

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УЖГОРОДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет міжнародних економічних відносин

НАЦІОНАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ
СТРАТЕГІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ УКРАЇНИ

ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ В БРАТИСЛАВІ
Факультет міжнародних відносин

МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА
КОНФЕРЕНЦІЯ

**«ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ КРАЇНИ
І РЕГІОНІВ: РОЛЬ РЕФОРМ, ІНВЕСТИЦІЙ
ТА МІЖНАРОДНОЇ КООПЕРАЦІЇ»**

19–20 грудня 2025 року



Львів-Торунь
Liha-Pres
2025

Удк 330.366(062.552)

Е 45

За загальною редакцією:

Палінчак М. М., доктор політичних наук, професор, декан факультету міжнародних економічних відносин Ужгородського національного університету.

Приходько В. П., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри міжнародних економічних відносин Ужгородського національного університету.

Химинець В. В., доктор економічних наук, доцент, завідувач відділу досліджень Західного регіону в місті Ужгород Національного інституту стратегічних досліджень України.

Людмила Ліпкова, Dr.h.c. prof. Ing., CSc., професорка, завідувачка кафедри міжнародних економічних відносин та економічної дипломатії.

Martin Grešš, PhD., doc. Ing.

Katarína Brocková, doc. Ing. JUDr., PhD., LL.M.

Рецензенти:

Мікловда В. П., доктор економічних наук, професор, член-кореспондент Національної академії наук України.

Ярема В. І., доктор економічних наук, професор.

Економічна стійкість країни і регіонів: роль реформ, інвестицій та міжнародної кооперації: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Ужгород, 19–20 грудня 2025 року) / За заг. ред.: М. М. Палінчак, В. П. Приходько, В. В. Химинець та ін. – Львів-Торунь : Liha-Pres, 2025. – 258 с.

ISBN 978-966-397-584-9

У збірнику викладено матеріали доповідей учасників Міжнародної науково-практичної конференції «Економічна стійкість країни і регіонів: роль реформ, інвестицій та міжнародної кооперації» (19–20 грудня 2025 року, м. Ужгород), у яких розглядаються проблеми міжнародних економічних відносин, готельно-ресторанної справи та туризму, фінансів, банківської справи та страхування, менеджменту, маркетингу, публічного управління та адміністрування та інші питання.

Удк 330.366(062.552)

ISBN 978-966-397-584-9

© Державний вищий навчальний заклад
«Ужгородський національний університет», 2025

ЗМІСТ

НАПРЯМ 1. ЕКОНОМІКА

ЗАЛУЧЕННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ У РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Білоус Д. С...... 10

МИТНА ЛОГІСТИКА: ОПТИМІЗАЦІЯ РУХУ ТОВАРІВ ЧЕРЕЗ КОРДОН

Блеянюк М. Є...... 13

ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ВАЖЛИВИЙ КОМПОНЕНТ ІНФРАСТРУКТУРНИХ ПРОЕКТІВ

Буркун В. В., Волковинський М. М., Кильникевич О. М. 17

ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ КРАЇН ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ПІСЛЯ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ 2008 РОКУ: ІНСТИТУЦІЙНІ ОБМЕЖЕННЯ ТА МАКРОЕКОНОМІЧНІ ДИСБАЛАНСИ

Ветошко В. Б...... 20

ДЕТАЛІЗАЦІЯ ВИТРАТ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЕКТУ В КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНОЇ КООПЕРАЦІЇ

Гармідер Л. Д., Куцинський А. В., Рубан М. В...... 22

МОДЕРНІЗАЦІЙНІ ТЕОРІЇ ТА БАГАТОФАКТОРНИЙ РОЗВИТОК ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ РЕІНДУСТРІАЛІЗАЦІЇ

Деревянко В. А...... 25

EVOLUTION OF LOGISTICS MANAGEMENT IN INDUSTRY: A THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PERSPECTIVE ON THE TRANSFORMATION OF CONTEMPORARY MANAGEMENT PARADIGMS

Zhyvtsov Valentyn..... 28

ДІАГНОСТИКА ВІДТВОРЮВАЛЬНИХ «РОЗРИВІВ» У СИСТЕМІ ЗЕРНОВИХ І ХЛІБНИХ РИНКІВ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ

Зеркіна О. О...... 31

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙ ДЛЯ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ

