. 4. Pp. 327–342. – DOI: <https://doi.org/10.1037/a0027990>
3. Measuring Veteran Well-Being. Veteran Affairs Canada Research Directorate. 2019. URL: https://publications.gc.ca/collections/collection_2020/acc-vac/V3-2-14-2019-eng.pdf
4. Perdomo J. Combining Present and Future: A Framework for Sustainable Wellbeing. *Catalyst Now: Igniting Systems Change*. 2025. URL: <https://medium.com/catalyst-now-igniting-systems-change/combining-present-and-future-a-framework-for-sustainable-wellbeing-3249c04e4cf4>

5. Well-Being Inventory (WBI). URL: <https://www.ptsd.va.gov/professional/assessment/documents/WellBeingAssessment.pdf>
6. The Veterans Metrics Initiative (TVMI). URL: <https://veteranetwork.psu.edu/projects/tvmi-study/>
7. Vogt D. et al. The Veterans Metrics Initiative study of US veterans' experiences during their transition from military service. *BMJ Open*. 2018. Vol. 8. DOI: <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2017-020734>

НАПРЯМ 4. ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

Галій Василь Іванович

викладач кафедри тактики,

Національна академія Сухопутних військ

імені Петра Сагайдачного

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-603-7-16>

КОНТРОЛЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ У СФЕРІ НАДХОДЖЕННЯ ГУМАНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ

В умовах воєнного стану в Україні гуманітарна допомога перетворилася на стратегічний ресурс забезпечення життєдіяльності територіальних громад, підтримки внутрішньо переміщених осіб, відновлення критичної інфраструктури та посилення обороноздатності держави. Її обсяги суттєво зросли як за рахунок міжнародних донорів, так і завдяки внутрішній мобілізації громадянського суспільства. Водночас масштабність матеріальних і фінансових потоків зумовлює необхідність формування цілісної, багаторівневої системи контролю, що охоплює державне, муніципальне й громадське управління [1].

Нормативно-правові засади функціонування системи гуманітарної допомоги визначені Законом України «Про гуманітарну допомогу» [1], який встановлює порядок її визнання, обліку, використання та звітності. Проте практичне застосування законодавчих норм в умовах воєнного стану виявляє низку проблем: фрагментарність інформаційних ресурсів, різнорідність облікових підходів, недостатню інтеграцію податкового та митного контролю, а також обмежені можливості громадського моніторингу. Для

підвищення ефективності контролю органів місцевого самоврядування та громадськості у сфері гуманітарної допомоги необхідно провести аналіз ролі бухгалтерського обліку, аудиту, фінансового моніторингу та цифровізації управлінських процесів.

Роль бухгалтерського обліку як базового елементу системи контролю. Бухгалтерський облік гуманітарної допомоги є фундаментальною складовою системи контролю, оскільки забезпечує формування достовірної фінансової інформації про надходження, зберігання та розподіл ресурсів. Відповідно до чинного законодавства гуманітарна допомога відображається як безоплатно отримані активи із зазначенням їхньої вартості, джерел надходження та цільового призначення [1].

Особливу складність становить облік гуманітарної допомоги, отриманої в іноземній валюті або у вигляді товарів, що потребують митного оформлення. Дослідження Сидоренко О. О. підкреслюють необхідність розроблення окремої методики обліку валютних гуманітарних надходжень із урахуванням курсових різниць та специфіки їх податкового відображення [2]. Відсутність уніфікованих підходів може призводити до викривлення фінансової звітності та створювати ризики подвійного трактування господарських операцій.

Для органів місцевого самоврядування бухгалтерський облік гуманітарної допомоги має не лише фінансове, а й управлінське значення. Саме на основі облікових даних формується аналітична інформація для прийняття рішень щодо розподілу ресурсів між соціально вразливими категоріями населення, визначення потреб громад та оцінювання ефективності використання отриманих активів. У цьому контексті актуальним є впровадження єдиних методичних рекомендацій для комунальних установ, благодійних організацій і волонтерських структур, що взаємодіють з органами місцевого самоврядування. Уніфікація первинної документації, електронних реєстрів та форм звітності сприятиме підвищенню прозорості та зіставності даних.

Інтеграція митного, податкового та фінансового контролю. Суттєвим елементом забезпечення прозорості гуманітарних потоків є цифровізація митних і податкових процедур. Сучасні інформаційні системи дозволяють здійснювати електронне декларування, автоматизовану перевірку відповідності даних та ризик-орієнтований аналіз операцій [4]. Використання інтегрованих електронних реєстрів мінімізує людський фактор і знижує корупційні ризики.

Вигівська І. М. та Селецька Д. О. акцентують увагу на необхідності вдосконалення процедур митного оформлення гуманітарної допомоги, зокрема шляхом скорочення строків перевірки та забезпечення повної цифрової взаємодії між суб'єктами процесу [4]. Інтеграція митних баз даних із податковими реєстрами дозволяє здійснювати автоматичну звірку інформації щодо вартості, обсягів і кінцевих отримувачів допомоги.

Державна податкова служба України забезпечує адміністрування податкових аспектів гуманітарної діяльності, зокрема контроль за цільовим використанням коштів та правильністю відображення операцій у звітності [5]. У сучасних умовах доцільним є створення єдиного цифрового простору, у межах якого інформація про надходження гуманітарної допомоги буде доступною для органів місцевого самоврядування в режимі реального часу.

Громадський контроль як інструмент підвищення підзвітності. Поряд із державним контролем важливу роль відіграє громадський нагляд. Активність громадських організацій, волонтерських об'єднань та незалежних експертів сприяє формуванню додаткового рівня підзвітності. Прозорість звітності, відкритість інформації про донорів і кінцевих отримувачів допомоги, публічне оприлюднення результатів аудиту підвищують довіру суспільства та міжнародних партнерів [3].

Приймак Т. Б. та Лега О. В. підкреслюють значення взаємодії між донорами, отримувачами та органами влади для забезпечення прозорого обліку і контролю гуманітарних ресурсів [3]. Розвиток

цифрових платформ з можливістю подання електронних звернень та повідомлень про порушення дозволяє оперативно реагувати на ризики нецільового використання допомоги. Доцільним є впровадження механізму превентивного громадського моніторингу, який передбачає не лише фіксацію порушень, а й участь представників громадськості у формуванні рекомендацій щодо вдосконалення процедур розподілу ресурсів. Такий підхід відповідає принципам належного врядування та відкритості публічних фінансів.

Фінансовий моніторинг і механізми досудового врегулювання. Ефективний контроль неможливий без системного фінансового моніторингу, що передбачає зіставлення руху коштів із даними бухгалтерського обліку, перевірку відповідності цільового використання та аналіз ризиків [2]. Використання автоматизованих алгоритмів дозволяє виявляти аномальні операції та потенційні порушення на ранніх етапах. Водночас надмірна фіскалізація гуманітарної діяльності може негативно впливати на ініціативність громадських організацій. Саме тому механізм досудового податкового врегулювання є важливим інструментом балансування інтересів держави та суб'єктів гуманітарної сфери [5]. Можливість добровільного виправлення помилок без застосування кримінально-правових санкцій сприяє формуванню партнерської моделі взаємодії.

Напрями вдосконалення системи контролю. Системне підвищення ефективності контролю гуманітарної допомоги потребує:

- інтеграції державних, митних і податкових реєстрів у єдину цифрову екосистему;
- уніфікації методики бухгалтерського обліку для всіх суб'єктів гуманітарної діяльності;
- розвитку ризик-орієнтованого аудиту;
- розширення інструментів електронного громадського моніторингу;

- запровадження стандартів відкритої звітності на рівні територіальних громад;
- підвищення кваліфікації відповідальних осіб у сфері обліку та контролю.

Комплексне поєднання державного, муніципального та громадського контролю із застосуванням сучасних цифрових технологій формує багаторівневу систему управління гуманітарними ресурсами. Такий підхід забезпечує прозорість, законність, підзвітність та ефективність використання допомоги в інтересах суспільства та держави [1–5].

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розроблення інтегрованої моделі цифрового контролю гуманітарної допомоги з використанням технологій автоматизованого аналізу ризиків та інструментів відкритих даних, що дозволить зміцнити фінансову безпеку територіальних громад та підвищити рівень довіри міжнародних партнерів.

Література:

1. Про гуманітарну допомогу: Закон України від 22.10.1999 № 1192-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1192-14> (дата звернення: 24.01.2026).
2. Сидоренко О. О. Облік операцій з іноземною валютою, яка є гуманітарною допомогою, у отримувача. *Економіка та держава*. 2024. №3 (39). С. 319–328. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-319-328](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-319-328).
3. Прийдак Т. Б., Лега О. В. Гуманітарна допомога від вітчизняних та іноземних донорів. *Науковий вісник*. 2024. №11 (1). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.59>.
4. Вигівська І. М., Селецька Д. О. Особливості митного оформлення гуманітарної допомоги. *Митна справа*. 2022. №2 (52). С. 3–9. DOI: [https://doi.org/10.26642/pbo-2022-2\(52\)-3-9](https://doi.org/10.26642/pbo-2022-2(52)-3-9).
5. Державна податкова служба України: офіційний вебпортал. URL: <https://tax.gov.ua> (дата звернення: 26.01.2026).

Дудник Віктор Юрійович
аспірант,
Державний вищий навчальний заклад
«Донбаський державний педагогічний університет»

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-603-7-17>

ДОСЛІДЖЕННЯ ТА СУПРОВІД ПРОЦЕСУ КЕРУВАННЯ ЗБАЛАНСОВАНИМ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ Й ПРАКТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ

Промисловий сектор України функціонує в умовах безперервних структурних змін і впливу численних чинників, що визначають траєкторію його розвитку, формуючи як ризики, так і перспективи модернізації. В умовах тривалої геополітичної нестабільності та економічних коливань національні виробники змушені оперативно реагувати на динамічні зміни зовнішнього й внутрішнього середовища. Це передбачає трансформацію ринкової поведінки, впровадження інноваційних рішень та посилення конкурентної боротьби на світових ринках. Незважаючи на складність ситуації, галузь демонструє адаптивність і здатність до відновлення [1].

Виклики, спричинені військовими діями та економічною кризою, зумовили необхідність швидкого перегляду виробничих стратегій. Це проявляється у перебудові логістичних ланцюгів, диверсифікації ринків збуту та оновленні товарного портфеля підприємств.

Частина компаній переорієнтувалася на внутрішній ринок як відповідь на ускладнення міжнародної торгівлі, логістичні обмеження та нестабільність глобального попиту. Така трансформація створює додаткові можливості для галузей, що забезпечують базові потреби населення. Зростання активності

спостерігається в агропромисловому комплексі, харчовій переробці, текстильному та легкому виробництві. Водночас розвиток стримується високою собівартістю продукції, недостатнім рівнем інфраструктурного забезпечення та збереженням залежності від імпортової сировини й технологій.

Підприємства продемонстрували значну гнучкість у реагуванні на кризові явища, хоча зіткнулися з істотними труднощами. Порушення постачання, зростання цін на ресурси та транспортні обмеження ускладнили підтримання стабільних обсягів виробництва. У відповідь компанії акцентують увагу на підвищенні операційної ефективності, впровадженні ресурсозберігаючих технологій та інноваційних підходів [2].

Геополітична ситуація суттєво впливає на вартість енергоносіїв, сировини та імпортованих компонентів. Додатковим фактором тиску є глобальні інфляційні процеси. Особливо вразливими залишаються високотехнологічні галузі, зокрема машинобудування та електроніка, які залежать від іноземних постачальників.

Логістичні обмеження, закриття окремих транспортних маршрутів і перевантаження інфраструктури змушують підприємства шукати альтернативні канали постачання та партнерські зв'язки. Хоча інтеграція з європейськими ринками відкриває нові можливості, вона супроводжується додатковими витратами та ризиками.

Стратегічним напрямом розвитку стає формування внутрішніх виробничих ланцюгів та зміцнення локальних потужностей. Проте модернізація стримується застарілими основними фондами та обмеженим доступом до технологічних інновацій. Оновлення інфраструктури є передумовою забезпечення сталого та збалансованого розвитку промислових підприємств.

Однією з ключових тенденцій сучасного виробництва є цифровізація та автоматизація процесів. Використання штучного інтелекту, систем машинного навчання, робототехніки та технологій Інтернету речей трансформує підходи до організації виробництва.

Концепція «розумних фабрик» дозволяє підвищити продуктивність, оптимізувати витрати та покращити якість управління [3].

Для України цифрова трансформація є водночас викликом і можливістю. Обмежені фінансові ресурси, недостатній розвиток цифрової інфраструктури та дефіцит кваліфікованих кадрів гальмують впровадження новітніх рішень. Водночас підприємства, що успішно інтегрують сучасні технології, отримують конкурентні переваги.

Впровадження автоматизованих систем потребує значних інвестицій у модернізацію обладнання та розвиток людського капіталу. Зростає попит на компетенції у сфері цифрової аналітики, управління даними та інженерії складних виробничих систем.

Темпи цифровізації є нерівномірними: великі компанії мають більше можливостей для технологічного оновлення, тоді як малі та середні підприємства стикаються з фінансовими обмеженнями. Подолання цього розриву потребує державної підтримки, стимулювання інновацій та розвитку доступних фінансових інструментів [4].

Зростання глобальної конкуренції підсилює необхідність інноваційного розвитку. Конкурентоспроможність більше не визначається лише ціною чи масштабами виробництва – ключового значення набувають якість, швидкість реагування та технологічна унікальність.

Цифровізація ланцюгів постачання, використання хмарних рішень, технологій блокчейн та аналізу великих даних створюють передумови для підвищення прозорості та ефективності операційної діяльності.

Інноваційні зміни охоплюють не лише технології, а й бізнес-моделі. Поширення підходів на кшталт «just-in-time» дозволяє оптимізувати управління запасами, мінімізувати втрати та забезпечити гнучкість виробництва.

Разом із тим, інноваційна активність стримується недостатнім рівнем інвестицій. Політична та економічна невизначеність знижує інтерес іноземних інвесторів. Для розкриття потенціалу галузі

необхідне залучення прямих іноземних інвестицій і вдосконалення регуляторного середовища.

Суттєвою проблемою залишається енергетична залежність. Історично промисловість орієнтувалася на імпорتنі енергоносії, що створює додаткові ризики в умовах кризових явищ [5].

Енергетичні виклики стимулюють розвиток відновлюваних джерел енергії та підвищення енергоефективності виробництва. Орієнтація на принципи «зеленої» трансформації передбачає скорочення вуглецевих викидів, модернізацію енергетичних систем та впровадження альтернативних технологій.

Водночас перехід до сталих енергетичних моделей потребує значних фінансових ресурсів та експертної підтримки. Без системної державної політики та міжнародного партнерства досягнення енергетичної незалежності й забезпечення довгострокової конкурентоспроможності можуть бути ускладненими. Забезпечення збалансованого розвитку промислових підприємств потребує комплексного поєднання інвестиційної підтримки, державного сприяння, залучення міжнародного партнерства та розвитку людського капіталу. Лише системний підхід дозволить підвищити конкурентоспроможність вітчизняної промисловості та створити передумови для її довгострокового зростання.

Література:

1. State Statistics Service of Ukraine. Industry of Ukraine in 2023–2024: Statistical Yearbook. Kyiv: State Statistics Service of Ukraine. 2024.
2. Ministry of Economy of Ukraine. Analytical Review of the Industrial Sector under Martial Law Conditions. Kyiv: Ministry of Economy of Ukraine. 2023.
3. National Bank of Ukraine. Inflation Report. Kyiv: National Bank of Ukraine. 2024.
4. World Economic Forum. The Future of Manufacturing Report 2023. Geneva: World Economic Forum. 2023.
5. European Commission. The European Green Deal: Industrial Strategy and Digital Transformation. Brussels: European Commission. 2023.

НАПРЯМ 5. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Бодаковський Володимир Юрійович

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту,

Львівський національний університет імені Івана Франка

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2862-5611>

Іванська Христина Степанівна

здобувач вищої освіти другого рівня,

Львівський національний університет імені Івана Франка

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-603-7-18>

ФІНАНСОВА ПОЛІТИКА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ОГЛЯД

З метою забезпечення сталого економічного розвитку та макрофінансової стабільності суверенного суспільства, в тому числі як стратегічний інструмент підвищення ефективності функціонування фінансової системи, державними органами влади реалізовується фінансова політика. Її дослідженням займалася плеяда українських та іноземних фінансистів-науковців, зокрема: Д. Ванькович, О. Василик, В. Венцель, А. Височини, В. Гейць, В. Дем'янишин, І. Запатріна, Г. Ковач-Румпа, Ю. Когут, М. Крупка, І. Лютий, В. Малишко, В. Опарін, Ю. Петрушенко, А. Пучко, В. Федосов, І. Чугунов, С. Юрій та інші. Але, незважаючи на вагомий науковий доробок, залишаються не вирішеними ряд проблем у сфері розвитку підприємництва, не досягнутий консенсус між вченими

щодо понятійного апарату та відсутні узгоджені парадигми побудови політики в фінансовому просторі країни в умовах невизначеності.

Доречно наголосити, що фінансову політику розвитку підприємництва необхідно розглядати з позиції трьох рівнів: макро-, мезо- та мікрорівня. Вона, на нашу думку, є комплексом заходів у фінансово-правовій площині, які спрямовані на імпліцитний та експліцитний вплив на усі сфери функціонування суспільства для досягнення визначених тактичних і стратегічних цілей, які сприятимуть сталому розвитку як окремого суб'єкта підприємництва, так і усієї зазначеної сфери. Особливої ваги набуває розвиток суб'єктів господарювання на регіональному рівні, що відповідає основним європейським принципам функціонування ринкових економік [1]. Європейський вектор розвитку України зобов'язує адаптувати управлінські засади до прийнятих в Європейському союзі. Ці трансформації стосуються посилення громад в частині управлінського, організаційного та матеріально-фінансового питань. Фінансова політика не є виключенням та перебуваючи у фокусі децентралізації зазнала суттєвих змін [2]. Необхідно враховувати особливості функціонування фінансової системи при реалізації фінансової політики розвитку підприємництва. Актуалізуємо її конвергентні нелінійні динамічні ознаки [3], які мають безпосередній вплив на компоненти політики та механізм її реалізації в економіці країни. На нашу думку, основними принципами зазначеної політики має бути декомпозиція, динамічність, адаптивність, релевантність інформації, правова фіксація в суспільстві, лобізм національних інтересів, взаємовигідна синергія з державними органами влади представників фінансово-господарської діяльності, розвиток джерел фінансування підприємницьких проектів та антикризової інфраструктури.