Іванцов С. В...... 36

ТОРГОВЕЛЬНА ПОЛІТИКА УКРАЇНА – ЄС У КОНТЕКСТІ ПОГЛИБЛЕННЯ БАГАТОРІВНЕВОГО ВРЯДУВАННЯ

Катюк О. І...... 39

СТАЛІСТЬ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У АГРАРНОМУ ВИРОБНИЦТВІ В УМОВАХ ЦИКЛІЧНОСТІ РОЗВИТКУ Кісіль М. І.	42
МОДЕЛІ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДТРИМКИ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ТА МОЖЛИВОСТІ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ В УКРАЇНІ Кот Л. Л.	47
СТРУКТУРА ФАКТОРІВ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В МЕЖАХ ПАРАДИГМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ Коцюба О. С.	52
МОЛОДІЖНИЙ СЕГМЕНТ РИНКУ ПРАЦІ В УКРАЇНІ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВИРІШЕННЯ Манячук В. О.	56
СТАЛЕ ВИКОРИСТАННЯ ПРИРОДНИХ РЕСУРСІВ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ОРІЄНТИР ПОЛІТИКИ АГРАРНОГО І СІЛЬСЬКОГО РОЗВИТКУ Михайленко О. В.	59
FORMATION OF A MECHANISM FOR INTEGRATION OF ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC POTENTIAL OF BLOCKCHAIN TECHNOLOGIES IN THE AGRIBUSINESS SYSTEM Salin Serhii	63
УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ В УКРАЇНІ: МІЖНАРОДНІ ПРАКТИКИ ТА ШЛЯХИ ІНСТИТУЦІЙНОЇ ГАРМОНІЗАЦІЇ Силенко М. Ф.	67
СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ТА ОРІЄНТИРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНСЬКОГО ПРИЧОРНОМОР'Я Соколюк К. Ю.	71
СТРАТЕГІЧНО-ІНФРАСТРУКТУРНІ ПРІОРИТЕТИ АГРАРНОГО СЕКТОРА В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ Стройко Т. В., Амірханян Г. Г., Деревянко Ю. Ю.	74
ЕКОНОМІЧНІ ТА БЕЗПЕКОВІ ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ УСТАНОВОК ЗБЕРІГАННЯ ЕНЕРГІЇ Хадарцев О. В., Убийвовк І. І., Хадарцев К. О.	78
UKRAINIAN ENTERPRISES' STRATEGIC DEVELOPMENT IN WARTIME: POTENTIAL, TRANSFORMATIONS AND DIRECTIONS OF STRENGTHENING Chychotka Valerii	82

МАКРОЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ КРИЗЬ ПРИЗМУ МУЛЬТИПЛІКАЦІЙНОГО ЕФЕКТУ Швець Н. В., Варення О. Г.	85
ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ І МІЖНАРОДНА КООПЕРАЦІЯ В УМОВАХ ПІСЛЯКРИЗОВОГО ВІДНОВЛЕННЯ: ІНСТИТУЦІЙНІ ТА ПОЛІТИКО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ Шевченко О. О.	88
ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ: ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ ТА НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ Янковський В. А.	91
НАПРЯМ 2. ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА ТА ТУРИЗМ	
РОЗВИТОК ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ НА ОСНОВІ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРИЙ Павлов В. В.	95
СУЧАСНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ В ТУРИЗМІ ЯК КАТАЛІЗАТОР ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ТА СТАЛОГО ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ СІЛЬСЬКИХ ГРОМАД УКРАЇНИ Тимошенко Т. О.	99
НАПРЯМ 3. ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ	
МИТНО-ПОДАТКОВІ СТИМУЛИ ІМПОРТУ ОБОРОННОЇ ПРОДУКЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОСИЛЕННЯ ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ Волкова О. В., Сопільняк Н. М.	103
INTERNAL AUDIT IN THE SERVICE OF THE PUBLIC INTEREST Zadneprovskia Svitlana	107
ОБЛІК І АУДИТ РОЗРАХУНКІВ З БЮДЖЕТОМ У КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ПРОЗОРОСТІ ПІДПРИЄМСТВА Синявська Н. Т., Коршикова Р. С.	111
ВПЛИВ ПРИНЦИПУ БЕЗПЕРЕРВНОСТІ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ ЕЛЕКТРОЕНЕРГЕТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА-ОПЕРАТОРА СИСТЕМИ РОЗПОДІЛУ Цебеня Р. Л.	115
АКТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ОСНОВНИМИ ЗАСОБАМИ В ОБЛІКОВІЙ СИСТЕМІ ПІДПРИЄМСТВА Юрковський Н. Є.	119

НАПРЯМ 4. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ЕКОЛОГІЧНОЇ РЕНТИ ТА ЇЇ ВИДИ Василенко О. Г., Найко М. В.	122
МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА Гетьманенко Ю. О.	125
КЛУБ БІЛОГО БІЗНЕСУ ЯК ІННОВАЦІЙНА ТЕХНОЛОГІЯ У СФЕРІ ОПОДАТКУВАННЯ Еш С. М., Гринчій Я. В., Тимошенко І. В.	129
ІНОЗЕМНІ ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ В ПОРТФЕЛЯХ УКРАЇНСЬКИХ ІСІ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ЗА ТИПАМИ ФОНДІВ Зінченко Ф. А.	133
ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ РЕГЛАМЕНТУ РЕГУЛЮВАННЯ КРИПТОАКТИВІВ (МІСА) ЯК ПЕРЕДУМОВА ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ В ЄДИНИЙ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ЦИФРОВИЙ РИНОК Івасенко М. В., Фролов С. М., Корнієнко Н.	136
АНАЛІЗ ІПОТЕЧНОГО КРЕДИТУВАННЯ В УКРАЇНІ Квас А. С.	140
МІЖМУНІЦИПАЛЬНА СПІВПРАЦЯ ГРОМАД У КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ПОЛІТИКИ Логвінов П. В., Буряченко А. Є.	144
МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ ЯК ПЕРЕДУМОВА СТІЙКОСТІ ЕКОНОМІКИ Штець Т. Ф.	148
 НАПРЯМ 5. МЕНЕДЖМЕНТ	
ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ КОНТЕЙНЕРНИМИ ПЕРЕВЕЗЕННЯМИ Абба А. Д.	153
СТРАТЕГІЧНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПЕРІОД ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ Бойко С. С.	156
ПРИНЦИПИ ТА ЕТАПИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНО-ІНФОРМАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ Верстяк О. М.	159