В умовах динамічних змін властивостей і специфіки функціонування фінансових систем світу частиною фінансової політики розвитку підприємництва є індивідуальні політики підприємств, установ та організацій. Незважаючи на те, що такий фінансовий інструмент виражає інтереси роботодавців і слугує

досягненню їхніх цілей, на думку В. Чайковської, найважливішою умовою її успішної реалізації є необхідність максимального досягнення єдності структури цілей і роботодавців, і виконавців через розв'язання суперечностей між ними [4]. На підставі наших наукових розвідок ми дійшли висновку, що гармонізацію інтересів усіх членів суспільства в фінансовій площині необхідно здійснювати державним органам влади, підприємцям, представникам громад, профспілок та громадських організацій спільними зусиллями. Адже це унеможливить зловживання владою, фінансовим становищем, економічними інструментами впливу на суспільство та лідерством думок задля досягнення власних інтересів, які загалом в довготерміновій перспективі можуть створити деструктивні явища.

Водночас глобалізація та цифровізація економіки створюють нові передумови для узгодження інтересів усіх учасників економічного процесу, відкриваючи доступ до міжнародного досвіду фінансового регулювання та надають цифрові інструменти для прозорості комунікації. Диджиталізація проникає стрімко в усі сфери діяльності підприємств, зумовлюючи удосконалення усталених бізнес-моделей, комунікацій між учасниками ринку та механізмів фінансового забезпечення підприємницької діяльності. Разом з тим, суб'єкти господарювання функціонують у межах глобального економічного простору, що характеризується високою мобільністю капіталів, вільною циркуляцією товарів і послуг та швидким обміном інформацією між країнами.

Фінансова політика, яка традиційно розглядалася як система державних заходів щодо стимулювання бізнесу через бюджетні, податкові та грошово-кредитні інструменти, сьогодні постає перед новими викликами. Як зазначає М. Пацан, система заходів вже не обмежується управлінням внутрішніми ресурсами, а повинна враховувати глобальні фактори, насамперед коливання валютних курсів, рівень відсоткових ставок, інфляцію, політичну стабільність у країнах присутності та світові економічні тенденції [5]. Щоб залишатись конкурентоспроможними в такому середовищі, компанії не мають іншого вибору, окрім як створювати більш динамічні моделі

управління своїми фінансами, щоб оперативно адаптуватися. Необхідно підкреслити, що технологічний прогрес набагато швидше змінює взаємовідносини у суспільстві, ніж відбуваються коригування законодавства, як наслідок створюється невизначеність для бізнесу, та, відповідно, сповільнюється здатність до інновацій. Особливу увагу необхідно звернути на цифровий розрив, що призводить до багатьох суттєвих перешкод для розвитку підприємницької діяльності як економічно, так і соціально. Найбільш значущими, на наш погляд, є обмеження доступу бізнесу до сучасних фінансових інструментів, через що, виникає складність для виходу на нові ринки, збільшення адміністративного навантаження та зниження інноваційного потенціалу суб'єктів господарювання. Активний розвиток цифрових фінансових інструментів та інституцій, на нашу думку, формує передумови до переосмислення теоретико-методологічних засад формування та реалізації фінансової політики.

Не менш важливим аспектом, вважаємо, є відмінність для різних суб'єктів господарювання фінансової політики розвитку підприємництва, оскільки вона безпосередньо залежить від типу, цілей діяльності та механізмів фінансування. Тому доцільно виокремлювати три основні категорії суб'єктів, кожна з яких потребує специфічних підходів до формування вище зазначеної фінансової політики [6]. До першої категорії відносяться комерційні підприємства, які прагнуть більше заробляти та розвивати бізнес. Другу категорію представляють державні неприбуткові організації (бюджетні установи, заклади освіти), що функціонують у межах державних фінансів та задля суспільних потреб. Третя категорія - складається із недержавних неприбуткових організацій (громадські об'єднання, релігійні організації), які залежать від грантового фінансування, добровільних пожертв, членських внесків і мають забезпечувати прозорість своєї діяльності перед донорами та громадськістю. З нашої точки зору, така диференціація, яка є методологічно необхідною, допоможе врахувати специфіку кожного типу суб'єктів при розробці рекомендацій щодо формування їхньої фінансової політики. Наголошуємо, що в сучасних умовах на рівні

держави здійснені спроби сформувати законодавство, що підтримуватиме мале та середнє підприємництво [7], але, незважаючи на вагомості та ефективні ініціативи на макрорівні, українські суб'єкти господарювання потребують в умовах сьогодення інноваційних нововведень в правовій та фінансовій сферах.

Отже, сучасна фінансова політика розвитку підприємств має складну багаторівневу структуру, потребує всебічного наукового теоретико-методологічного дослідження крізь призму сучасних викликів, розробку адаптивних механізмів фінансової підтримки, які стимулюватимуть інновацій та фінансову результативність. Зазначена дефініція є частиною фінансової архітектури суспільства, сприяє його стійкості, конкурентоспроможності на світовій арені в довготерміновій перспективі та стимулює науково-технічний прогрес.

Література:

1. Ванькович Д., Бодаковський В. Фінансове забезпечення регіональної політики України в контексті євроінтеграції. *Формування ринкової економіки України*. 2019. Вип. 41. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2019.41.0>
2. Столяренко Д. Фінансова політика держави в умовах децентралізації. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2024. №2 (14). С. 420–429. DOI: <https://doi.org/10.32750/2024-0237>
3. Бодаковський В.Ю., Бодаковський, Ю.В. Теоретичні засади побудови конвергентної нелінійної динамічної моделі фінансової системи країни. *Економіка та управління*. 2025. Вип. 1. С. 91–97. DOI: <https://doi.org/10.32782/2312-7872.1.2025.13>
4. Чайковська В.П. Фінансова політика: підходи до розуміння та значення в діяльності підприємства. *Наукові записки Національного університету Острозька академія. Економіка*. 2013. Вип. 23. 247–251. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2013_23_50
5. Пацан М.М. Вплив глобалізації та цифровізації на фінансову політику компаній. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів VI Міжнар. наук.-практ. конф. Житомир : Житомирська політехніка*. 2025. С. 320–321.
6. Шулюк Б.С., Снігур І.Р. Фінансова політика суб'єктів господарювання: суть та етапи формування. *Інноваційна економіка*. 2025. Вип. 2. С. 91–98. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.2.10>

7. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2013, № 3). Із змінами, внесеними згідно із Законами.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17/ed20250118#Text>

Третяк Діана Дмитрівна
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри страхування, банківської справи
та ризик-менеджменту,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-603-7-19>

ПРАКТИКА ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИМОНОПОЛЬНОГО КОМПЛАЄНСУ В УКРАЇНІ

Антимонопольний комплаєнс є важливою складовою корпоративного управління, спрямованою на забезпечення дотримання норм законодавства про конкуренцію, як на національному, так і міжнародному рівнях.

Антимонопольний комплаєнс слугує механізмом дотримання як національних, так і міжнародних правових норм, що захищають економічну конкуренцію. Він включає в себе різні вектори, такі як оцінка специфіки ринку, частки ринку, зон ризику, пов'язаних з обміном інформацією, і обізнаності співробітників щодо правил відповідності.

Першим кроком для формування ефективної корпоративної комплаєнс програми є правильна адресна ідентифікація антимонопольних ризиків. У контексті деталізації, можна говорити, що основні ризики компанії у цій царині перегукуються із найбільш поширеними (проте невичерпними) порушеннями у антимонопольно-конкурентному полі. Найбільш поширеними причинами виникнення антимонопольних ризиків є:

- відсутність чітких правил відбору контрагентів та роботи з ними;
- порушення власних корпоративних правил співпраці з контрагентами;

- хибна стратегія ціноутворення чи стратегія неперевірена на відповідність конкуренційному законодавству;
- відсутність юридичної експертизи договорів;
- прагнення отримати незаконні преференції в конкуренції;
- свідомі чи несвідомі діяльність у сфері недобросовісної конкуренції [3].

Основні напрями антимонопольного комплаєнсу в Україні наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Основні напрями антимонопольного комплаєнсу в Україні

Напрямок	Опис	Рекомендації
1	2	3
Реклама	Перевірка рекламних матеріалів на відповідність антимонопольному законодавству. Найпоширеніше порушення – поширення інформації, що вводить в оману, згідно зі ст. 15 Закону України «Про захист від недобросовісної конкуренції».	Перевіряти достовірність рекламних тверджень. Уникати використання оманливих позначень («єко», «ексклюзивно» тощо). Забезпечувати відповідність назви продукції її фактичному складу. Підтверджувати будь-які твердження документально. Аналізувати використання інформації щодо технологій, сировини та ін.
Пакування продукції	Використання пакування, схожого на інше, може призвести до штрафів за змішування діяльності з іншими компаніями.	Переконаватися у відсутності схожості з пакуванням інших виробників. Ретельно перевіряти дизайн упаковки перед затвердженням.
Договори	Положення в договорах дистрибуції (ексклюзивність, ціноутворення, зобов'язання не конкурувати) можуть бути розцінені як узгоджені дії.	Аналізувати договори на відповідність антимонопольному законодавству. Розробити внутрішні політики щодо відбору контрагентів, надання знижок тощо. Встановлювати прозорі критерії співпраці для мінімізації ризиків.
Розширення бізнесу	Придбання активів чи компаній потребує перевірки на відповідність вимогам щодо концентрації. Це стосується як часток у компаніях, так і майнових комплексів або призначення керівників, що мають посади в інших компаніях.	Перевіряти транзакції на предмет перевищення порогових фінансових показників. З'ясувати, чи вимагає угода дозволу АМКУ.

1	2	3
Державна допомога	Отримання державної допомоги потребує повідомлення АМКУ, який визначає її допустимість для конкуренції. Недопустима допомога підлягає поверненню.	Уважно аналізувати форми отриманої державної допомоги (субсидії, податкові пільги тощо). Співпрацювати з органами, які надають допомогу, для дотримання вимог.
Ретро-спектива	Перевірка корпоративної історії компанії для виявлення порушень при створенні або придбанні підприємств.	Проаналізувати, хто, коли і за яких умов придбав або створив компанії в групі. Встановити, чи потрібно було отримувати дозвіл АМКУ. Підготуватися до можливих перевірок і мінімізувати ризики штрафів.

Джерело: складено автором на основі [4]

Антимонопольний комплаєнс є важливим інструментом для забезпечення дотримання конкурентного законодавства, який не лише сприяє чесній конкуренції, але й захищає компанії від значних ризиків порушень і пов'язаних з ними штрафів. Дослідження показало, що ефективний антимонопольний комплаєнс включає різноманітні напрямки діяльності, такі як контроль за рекламою, пакуванням продукції, дотриманням умов договорів, перевірка процесів розширення бізнесу та оцінка впливу отриманої державної допомоги. Такий комплексний підхід сприяє прозорості ринку і мінімізує ризики недобросовісної конкуренції.

Наслідки порушення антимонопольного законодавства є тяжкими. В Сполучених Штатах Америки кримінальне порушення антимонопольного законодавства може призвести до накладення на компанії штрафів у розмірі до 100 мільйонів доларів США або подвійний розмір прибутків від порушення. Особам загрожує штраф у розмірі до 1 мільйона доларів США (або подвійний розмір прибутків) і десять років ув'язнення. Подальші приватні судові процеси наражають компанії на потрійні збитки [4].

Щодо доцільності зменшення штрафу за наявності у компанії ефективної програми антимонопольного комплаєнсу ведуться

активні дискусії. Основні аргументи «за» та «проти» наведено у табл. 2.

Таблиця 2

**Дискусія експертів щодо доцільності зниження штрафів
за наявності у компанії ефективної програми
антимонопольного комплаєнсу**

Аргументи «За»	Аргументи «Проти»
<p>Заохочення самоконтролю та прозорості</p> <p>Наявність комплаєнс-програми свідчить про готовність компанії дотримуватись правил і самостійно контролювати можливі порушення. Зниження штрафів стимулює бізнес впроваджувати такі програми, підвищуючи прозорість і етичність їхньої діяльності.</p>	<p>Можливість маніпуляцій</p> <p>Існує ризик, що деякі компанії можуть використовувати комплаєнс-програми лише формально, щоб уникнути великих штрафів, при цьому продовжуючи порушувати закон. Якщо програми існують лише на папері, це не призводить до реальних змін у дотриманні конкурентного законодавства.</p>
<p>Запобігання порушенням</p> <p>Ефективний комплаєнс часто здатен попередити порушення на ранніх стадіях або мінімізувати їхній масштаб. Зниження штрафів за умов дотримання програми допомагає компаніям зосередитися на профілактиці, а не на боротьбі з наслідками, зменшуючи загальну кількість порушень на ринку.</p>	<p>Втрата стримуючого ефекту</p> <p>Високі штрафи є важливим засобом стримування порушень. Якщо компанії зможуть уникати значних санкцій через комплаєнс-програми, які часто неефективні або частково виконуються, це зменшить страх перед наслідками порушень і може призвести до їх збільшення.</p>
<p>Підтримка добросовісних компаній</p> <p>Якщо компанії готові інвестувати в системи комплаєнсу, це свідчить про їхню відповідальність і бажання дотримуватись законів. Зниження штрафів стимулює такі бізнеси до розвитку комплаєнс-підходів, роблячи ринок більш справедливим і безпечним.</p>	<p>Складність оцінки ефективності</p> <p>Оцінити дієвість комплаєнс-програми може бути важко, особливо якщо вона адаптована для мінімізації покарань, а не для реального дотримання вимог. Це потребує додаткових ресурсів для перевірки комплаєнсу з боку регулятора і може знизити ефективність контролю.</p>
<p>Мотивує інші компанії</p> <p>Приклад зниження штрафів за наявність комплаєнс-програм мотивує інші компанії створювати свої програми, що підвищує загальний рівень відповідності на ринку та зменшує навантаження на регуляторні органи.</p>	<p>Несправедливість до постраждалих</p> <p>Зниження штрафів може не враховувати інтереси постраждалих сторін на ринку, оскільки навіть у разі комплаєнс-порушень компанії можуть завдати шкоди конкурентам і споживачам. Високі штрафи можуть виступати як форма компенсації й інструмент підтримки чесної конкуренції.</p>

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 5]

Основними перевагами запровадження комплаєнс-програм є запобігання порушенням на ранніх етапах, зменшення ймовірності штрафів, а також підвищення репутації компанії. Проте, ефективність таких програм залежить від серйозності їх реалізації та постійного моніторингу ризиків. У той же час, залишаються проблеми формального виконання комплаєнсу, що знижує його реальний вплив на діяльність компаній.

Література:

1. Антимонопольний комплаєнс: що потрібно знати керівникам компаній. *Ligazakon*. 2024. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/226218_antimonopolniy-komplans-shcho-potrбно-znati-kervnikam-kompany
2. В АМКУ презентували другий етап реформи конкурентного законодавства. Антимонопольний комітет України. 2024. URL: <https://amcu.gov.ua/news/v-amku-prezentuvaly-druhyi-etap-reformy-konkurentnoho-zakonodavstva>
3. Комірна Д.В., Комплаєнс як чинник підвищення безпеки бізнесу. Матеріали Всеукраїнської наукової інтернет-конференції АМКУ. 2018. С. 79–82. URL: https://amcu.gov.ua/storage/app/sites/1/imported_content/5d690fe4e079b.pdf
4. Грищенко А. Що таке антимонопольний комплаєнс та «з чим його їдять». *Юридична газета онлайн*. 2021. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/antimonopolne-konkurentne-pravo/shcho-take-antimonopolniy-komplaens-ta-z-chim-yogo-yidyat.html>
5. Kinstellar Ukraine: Нова обов'язкова методологія накладання штрафів за порушення конкурентного законодавства в Україні. 2024. URL: <https://chamber.ua/ua/news/kinstellar-ukraine-nova-obov-iazkova-metodolohiia-nakladannia-shtrafiv-za-porushennia-konkurentnoho-zakonodavstva-v-ukraini/>

Черкасенко Владислав Юрійович
*аспірант кафедри страхування,
банківської справи та ризик-менеджменту,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-603-7-20>

ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАХОВОГО РИНКУ ПІД ВПЛИВОМ КЛІМАТИЧНИХ РИЗИКІВ: НОВІ МОДЕЛІ ОЦІНЮВАННЯ ТА ЦІНОУТВОРЕННЯ

Кліматичні зміни трансформують природу страхових ризиків, змінюючи частоту, інтенсивність і географію екстремальних подій. Якщо раніше страхові моделі базувалися переважно на історичних даних, то сьогодні така парадигма стає недостатньою. Нестабільність кліматичних процесів призводить до зростання хвостових ризиків, кореляції між подіями та структурних зрушень у портфелях.

Науковою основою для перегляду ризикових підходів стали звіти IPCC, зокрема Sixth Assessment Report (AR6) [3], які підтверджують прискорення екстремальних явищ. Зокрема тут можна відзначити:

1. Прискорення глобального потепління, що характеризується зростанням середньої глобальної температури приблизно на 1,1°C порівняно з доіндустріальним періодом; впливом людської діяльності на зміну клімату та значними темпами потепління, які є безпрецедентними за останні щонайменше 2000 років.

2. Зростання частоти та інтенсивності екстремальних явищ, зокрема теплових хвиль, посилення зливових опадів та повеней, зростання масштабів посух, наявність більш інтенсивних тропічних циклонів, підвищення рівня моря та прибережні ризики. Тут IPCC вперше чітко пов'язує конкретні екстремальні події з антропогенним впливом.

3. Наявність незворотних змін в кліматичній системі, таких як танення льодовиків, підвищення рівня моря, наслідки, яких, навіть при негайному скороченні викидів, частково збережуться.

Порівняння ключових показників П'ятої та Шостої доповідей Intergovernmental Panel on Climate Change – AR5 (2013–2014) та AR6 (2021–2023) дозволило визначити основні кліматичні тенденції та їх значення для ризик-менеджменту підприємств (табл. 1).

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика основних показників
звітів AR5 та AR6**

Показник	AR5 (2013–2014)	AR6 (2021–2023)	Ключова відмінність
Оцінка впливу людини	«Надзвичайно ймовірний» (>95%)	«Беззаперечний» (unequivocal)	Посилення наукової впевненості
Зростання глобальної температури	≈0,85°C (1880–2012)	≈1,1°C (2011–2020)	Прискорення темпів потепління
Частота теплових хвиль	Ймовірне збільшення	Доведене значне зростання	Чіткий причинний зв'язок
Інтенсивні опади	Висока ймовірність зростання	Підтверджене зростання в більшості регіонів	Деталізація регіональних оцінок
Підвищення рівня моря	0,19 м (1901–2010)	≈0,20 м (1901–2018), з прискоренням	Фіксація прискорення темпів
Сценарії	RCP (Representative Concentration Pathways)	SSP (Shared Socioeconomic Pathways)	Більш комплексна соціально-економічна модель
Прогноз до 2100 (високі викиди)	+4,8°C (RCP8.5)	≈4,4°C (SSP5-8.5)	Уточнення діапазонів
Незворотність змін	Часткова	Чітко визначена для океану, льодовиків, рівня моря	Більш жорсткі формулювання
Кліматичні ризики для бізнесу	Загальна оцінка	Конкретизація фізичних і перехідних ризиків	Інтеграція у фінансові системи

Джерело: складено автором на основі [3]

Відповідно, основними тенденціями, що простежуються в AR6 порівняно з AR5 є:

1. Перехід від імовірнісних формулювань до категоричних тверджень.
2. Значне покращення кліматичних моделей та сценарного аналізу.
3. Детальніші регіональні оцінки ризиків.
4. Чітка інтеграція кліматичних ризиків у економічний та фінансовий контекст.
5. Посилення аргументації щодо необхідності негайних дій.