ARTIFICIAL INTELLIGENCE COMPETENCIES AS A FACTOR OF HIGHER EDUCATION GRADUATES' COMPETITIVENESS IN THE EUROPEAN LABOR MARKET Gorokhova Tetiana, Lukash Mykhailo	162
ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ НА СЛУЖБІ HR-МЕНЕДЖЕРА Доценко В. С.	165
ЦИФРОВА КОНКУРЕНЦІЯ ЯК ФАКТОР НЕВИЗНАЧЕНОСТІ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ Лиштва О. В.	169
АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В МЕДИЧНОМУ СЕКТОРІ: ВІД ПІДПРИЄМЦЯ ДО БІЗНЕСМЕНА – СТРАТЕГІЇ ДЛЯ МАСШТАБУВАННЯ ТА СТАБІЛЬНОСТІ В КРИЗУ Палей Д. А.	172
МОДЕЛЬ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ РЕСУРСОЕФЕКТИВНОСТІ БУДІВЕЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ Парінов А. В., Шапа Н. М.	175
РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ ЕНЕРГЕТИЧНИМИ РЕСУРСАМИ (НА ПРИКЛАДІ АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ») Пукаляк Х. В., Табачук А. Я.	178
РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ В РОЗВИТКУ ВІДПОВІДАЛЬНОГО ЕКОЛОГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ Стасюк Ю. М., Кобченко А. А.	181
НАПРЯМ 6. МАРКЕТИНГ	
ІННОВАЦІЇ ЯК РУШІЙНА СИЛА ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ Бабух І. Б., Федішин С. О.	186
ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ ЯК КЛЮЧОВОГО ІНСТРУМЕНТУ ПРОСУВАННЯ ТАТУ-ПОСЛУГ Дороднова А. В., Коротун О. П.	189
РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ФОРМУВАННІ ЕФЕКТИВНИХ БРЕНД-СТРАТЕГІЙ В ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ Трішкіна Н. І.	193

НАПРЯМ 7. ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

ІНСТИТУЦІЙНА АДАПТАЦІЯ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА
УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: РОЛЬ ХАБІВ,
АКСЕЛЕРАТОРІВ ТА ОСВІТНІХ ПРОГРАМ

Король А. О..... 196

НАПРЯМ 8. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА СУПЕРЕЧНОСТІ РОЗВИТКУ
ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

Медведенко І. В..... 200

ЕТИЧНИЙ АРГУМЕНТ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

Шкуропат О. В. 205

НАПРЯМ 9. МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

МИТНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Апенюк А. І..... 209

STRUCTURAL TRENDS, EXPORT, INDUSTRIAL POLICY
AND GROWTH IN UKRAINIAN ECONOMY

Bilenko Yuriy 212

INTELLECTUAL FOUNDATIONS FOR FINANCING
ENVIRONMENTALLY ORIENTED INFRASTRUCTURE
AS A CATALYST OF SUSTAINABLE TRANSFORMATION

Hrod Mykhailo 215

ТЕХНОЛОГІЧНІ ІННОВАЦІЇ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ

Ерфан Є. А. 219

МІГРАЦІЙНА КРИЗА В ЄС:
ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ

Казакова Л. О..... 223

ЕНЕРГЕТИЧНА БЕЗПЕКА В СИСТЕМІ ПРІОРИТЕТІВ
ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ДЕРЖАВ

Кудирко Л. П. 228

СТРАТЕГІЯ ГЛОБАЛЬНОЇ КОМПАНІЇ ІНВЕСТИЦІЙНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ BLACKROCK У СФЕРІ ШТУЧНОГО
ІНТЕЛЕКТУ: ПЛАТФОРМА ALADDIN ЯК НАРІЖНИЙ КАМІНЬ
ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Куликов К. Б..... 231

THE IMPACT OF THE GIG ECONOMY ON DIGITAL INEQUALITY: REGULATORY CHALLENGES Oliinyk Kyrylo	234
THE IMPACT OF GEO-ECONOMIC FRAGMENTATION ON THE STRUCTURAL REORGANIZATION OF WORLD TRADE Okhrimenko Oksana, Shang Jing	238
ЗОВНІШНЯ ЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА ЄС В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ Поліщук Л. С.	242
THE ROLE OF EUROPEAN SOLIDARITY IN THE CONTEXT OF THE CONFLICT IN UKRAINE Țoca Constantin-Vasile, Mitrofan A.	245
РОЗВИТОК ЦИФРОВОЇ ГРАМОТНОСТІ ДІТЕЙ ЯК ЕЛЕМЕНТ СТРАТЕГІЇ ДОВГОСТРОКОВОЇ СТІЙКОСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ Чернишова Л. О.	252
МУЛЬТИРІВНЕВІ ПОЗИЦІЇ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ В ЄС Чужиков В. І., Ткачук Ю. Р.	255

НАПРЯМ 1. ЕКОНОМІКА

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-584-9-1>

ЗАЛУЧЕННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ У РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Білоус Денис Сергійович

*здобувач освітнього ступеня «Магістр»,
Державний торговельно-економічний університет»*

Залучення фінансових ресурсів для розвитку територіальних громад в Україні є ключовим елементом децентралізації, що забезпечує фінансову спроможність громад через комбінацію власних доходів, державної підтримки та альтернативних джерел. Процес включає використання місцевих бюджетів, грантів, інвестицій та позик для реалізації проектів інфраструктури, соціально-економічного зростання та сталого розвитку.

Доходи місцевих бюджетів формуються за рахунок податків, зборів, продажу та оренди комунальної власності, що створює основу фінансової самостійності громад. Державна підтримка надходить у вигляді дотацій, субвенцій та цільового фінансування з державного бюджету для покриття дефіциту та реалізації пріоритетних проектів. Альтернативні джерела, такі як гранти від міжнародних організацій (ООН, ЄС) та доходи від природних ресурсів, доповнюють бюджет і сприяють інноваційним ініціативам [1].

Громади залучають інвестиції через державно-приватне партнерство (ДПП), муніципальні запозичення, інвестиційні фонди та конкурси на гранти, що передбачає створення індустріальних парків і податкові стимули. Системний підхід поєднує власні надходження з державною допомогою та пошуком зовнішніх ресурсів, включаючи кредити від міжнародних фінансових організацій для енергоефективності та відбудови. Важливим є конкурсний відбір проектів, що розвантажує державний бюджет і стимулює ефективне управління [2, с. 92].

Серед видів міжнародного співробітництва передбачаємо наступні.

1. Формування відділу міжнародного співробітництва або сектору грантової підтримки при районній адміністрації чи координаційному органі, який займатиметься моніторингом грантових можливостей ЄС, збором інформації, підготовкою заявок, супроводом реалізації проектів і звітністю.

2. Запровадження цифрових інструментів для спрощення підготовки та супроводу заявок і проектів через створення онлайн-платформи або

порталу районної адміністрації з шаблонами документації, інструкціями та прикладами успішних проєктів.

3. Підвищення професійної спроможності громад через організацію навчальних заходів для посадовців на теми грантової діяльності, управління проєктами, звітування перед донорами та партнерства з бізнесом.

4. Розвиток співпраці між владою, бізнесом та громадою шляхом залучення місцевих підприємств до співфінансування проєктів. Проведення круглих столів для спільного планування та мобілізації ресурсів.

5. Створення чи оновлення стратегій розвитку кожної громади з урахуванням пріоритетів ЄС, що включають аналіз потреб, визначення завдань та очікуваних результатів.

6. Впровадження механізмів моніторингу та оцінки ефективності виконання грантових проєктів із публічною звітністю перед населенням про використання коштів і досягнуті результати, що стимулюватиме подальше залучення ресурсів.

Очікувані результати реалізації таких напрямів вдосконалення механізму залучення фінансових ресурсів у розвиток територіальних громад є:

1. Збільшення кількості успішних заявок на гранти ЄС завдяки професійній підготовці кадрів і створенню спеціалізованого відділу.

2. Зростання фінансової спроможності громад через залучення зовнішніх ресурсів, що дозволить перенаправити бюджетні кошти на інші пріоритети. Співпраця з бізнесом сприятиме додатковим інвестиціям.

3. Поліпшення інфраструктури та якості публічних послуг за рахунок реалізації проєктів; це включає енергоефективність, транспорт та екологічні ініціативи.

4. Посилення іміджу громад як привабливих для інвесторів, бізнесу та мешканців завдяки успішним проєктам із європейською підтримкою.

5. Зменшення дисбалансу між міськими та сільськими громадами району через підтримку менш розвинених територій.

6. Підвищення прозорості та ефективності управління завдяки цифровим платформам та системам моніторингу, що скорочують корупційні ризики і забезпечують фінансову дисципліну.

Висновок. Нерівномірність доходів між громадами призводить до диспропорцій у наданні послуг, вимагаючи вдосконалення управління та залучення креативних галузей як нових джерел. У контексті воєнних викликів зростає роль міжнародних грантів і програм ЄС для відновлення, з акцентом на прозорість та інвестиційний клімат. Перспективи розвитку залежать від посилення фінансової спроможності через нормативне забезпечення та стратегічне планування. Запропоновані напрями вдосконалення механізму залучення фінансових ресурсів Європейського

Союзу формують цілісну та ефективну систему розвитку територіальних громад. Вони спрямовані не лише на збільшення обсягів зовнішнього фінансування, а й на посилення управлінських, інституційних та кадрових спроможностей громад.