При цьому AR6 наголошує на наступні провідні наслідки для економіки та бізнесу:

- Кліматичні ризики стають системними фінансовими ризиками.
- Зростає значення адаптації та кліматично стійких інвестицій.
- Необхідність інтеграції кліматичних ризиків у корпоративне управління.

На основі AR6 відбуваються також зміни в ризик-менеджменті:

- Перехід від історичного аналізу до сценарного прогнозування.
- Інтеграція кліматичних ризиків у ESG та фінансову звітність.
- Врахування фізичних і перехідних (transition) ризиків.
- Використання стохастичних моделей та stress-testing.

Провідні перестраховики – Swiss Re та Munich Re – у своїх звітах підкреслюють, що традиційні актуарні підходи (backward-looking models) більше не забезпечують адекватного прогнозування ризику.

Для України ця проблема особливо актуальна через: збільшення частоти повеней у Карпатському регіоні; посухи у південних областях; підвищення волатильності погодних ризиків у агрострахованні; концентрацію майнового ризику в містах.

Отже, в даному випадку доцільно застосовувати перехід від статичних до сценарно-прогнозних моделей.

Традиційна модель типово враховує, що частота подій – стаціонарна; розподіл збитків – стабільний у часі; а оцінка ризику здійснюється на основі історичних даних.

Нова модель передбачає інтеграцію кліматичних сценаріїв SSP/RCP (IPCC), що дозволяють оцінювати:

- довгострокову зміну інтенсивності подій;
- регіональні відмінності;
- нелінійні ефекти.

Інтенсивність страхових подій стає функцією кліматичного індексу [2]:

$$\lambda(c) = \lambda_0 e^{\beta c} \quad (1)$$

де β – параметр чутливості до кліматичних змін.

В процесі моделювання екстремальних збитків зростає роль таких інструментів як: Pareto, GEV, Generalized Pareto Distribution. Товсті «хвости» означають: зростання VaR, підвищення SCR, більшу капіталізацію.

Таким чином, доцільно розглядати варіанти трансформації ціноутворення на страхові тарифи. Нова тарифна структура включає: очікуваний збиток; ризикову надбавку; регуляторний компонент та кліматичний коефіцієнт. Пропонується розраховувати його за формулою [2]:

$$T = \frac{E(L)}{s} + \theta \frac{\sqrt{Var(L)}}{s} \quad (2)$$

де θ – коефіцієнт ризикової надбавки.

Виплата здійснюється при перевищенні порогового значення:

$$T = f(I) \quad (3)$$

де I – кліматичний індекс.

При зростанні кліматичного індексу тариф: зростає експоненційно; стає більш волатильним та набуває регіональної диференціації.

Через зростання катастрофічних ризиків активніше використовується excess-of-loss; збільшується вартість

перестраховування та зростає залежність від глобальних ринків капіталу.

На рівні регіональної сегментації страховики: підвищують тарифи у кліматично ризикових зонах; скорочують покриття та застосовують франшизи. Як результат виникає потенційна проблема «insurance affordability».

Якщо розглядати управління ризиками з точки зору концепції сталого розвитку ESG, то тут необхідно відзначити, що парадигма ESG впливає на інвестиційну політику страховиків; оцінку кліматичних ризиків та вимоги до розкриття інформації. Згідно з дослідженнями Robert G. Eccles, інтеграція ESG змінює структуру корпоративного управління та ризик-менеджменту [1].

В умовах наявних кліматичних ризиків основними викликами для України є:

1. Низький рівень penetration страхування.
2. Обмежена база кліматичних даних.
3. Недостатній розвиток catastrophe modeling.
4. Відсутність державних програм страхування кліматичних ризиків.

Відповідно необхідними заходами є: створення національної кліматичної бази ризиків; інтеграція кліматичних сценаріїв у ORSA; стимулювання агрострахування та розвиток публічно-приватного партнерства.

Сучасна трансформація страхового ринку відбувається під впливом структурних кліматичних зрушень, що змінюють природу ризику – від стаціонарного до динамічного та сценарно-залежного. У відповідь на ці виклики формується нова архітектура ризик-менеджменту та ціноутворення, яка поєднує актуарні підходи, кліматичне моделювання та цифрові технології.

Одним із найдинамічніших напрямів є розвиток параметричного страхування. На відміну від класичної моделі відшкодування фактичного збитку, виплата здійснюється автоматично при досягненні заздалегідь визначеного індексу (рівень опадів, швидкість вітру, температура, індекс посухи тощо).

Супутникові технології та дистанційне зондування Землі суттєво змінюють підхід до оцінювання ризику. Поєднання супутникових даних із кліматичними сценаріями підвищує точність довгострокових прогнозів, що є критично важливим для страхування катастрофічних ризиків.

Інтеграція великих масивів даних (метеорологічних, геопросторових, фінансових, соціально-економічних) відкриває можливості для: побудови нелінійних моделей ризику; ідентифікації прихованих кореляцій; прогнозування екстремальних подій; динамічної сегментації клієнтів. Машинне навчання дозволяє враховувати складні взаємозв'язки між кліматичними індикаторами та збитковістю портфеля. Водночас постає питання прозорості алгоритмів та регуляторного контролю моделей.

Кліматичні stress-test стають стандартом у міжнародній практиці. Їх впровадження передбачає: моделювання екстремальних сценаріїв; оцінювання впливу на резерви та капітал; визначення потреби у перестрахованні; інтеграцію кліматичних ризиків у ORSA-процеси. Підходи узгоджуються з регуляторними вимогами, зокрема в межах Solvency II, що передбачає оцінку платоспроможності з урахуванням довгострокових ризиків.

Отже, кліматичні зміни формують нову парадигму страхування. Галузь переходить від ретроспективного до прогнозно-сценарного управління ризиками. Основні тенденції можна узагальнити таким чином:

- історичні моделі втрачають адекватність через нестационарність кліматичних процесів;
- зростає роль сценарного аналізу та екстремальних розподілів;
- тарифоутворення набуває нелінійного характеру;
- посилюються вимоги до капіталу та резервування;
- зростає роль перестраховання і ринків катастрофічних облігацій;
- змінюється конкурентне середовище через технологізацію галузі.

Для України адаптація до нової моделі страхування має стратегічне значення. Вона пов'язана не лише з розвитком ринку, а й із забезпеченням макрофінансової стабільності, підтримкою аграрного сектору та зменшенням фіскального навантаження на державу в разі катастрофічних подій.

Таким чином, кліматична трансформація страхового ринку є не тимчасовим трендом, а довгостроковою структурною зміною, що потребує інтеграції науки, фінансів, регулювання та цифрових технологій у єдину систему управління ризиками.

Література:

1. Eccles R. G., Krzus M. P. *The Nordic Model: An Analysis of Leading Practices in ESG Disclosure*. Boston : *Harvard Business School*. 2018. 52 p.
2. Geneva Association. *Climate Change Risk Assessment for the Insurance Industry*. Geneva : The Geneva Association. 2021. 95 p.
3. IPCC. *Climate Change 2023: Synthesis Report*. Geneva : Intergovernmental Panel on Climate Change. 2023. 184 p.

НАПРЯМ 6. МЕНЕДЖМЕНТ

Golikova Olha

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

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-603-7-21>

ANALYTICS OF HISTORICAL ENVIRONMENTAL DATA IN THE FORMATION OF SUSTAINABLE WATER RESOURCE MANAGEMENT POLICY FOR TRANSBOUNDARY RIVER BASINS

Sustainable management of transboundary river basins requires scientifically grounded and data-driven policy instruments. The Dnipro and Danube river systems represent critical freshwater resources of strategic ecological and socio-economic importance in Eastern and Central Europe. Over the past five decades, these basins have undergone substantial hydrological, climatic, and ecological transformations caused by climate change, large-scale hydrotechnical regulation, industrial development, agricultural intensification, and extreme anthropogenic disturbances.

Within the framework of the “Network for the Preservation of Sturgeon and for the Sustainability of the Black Sea Basin Ecosystem” project (SturNet, BSB00172), funded by the Interreg NEXT Black Sea Basin Program, this study systematizes and analyzes long-term multidisciplinary environmental datasets, including atmospheric

temperature, water temperature, salinity, hydrological flow characteristics, and plankton dynamics. The objective is to demonstrate how historical environmental analytics can serve as a robust foundation for sustainable governance, adaptive water management strategies, biodiversity protection, and coordinated transboundary cooperation.

Transboundary cooperation is supported by the participation of partners from 6 countries: OBB (Bulgaria), GeoEcoMar (Romania), ECCC (Moldova), AUTH (Greece), GTU (Turkey) and the State Organization “Institute of market & economic & ecological researches of the National academy of sciences of Ukraine” (Ukraine) [1].

Transboundary water systems are inherently complex due to the interaction of natural processes and multi-level governance structures. The Danube basin, shared by numerous European states, and the Dnipro basin, crucial for Ukraine’s water security, illustrate how ecological stability and economic development are deeply interconnected.

In recent decades, riverine ecosystems have experienced structural modifications resulting from reservoir cascades, altered sediment transport, thermal regime shifts, eutrophication processes, and changing salinity gradients. These changes directly affect ecosystem services, including potable water supply, fisheries, hydropower production, navigation, irrigation, and biodiversity maintenance.

Historical datasets provide a unique opportunity to identify long-term trends rather than short-term fluctuations. The integration of environmental time-series analysis into policy development enables more resilient governance models and supports the transition from reactive to preventive environmental management [2].

The research is based on systematization of environmental monitoring data covering approximately 50 years. The analytical framework integrates:

- Climatic indicators (mean annual and seasonal air temperature, precipitation variability);
- Hydrological parameters (flow rates, discharge variability, water level fluctuations);

- Hydrochemical indicators (salinity changes, nutrient concentrations);
- Biological indicators (phytoplankton dynamics and bloom frequency).

Statistical regression models were applied to determine long-term warming trends and seasonal variability patterns. Correlation analysis was used to assess interdependence between climatic shifts and hydrobiological responses. Comparative basin analysis allowed identification of both common and basin-specific transformation drivers [3].

Special attention was paid to anthropogenic drivers, including dam construction, reservoir regulation, agricultural runoff, industrial discharge, and large-scale hydrotechnical failures. The analytical process focused on identifying causal relationships between environmental stressors and ecosystem responses.

Observed increases in mean annual air temperature have led to progressive warming of river waters. Elevated water temperature reduces dissolved oxygen levels, accelerates metabolic rates of aquatic organisms, and intensifies eutrophication processes. These factors alter species composition and ecosystem stability [4].

Hydrological regulation through reservoir cascades has significantly modified natural flow regimes. Stabilized discharge patterns reduce seasonal flood pulses, which are essential for sediment redistribution, floodplain rejuvenation, and fish spawning habitats. Reduced current velocity increases sedimentation and promotes stagnation zones.

Changes in salinity gradients, particularly in downstream and deltaic zones, reflect both climatic evaporation intensification and altered freshwater inflow patterns. Salinity variability directly affects freshwater biodiversity and ecosystem resilience [5].

Aquatic biodiversity serves as a sensitive indicator of environmental stress. Long-term data demonstrate increased frequency of phytoplankton blooms, including cyanobacterial dominance under warmer and nutrient-rich conditions. Such blooms reduce water quality, create hypoxic conditions, and disrupt trophic interactions.

Sturgeon species, as long-lived migratory fish, are particularly vulnerable to hydrological fragmentation and habitat loss. Dams interrupt migratory routes, alter spawning grounds, and reduce reproductive success. Climatic warming further compounds stress by modifying thermal thresholds critical for reproduction and larval survival [6].

The cumulative impact of climatic and anthropogenic pressures leads to ecosystem simplification, decreased resilience, and higher vulnerability to extreme events.

The incorporation of historical environmental analytics into governance structures enhances evidence-based policy formation. Key policy implications include:

- Development of adaptive management frameworks based on long-term climate projections;
- Restoration of ecological flow regimes to mimic natural seasonal variability;
- Implementation of nutrient reduction programs to mitigate eutrophication;
- Strengthening transboundary data-sharing mechanisms;
- Integration of ecosystem-based approaches into water resource planning.

Digital environmental databases and geospatial analytical platforms improve transparency, facilitate stakeholder engagement, and enable coordinated action at national and international levels [7]. This aggregation helps to make strategic recommendations assumptions:

1. Establish unified multidisciplinary transboundary monitoring systems integrating hydrological, climatic, and biological data.
2. Introduce ecological flow standards in reservoir operation policies.
3. Strengthen climate adaptation strategies in river basin management plans.
4. Expand restoration programs targeting critical habitats and migratory corridors.
5. Integrate predictive environmental modeling into strategic infrastructure planning.

6. Enhance policy-science communication mechanisms for informed decision-making.

Historical environmental data analytics represent a strategic instrument for sustainable governance of transboundary river basins. The case of the Dnipro and Danube demonstrates that long-term datasets allow identification of systemic ecological transformations, evaluation of anthropogenic pressure, and formulation of adaptive management responses.

By embedding multidisciplinary scientific evidence into policy frameworks, governments can enhance ecological resilience, ensure sustainable socio-economic development, and strengthen international environmental cooperation. The transition toward data-driven governance is essential in the context of accelerating climate change and increasing water resource vulnerability.

References:

1. Network for the Preservation of Sturgeon and for the Sustainability of the Black Sea Basin Ecosystem. *Interreg NEXT Black Sea Basin Programme*. Available at: <https://www.blacksea-cbc.net/interreg-next-bsb-2021-2027/projects/bsb00172>
2. Beyond water quality: sewage treatment in a circular economy. European Environment Agency. Available at: <https://www.eea.europa.eu/en/analysis/publications/beyond-water-quality-sewage-treatment>
3. Khrystiuk, B., & Gorbachova, L. (2023). Long-term forecasting methods of dates of ice break-up and disappearance at the Dnipro Cascade Reservoirs by teleconnection indicators. *Geofizicheskii Zhurnal*, vol. 45 (6). DOI: <https://doi.org/10.24028/gj.v45i6.293309>
4. Climate Change 2023: Synthesis Report. *Intergovernmental Panel on Climate Change*. Available at: <https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/>
5. Water Security and Climate Adaptation in Eastern Europe. World Bank. Available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099124511122431814/pdf/IDU1fa8a4c3a1fd8c14810194851fb785b73d02d.pdf>
6. The State of World Fisheries and Aquaculture. FAO. Available at: <https://www.fao.org/fishery/en/publication/268975?lang=en>
7. Toolkit for Water Policies and Governance. OECD. Available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/03/toolkit-for-water-policies-and-governance_783de7b0/ed1a7936-en.pdf

Гоч Павло Віталійович
аспірант,
Приватний вищий навчальний заклад
«Європейський університет»

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-603-7-22>

ТРАНСФОРМАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ ВІДДІЛІВ ОРГАНІЗАЦІЇ

Трансформаційне лідерство в сучасних умовах розвитку організацій розглядається як стратегічно значущий інструмент формування ефективних відділів, здатних функціонувати в умовах нестабільності, невизначеності та постійних змін. Глобалізаційні процеси, цифрова трансформація економіки, ускладнення управлінських механізмів і зростання ролі людського капіталу суттєво змінюють вимоги до керівників. Якщо раніше ефективність управління значною мірою пов'язувалася з формальними повноваженнями, жорстким контролем і чіткою регламентацією процесів, то сьогодні на перший план виходять здатність формувати спільне бачення, надихати колектив, стимулювати інноваційність та забезпечувати інтеграцію різних функціональних підрозділів у цілісну систему. У цьому контексті трансформаційне лідерство виступає відповіддю на виклики сучасного бізнес-середовища та ключовим чинником підвищення результативності діяльності організацій [1, с. 53–59].

Еволюція наукових підходів до розуміння лідерства свідчить про поступову зміну управлінської парадигми. Початкові концепції акцентували увагу на владно-контрольних механізмах, у межах яких лідер ототожнювався з носієм формальної влади та інструментом примусу. Подальший розвиток теорії лідерства пов'язаний із формуванням теорій рис, які пояснювали лідерство наявністю

унікальних особистісних характеристик. Проте емпіричні дослідження довели обмеженість такого підходу, оскільки ефективність лідерської діяльності залежить не лише від індивідуальних якостей, а й від контексту, характеру завдань і рівня зрілості колективу. Поведінкові та ситуаційні теорії розширили розуміння феномена лідерства, підкресливши значення стилю управління та адаптації до умов середовища. Водночас саме ціннісно-мотиваційний і трансформаційний підходи дозволили осмислити лідерство як процес глибинного впливу на свідомість і мотивацію працівників.

У сучасному середовищі, яке характеризується високою турбулентністю, складністю та непередбачуваністю, традиційні транзакційні моделі управління виявляються недостатніми [2, с. 19–25]. Транзакційний підхід, заснований на обміні «виконання – винагорода», забезпечує стабільність у регламентованих умовах, проте не створює передумов для інноваційного розвитку. Його орієнтація на зовнішню мотивацію та короткострокові результати обмежує потенціал персоналу та знижує рівень залученості. Натомість трансформаційне лідерство спрямоване на формування внутрішньої мотивації, розвиток творчого мислення та створення спільної системи цінностей. Лідер у цій моделі виступає не лише координатором діяльності, а агентом змін, який здатний формувати нову якість організаційної взаємодії.

Сутність трансформаційного лідерства полягає у здатності керівника поєднувати стратегічне бачення з емпатією, моральним авторитетом і підтримкою професійного розвитку працівників. Воно передбачає ідеалізований вплив, що формує довіру та повагу до лідера, натхненню мотивацію, яка забезпечує орієнтацію на високі результати, інтелектуальну стимуляцію, спрямовану на пошук інноваційних рішень, та індивідуалізований підхід, який враховує потенціал кожного члена колективу. Така багатовимірність забезпечує формування середовища, у якому працівники не лише виконують поставлені завдання, а й усвідомлюють значущість своєї діяльності для досягнення стратегічних цілей організації [3, с. 84].

Особливого значення трансформаційне лідерство набуває у процесі визначення та реалізації цінного кінцевого продукту компанії та її структурних підрозділів. Цінний кінцевий продукт трактується як інтегрований результат діяльності, що створює додану вартість для клієнтів, партнерів і суспільства загалом. Орієнтація на цінність дозволяє перейти від формального виконання планових показників до усвідомленого створення результату, який має стратегічне значення. Трансформаційний лідер забезпечує узгодження індивідуальних і колективних цілей, формує спільне бачення кінцевого результату та стимулює персонал до активної участі в його досягненні. Через декомпозицію стратегічних орієнтирів на рівень відділів створюється система взаємопов'язаних результатів, що забезпечують цілісність організаційної діяльності.