Створення спеціалізованих підрозділів, впровадження цифрових інструментів, розвиток партнерств із бізнесом та активізація міжнародної співпраці дозволять громадам більш системно підходити до залучення грантів ЄС і реалізації проєктів. Підвищення кваліфікації кадрів та формування стратегічних документів з урахуванням пріоритетів ЄС сприятимуть якісній підготовці заявок, підвищенню прозорості управління та ефективному використанню отриманих ресурсів.

Очікуваний ефект від упровадження таких заходів включає зростання фінансової спроможності громад, розвиток інфраструктури, покращення публічних послуг, зміцнення довіри населення та партнерів, а також формування позитивного інвестиційного іміджу територій. У результаті громади отримають можливість переходу до моделі сталого розвитку, зменшення дисбалансів між територіями та підвищення конкурентоспроможності на регіональному рівні.

Таким чином, удосконалення механізму залучення фінансових ресурсів ЄС є не лише інструментом короткострокової підтримки, а стратегічним фактором довгострокового економічного зростання територіальних громад та підвищення їхньої стійкості в умовах сучасних викликів.

Список використаних джерел:

1. Овчаренко Т. Посібник підготовлено в межах Програми ООН із відновлення та розбудови миру, за фінансової підтримки Європейського Союзу. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/568/4.pdf>.
2. Ступницький О. І., Швець І.Ю. Українська школа міжнародного інноваційного підприємництва, права і комунікацій. Дослідження за підтримки CEE Bankwatch Network. CEE Bankwatch Network, 2023. 123 с.

МИТНА ЛОГІСТИКА: ОПТИМІЗАЦІЯ РУХУ ТОВАРІВ ЧЕРЕЗ КОРДОН

Блеянюк Марина Євгенівна

бакалавр,

Донецький національний університет імені Василя Стуса

Науковий керівник: Іщук Юлія Анатоліївна

доцент кафедри міжнародних економічних відносин,

Донецький національний університет імені Василя Стуса

У глобалізованих умовах ефективна митна логістика є важливим чинником розвитку зовнішньоекономічної діяльності України. Від митних процедур залежать швидкість переміщення товарів, витрати бізнесу та конкурентоспроможність економіки. Попри цифровізацію, в Україні залишаються проблеми бюрократії, затримок, недостатньої автоматизації та слабкої інтеграції з інформаційними системами ЄС.

М.Б. Чернецький вважає що, митна логістика – це бізнес-операція з обслуговування, в якій оператор, за погодженням з митницею, здійснює процес просторового переміщення товарів, що ввозяться в країну, без проходження формальностей щодо сплати податків від місця постачання до місця попиту [6, с. 124].

Джерелом митних логістичних товарів можуть бути вітчизняні товари, які користуються податковими знижками, або іноземні товари з-за кордону, які користуються перевагами митних товарів і без сертифікатів. На шляху вгору товари можуть потрапляти на внутрішній ринок після оподаткування або транспортуватися в інші країни.

Бондова логістика є вузлом перетину міжнародної та внутрішньої логістики, середовищем, що з'єднує закордонні місця сировини, міжнародні місця продажу, місця внутрішнього виробництва та місця споживання. Послуги з доданою вартістю дорівнюють одному продукту, і це неминучий продукт сучасної логістичної галузі відповідно до розвитку глобальної економічної інтеграції.

Як міст, що з'єднує міжнародну та внутрішню логістику, митна логістика може задовольнити подвійні потреби міжнародного та внутрішнього ринків, а також значно збагатити та прискорити розвиток логістичної галузі.

Основні напрями оптимізації руху товарів через митний кордон:

- впровадження сучасних технологій у митне оформлення;
- розвиток інформаційної системи митниці;
- посилення взаємодії між учасниками митного процесу;
- впровадження реформ в митній сфері.

Розвиток митної логістики в Україні має стратегічне значення для реалізації потенціалу країни як транзитної держави між Європою та Азією. Одним із ключових напрямів удосконалення митної системи є гармонізація українського законодавства з нормами Європейського Союзу. Україна вже запровадила низку ініціатив, спрямованих на спрощення руху товарів через кордон, серед яких – електронна черга на пропускних пунктах, цифрові сервіси Державної митної служби та розширення співпраці з європейськими митними інформаційними системами.

Крім того, важливим аспектом є логістична інфраструктура – якість доріг, пунктів пропуску, складів тимчасового зберігання та транспортно-логістичних хабів. Інвестиції в модернізацію цих елементів дозволять скоротити затримки на кордоні та забезпечити більш ефективний рух товарів. У майбутньому ключову роль відіграватимуть цифрові технології – блокчейн, аналітика великих даних та штучний інтелект, які забезпечать прозорість і передбачуваність у митних процесах.