В умовах сучасної економіки, де конкурентні переваги формуються завдяки інноваціям, гнучкості та швидкості реагування на зміни, особливої ваги набуває інтегративна роль трансформаційного лідерства. Організаційна структура, заснована на функціональній спеціалізації, може створювати ризики фрагментації та ізоляції підрозділів. Відсутність узгодженості між ними призводить до конфліктів інтересів, дублювання процесів і зниження ефективності [4, с. 85–89]. Трансформаційний лідер забезпечує інтеграцію через формування спільного стратегічного простору, підтримку відкритої комунікації та розвиток культури співпраці. Стратегічний вимір інтеграції полягає у визначенні єдиних пріоритетів розвитку, культурний – у формуванні довіри та спільних цінностей, структурний – у розвитку горизонтальних зв'язків і міжфункціональної взаємодії, поведінковий – у підвищенні відповідальності та залученості персоналу.

Інтеграція функцій організаційної структури сприяє виникненню синергійного ефекту, коли сукупний результат перевищує суму окремих зусиль підрозділів. Такий ефект можливий лише за умови наявності лідерського впливу, спрямованого на узгодження стратегічних цілей і підтримку відкритої взаємодії. Трансформаційне лідерство забезпечує гнучкість структури,

підтримує делегування повноважень і сприяє розвитку автономних команд, здатних швидко адаптуватися до змін середовища [5, с. 88–91].

Важливим механізмом реалізації трансформаційного впливу є організаційна комунікація, яка виступає системоутворюючим фактором координації та інтеграції. Комунікація забезпечує передачу стратегічних орієнтирів, формування спільних інтерпретацій і підтримку довіри між керівником та підлеглими. У межах трансформаційного лідерства вона має двосторонній характер, що передбачає постійний зворотний зв'язок, відкритість до обговорення та готовність до коригування управлінських рішень. Якість комунікаційних процесів безпосередньо впливає на ефективність діяльності відділів, оскільки визначає швидкість прийняття рішень, рівень координації та ступінь залученості персоналу.

Методологічне дослідження організаційної комунікації потребує системного та міждисциплінарного підходу, що поєднує аналіз стратегічних, міжвідділових і міжособистісних взаємодій. Поєднання кількісних і якісних методів дозволяє комплексно оцінити стан комунікаційного середовища та визначити напрями його вдосконалення. В умовах цифрової трансформації комунікація набуває нових форм, пов'язаних із використанням електронних платформ і корпоративних інформаційних систем. Проте технологічні інструменти є ефективними лише за наявності культури відкритості та довіри, сформованої трансформаційним лідером [6, с. 57].

Важливо підкреслити, що ефективність трансформаційного лідерства значною мірою залежить від рівня зрілості організаційної культури та готовності персоналу до змін. У середовищі, де домінують формалізовані процедури та жорстка ієрархія, впровадження трансформаційних підходів потребує поступової адаптації управлінських практик, розвитку довіри та формування культури відкритого діалогу. Без створення відповідних

інституційних умов навіть найсильніші лідерські ініціативи можуть мати ситуативний характер і не забезпечувати системного ефекту.

Крім того, трансформаційне лідерство вимагає високого рівня професійної компетентності керівника, стратегічного мислення та емоційного інтелекту. Здатність поєднувати довгострокове бачення з операційною ефективністю, підтримувати баланс між контролем і автономією підрозділів визначає успішність формування результативних відділів. Саме інтеграція стратегічного, ціннісного та поведінкового впливу створює передумови для стійкого розвитку організації.

Отже, трансформаційне лідерство виступає комплексним інструментом формування ефективних відділів через поєднання стратегічного бачення, ціннісної інтеграції, розвитку людського потенціалу та забезпечення організаційної узгодженості. Його інтегративний характер дозволяє гармонізувати структурні, культурні та поведінкові аспекти управління, формуючи умови для сталого розвитку організації. У сучасному соціально-економічному середовищі саме трансформаційний підхід забезпечує здатність відділів не лише досягати поточних результатів, а й створювати інновації, адаптуватися до змін і формувати довгострокові конкурентні переваги, що визначає його ключову роль у сучасних моделях управління.

Література:

1. Білецький О. В. Трансформація ролі та якостей лідера в новій управлінській парадигмі. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. С. 53–59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-1>
2. Гнилянська О. В. Лідерство в соціальному менеджменті: нові підходи до управління змінами. *Підприємництво і торгівля*. 2024. №42. С. 19–25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-42-03>
3. Дунська А. Р. Трансформаційне лідерство в міжнародному бізнесі: конспект лекцій. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського. 2022. 84 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/a1b88bee-ead4-4d20-9d4a-fb7d00086972/content>

4. Кожушко Л. Ф., Щербакова А. С. Лідерство як передумова ефективної системи менеджменту організації. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2020. Вип. 4 (92). С. 85–95
5. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. *Економічний простір*. 2020. №159. С. 88–91
6. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник / О.Г. Романовський, Т.В. Гура, А.Є. Книш, В.В. Бондаренко. Харків, 2017 р. С. 57

Гуйва Олексій Олександрович
*здобувач наукового ступеня «доктор філософії»,
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Міщенко Володимир Артурович
*здобувач наукового ступеня «доктор філософії»,
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Паламарчук Сергій Валерійович
*здобувач наукового ступеня «доктор філософії»,
Полтавський університет економіки і торгівлі*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-603-7-23>

ЦИФРОВІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ФАКТОР ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ: КЕЙС КОМПАНІЙ INTEL ТА AMD

В умовах розвитку цифрової економіки компанії дедалі частіше переглядають традиційні підходи до управління бізнесом і комунікації з зовнішнім середовищем. Інформаційні технології, які раніше сприймалися переважно як технічна підтримка бізнес-процесів, сьогодні виконують значно ширшу функцію. Їх використання охоплює не лише внутрішню організацію роботи, а й формування сприйняття компанії на ринку.

Для підприємств, що працюють у високотехнологічних галузях, імідж бренду є важливим нематеріальним активом. Він впливає на рішення споживачів, рівень довіри з боку партнерів та інвесторів, а також на позиції компанії у професійному середовищі. Особливо чітко це проявляється на ринку центральних процесорів, де технологічна конкуренція між компаніями Intel та AMD триває вже багато років.

Варто зауважити, що в даному сегменті імідж компанії формується не виключно за рахунок технічних характеристик продукції. Значну роль відіграють цифрові канали комунікації, маркетингові інструменти та способи взаємодії з користувачами.

Саме через ці механізми компанії впливають на сприйняття бренду на глобальному ринку.

У сучасному маркетинговому середовищі інформаційні технології стали одним із ключових інструментів роботи з цільовою аудиторією.

Для компаній високотехнологічного сектору цифрові канали комунікації виконують не допоміжну, а базову функцію у процесі формування бренду.

Маркетингова стратегія компанії Intel характеризується орієнтацією на поєднання технічної складності продуктів із доступною формою їх представлення.

Через офіційні вебресурси, презентаційні матеріали та відеоконтент компанія прагне продемонструвати прикладну цінність власних технологічних рішень. Водночас активне використання соціальних мереж дозволяє підтримувати постійний контакт із аудиторією та формувати образ стабільного й надійного бренду.

Підхід компанії AMD має інший характер і значною мірою ґрунтується на взаємодії з активними спільнотами користувачів. Компанія системно працює з геймерським середовищем, технічними оглядачами та спеціалізованими онлайн-платформами.

У такому форматі цифрові технології виконують не лише рекламну функцію, а й слугують інструментом формування іміджу через думки та оцінки самих користувачів.

Таким чином, досвід Intel і AMD дає підстави стверджувати, що використання інформаційних технологій у брендингу дозволяє компаніям більш гнучко адаптувати маркетингові стратегії до очікувань різних сегментів аудиторії.

Формування іміджу компанії тісно пов'язане з особливостями її взаємодії з клієнтами.

У конкурентному середовищі все більшого значення набувають не лише характеристики продукту, а й загальний досвід користувача, а також спосіб комунікації між компанією та споживачами.

У такій ситуації інформаційні технології виступають не просто засобом організації підтримки, а інструментом, що опосередковано

впливає на сприйняття бренду. У діяльності компанії Intel взаємодія з клієнтами вибудовується через систему цифрових сервісів, до яких належать офіційні вебресурси, технічна документація та автоматизовані інструменти підтримки [1].

Така модель орієнтована насамперед на забезпечення структурованого доступу до інформації та швидке вирішення типових запитів.

У результаті формується уявлення про компанію як про організованого й технологічно стабільного учасника ринку.

Підхід AMD має інший акцент і більше орієнтований на активну взаємодію зі спільнотою користувачів.

Форумні платформи, соціальні мережі та онлайн-формати комунікації використовуються не лише для поширення інформації, а й для отримання відгуків щодо продукції. Така практика дозволяє залучати користувачів до обговорення технічних рішень і сприяє поступовому формуванню довіри до бренду [1].

Таким чином, використання інформаційних технологій у процесі взаємодії з клієнтами можна розглядати як важливий елемент іміджевої політики компаній високотехнологічного сектору, що впливає як на репутацію бренду, так і на стабільність його ринкових позицій.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що інформаційні технології займають важливе місце у процесі формування іміджу сучасних компаній. На прикладі Intel та AMD можна простежити, що цифрові інструменти використовуються не лише в межах маркетингових стратегій, а й у системній взаємодії з клієнтами.

Активна присутність у цифровому просторі, використання інтерактивних комунікаційних платформ та врахування позиції користувачів сприяють підтриманню конкурентоспроможності компаній і формуванню стабільного позитивного образу бренду. У цьому сенсі інформаційні технології доцільно розглядати як один із ключових чинників довгострокового розвитку компаній у сучасних економічних умовах [2].

Література:

1. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг-менеджмент : підручник. Київ : Видавництво «Хімджест». 2018. 720 с.
2. Аакер Д. Створення сильних брендів : монографія. Київ : Фабула. 2020. 432 с.
3. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing: strategy, implementation and practice. *Harlow: Pearson Education*. 2019. 736 p.

Євстаф'єв Сергій Миколайович
*аспірант кафедри економіки
та міжнародних економічних відносин,
Міжнародний гуманітарний університет*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-603-7-24>

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ЗАСІБ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Стрімкий розвиток цифрових технологій та їх повсюдне застосування у людській життєдіяльності зумовлює глибокі трансформації в економічній, соціальній та культурній сферах, відкриваючи нові можливості для комунікації, освіти й бізнесу.

Однією з найбільш перспективним інновацій сучасності став штучний інтелект (далі – ШІ). Його впровадження змінює підходи до управління, виробництва, маркетингу та обслуговування клієнтів. Завдяки здатності аналізувати великі обсяги даних, виявляти закономірності та автоматизувати рутинні завдання, ШІ суттєво впливає на оптимізацію бізнес-процесів, підвищуючи їхню ефективність, швидкість і точність.

Штучний інтелект – це галузь науки і технологій, що вивчає розробку та застосування комп'ютерних систем, здатних виконувати завдання, як і зазвичай вимагають інтелекту людини. ШІ орієнтований на створення програм і алгоритмів, які можуть вчитися, адаптуватися та приймати рішення, спираючись на великі обсяги даних. Його мета – втілення розумових функцій у системах, що дозволить аналізувати, розуміти та взаємодіяти з навколишнім середовищем [1, с. 8].

Однією з головних переваг використання штучного інтелекту є оптимізація бізнес-процесів. Бізнес-процеси, які раніше вимагали значних людських ресурсів, тепер можуть виконуватися алгоритмами значно швидше та без помилок.

Розглянемо більш детально функціональні можливості штучного інтелекту для оптимізації бізнес-процесів:

- предиктивна аналітика – функція, що дає змогу системам штучного інтелекту аналізувати дані та робити передбачення щодо майбутніх подій чи трендів. Така функція може використовуватись для розробки стратегій та ухвалення обґрунтованих рішень;

- диспетчеризація та контроль – функція, що визначає здатність штучного інтелекту контролювати та координувати різні процеси в реальному часі та відстежувати їх виконання з мінімальним втручанням людини;

- зберігання та обробка даних – функція формування, накопичення, обробки та використання штучним інтелектом баз даних для вирішення завдань. Сучасні компанії накопичують величезні обсяги інформації про клієнтів, ринки та внутрішні процеси. Штучний інтелект здатний швидко обробляти ці дані та формувати прогнози, що допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення;

- комп'ютерний зір – біометрія, сегментація зображень та відео, розпізнавання символів, стеження за об'єктом, загальний зір. Забезпечує можливість автоматичного аналізу, інтерпретації та обробки візуальної інформації на основі сучасних алгоритмів машинного навчання та глибоких нейронних мереж;

- персоналізація – штучний інтелект аналізує поведінку користувачів в мережі Інтернет. Це дозволяє компаніям розробити індивідуальні пропозиції для кожного клієнта, планувати маркетингові кампанії, що підвищує рівень задоволеності та лояльності. У сфері електронної комерції це проявляється у персоналізованих пропозиціях товарів, а в банківській сфері – у створенні індивідуальних фінансових рішень;

- автоматизація – це здатність штучного інтелекту виконувати завдання без постійної участі людини, зокрема й самостійне прийняття рішень на основі даних. Одним з найбільш відомих прикладів автоматизації ІІ є застосування чат-ботів –

комп'ютерних програм, призначених для імітації розмови з людьми за допомогою текстових або голосових повідомлень [2, с. 486].

Застосування функцій ШІ дає швидкий і помітний ефект, а саме: зменшення операційних витрат, підвищення продуктивності та точності виконання завдань, удосконалює комунікацію з клієнтами, тощо. Що набуває особливого значення в умовах дії правового режиму воєнного стану в Україні та як наслідок обмеженого доступу ресурсів для бізнесу.

Комплексне застосування таких функцій дозволяє не лише оптимізувати бізнес-процеси, підвищити ефективність, а й стає стратегічним фактором розвитку та масштабування бізнесу в умовах цифрової економіки.

Однак, поряд зі значними перевагами та можливостями які відкриває застосування штучного інтелекту має місце низка проблем та викликів, що значно обмежують його ефективність та знижують загальний потенціал використання ШІ.

Оскільки, штучний інтелект працює з великими обсягами даних необхідно забезпечити належну конфіденційність інформації, що знаходиться в обробці. Для навчання та функціонування моделей часто використовуються персональні дані: імена, контакти, фінансова інформація, історія покупок, медичні або поведінкові дані. Якщо ці дані обробляються неправильно, виникає ризик їх витоку, несанкціонованого доступу або використання не за призначенням.

Однією з основних загроз є високий рівень кіберризиків, що виникають через збільшення кількості атак на інформаційні мережі підприємств та держустанов. Наразі кіберпростір є об'єктом активного впливу з боку як державних, так і недержавних установ, що створює додаткові загрози для компаній при використанні технології ШІ для обробки даних, моніторингу процесів та управління ресурсами. В результаті несанкціонованого проникнення може відбутися виток конфіденційної інформації, порушення операційної діяльності та втрата контролю над основними бізнес-процесами підприємства [3, с. 15].

Не менш важливою проблемою під час використання технологій штучного інтелекту є якість даних. ШІ працює лише на основі даних. Якщо дані неповні, некоректні або застарілі – модель дає неточні результати. Висновок: без якісних даних ефективність ШІ буде низькою, а рішення можуть бути хибними. Щоб вирішити цю проблему, компанії необхідно вкладати ресурси у підготовку та очищення даних, стандартизацію баз, а також у налагодження процесів їх збору та зберігання.

Окрім того, ШІ-рішення потрібно впроваджувати у вже існуючі процеси та системи, нові технології треба «вбудувати» у вже існуючі – наприклад ERP, CRM, бухгалтерські або виробничі платформи. Часто ці системи старі або не підтримують сучасні технології, тому підключити ШІ до них складно.

Проте, найбільш відчутною для українських компаній постає проблема воєнних ризиків. Український бізнес працює в умовах нестабільної роботи інфраструктури зв'язку, за таких обставин інтеграція інтелектуальних систем є обмеженою, а повна технологічна залежність бізнесу від ШІ-систем може мати наслідком призупинення підприємницької діяльності на період знеструмлень.

Отже, штучний інтелект є потужним інструментом оптимізації бізнес-процесів. Він дозволяє підвищити продуктивність, знизити витрати та покращити якість обслуговування клієнтів. Водночас впровадження ШІ має певні виклики. Серед них – питання кібербезпеки, якості даних, проблеми інтеграції в існуючі системи, тощо. Проте, незважаючи на виклики, впровадження штучного інтелекту в бізнес-процеси відкриває нові можливості для розвитку компаній і формує майбутнє сучасного бізнесу.

Література:

1. Завражний К.Ю. Використання штучного інтелекту та вплив цифровізації на сталий розвиток корпоративного бізнесу. *Академічні візії*. 2023. Вип. 26. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10257188>.
2. Колодіна А.С., Костюк Д.С. Актуальні питання застосування юридичних чат-ботів: досвід США та необхідність впровадження в

Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. Вип. 12. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-12/111>.

3. Луців Р. С., Ігнатоля П. М., Великих К. О. Використання штучного інтелекту для оптимізації бізнес-операцій у кризових умовах війни. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. Вип. 11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15564452>.

Кравченко Остап Миколайович
аспірант,
Національний університет «Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка»

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-603-7-25>

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ ЯК КЛЮЧОВИЙ МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується посиленням глобальної конкуренції, швидкими технологічними змінами та зростанням ролі інновацій як ключового фактору економічного зростання. У таких умовах підприємства змушені постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати нові технології, удосконалювати організаційні структури та застосовувати сучасні управлінські підходи. Відповідно, проблема забезпечення ефективності господарювання підприємств набуває особливої актуальності, а інноваційний розвиток розглядається як один із найважливіших механізмів підвищення результативності діяльності суб'єктів господарювання.

Інноваційний розвиток підприємств сприяє формуванню нових конкурентних переваг, підвищенню ефективності використання ресурсів та вдосконаленню управлінських процесів. В умовах сучасної економіки саме інноваційно орієнтовані підприємства мають можливість забезпечувати стабільне функціонування, підвищувати продуктивність праці та формувати передумови для довгострокового економічного розвитку. У цьому контексті інновації виступають важливим інструментом підвищення ефективності господарювання підприємств.

Інноваційний розвиток підприємства доцільно розглядати як безперервний процес створення, впровадження та використання

нововведень у виробничій, організаційній та управлінській діяльності підприємства. Такий підхід передбачає системне оновлення технологічної бази, вдосконалення бізнес-процесів та впровадження сучасних управлінських методів, що сприяють підвищенню ефективності функціонування підприємства [1].

Важливу роль у забезпеченні інноваційного розвитку відіграє ефективна система управління. Управління інноваційною діяльністю передбачає формування комплексу управлінських рішень, спрямованих на забезпечення раціонального використання ресурсів, стимулювання інноваційної активності та досягнення стратегічних цілей підприємства. У цьому контексті інноваційний розвиток виступає складовою стратегічного управління підприємством.