Протягом останнього десятиліття в Україні спостерігається поступове зростання обсягів зовнішньої торгівлі. Водночас середній час проходження митного контролю залишається високим у порівнянні з країнами ЄС. На рисунках нижче подано динаміку експорту та імпорту товарів України за 2015–2024 рр., а також середній час проходження митних процедур.

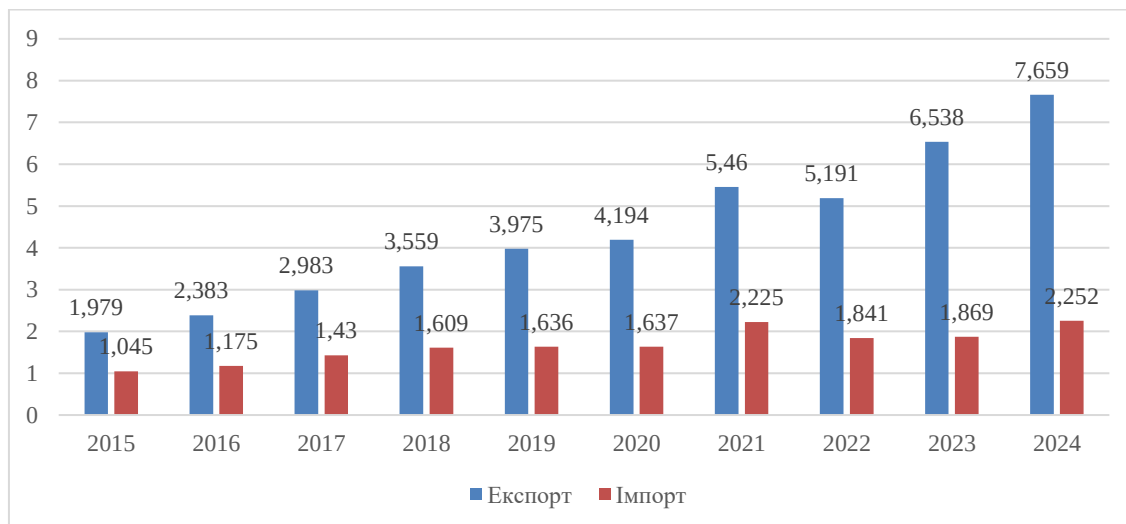


Рис. 1. Динаміка експорту та імпорту України 2015–2024 рр., млрд. дол. США

Джерело: складено автором на основі [4]

Рисунок 1 відображає складну економічну траєкторію, яка чутко реагувала на зовнішні шоки. Спостерігається чіткий тривалий період стабільного зростання обох показників до 2021 року включно, що відображало інтеграцію України у світові ринки та розвиток

внутрішнього виробництва. Проте 2022 рік став точкою різкого структурного розриву: вторгнення призвело до катастрофічного обвалу як експорту (майже втричі), так і імпорту, порушивши логістичні ланцюги, виробничі потужності та доступ до ключових морських портів. Наступні роки (2023–2024) зафіксували поступове, але асиметричне відновлення. Імпорт відновлювався швидшими темпами, ніж експорт, що обумовлено критичною потребою у відновленні економіки, імпорті енергоносіїв, техніки та товарів першої необхідності. Як наслідок, торговельний баланс України упродовж усього періоду, особливо після 2022 року, характеризується стійким та значним дефіцитом. Ця динаміка ілюструє глибоку залежність української економіки від зовнішніх факторів та її вразливість до геополітичних ризиків, а також складність відбудови експортного потенціалу в умовах продовження війни.