Ефективність господарювання підприємств значною мірою залежить від здатності менеджменту формувати та реалізовувати ефективні механізми управління інноваційною діяльністю. До таких механізмів належать організаційні, економічні, фінансові та інформаційні інструменти, що забезпечують реалізацію інноваційної стратегії підприємства. Важливим завданням менеджменту є створення сприятливого інноваційного середовища, що передбачає розвиток інноваційної культури, стимулювання творчої активності персоналу та підтримку ініціативності працівників.

У межах дисертаційного дослідження значна увага приділяється формуванню ефективних механізмів управління інноваційним розвитком підприємств. Обґрунтовано, що результативність інноваційної діяльності значною мірою залежить від ефективності системи менеджменту, рівня стратегічного планування та здатності керівництва інтегрувати інноваційні процеси в загальну систему управління підприємством.

Практика функціонування сучасних підприємств свідчить, що інноваційний розвиток сприяє підвищенню ефективності господарювання не лише через створення нових продуктів або технологій, але й через удосконалення внутрішніх бізнес-процесів та впровадження сучасних управлінських підходів. Інновації дозволяють оптимізувати виробничі процеси, підвищити

продуктивність праці та покращити якість управлінських рішень, що позитивно впливає на економічні результати діяльності підприємств [2].

Важливим напрямом забезпечення інноваційного розвитку підприємств є формування ефективної інноваційної стратегії. Така стратегія повинна враховувати особливості діяльності підприємства, його ресурсний потенціал, ринкові можливості та перспективи технологічного розвитку. Реалізація інноваційної стратегії передбачає системний підхід до управління інноваційними процесами, що включає планування, організацію, мотивацію та контроль інноваційної діяльності.

Суттєву роль у забезпеченні інноваційного розвитку відіграє людський капітал. Саме персонал підприємства є носієм знань, ідей та професійних компетенцій, які формують основу інноваційної діяльності. У зв'язку з цим важливим завданням менеджменту є створення умов для розвитку творчого потенціалу працівників, стимулювання їх інноваційної активності та підвищення рівня професійної підготовки.

Водночас реалізація інноваційного розвитку підприємств супроводжується рядом проблем, серед яких недостатній рівень фінансування інноваційної діяльності, обмежений доступ до сучасних технологій, високий рівень ризику інноваційних проєктів та нестабільність економічного середовища. Подолання зазначених проблем потребує формування ефективної системи управління інноваційним розвитком підприємств, яка дозволяє забезпечити раціональне використання ресурсів та підвищення результативності інноваційної діяльності [3].

Важливим напрямом підвищення ефективності господарювання є інтеграція інноваційних процесів у загальну систему стратегічного управління підприємством. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість інноваційної діяльності з довгостроковими цілями розвитку підприємства та підвищити ефективність використання його ресурсного потенціалу [3; 4].

Таким чином, інноваційний розвиток підприємств виступає одним із ключових механізмів підвищення ефективності господарювання в сучасних економічних умовах. Формування та реалізація ефективних механізмів управління інноваційним розвитком дозволяє забезпечити зростання конкурентоспроможності підприємств, підвищити їх адаптивність до змін ринкового середовища та створити передумови для стійкого економічного розвитку.

Важливо підкреслити, що результативність інноваційної діяльності значною мірою залежить від ефективності системи менеджменту підприємства, здатності керівництва формувати стратегічне бачення розвитку та забезпечувати інтеграцію інноваційних процесів у загальну систему управління.

Крім того, інноваційний розвиток сприяє не лише підвищенню економічних показників діяльності підприємств, але й створює умови для модернізації виробничих процесів, удосконалення організаційної структури та підвищення ефективності управлінської діяльності. Реалізація інноваційних проектів дозволяє підприємствам підвищувати продуктивність праці, оптимізувати використання матеріальних і фінансових ресурсів, а також формувати нові ринкові можливості.

У сучасних умовах особливого значення набуває системний підхід до управління інноваційним розвитком підприємств, який передбачає поєднання стратегічного планування, ефективної організації інноваційних процесів та формування сприятливого інноваційного середовища. Впровадження такого підходу сприяє підвищенню результативності управлінських рішень та забезпечує більш ефективне використання інноваційного потенціалу підприємств.

Отже, подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на вдосконалення механізмів управління інноваційним розвитком підприємств, розроблення сучасних управлінських інструментів та формування ефективних моделей інтеграції інноваційної діяльності у систему стратегічного управління підприємством.

Література:

1. Федулова Л. І. Інноваційний розвиток підприємств: теорія, методологія, практика. Київ : КНЕУ. 2018. 432 с.
2. Геєць В. М. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти. Київ : Ін-т екон. та прогнозув. НАН України. 2020. 560 с.
3. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : Університетська книга. 2019. 334 с.
4. Інноваційний розвиток підприємства : підручник / за заг. ред. П. П. Микитюка. Тернопіль : Західноукраїнський національний університет. 2023. 320 с.

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

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-603-7-26>

П'ЯТА ПРОМИСЛОВА РЕВОЛЮЦІЯ ТА ЇЇ КЛЮЧОВІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ

У сучасному світі вже не викликає сумнівів факт, що настала епоха кардинальних змін. І мова не тільки про наслідки пандемії COVID-2019 та військові дії у різних регіонах світу. Економічно розвинені країни та країни, що розвиваються, на початку 2020-х років увійшли у період становлення засад п'ятої промислової революції. Вона відрізняється від першої, другої і третьої промислових революцій за своїм характером. Першу-третю революції можна назвати класичними. Вони відзначались переходом від одних засобів виробництва до інших, більш технічно досконалих. У свою чергу, такий крок призводив до зміни провідної для економічного зростання галузі національної економіки – перехід від аграрного суспільства, до індустріального та до постіндустріального.

«Прихід» у 60-х роках ХХ ст. постіндустріального суспільства та його подальший розвиток як інформаційного і цифрового сформували підвалини розвитку людства на основі кардинально нових технологій. Саме у другій половині ХХ ст. були сформовані економічні, наукові, технологічні, соціальні передумови для: створення штучного інтелекту, промислових роботів; появи і масового застосування інтернету; злиття технологій і стирання меж між фізичними, цифровими і біологічними сферами; розвитку і практичного застосування біо- і нанотехнологій. У 2010-х роках відбувається активне впровадження інновацій, основою яких є

комбінація електроніки і програмного забезпечення. Світ визнає настання четвертої промислової революції. Її технологічною основою є роботизація. Поширення використання роботів у різних сферах діяльності призводить до появи такого явища, як коботизація – співпраця людини і робота. Таким чином, людина створила всі умови для зміни своїх орієнтирів – з максимізації прибутку на максимізацію ресурсоефективності та самовдосконалення.

Описані процеси дають можливість виокремити п'яту промислову революцію як самостійний етап у розвитку людського суспільства, а не розглядати як відгалуження четвертої промислової революції. Тому ключовими характеристиками п'ятої промислової революції, що закладають основи розвитку Індустрії 5.0, можна виокремити такі:

- мережеві системи як основа організації діяльності у різних сферах;
- коботизація виробництва;
- використання штучного інтелекту у всіх сферах діяльності;
- кібербезпека як самостійний напрям діяльності, як функціональна підсистема будь-якої організації та як частина національної безпеки.

Перехід до Індустрії 5.0 вимагає впровадження змін у бізнес-моделі, на основі яких функціонують підприємства та організації.

Олівер Гассманн виділяє чотири складові бізнес-моделі [2]:

- цільовий сегмент (клієнт) – хто;
- ціннісна пропозиція (продукт) – що;
- ланцюг створення вартості – як;
- механізм отримання прибутку – чому.

Дані складові актуальні і для бізнес-моделі Індустрії 5.0. Але вони набувають відповідного до чинних технологій змістового навантаження. І у них відповідно змінюються акценти.

Найбільш поширеними в Індустрії 5.0 є такі типи бізнес-моделей [1]:

– Платформа: характеризується багатосторонністю, яка забезпечує одночасну комунікацію між різними учасниками, зокрема виробником, продавцем, споживачем, сервісною службою тощо. Така взаємодія можлива завдяки мережевим технологіям та системам забезпечення і обробки даних.

– Фріміум (підписка): споживач отримує продукт на підставі попередньої оплати певного періоду користування. У даному випадку ми також маємо справу з використанням мережових технологій, каналів передачі значних масивів інформації та охопленням споживачів у різних частинах світу.

– На вимогу: споживач отримує продукт «у потрібному місці в потрібний час». Ключовим технологічним забезпеченням, звичайно, є мережеві технології, системи обробки даних та швидка комунікація між споживачем і виконавцем.

– Екосистема: така модель передбачає взаємодію її учасників не тільки за схемою «виробник – споживач», а їх об'єднання для створення спільної цінності. Звичайно, тут також не обійтись без мережових технологій, систем обробки даних та постійно діючих каналів комунікації.

– Модель на основі даних/штучного інтелекту: передбачає ключову роль аналізу значних масивів інформації (великі дані та аналітика) для прийняття компаніями рішень щодо подальшої оптимізації своєї діяльності і трансформації стратегії. Використання штучного інтелекту, інструментів накопичення та обробки даних, програмного забезпечення для побудови моделей стратегічного розвитку.

Отже, у кожній моделі ми можемо відповісти на всі чотири питання: хто є споживачем; який продукт виробляється, як створюється ланцюг вартості та за рахунок чого підприємство отримує прибуто, що є його унікальною характеристикою. А застосування мережових технологій, аналітики великих даних, штучного інтелекту, які, як ми побачили, фактично притаманні кожній моделі, дає можливість «відповідати» на дані запитання в рази швидше, задовольняти потреби якісно краще, приділяти більше

уваги саме особистості споживача та працівника і при цьому забезпечувати необхідний рівень добробуту всім учасникам процесу і суспільству загалом, реалізуючи цілі сталого розвитку.

Література:

1. Judith Torres, Jared Roberts, Kevin Mason, Mason Roberts. Business Model Innovation in the Digital Age. *International Journal of Management*. 2025. №5 (1). Pp. 1–3.
2. Oliver Gassmann, Michaela Csik, Karolin Frankenberger. The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business. *FT Press*. 2014. 400 p.

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

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-603-7-27>

ДВОЇСТІСТЬ ДИНАМІЧНОГО СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИКЛАДІ ПРОВІДНИХ МІЖНАРОДНИХ ІТ АУТСОРСИНГОВИХ КОМПАНІЙ

Сучасний стратегічний менеджмент перебуває у стані постійного напруження між необхідністю зберігати стабільність організаційних систем та вимогою швидко адаптуватися до турбулентного середовища [1]. Це явище відображається через концепт двоїстості, який особливо виразно проявляється у контексті динамічного стратегічного менеджменту.

Відомо, що класичні підходи [2; 3] наголошують на побудові стійких конкурентних переваг, тоді як сучасні моделі динамічних здатностей [4; 5] підкреслюють адаптивність та гнучкість. Двоїстість виникає як необхідність поєднання цих різних управлінських логік.

Теоретико-методологічний аспект двоїстості.

На теоретичному рівні двоїстість динамічного стратегічного менеджменту проявляється у поєднанні таких вимірів:

- *Стабільність і зміни.* Стратегічні рамки мають забезпечувати стійкість, але водночас створювати умови для швидкої перебудови бізнес-моделі.

- *Статика і динаміка.* Класичні парадигми стратегування відображають «статичний» вимір конкурентних позицій, тоді як концепція динамічних здатностей орієнтується на постійну реконфігурацію ресурсів [6; 7].

– *Раціональність і інтуїтивність.* Стратегічний аналіз вимагає раціональних методів (SWOT, PEST, VRIO), проте ухвалення рішень у високо турбулентному середовищі часто відбувається на основі інтуїції та швидкої реакції керівників.

У літературі цей феномен інтерпретується як амбідекстерність – здатність організації поєднувати дві протилежні управлінські логіки одночасно [8].

Практико-управлінський аспект двоїстості. З управлінської точки зору двоїстість проявляється у балансуванні таких протилежних вимірів:

– *Експлуатація проти пошуку нових можливостей.* Підтримка ефективності поточних бізнес-процесів (exploitation) повинна поєднуватися з відкриттям нових можливостей (exploration).

– *Короткострокові результати проти довгострокових трансформацій.* Компанії змушені одночасно демонструвати фінансову результативність (EPS, EBITDA) і вкладати ресурси у стратегічні трансформації.

– *Глобалізація проти локалізації.* ІТ-аутсорсингові компанії, наприклад, мають уніфіковані глобальні стратегії, але адаптують їх під локальні ринки.

– *Формалізація проти гнучкості.* Жорсткі правила створюють передбачуваність, але надмірна формалізація знижує здатність до адаптації [9].

Двоїстість як ресурс стратегічної трансформації. Низка авторів [10; 11] стверджує, що здатність управляти двоїстістю є ключовою умовою стратегічної трансформації. Але саме динамічні здатності створюють механізм балансування між протилежними векторами [7].

Це забезпечує: підвищення адаптивності, мінімізацію стратегічних ризиків, створення основи для стійкої конкурентної переваги навіть у мінливому середовищі. У цьому контексті двоїстість виступає не як дилема, а як джерело розвитку.

Приклади у міжнародних ІТ-аутсорсингових компаніях на основі семантичного аналізу їх звітів за період 2015–2024 рік:

- Accenture, IBM, Capgemini демонструють високий рівень амбідекстрії. В щорічних звітах інтенсивно поєднують теми «експлуатації» (Cloud, Security, People/Talent) з темами «дослідження» (AI, Reinvention, Quantum Computing, Total Enterprise Reinvention). Часто згадують нові теми (“Novelty”, “The New”), що демонструє постійний пошук нових можливостей. Це свідчить про збалансований стратегічний режим, де експлуатація та інновації взаємно посилюються.

- Cognizant, Infosys, Wipro демонструє помірну амбідекстрію. Тобто наявна орієнтація на поточну ефективність (домінують теми Resilience, Digital, Growth Strategy), але менше зусиль спрямовано на проривні теми (менше згадок Quantum, Reinvention Platform). Частота змін тем нижча, спостерігається обережна трансформація, що свідчить про ситуативну амбідекстрію (реагують тоді, коли зовнішні виклики стають очевидними).

- EPAM, Tata Consulting демонструють стійку еволюційну амбідекстрію. Темі Sustainability, Innovation, Digital пліус AI поєднуються із організаційними та клієнтоцентричними практиками. Це свідчить про високу рівновагу між внутрішнім вдосконаленням і стратегічною чутливістю до змін, особливо у Tata Consulting.

Висновки: двоїстість динамічного стратегічного менеджменту є фундаментальною характеристикою сучасних міжнародних ІТ аутсорсингових компаній, що діють у високотурбулентному середовищі. Компанії з високим рівнем амбідекстрії мають чіткий вектор стратегічної трансформації, що підтримується як динамічними здатностями, так і управлінськими практиками.

Амбідекстрія є відмінним маркером динамічного стратегічного менеджменту, який: швидко реагує на зовнішні атрактори; формує нові внутрішні здатності; переосмислює корпоративну стратегію циклічно. Наукове обґрунтування полягає в тому, що динамічний стратегічний менеджмент має двоїсту природу: він одночасно є

концептуальною категорією в теорії стратегічного менеджменту але у той же час є практичним режимом управління (реалізується через постійне оновлення стратегій, структур і процесів компаній), тобто реалізується зміна логік стратегування

Література:

1. Hill C., Schilling M., Jones G. Strategic Management: An Integrated Approach. 2016. P. 420. ISBN 978-1-305-50227-7.
2. Porter M. E. The Competitive Advantage of Nations. Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press. 2011. P. 896. ISBN 978-1-4516-5149-2.
3. Barney J. B. Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*. 1986. Vol. 32 (10). Pp. 1231–1241.
4. Teece D. J., Pisano G. P. The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction. *Industrial and Corporate Change*. 1994. Vol. 3. Pp. 537–556.
5. Pisano G. P. Toward a prescriptive theory of dynamic capabilities: connecting strategic choice, learning, and competition. *Industrial and Corporate Change*. 2017. Vol. 26 (5). Pp. 747–762.
6. Wilden R., Gudergan S. P., Nielsen B. B., Lings I. Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment. *Long Range Planning*. 2013. Vol. 46. No. 1–2. Pp. 72–96.
7. Helfat C. E., Peteraf M. A. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*. 2015. Vol. 36 (6). Pp. 831–850.
8. Kim G., Lee W. J., Shim H. Managerial Dilemmas and Entrepreneurial Challenges in the Ambidexterity of SMEs: A Systematic Review for Execution System. *Sustainability*. 2022. Vol. 14 (24). P. 16550.
9. Protopogerou A., Caloghirou Y., Lioukas S. Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. *Industrial and Corporate Change*. 2011. Vol. 21 (3). Pp. 615–647.
10. Bodwell W., Chermack T. Organizational Ambidexterity: Integrating Deliberate and Emergent Strategy with Scenario Planning. *Technological Forecasting and Social Change*. 2010. Vol. 77 (2). P. 193.
11. Cao Q., Gedajlovic E., Zhang H. Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, Contingencies, and Synergistic Effects. *Organization Science*. 2009. Vol 20 (4). Pp. 781–796.

Фомічов Дмитро Михайлович
*аспірант кафедри економічної кібернетики
та інформаційних технологій,
Одеський національний економічний університет*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-603-7-28>

ІНТЕГРАЦІЯ DATA-DRIVEN МЕНЕДЖМЕНТ В ДІЯЛЬНІСТЬ ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ

Справжня диджитал-трансформація логістичного бізнесу – це не просто впровадження нового програмного забезпечення, а фундаментальна зміна управлінської логіки, яка передбачає перехід від інтуїтивних рішень до управління на основі масивів даних (Data-Driven Decision Making). У сучасних умовах алгоритми та цифрові сервіси стають ключовим джерелом конкурентних переваг для логістичних компаній, дозволяючи зберігати операційну стабільність навіть у кризові періоди. Інтеграція цифрових рішень у стратегічні плани розвитку формує стійкість бізнесу, автоматизує ручні операції та переводить компанії від режиму виживання до системного зростання [1].

Сучасна складська логістика більше не може покладатися виключно на експертний досвід менеджерів, адже її ефективність безпосередньо залежить від обробки інформації в режимі реального часу. Переосмислення ланцюгів постачання супроводжується впровадженням систем цифрового відстеження, хмарних технологій, а також інтеграцією спеціалізованих IT-рішень класів WMS, WCS та аналітики на базі штучного інтелекту. Залучення великих даних допомагає підприємствам динамічно коригувати транспортні маршрути, ефективно консолідувати замовлення та мінімізувати втрати ресурсів. Фокус на роботизації та алгоритмічному аналізі забезпечує повну прозорість складських операцій, високу швидкість

обробки вантажів та підвищення загальної безпеки робочих процесів [2].