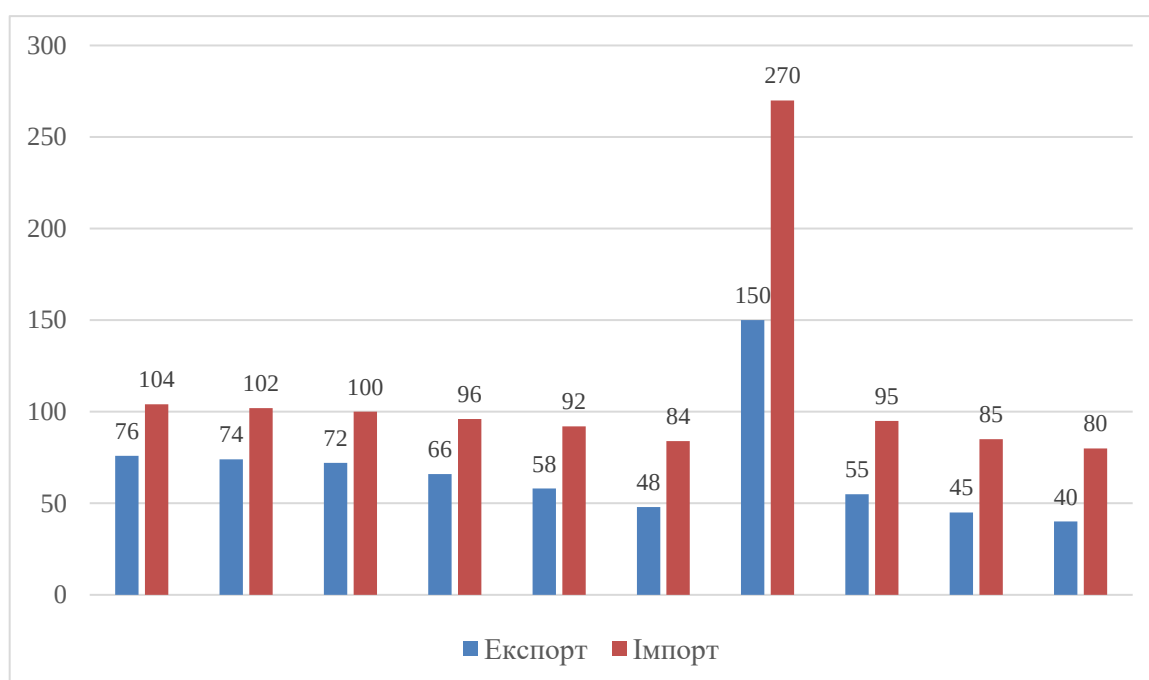


Рис. 2. Середній час проходження митних процедур в Україні 2015–2024 рр.

Джерело: складено автором на основі [3; 5; 11]

Рисунок 2 демонструє загальну тенденцію до скорочення середнього часу митного оформлення операцій експорту та імпорту у 2015–2024 роках, при цьому імпортні процедури традиційно є довшими. Найбільш критичний пік часу було зафіксовано у 2022 році (до 270 хв для імпорту) внаслідок логістичної кризи, спричиненої повномасштабною війною. Проте митна система продемонструвала швидку адаптацію, знизивши час оформлення експорту у 2024 році до мінімального значення (40 хвилин), що свідчить про підвищення її ефективності та прогрес у діджиталізації.

Висновок. Оптимізація митної логістики в Україні є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Зменшення часу проходження митних процедур, впровадження електронних сервісів та інтеграція з європейськими митними системами сприяють скороченню логістичних витрат та прискоренню міжнародної торгівлі. Перспективним напрямом подальших досліджень є використання технологій штучного інтелекту та блокчейну для моніторингу та автоматизації митних процесів.

Список використаних джерел:

1. DANTFUL. What is bonded logistics URL: <https://uk.dantful.com/what-is-bonded-logistics/> (дата звернення: 15.10.2025).
2. Чернецький М. Б. Розвиток інструментарію митної логістики щодо оптимізації руху товарів в торгівлі. *Наукові праці*. С. 39.
3. Державна митна служба України URL: <https://customs.gov.ua/> (дата звернення: 15.10.2025).
4. Мінфін. Експорт та імпорт України URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/eximp/> (дата звернення: 15.10.2025).
5. Світовий банк. Doing Business – показники ефективності митного оформлення та логістики (2015–2023) URL: <https://data.worldbank.org/> (дата звернення: 15.10.2025).
6. OECD. Trade Facilitation Indicators URL: <https://www.oecd.org/trade/> (дата звернення: 15.10.2025).
7. Мельник О. В. Митна логістика: сучасний стан та напрями вдосконалення в Україні. *Економічний вісник НТУ*. 2022.
8. Федоренко Л. І. Організаційно-економічний механізм удосконалення митних процедур в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021.
9. Європейська економічна комісія ООН. URL: <https://unece.org/> (дата звернення: 15.10.2025).
10. Міністерство фінансів України URL: <https://mof.gov.ua/> (дата звернення: 15.10.2025).
11. ЄБРР. Ukraine's trade recovery requires faster customs, more stable rules URL: <https://www.ebrd.com/news/2024/ukraines-trade-recovery-requires-faster-customs-more-stable-rules-ebrd-says.html> (дата звернення: 15.10.2025).

ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ВАЖЛИВИЙ КОМПОНЕНТ ІНФРАСТРУКТУРНИХ ПРОЕКТІВ

Буркун Віталій Валерійович

кандидат економічних наук,

ТОВ «Техноцентр Миколаїв-Авто»

Волковинський Микола Миколайович

аспірант,

Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

Кильникевич Олександр Миколайович

аспірант,

Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

Інновації та підприємництво є основоположними аспектами для економічного добробуту та зростання будь якої країни. Саме тому інноваційне підприємництво формує основу для успішної реалізації сучасних інфраструктурних проєктів, де наука, технології та підприємницька активність переплітаються у єдину систему створення вартості.

В умовах глобалізації та швидкої технологічної еволюції інфраструктурні ініціативи – від транспортних систем і енергетичних мереж до цифрових платформ і науково-технічних парків – вимагають не лише капітальних інвестицій, але й здатності адаптувати інноваційні рішення та бізнес-моделі під складні виклики. Саме інноваційне підприємництво забезпечує динамічну взаємодію між науково-дослідними розробками, інвестиційними можливостями та практичним втіленням інфраструктурного потенціалу.