У сфері B2B-логістики інтеграція Data-Driven підходу стрімко виходить за межі суто складських чи транспортних операцій, охоплюючи глибинне управління клієнтським досвідом. Систематичний збір та аналіз зворотного зв'язку за допомогою масштабованих цифрових інструментів дозволяють формувати обґрунтовані гіпотези для вдосконалення щоденної операційної діяльності. Використання розширеної клієнтської аналітики як інструменту управління лояльністю дає змогу логістичним провайдерам адаптувати свої сервіси до об'єктивних запитів ринку, суттєво підвищуючи рівень утримання партнерів та оптимізуючи комунікаційні процеси на всіх етапах ланцюга постачань [3].

Стратегічне та операційне управління в логістиці, що спирається на достовірні дані, має прямий вплив на радикальне скорочення прямих і непрямих витрат підприємства. Завдяки застосуванню предиктивного аналізу компанії отримують можливість з високою точністю прогнозувати майбутній попит, що унеможливорює утворення критичних надлишків або раптового дефіциту товарних запасів. Алгоритмічна оптимізація маршрутів знижує витрати на паливо і скорочує час транзиту, тоді як використання промислових IoT-сенсорів та GPS-трекерів дозволяє безперервно відстежувати технічний стан транспортного обладнання, своєчасно виявляти аномалії та превентивно реагувати на потенційні поломки під час виконання рейсів [4].

На глобальному рівні синергія розрізнених даних щодо інвентаризації, диспетчеризації та маршрутизації в єдину корпоративну екосистему дозволяє керівництву логістичних операторів бачити максимально повну та об'єктивну картину своїх бізнес-процесів. Сучасні технологічні рішення, засновані на безперервному потоці даних, ефективно запобігають збоям у ланцюгах постачань, зводять до мінімуму логістичні затримки та гарантують миттєве реагування на будь-які непередбачувані зміни ринкової кон'юнктури [5]. Інструменти глибокої автоматизації в

поєднанні з інтелектуальними пристроями не лише пришвидшують логістичні цикли, але й сприяють активному впровадженню екологічних ініціатив, що сьогодні є невіддільним фактором сталого розвитку транспортної галузі.

Література:

1. Диджитал-трансформація бізнесу: як перейти від виживання до системного зростання. De Visu. URL: https://devisu.ua/uk/stattia/didzhital_transformaciya-biznesu-yak-pereyti-vid-vizhivannya-do-sistemnogo-zrostannya (дата звернення: 02.03.2026).
2. Ефективність як тренд – складська логістика 2025. Kapelou. URL: <https://kapelou.com/blog/statti/skladaska-logistika-2025> (дата звернення: 02.03.2026).
3. Revisor: Клієнтська аналітика як інструмент управління лояльністю в B2B-логістиці. Revisor. URL: https://revizion.ua/keys_FM_Logistic__Revisor_klientska_analitika_yak_instrument_upravlinnya_loyalnistyu_v_B2B-logistici-article (дата звернення: 02.03.2026).
4. Федірець О. В., та ін. Сутність «data-driven» стратегії маркетингового управління та перспективи її застосування в інноваційно орієнтованих аграрних підприємствах. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. №1. С. 35–51. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-2-283-35-51>
5. How Data-Driven Solutions Transform Logistics Operations. IoT For All. URL: <https://www.iotforall.com/how-data-driven-solutions-transform-logistics-operations> (дата звернення: 02.03.2026).

НАПРЯМ 7. МАРКЕТИНГ

Бабух Ілона Борисівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу, інновацій
та регіонального розвитку,*

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Бабух Юрій Юрійович

магістр,

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-603-7-29>

БАНКІВСЬКИЙ МАРКЕТИНГ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ

Сучасний етап розвитку фінансового сектору характеризується високою динамікою змін, посиленням конкуренції, зростанням регуляторних вимог і стрімкою цифровізацією економічних процесів. У цих умовах маркетинг у банківській сфері трансформується з допоміжної функції збуту та просування послуг у стратегічний інструмент управління, що визначає довгострокову конкурентоспроможність фінансової установи. Банківський маркетинг набуває системного характеру й інтегрується у всі ключові бізнес-процеси, формуючи основу клієнтоорієнтованої моделі розвитку банку.

Гене́за банківського маркетингу в Україні свідчить про його поступову еволюцію від адаптації загальних маркетингових концепцій до специфіки фінансових послуг – до формування

комплексної управлінської парадигми, заснованої на глибокому аналізі потреб клієнтів, сегментації ринку та стратегічному плануванні [1]. Якщо на початкових етапах основна увага зосереджувалася на розробці понятійного апарату та впровадженні базових інструментів просування, то сучасна практика орієнтується на побудову довгострокових партнерських відносин із клієнтами, управління клієнтським досвідом та створення стійкої цінності.

Ключовою характеристикою сучасного банківського маркетингу є його клієнтоцентричність. Йдеться не лише про формальну орієнтацію на задоволення потреб споживачів, а про системне впровадження механізмів глибокого аналізу поведінкових моделей клієнтів, оцінювання їх життєвого циклу та формування персоналізованих пропозицій. Сегментація ринку набуває багатовимірного характеру, враховуючи демографічні, соціально-економічні, поведінкові та психографічні ознаки. Це дозволяє банкам розробляти диференційовані продуктові лінійки та підвищувати ефективність комунікаційної політики.

Водночас зростає роль інновацій як визначального чинника маркетингової діяльності банків. Інноваційність проявляється як у створенні принципово нових фінансових продуктів, так і в удосконаленні існуючих послуг шляхом інтеграції сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Цифрові платформи, дистанційні канали обслуговування, мобільні додатки, електронна ідентифікація й автоматизовані системи управління взаємовідносинами з клієнтами формують нову архітектуру банківського сервісу. У результаті маркетинг перетворюється на інструмент не лише комунікації, а й проєктування клієнтського досвіду [2].

Особливого значення набуває стратегічний вимір банківського маркетингу. Розробка маркетингових стратегій передбачає системний аналіз зовнішнього середовища, конкурентного поля, тенденцій макроекономічного розвитку та регуляторних змін. Банки змушені діяти проактивно, формуючи конкурентні переваги не лише за рахунок цінових параметрів, а й через інноваційність, якість

сервісу, репутаційний капітал та ефективність комунікацій. Відповідно маркетинг стає інтегруючою ланкою між стратегічними цілями банку та його операційною діяльністю.

Суттєво трансформується і комунікаційна політика банківських установ. Перехід до багатоканальної моделі взаємодії з клієнтами зумовлює необхідність синхронізації традиційних та цифрових каналів комунікації. Соціальні мережі, онлайн-платформи, чат-боти та персоналізовані електронні розсилки доповнюють класичні інструменти реклами та зв'язків із громадськістю. При цьому ключовим завданням стає формування цілісного бренду банку, який асоціюється з надійністю, технологічністю та орієнтацією на потреби клієнтів.

Варто наголосити, що розвиток банківського маркетингу супроводжується змінами в організаційній структурі та кадровому забезпеченні банків. Підвищується значення аналітичних підрозділів, фахівців із цифрового маркетингу, менеджерів з управління продуктами й експертів із клієнтського досвіду. Формується міжфункціональна взаємодія маркетингових служб із підрозділами ризик-менеджменту, ІТ та операційної діяльності, що забезпечує комплексний підхід до створення та просування фінансових продуктів.

Таким чином, сучасний банківський маркетинг постає як багаторівнева система управління ринковою поведінкою фінансової установи, що поєднує аналітичну, стратегічну, інноваційну та комунікаційну складові. Його ефективність визначається здатністю банку формувати довгострокові відносини з клієнтами, оперативно реагувати на трансформації ринкового середовища та впроваджувати технологічні рішення, які підвищують якість обслуговування та зміцнюють конкурентні позиції на фінансовому ринку.

Література:

1. Безус Р. М, Курбацька Л. М., Кадирус І. Г., Донських А. С., Воловик Д. В. Маркетинг у банках : навч. посібник. Дніпро : Журфонд. 2019. 320 с.
2. Кривич Я. М., Драніцина А. О. Банківські інновації, як фактор підвищення рівня довіри та лояльності клієнтів. *Вісник Сумського державного університету*. 2019. №3. С. 33–39.

НАПРЯМ 8. ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

Іпполітов Євгеній Миколайович

здобувач PhD,

Національний технічний університет

«Харківський політехнічний інститут»

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-603-7-30>

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЮ БЕЗПЕКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується масштабною цифровізацією бізнес-процесів, стрімким зростанням обсягів даних підприємств та підвищенням залежності підприємств від інформаційно-комунікаційних технологій. Саме тому, інформація є стратегічним активом підприємства, здатного впливати на конкурентоспроможність і визначати ринкову вартість організації. Тому питання надійного захисту інформаційних ресурсів перестає розглядатися суб'єктами підприємництва суто з технічної точки зору і переходить у площину стратегічного управління. Важливість та своєчасність дослідження процесу формування організаційно-економічного механізму управління інформаційною безпекою підприємства обумовлена комплексом взаємопов'язаних чинників, серед яких основними є: постійне загострення кіберзагроз, посилення регуляторного тиску, людський чинник, обмеженість фінансових ресурсів, функціонування вітчизняних суб'єктів підприємництва в умовах повномасштабних воєнних дій та гібридної війни.

На сьогодні вже існує значний науковий доробок досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних вчених у площині забезпечення інформаційної безпеки підприємства. Так, українські вчені Крамаренко І., Іртищева І., Білоусова С., Іртищев О., Гарагуля А. розглянули процес формування організаційно-управлінського механізму забезпечення інформаційної безпеки підприємницької діяльності в контексті сталого розвитку [1]. Вони визначають, що такий механізм включає встановлення цілей, вибір стратегій, розробку заходів щодо управління ризиками, контроль і аудит. Крім того, доробок цих науковців відіграє ключову роль у розумінні структурних елементів механізму інформаційної безпеки, що тісно пов'язано з організаційно-економічними складовими. Напрацювання Коробоева Е. А. присвячені практичному аналізу інформаційних механізмів з урахуванням економічних інструментів, що є важливим при розробленні механізму управління безпекою підприємства. Також ним було описано необхідні заходи щодо кібербезпеки в організаційно-господарській діяльності підприємств енергетичної галузі [2].

Скіцько О., Ширшов Р. аналізують системи управління інформаційною безпекою та підходи до підвищення ефективності захисту критичних об'єктів, зокрема шляхом організаційних та економічних рішень і моделей управління безпекою. Науковці порівнюють різні методи, підходи та оптимальні практики, що застосовуються в системі управління інформаційною безпекою для критичної інфраструктури [3].

Попри наявність значних і ґрунтовних напрацювань в галузі інформаційної безпеки, дослідження саме організаційно-економічного механізму управління інформаційною безпекою в контексті вітчизняних підприємств залишається недостатньо систематизованим. Більшість наявних робіт акцентують або на технічних аспектах захисту, або на правовому регулюванні, тоді як управлінський та економічний виміри висвітлені фрагментарно.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розроблення організаційно-економічного механізму управління інформаційною

безпекою на підприємстві. Такий механізм повинен забезпечувати системне поєднання організаційних форм, економічних методів та управлінських інструментів захисту інформаційних активів в умовах сучасних кіберзагроз і регуляторних вимог.

За словами науковців Огієнка М., Огієнко А., Под'ячева С., Лагодієнка М., організаційно-економічного механізм повинен розглядатися як комплекс засобів (методів, важелів) реалізації завдань стратегії, шляхом забезпечення впливу керівної систему на керовану [4].

Таким чином, можна надати авторське визначення поняття організаційно-економічний механізму управління інформаційною безпекою підприємства (ОЕМУІБП). На нашу думку, це формалізована сукупність організаційних, економічних і управлінських інструментів, форм, методів, процедур і структур, спрямованих на забезпечення координації процесів захисту інформаційних активів, ефективне використання ресурсів безпеки та реалізацію стратегічних цілей підприємства в умовах цифрової трансформації, зовнішніх кіберзагроз і внутрішніх організаційних змін. Розкриємо змістовні складові цього визначення:

Організаційна складова охоплює інституційну архітектуру управління безпекою – розподіл ролей і відповідальностей, внутрішню нормативну базу (політики, стандарти, регламенти), процедури реагування на інциденти та забезпечення безперервності бізнесу.

В свою чергу, економічна складова включає методи обґрунтування та розподілу витрат на інформаційну безпеку, оцінку вартості інформаційних активів, економічне вимірювання ризиків (очікуваний розмір збитків), аналіз рентабельності інвестицій у заходи захисту, а також бюджетування та фінансовий контроль заходів щодо управління інформаційною безпекою підприємства.

Інтегруюча функція ОЕМУІБП повинна полягати полягає в тому, що він поєднує стратегічний рівень (визначення цілей і апетиту до ризику) з операційним (реалізація конкретних захисних заходів) через узгоджену систему показників ефективності. Крім того,

ОЕМУІБП має базуватися на таких принципах: системність і комплексність; відповідність міжнародним стандартам; адаптивність до змін зовнішнього середовища; інтеграція з корпоративною стратегією та безперервне вдосконалення.

Отже, запровадження ОЕМУІБП в діяльність підприємства забезпечить системність і узгодженість управлінських рішень у сфері захисту інформаційних ресурсів. Його функціонування буде сприяти зниженню рівня інформаційних ризиків, мінімізації фінансових втрат від кіберінцидентів та підвищенню стійкості бізнес-процесів до зовнішніх і внутрішніх загроз. Водночас відбудеться оптимізація розподілу фінансових, кадрових і технологічних ресурсів, що забезпечуть, у свою чергу, економічну обґрунтованість витрат на заходи щодо забезпечення інформаційної безпеки. Як наслідок, реалізація запропонованого механізму в діяльність суб'єкта підприємництва підвищить рівень корпоративної культури щодо інформаційної безпеки, посилить відповідальність персоналу та сформує прозору систему контролю і моніторингу. Крім того, підприємство отримає конкурентні переваги завдяки зростанню довіри з боку партнерів і клієнтів, а також відповідності міжнародним стандартам та регуляторним вимогам у сфері захисту інформації. У сукупності це створюватиме передумови для сталого розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації економіки.

Таким чином, запропоноване визначення ОЕМУІБП охоплює як організаційні елементи управління інформаційною безпекою (структура відповідальності, регламенти, політики, процедури), так і економічні важелі та інструменти (бюджетування, оцінка ризиків, фінансове планування заходів безпеки), що забезпечують стабільне функціонування та розвиток системи управління інформаційною безпекою підприємства у довготривалій перспективі.

Література:

1. Крамаренко І., Іртищева І., Білоусова С., Іртищев О., Гарагуля А. Організаційно-управлінські механізми забезпечення інформаційної безпеки підприємницької діяльності в умовах цифрової трансформації економіки

України. 2024. *Підприємництво та інновації*. № 32. С. 246–252. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.38>

2. Koraboev E. A. Information Security Mechanisms of Organizational and Economic Activity of Energy Industry Enterprises of World Countries. *Frontline Marketing, Management and Economics Journal*. 2023. №3 (11). Pp. 1–9.

3. Скіцько О., Ширшов Р. Система управління інформаційної безпеки як інструмент підвищення захищеності та ефективності об'єктів критичної інфраструктури. *International Science Journal of Engineering & Agriculture*. 2023. №2 (6), С. 12–22. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjea.20230206.02>

4. Огієнко М., Огієнко А., Под'ячев С., Лагодієнко М. Організаційно-економічний механізм реалізації стратегії інституційних цифрових трансформацій економіки. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. №2. Pp. 229–239. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-29>

Кобилінський Олексій Юрійович
аспірант,
Одеський національний економічний університет

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-603-7-31>

ОРГАНІЗАЦІЯ ЛОГІСТИКИ ТОРГОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Повномасштабна війна в Україні суттєво ускладнила роботу торгових підприємств у сфері логістики. Руйнування інфраструктури, порушення постачання, дефіцит ресурсів та зростання витрат змусили адаптувати системи до кризових умов. Наразі важливим є аналіз змін у логістиці, впровадження ефективних рішень для її оптимізації та зміцнення стійкості, щоб забезпечити безперебійне постачання товарів і стабільність бізнесу.

Питання логістики в умовах криз активно досліджуються як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Джеймс Р. Сток і Дуглас М. Ламберт розглядають стратегічне управління логістикою та пропонують практичні інструменти організації логістичних процесів [1]. Стюарт Емметт зосереджується на управлінні складською діяльністю, зокрема контролі запасів і впровадженні аутсорсингу [3].

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних основ і практичних методів організації логістики торговельних підприємств України.

В умовах воєнного стану логістика торгових підприємств з набуттям нових викликів змінює свою роль: з інструменту для оптимізації витрат вона перетворюється на ключовий елемент забезпечення безперервності діяльності, стабільності постачань товарів і продовольчої безпеки країни. Руйнування транспортної інфраструктури, часткова або повна недоступність портів, підвищення цін на паливо та логістичні послуги, загроза обстрілів і

перебої з енергопостачанням значно ускладнюють функціонування логістичних ланцюгів. У такій ситуації першочерговою стає потреба у зміцненні надійності постачань, диверсифікації маршрутів, мінімізації логістичних ризиків і забезпеченні гнучкого управління матеріальними потоками.

На сьогоднішній день, торгові підприємства адаптуються до реалій, змінюючи географію постачальників, орієнтуючись на внутрішніх виробників, встановлюючи партнерство з кількома альтернативними контрагентами та шукаючи нові транспортні шляхи. Одним із важливих напрямків стає впровадження мультимодальних перевезень – поєднання автомобільного, залізничного й інших видів транспорту відповідно до безпекової ситуації. Підприємства також активно реалізують механізми страхування логістичних ризиків, розробляють плани безперервності бізнесу і створюють резервні канали постачання.

Цифрова трансформація логістики стає важливим інструментом для пристосування до кризових обставин. Використання ERP-, WMS- і TMS-систем сприяє підвищенню прозорості логістичних процесів, дозволяючи оперативно аналізувати запаси товарів, відстежувати переміщення вантажів у реальному часі та швидко приймати оперативні рішення. Крім того, автоматизація документообігу, впровадження електронного обміну даними з постачальниками, інтеграція з платіжними системами та розвиток електронної комерції частково компенсують обмеження традиційних каналів збуту, забезпечуючи доступ споживачів до товарів навіть під час локальних обмежень.

Особливе значення в умовах війни має оптимізація складської логістики. Для зменшення ризиків підприємства переходять на децентралізовані моделі зберігання, формують резерви в порівняно безпечних регіонах, мінімізують надлишкові запаси й адаптують принцип швидкого обігу товарів (just-in-time) до фактичних умов. Водночас на перший план виходить інформаційна логістика, яка допомагає координувати матеріальні, фінансові та інформаційні

потоки, забезпечуючи своєчасну реакцію на зміни запитів споживачів або перебої у постачанні.

Доцільно узагальнити основні зміни в організації логістики торговельних підприємств у воєнний час за допомогою таблиці для наочності та систематизації (табл. 1).

Таблиця 1

Основні напрями трансформації логістики торгових підприємств в умовах воєнного стану

Напрямок трансформації	Довоєнна модель	Модель в умовах війни	Очікуваний результат
Організація постачання	Орієнтація на мінімізацію витрат та стабільних постачальників	Диверсифікація постачальників, пошук альтернативних джерел	Підвищення надійності поставок
Транспортна логістика	Сталі маршрути, оптимізація витрат	Використання альтернативних маршрутів, мультимодальні перевезення	Зниження ризику зриву поставок
Складська логістика	Централізовані склади, великі запаси	Децентралізація, резервні склади, скорочення запасів	Підвищення гнучкості та безпеки
Управління запасами	Орієнтація на економічні розміри замовлень	Адаптивне управління запасами з урахуванням ризиків	Забезпечення безперервності торгівлі
Інформаційні технології	Часткова автоматизація процесів	Повна інтеграція ERP-, WMS-, TMS-систем	Оперативність управління та прозорість процесів
Канали збуту	Переважає офлайн-торгівля	Активний розвиток e-commerce	Підтримка обсягів продажу

Джерело: узагальнено на основі [2; 4]

Як бачимо, логістика торгових підприємств України характеризується підвищеним рівнем ризику та потребою в гнучкому управлінні. Вона стає ключовим чинником збереження економічної активності, підтримки внутрішнього ринку й забезпечення базових потреб населення, виконуючи роль

стратегічного інструменту антикризового управління та стабілізації діяльності підприємств.

Нині створення дієвої логістичної системи потребує всебічного підходу, який об'єднує організаційні, технологічні та управлінські рішення. На прикладі українських компаній можна спостерігати конкретні заходи щодо адаптації логістичних процесів.

- АТ «Фоззі Груп», одна з найбільших торговельних мереж України, диверсифікувала постачальників, збільшивши частку локальних виробників.

- METRO Україна впроваджує цифрові системи WMS та TMS для автоматизації управління запасами й відстеження транспорту. Цей підхід дозволяє в реальному часі контролювати розподіл товарів, оперативно коригувати маршрути та оптимізувати логістичні процеси.

- АТ «АТБ-Маркет» реалізувало мультимодальні маршрути, використовуючи залізничний і автомобільний транспорт. Це допомогло істотно знизити витрати на доставку у віддалені регіони та забезпечити високу надійність постачань.

- Логістичний оператор Нова пошта збільшив кількість сортувальних центрів і автоматизував процеси сортування й відправки посилок. Завдяки цьому компанія змогла забезпечувати стабільну роботу навіть за умов пікових навантажень і регіональних обмежень руху.

Досвід провідних компаній свідчить про ефективність інтегрованого управління логістикою через організаційні, технологічні та управлінські рішення, а стійкість і гнучкість логістичних систем стають основою конкурентоспроможності.

Отже, організація логістичних процесів торгових підприємств України в умовах воєнного стану істотно змінилася. Логістика перетворилася на стратегічний механізм, що забезпечує безперервність роботи, стабільне постачання товарів і сприяє підтримці внутрішнього ринку.

Література:

1. Джеймс р. Сток, Дуглас м. Ламберт: Логістика. Інтегрований ланцюг поставок. Харків : Видавництво «Основа». 2008.
2. Петрова О. В. Оптимізація логістичних процесів на підприємстві: методологічний аспект. *Науковий вісник Білоцерківського державного університету. Серія «Економіка»*. Біла Церква. 2018. С. 72–77
3. Стюарт Е. Мистецтво управління складом. Як зменшити витрати та підвищити ефективність: Київ : Видавництво «Знання». 2007
4. Скларова Ю. А. Логістика на підприємствах: сучасні тенденції та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського університету, серія «Економіка»*. Ужгород. 2019. С. 279–282

НАПРЯМ 9. МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Grod Mykhailo

*PhD in International Economic Relations, Associate Professor at the
Department of Management, Marketing and Public Administration,
National Academy of Statistics, Accounting and Audit*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-603-7-32>

SPATIAL DEVELOPMENT AS A STRATEGIC RESOURCE FOR GEOECONOMIC COMPETITIVENESS IN A FRAGMENTED WORLD ECONOMY

Spatial development in modern conditions appears as a key dimension of international economic development strategies, combining the geographical organization of economic activity, the institutional capacity of the state, and the transformation of global value chains [1–5]. Space ceases to serve as a passive environment for economic processes and becomes an active factor in the formation of competitive advantages, shaping the logic of production location, infrastructure investments, and technological clusters.

In the modern world economy, spatial development is associated with the growth of geoeconomic fragmentation, structural decoupling, and renationalization of infrastructure systems. Intensifying competition for control over transport corridors, logistics hubs, and digital infrastructure changes the configuration of international economic interaction. Spatial decisions are increasingly determined not only by market factors, but also by strategic considerations of states seeking to minimize dependence on external risks and ensure the stability of national economies [2].

Economic geography considers spatial development as the result of the interaction of agglomeration and dispersion forces. The concentration of economic activity in large agglomerations provides scale effects, increased productivity, and innovation dynamics. At the same time, excessive concentration creates risks of social polarization and infrastructure overload. Spatial imbalances become a factor of long-term inequality and require targeted policies of territorial equalization [5].

Technological diffusion and innovation processes have a pronounced spatial character. The development of innovation clusters and digital ecosystems occurs unevenly, forming a new geography of productivity. Territories that can integrate into global technological networks gain strategic advantages, while peripheral regions risk losing their positions in the international division of labor. This necessitates active state policies to develop infrastructure, human capital, and innovation ecosystems [1; 2].

Political economy treats spatial inequality as a systemic characteristic of modern capitalism. Territorial disparities reflect asymmetries in access to resources, investment, and political influence. Spatial development in this context is not only an economic but also a socio-political process that determines the distribution of opportunities and well-being. State policy should compensate for territorial imbalances through investments in public services, infrastructure, and the development of depressed regions [2].

The geoeconomic perspective emphasizes the strategic importance of spatial development for national security and international competitiveness. Infrastructure networks, logistics corridors, and production chains are becoming instruments of economic influence and geopolitical competition. States use investments in transport, energy, and digital infrastructure to strengthen their positions in the global economy. Spatial development in this context takes on the character of a geoeconomic strategy [3; 5].

The institutional practice of states demonstrates a variety of spatial development management models. In several countries, spatial planning functions are integrated with infrastructure, transport, and regional

development policies. Other states apply distributed or decentralized models, within which a significant part of the powers is transferred to regional and local authorities. Regardless of the model, the effectiveness of spatial policy is determined by the level of coordination between institutions and the ability to ensure long-term coherence of strategies.

An important component of modern strategies is the integration of spatial and regional development. The spatial approach focuses on the organization of the territory, transport accessibility, and functional zoning. The regional approach aims to reduce inter-territorial disparities and boost regional economic activity. The combination of these approaches ensures a balanced territorial structure of the economy and increases the effectiveness of state development policy.

In the context of global competition, strategies to overcome economic, technological, and social gaps between countries are particularly important. Historical experience shows the effectiveness of models of catch-up and leapfrog development, which involve the active role of the state in stimulating exports, industrialization, and technological modernization. The spatial dimension of these strategies comprises the formation of industrial clusters, special economic zones, and transport and logistics hubs that facilitate integration into global production networks.

Import substitution and export orientation remain important tools for the structural transformation of economies. Their implementation requires taking into account spatial factors, in particular the location of production facilities, access to markets and logistics infrastructure. Spatially differentiated strategies can increase the efficiency of industrialization and ensure more even territorial development.

Digitalization and the development of platform economies are changing the spatial organization of economic activity. On the one hand, digital technologies reduce the importance of geographical distance and expand the possibilities of remote interaction. On the other hand, they contribute to the concentration of innovative activity in technological centers and increase inequality between territories. This necessitates the development of digital infrastructure and support for innovation ecosystems in different regions.

The development of the gig economy is transforming the international labor market and changing spatial patterns of employment. The role of remote work, mobile forms of employment, and global labor platforms is growing. This creates new opportunities for integrating peripheral territories into the global economy, but it also intensifies competition for human capital and innovative resources.

Foresight as a tool for strategizing international economic policy enables us to account for long-term spatial trends and risks. The use of scenario analysis and forecasting helps shape adaptive development strategies that can respond to technological, environmental, and geoeconomic changes. Institutionalization of foresight in the public administration system improves the quality of strategic planning and policy coherence.

A generalization of current trends suggests that spatial development is becoming a key factor in the international competitiveness and structural stability of economies. Effective strategies involve integrating infrastructure policy, industrial development, digital transformation, and regional alignment. Spatial solutions determine the ability of economies to adapt to global challenges and to take advantage of new development opportunities.

In the 21st century, spatial development is becoming a comprehensive instrument of economic policy, combining the geographical organization of production, institutional mechanisms of management, and the state's strategic priorities. The formation of adaptive spatial structures capable of ensuring economic efficiency, social cohesion, and technological modernization is becoming a determining factor in the long-term competitiveness of national economies in the global environment.

References:

1. Panchenko, V. H., Reznikova, N. V., Ivashchenko, O. A., Rusak, D. M. (2024). Gig economy as an environment for transformation of the international labor market. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 4, pp. 12–18. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.4.12>

2. Panchenko, V., Reznikova, N. (2025). International strategies of economic development: textbook. Kyiv: AhrarMedia. 471 p.
3. Panchenko, V., Ptashchenko, O., Reznikova, N., Rusak, D. (2025). Specific features of the implementation of import substitution and export orientation strategies in the economic development and industrialization model of South Asian and Latin American countries. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 6, pp. 16–26. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.6.16>
4. Panchenko, V. H., Reznikova, N. V., Ivashchenko, O. A. (2024). Foresight as a tool of responsible public administration and strategizing of international economic policy under the intensification of global development problems. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, no. 326 (1), pp. 350–358. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-55>
5. Panchenko, V., Reznikova, N., Grod, M. (2025). Global infrastructure at the point of structural decoupling: how fragmentation and renationalization redefine geoeconomic competition. *Actual problems of international relations*, vol. 1, no. 165, pp. 144–155. DOI: <https://doi.org/10.17721/apmv.2025.165.1.144-155>

Ковальова Марія Леонідівна
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародного менеджменту,
Державний торговельно-економічний університет*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-603-7-33>

НЕТАРИФНІ ОБМЕЖЕННЯ: МЕЖІ РЕГУЛЮВАННЯ ТА ВПЛИВ НА ТОРГІВЛЮ

Безпека товарів є однією з найважливіших проблем світового співтовариства. Товари повинні відповідати вимогам безпеки країн, на території яких вони продаються. Існує велика кількість міжнародних і внутрішньодержавних законодавчих, нормативних, технічних документів та угод, покликаних забезпечувати безпеку пропонованих споживачеві товарів на необхідному рівні. У таких умовах традиційні тарифні методи регулювання торгівлі поступово втрачають свою домінуючу роль, поступаючись місцем складним системам нетарифного обмеження.

Центральне місце в цій системі посідають заходи, пов'язані з вимогами до характеристик товарів, а саме: технічні бар'єри в торгівлі (ТБТ) та санітарні й фітосанітарні заходи (СФЗ). Попри зовнішню схожість, ці інструменти мають суттєві розбіжності у правовій природі, об'єктах впливу та, головне, цілях застосування. Розуміння цієї специфіки є критично важливим для формування ефективних експортних стратегій, особливо для країн, що розвиваються.

Актуальність даної теми зумовлена тим, що СФЗ сьогодні перетворилися на один із найбільш стійких та важкопрохідних бар'єрів в торгівлі. Через безкомпромісність питань захисту життя та здоров'я людей, розвинені країни висувають жорсткі вимоги, які часто стають інструментом протекціонізму та «торговельних воєн». Вивчення механізмів адаптації до цих норм, враховуючи обмежену

інституційну спроможність окремих держав, є ключовим викликом для сучасної теорії та практики міжнародного менеджменту. За даним Світової організації торгівлі саме ТБТ та СФЗ є найбільш поширеними заходами нетарифного обмеження в країнах ЄС (рис. 1).

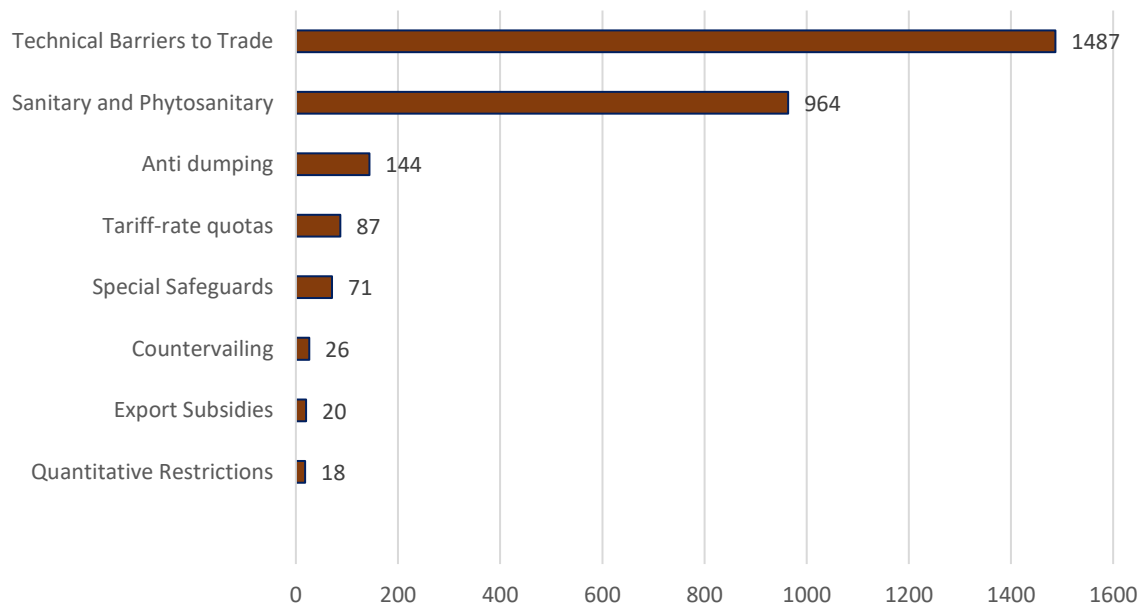


Рис. 1. Заходи торговельного захисту ЄС, загальна кількість

Джерело: за даними Світової організації торгівлі [1]

Термін «технічні бар'єри в торгівлі» (ТБТ) часто сприймається як інтуїтивно зрозумілий, що вказує лише на технічні перешкоди в комерції. Проте в межах регуляторної системи СОТ це поняття має специфічне юридичне значення. Хоча вимоги до характеристик продукції складають основу ТБТ, цей термін не охоплює абсолютно всі технічні норми. Водночас до ТБТ можуть належати певні торговельні обмеження, що безпосередньо не стосуються фізичних параметрів товару. Своєю чергою, санітарні та фітосанітарні заходи (СФЗ) виокремлюються серед нетарифних обмежень за своєю цільовою спрямованістю. Головним критерієм СФЗ є захист життя та здоров'я людей, тварин і рослин від біологічних чи хімічних загроз. Відповідно, сфера їхньої дії обмежується агропродовольчим

сектором, живими організмами та супутніми товарами, такими як харчові добавки [2].

Хоча теоретично санітарні та фітосанітарні заходи (СФЗ) можуть поширюватися на будь-яку продукцію, їхня цільова спрямованість зумовлює фокусування на агропродовольчому секторі: харчових продуктах, флорі, фауні та похідній сировині (включаючи синтетичні добавки). Згідно з методологією ЮНКТАД, сфера дії СФЗ охоплює не лише товари, а й супутні послуги, зокрема логістичні вимоги до зберігання та транспортування. Важливо, що регуляторний вплив СФЗ виходить за межі зовнішньої торгівлі. Принцип недискримінації СОТ вимагає еквівалентності вимог як до імпорту, так і до внутрішнього виробництва, що фактично уніфікує стандарти біобезпеки на національному та міжнародному рівнях (табл. 1).

Таблиця 1

Основні заходи нетарифного обмеження

Категорія	Ключова характеристика	Об'єкт впливу
ТБТ	Технічні регламенти та стандарти (згідно з нормами СОТ)	Будь-які промислові та споживчі товари
СФЗ	Захист життя та здоров'я (біо- та харчова безпека)	Харчові продукти, рослини, тварини

Джерело: складено автором за даними Unctad [2]

У системі координат СОТ санітарні та фітосанітарні заходи мають суворе нормативне визначення, закріплене у відповідній Угоді. Це означає, що не будь-який захід, який за назвою є «санітарним», класифікується як СФЗ у контексті міжнародної торгівлі. Ключовим критерієм є природа ризику: якщо обмеження спрямоване на захист від загроз, не пов'язаних із харчовими продуктами, хворобами агросектору чи шкідниками, воно виходить за межі компетенції Угоди про СФЗ [3].

Наочним прикладом є контроль вмісту шкідливих речовин: у харчових продуктах це сфера СФЗ, тоді як аналогічні вимоги до іграшок чи косметики регулюються Угодою про технічні бар'єри в

торгівлі. Крім того, юрисдикція СОТ поширюється лише на товари, що є предметом торгівлі (бутильована вода), тоді як якість комунальних послуг (водопровідна вода) регулюється стандартами ВООЗ, а не торговельними угодами [4].

ТБТ та СФЗ формують спільну категорію нетарифних обмежень, що базуються на вимогах до властивостей продукції. Фундаментальним критерієм їх розмежування є саме цільове призначення. Якщо СФЗ впроваджуються виключно для нейтралізації біологічних загроз (хвороб, шкідників та небезпечних харчових продуктів), то сфера ТБТ значно ширша: від захисту довкілля та нацбезпеки до протидії шахрайству та технічної уніфікації.

Значущість СФЗ як регуляторного бар'єру в міжнародній торгівлі пояснюється низкою чинників:

1. Технологічний розрив. Існує суттєва дистанція між стандартами біобезпеки розвинених країн та держав, що розвиваються.

2. Регуляторна жорсткість. Через пріоритетність захисту життя людей розвинені країни вкрай рідко йдуть на лібералізацію цих норм. Це змушує експортерів адаптуватися до суворіших вимог, що часто є фінансово та інституційно неможливим для бідніших країн.

3. Специфіка експорту. СФЗ безпосередньо зачіпають аграрний сектор – ключову статтю доходу для багатьох країн, що розвиваються.

4. Політичний інструментарій. Різноманітність форм СФЗ (наприклад, точкові заборони для конкретних виробників чи регіонів) робить їх дієвим механізмом у торговельних конфліктах.

Таким чином, ТБТ та СФЗ сьогодні виступають ключовими регуляторами доступу на глобальні ринки, поступово заміщуючи класичні митні тарифи в ролі основних інструментів торговельної політики. Їхнє значення є дуальним: з одного боку, вони забезпечують безпеку споживачів та навколишнього середовища, а з іншого – створюють складні бар'єри, що вимагають від експортерів високої технологічної та інституційної готовності. В сучасних

умовах ці заходи стають визначальним фактором конкурентоспроможності, оскільки здатність відповідати жорстким стандартам розвинених країн є обов'язковою перепусткою до сучасної міжнародної торгової системи.

Література:

1. World Trade Organization. URL: https://www.wto.org/english/tratop_e/tbt_e/tbt_e.htm (дата звернення 26.02.2026)
2. Unctad. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/THAQ-racer-plus_04_tbt_en.pdf (дата звернення 26.02.2026)
3. Угода про застосування санітарних і фітосанітарних заходів. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/981_006#Text (дата звернення 26.02.2026)
4. Угода про технічні бар'єри в торгівлі. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/981_008#Text (дата звернення 26.02.2026).

Oliinyk Kyrylo
Postgraduate Student,
Mariupol State University

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-603-7-34>

DIGITAL TRANSFORMATION AND INTERNATIONAL ECONOMIC DEVELOPMENT STRATEGIES IN THE CONTEXT OF TECHNOLOGICAL COMPETITION

The digitalization of the global economy is shaping a new configuration of international economic development strategies, within which technological changes, the transformation of data markets, and the rethinking of sources of competitiveness determine the logic of structural shifts. In modern conditions, digital technologies cease to be merely a tool for increasing production efficiency and become a system-forming factor of economic development, shaping new models of industrialization, international specialization, and geoeconomic competition [1–5].

The formulation of international economic development strategies increasingly depends on states' and companies' ability to integrate digital technologies into production, logistics, and management processes. Digital transformation changes the nature of added value creation, as data, algorithms, and network effects become key resources. As a result, competitiveness is determined not only by production volumes or access to raw materials, but also by the ability to integrate into global digital ecosystems and form their own technological platforms [1; 3; 5].

In this context, digitalization acts as both a driver of economic growth and a factor of a new global asymmetry. Countries and regions with developed digital infrastructure, human capital, and institutional capacity to implement innovations gain strategic advantages. On the other hand, states with limited access to technologies and underdeveloped innovation ecosystems risk becoming technological peripheries. Thus, the digital divide is transformed into a structural inequality of development

opportunities and determines a new configuration of the international division of labor.

Strategic determinants of international competitiveness in the digital age are shaped by the interaction among innovative capacity, institutional quality, and technological infrastructure. Innovative capacity determines the ability of economic systems to generate and implement new technologies, form new markets and business models. Institutional quality ensures the predictability of the regulatory environment, protection of property rights, and support for entrepreneurial activity. Technological infrastructure creates the basis for the digital transformation of production and management. The combination of these factors forms a new architecture of competitive advantages in the global economy [1; 3; 4]. Digital transformation of production changes the logic of industrial development. The integration of artificial intelligence, the Internet of Things, big data, and cyber-physical systems provide the opportunity to transition to intellectualized production processes. Production systems have become more flexible, adaptive, and resource-efficient. This allows you to increase productivity, reduce costs, and form new models of labor organization. As a result, digital technologies act as a factor in the structural modernization of the economy and the creation of new sectors with high added value. At the same time, digitalization transforms the nature of international economic competition. Competitive struggle is transferred to the sphere of control over data, platforms, and technological standards. Data becomes a strategic resource that enables the creation of new business models and the monetization of information flows. Platform companies gain the opportunity to control global markets through network effects and standardization of technological solutions. As a result, a new logic of competitive interaction emerges, in which technological ecosystems play a key role.

The development of the digital economy is accompanied by an increase in cyber risks and threats to information security. The integration of digital technologies into critical infrastructure and production systems increases the vulnerability of the economy to cyberattacks and technological failures. This necessitates the formation of cybersecurity

strategies as an integral element of economic policy. Cybersecurity is becoming a component of international competitiveness and a factor in attracting investment to economies [4]. In the context of sustainable development, digitalization plays a dual role. On the one hand, digital technologies contribute to increasing the efficiency of resource use, optimizing energy consumption, and developing a circular economy. On the other hand, the growth of energy consumption in data centers, electronics production, and digital infrastructure creates new environmental challenges. Thus, the integration of digital and green technologies becomes a key condition for the formation of sustainable models of economic development [2].

The interrelationship between green and digital transformation is shaping a new economic policy paradigm. Digital technologies enable monitoring of environmental parameters, optimizing logistics processes, and increasing transparency in production chains. In turn, green transformation stimulates the development of innovative technologies and new economic sectors. The synergy of these processes provides the basis for transitioning to sustainable development models that balance economic efficiency and environmental responsibility. International strategies for economic development in the digital age provide for an active role of the state in the formation of innovative ecosystems. The state acts as a coordinator of innovation activities, an investor in digital infrastructure, and a regulator of data markets. The formation of a favorable institutional environment for the development of digital technologies is becoming a key task of economic policy. This includes supporting research and development, developing human capital, and stimulating entrepreneurship.

The development of digital human capital is particularly important. The spread of digital technologies is changing the structure of labor demand and increasing the importance of skills in data processing, programming, and analytics. Educational systems must adapt to new labor-market requirements and provide training for specialists in the digital economy. Investment in human capital is becoming a key condition for long-term competitiveness. The transformation of international

markets driven by digital technologies is accompanied by the emergence of new forms of economic interaction. E-commerce, digital platforms, and remote employment expand the possibilities for integration into the global economy. At the same time, competition for access to data and technology markets is intensifying. This necessitates the formation of new approaches to regulating digital markets and ensuring fair competition.

Strategic approaches to developing the digital economy must account for the risks of excessive technological dependence. The dominance of individual technological platforms and states in the global digital space creates risks of loss of technological sovereignty. Therefore, the formation of national and regional technological ecosystems is becoming an important condition for economic security and stable development [5]. Digitalization is also changing the nature of global production chains. Automation and robotization reduce the importance of cheap labor as a factor in production location. This lays groundwork for the reindustrialization of developed economies and for rethinking the industrial development strategies of developing countries. As a result, a new geography of production is being formed, in which technological competencies and access to innovative resources play a key role. Generalizing from current trends, it can be argued that digitalization is shaping a new model of international economic development, in which technological factors determine the dynamics of productivity, the structure of employment, and the nature of international competition. The integration of digital technologies into development strategies provides the opportunity to increase production efficiency, expand access to global markets, and form new sectors of the economy. At the same time, the unevenness of digital transformation creates new challenges for ensuring inclusive and sustainable development.

The modern paradigm of international economic development strategies is based on the understanding of digital technologies as a key resource for economic growth and structural modernization. The effective use of this resource requires an integrated approach that combines the development of infrastructure, human capital, innovation ecosystems, and the institutional environment. Only under such conditions can digital

transformation serve as the basis for the formation of competitive and sustainable economic systems in the global environment.

References:

1. Panchenko V., Reznikova N. (2025). Mizhnarodni stratehii ekonomichnoho rozvytku: navchalnyi posibnyk [International strategies of economic development: textbook]. Kyiv: AhrarMedia, 471 p.
2. Reznikova N, Panchenko V, Karp V, Grod M, Stakhurska S. (2024). The relationship between the green and digital economy in the concept of sustainable development. *Economic Affairs*, no. 69, pp. 389–399. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.1.2024.41>
3. Reznikova N., Vovk V., Ptashchenko L. (2025). Konkurentsia v tsyfrovu epokhu: stratehichni determinanty konkurentospromozhnosti [Competition in the digital era: strategic determinants of competitiveness]. *Yevropeiskyi naukovyi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii*, no. 2 (16), pp. 421–429. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-02>
4. Reznikova N., Vovk V., Ptashchenko L. (2025). Formuvannia mizhnarodnoi konkurentospromozhnosti IT-sektoru: stratehichni chynnyky ta kiberryzyky [Formation of international competitiveness of the IT sector: strategic factors and cyber risks]. *Yevropeiskyi naukovyi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii*, no. 1 (15), pp. 439–449. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-01>
5. Reznikova N., Ptashchenko O., Ptashchenko L. (2025). Beyond Industry 4.0 and competition: data and information technology markets as a battlefield for digital leadership. *Actual Problems of International Relations*, vol. 1, no. 163, pp. 152–166. DOI: <https://doi.org/10.17721/apmv.2025.163.1.152-166>

Шепель Олександра Сергіївна
*доктор філософії з міжнародних економічних відносин,
асистент кафедри світового господарства
і міжнародних економічних відносин,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-603-7-35>

КЕРОВАНА ТРУДОВА МІГРАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВІДНОВЛЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ УКРАЇНИ

Стрімке звуження демографічної бази – наслідок депопуляції, масштабної вимушеної міграції та структурного старіння населення – поставило Україну перед необхідністю глибокої модернізації державної політики у сфері трудової мобільності. У ситуації, коли повернення громадян є критично важливим, але недостатнім чинником для компенсації втрат людського капіталу, політика керованої трудової міграції поступово трансформується в системний інструмент відновлення економічно активного населення. Важливою точкою інституційного зламу стало ухвалення Стратегії демографічного розвитку України на період до 2040 року, у якій уперше офіційно визначено необхідність забезпечення позитивного сальдо міграції та можливість залучення іноземних працівників у разі нестачі трудових ресурсів [1].

У практичному вимірі державна політика орієнтована на усунення ключових бар'єрів для повернення українців: доступне житло, створення робочих місць, відновлення професійної та соціальної активності. Одним із центральних механізмів є програма «ЄОселя» – інструмент пільгового іпотечного кредитування, що пропонує кредити під 3–7% для визначених категорій громадян і подається через застосунок «Дія». Офіційні дані свідчать, що програмою вже скористалися понад 17 тисяч родин [2–4]. Паралельно діє урядова програма «ЄРобота», яка охоплює

мікрогранти на відкриття власної справи, гранти для переробних підприємств, садівництва, тепличного господарства та ІТ-стартапів. Подання здійснюється через спеціалізований портал, а отримання коштів супроводжується зобов'язанням створювати робочі місця [5–6]. Для підтримки «м'якої» реінтеграції культурних діячів, активістів та соціальних підприємців функціонує Vidnova Fellowship, що забезпечує стипендії тим, хто повертається в Україну після вимушеної міграції, та адмініструється міжнародними й українськими організаціями [7–8].

Значний вплив на поведінку та стратегічні рішення українських домогосподарств має зовнішній контекст. Після початку повномасштабної війни Європейський Союз активував режим тимчасового захисту, що забезпечив право проживання, доступ до ринку праці, освіти та соціальних виплат. У 2025 році ЄС продовжив цей режим до 4 березня 2027 року [9–10], що створює передбачувані умови для понад чотирьох мільйонів українців, але водночас відтерміновує їхнє можливе повернення. На національному рівні деякі країни-реципієнти, зокрема Німеччина, впровадили програми прискореної інтеграції біженців у ринок праці – Job-Turbo, яка побудована на «три-фазній» моделі й уже демонструє зростання показників працевлаштування серед українців [11–13].

Паралельно Україна інтенсивно розбудовує цифрову інфраструктуру та інтегрує власні сервіси з європейськими системами електронної ідентифікації та довірчих послуг. У рамках проєкту DT4UA, реалізованого за підтримки ЄС, забезпечено оновлення Trembita, модернізацію реєстрів та сумісність ключових українських цифрових інструментів із вимогами eIDAS 2.0 [14–15]. Також підтверджено успішну тестову сумісність цифрових документів «Дії» з прототипами європейських цифрових гаманців у межах міжнародних випробувань Interop 2025 [16]. Водночас цифрова мобільність підсилює актуальність податкових питань: згідно з Податковим кодексом України, резидентство визначається за критеріями місця проживання, центру життєвих інтересів та перебування понад 183 дні протягом року [17–18].

Оскільки повернення українців не здатне повністю компенсувати прогалини на ринку праці, держава переходить до створення інституційних основ керованої імміграції. Законопроект № 14211 пропонує запровадити єдиний дозвіл, що об'єднує в собі дозвіл на працевлаштування та тимчасове проживання, а також створити Єдиний державний портал для працевлаштування іноземців. Метою є спрощення процедур, зниження корупційних ризиків та гармонізація правил із правом ЄС [19–20]. Водночас зберігається система квот на імміграцію, яка дозволяє контролювати кількість іноземців, що отримують право на постійне проживання; так, у 2022 році квота становила 8 488 осіб [21–22].

Ефективність керованої трудової міграції як інструменту відновлення людського капіталу залежить від узгодженості трьох рівнів політики. Стратегічний рівень забезпечує довгострокове бачення розвитку людського капіталу та інтегрує міграційну політику у демографічну рамку [1]. Інструментальний рівень зосереджений на створенні умов для повернення та реінтеграції (доступне житло, грантові програми, культурно-соціальна підтримка), а також на цифровій інтеграції з ЄС [2; 5; 7; 14]. Регуляторний рівень формує передбачувані та прозорі правила доступу іноземців до ринку праці та міграційної системи (єдиний дозвіл, портал, квоти) [19; 21]. У зовнішній площині важливо враховувати довготерміновий вплив режиму тимчасового захисту в ЄС та прискорених програм інтеграції, які одночасно можуть стимулювати економічну активність українців за кордоном і стримувати їхнє повернення [9; 11].

Таким чином, модель керованої трудової міграції в Україні формується як багаторівнева система, що поєднує репатріаційні механізми, інструменти реінтеграції, цифрову трансформацію, регуляторні новації та міжнародну координацію. У післявоєнній перспективі саме збалансоване управління міграційними потоками визначатиме здатність України відновити людський капітал, закріпити економічну стійкість і забезпечити конкурентоспроможність на глобальному ринку праці.

Література:

1. Про схвалення Стратегії демографічного розвитку України на період до 2040 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.09.2024 № 922 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/922-2024-%D1%80>.
2. EU member states agree to extend temporary protection for refugees from Ukraine: Press release, council of the EU. 2025. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2025/06/13/eu-member-states-agree-to-extend-temporary-protection-for-refugees-from-ukraine/>.
3. Temporary protection for Ukrainians in EU extended to 2027 : RBC Ukraine. 2025. URL: <https://newsukraine.rbc.ua/news/eu-extends-temporary-protection-for-ukrainians-1752588149.html>.
4. Job Turbo zur Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), офіц. сайт. URL: <https://www.bmas.de/DE/Arbeit/Migration-und-Arbeit/Flucht-und-Aysl/Turbo-zur-Arbeitsmarktintegration-von-Gefluechteten/turbo-zur-arbeitsmarktintegration-von-gefluechteten.html>.
5. Job Turbo – Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten (3 Phasen Modell): Bundesagentur für Arbeit, офіц. сайт. URL: <https://job-turbo.de/>.
6. Jobturbo für Menschen aus Ukraine mit durchwachsener Bilanz: Deutsche Welle. 2024. URL: <https://www.dw.com/de/jobturbo-f%C3%BCr-menschen-aus-ukraine-mit-durchwachsener-bilanz/a-70917408>.
7. European Union Supports Ukraine's Digital Path to the EU: DT4UA Project Results: EEAS. 2025. URL: https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/european-union-supports-ukraine%E2%80%99s-digital-path-eu-dt4ua-project-results_en?s=232.
8. Ukraine's digital path to the EU: DT4UA project presents its results: EU Neighbours East. 2025. URL: <https://euneighbourseast.eu/news/latest-news/ukraines-digital-path-to-the-eu-dt4ua-project-presents-its-results/>.
9. Digital Identification in Times of War: Ukraine's Open Source Journey: Interoperable Europe (OSOR). 2024. URL: <https://interoperable-europe.ec.europa.eu/collection/open-source-observatory-osor/news/digital-identification-times-war>.
10. Diia team tests compatibility of Ukrainian digital documents with European systems: Ukrinform. 2025. URL: <https://www.ukrinform.net/rubric-society/3999205-diia-team-tests-compatibility-of-ukrainian-digital-documents-with-european-systems.html>.
11. Підстави для визначення статусу резидента України: ДПС у Житомирській області. 2024 (посилання на пп. 14.1.213 ПКУ). URL: <https://zt.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/795057.html>.

12. Податкове резидентство: як фізособі оформити довідку підтвердження: ДПС (ГУ ДПС у Рівненській області). 2025. URL: <https://rv.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/914765.html>.

13. Картка законопроекту № 14211 («щодо працевлаштування іноземців та осіб без громадянства»): Верховна Рада України. 2025. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/58748>.

14. Government proposes to change the procedure for obtaining permits for residence and employment of foreigners (щодо №14211): EY Ukraine, 15.11.2025. URL: https://www.ey.com/en_ua/it-tax-law-digest/government-proposes-to-change-the-procedure-for-obtaining-permits-for-residence-and-employment-of-foreigners.

15. Уряд встановив квоту імміграції іноземців та осіб без громадянства в Україну на 2022 рік : Державна міграційна служба України. 2022. URL: <https://dmsu.gov.ua/news/dms/12242.html>.

16. Про встановлення квоти імміграції на 2022 рік: Розпорядження КМУ від 19.01.2022 № 63 р (зведений текст, ІПС ЛІГА:ЗАКОН). URL: <https://ips.ligazakon.net/lzviewservice/document/fast/KR220063>.

17. «Оселя — Програма доступного кредитування житла: офіційний сайт програми. URL: <https://eoselia.diia.gov.ua/>

18. Власне житло з Дією: 17 000+ родин скористалися програмою ««Оселя» : Мінцифра. 2025. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/progress/vlasne-zhitlo-z-dieyu-17-000-rodin-skoristalisya-programoyu-eoselya>.

19. «Оселя: Держава компенсуватиме 70% першого внеску : Міністерство економіки України. 2025. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/1e474ecf-b031-437f-9cf3-498e5968bdfb?lang=uk-UA>

20. «Робота – урядова програма безповоротних грантів : офіційний портал програми. URL: <https://erobota.diia.gov.ua/>.

21. «Робота: гранти від держави на відкриття чи розвиток бізнесу : Міністерство економіки України. 2025. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=94321ef8-1418-479c-a69f-f3d0fdb8b977>.

22. Vidnova Fellowship Ukraine : NGO «Інша Освіта», офіційна сторінка програми. URL: <https://insha-osvita.org/project/vidnova-fellowship-ukraine/>.

НОТАТКИ

Наукове видання

Міжнародна науково-практична конференція

**«ЕФЕКТИВНІ МЕХАНІЗМИ
ГОСПОДАРЮВАННЯ В СУЧАСНИХ
ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ»**

(м. Запоріжжя, 6–7 березня 2026 р.)

Підписано до друку 13.03.2026. Формат 60х84/16.
Папір офсетний. Гарнітура Times. Цифровий друк.
Ум. друк. арк. 10,46. Тираж 100. Замовлення № 0426-030.
Віддруковано з готового оригінал-макета.

Українсько-польське наукове видавництво «Liha-Pres»
79000, м. Львів, вул. Технічна, 1
87-100, м. Торунь, вул. Лубіцка, 44
E-mail: editor@liha-pres.eu
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 6423 від 04.10.2018 р.