В українському законодавстві інновації визначаються як «...новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукцію або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери» [1].

При цьому численні дослідження інноваційного підприємництва [2; 3; 4; 5] підкреслюють його ключову роль у трансформації наукових ідей у комерційно успішні продукти, послуги та технології, що дозволяє ефективно інтегрувати їх у ширші інфраструктурні рамки.

Інфраструктура підтримки, екосистема інноваційного підприємництва, що формується через наукові парки, бізнес-інкубатори, венчурні фонди, виступає критичною ланкою, яка сприяє пошуку технологій, залученню фінансування і маркетинговому просуванню

інноваційних рішень на ринок. Саме поєднання таких інфраструктурних елементів формує середовище, здатне стимулювати стійке зростання підприємницької активності та впливати на економічний розвиток регіонів і країн.

Ефективними прикладами реальних інфраструктурних проєктів із виразною інноваційною складовою можуть слугувати Discovery Park District (США) та 22@Barcelona (Іспанія).

Discovery Park District (США, штат Індіана) – це стартовий майданчик площею близько 400 акрів і капіталовкладенням понад \$1 млрд, який поєднує дослідницькі лабораторії, житлові й комерційні простори, корпоративні партнерства та R&D-інфраструктуру з метою створення середовища, що стимулює підприємницьку інноваційну діяльність [6].

22@Barcelona (Іспанія) – перетворення промислового району на сучасний інноваційний квартал, де інтегровані технологічні компанії, R&D-центри, університетські підрозділи та креативні індустрії, що створюють умови для зростання інноваційних підприємств та розвитку інфраструктури економіки знань. Цей район був відомий як Каталонський Манчестер, оскільки саме тут розташовувалися перші промислові підприємства. Наприкінці 20 століття цей район занепадав, і з 2000 року було розроблено амбітний план трансформації, щоб перетворити його на привабливе міське середовище для наукоємної діяльності, а також ідеальне для життя та роботи.

В районі 22@ Barcelona розташовано понад 12 000 підприємств, кілька університетів та навчальних центрів, які розташовані разом із приватним та соціальним житлом, а також зеленими зонами та муніципальними закладами. Цей район став економічним двигуном міста, який дозволяє Барселоні продовжувати створювати робочі місця в секторах, пов'язаних з технологіями та цифровою трансформацією, а також у креативних індустріях, навіть у часи кризи. Цей район позиціонує себе як динамічний центр міста, чие зростання як технологічного центру міцно базується на генеративному поєднанні привабливих рис: пропозиція нещодавно збудованих, сучасних та спільно розташованих офісних приміщень, якість життя та концентрація талантів з усього світу [7].

Хоча такі проєкти мають і свої недоліки. Незважаючи на те, що забудоване середовище інноваційних центрів, а також екосистеми стартапів, які вони підтримують, занадто часто розглядаються як суто фінансові активи, вони мають і серйозні соціальні наслідки. Зокрема, в Барселоні продовжуються спекуляції землею, місцеві жителі скаржаться на брак доступного державного житла та зростання орендної плати, що витісняє місцевих жителів з району, а активісти ставлять під сумнів триваюче руйнування «старого» Побленоу, де функціонує проєкт 22@ Barcelona.

В цілому, подібні проекти демонструють не лише технічну реалізацію, а й створення підприємницьких екосистем у серці інфраструктури, де інновації стають каталізатором соціально-економічних змін в конкретних містах, агломераціях та регіонах. Такий підхід не лише розширює функціональні можливості традиційних інфраструктурних систем, а й створює умови для сталого розвитку регіонів через підприємницьку активність.

Інноваційне підприємництво доводить свою ключову роль у підвищенні ефективності та стійкості інфраструктурних проєктів. Воно забезпечує не лише впровадження нових технологій, а й формування гнучких бізнес-моделей, здатних адаптуватися до структурних змін економіки. Інтеграція підприємницьких ініціатив у інфраструктурні проєкти сприяє комерціалізації наукових розробок, залученню приватного капіталу та розвитку інноваційних екосистем. У результаті інфраструктура перетворюється з пасивного елементу економіки на активний драйвер регіонального розвитку, підвищення конкурентоспроможності та довгострокового економічного зростання.

Список використаних джерел:

1. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
2. Roig-Tierno N., Alcázar J., Ribeiro-Navarrete S. Use of infrastructures to support innovative entrepreneurship and business growth. *Journal of Business Research*. 2015. Vol. 68. Iss. 11. P. 2290–2294. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.06.013>
3. Поврозник П.П. Особливості інноваційного розвитку підприємництва в Україні в контексті глобальних безпекових викликів та ризиків цифровізації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2023. № 8. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-8-9143>.
4. Гавриш О.М., Пильнова В.П., Пісковець О.В. Інноваційне підприємництво: сутність, значення та проблеми в сучасних умовах функціонування. *Економіка та держава*. 2020. № 12. С. 109–113. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/12_2020/21.pdf
5. Стройко Т.В., Гилко М.В., Волковинський М.М. Формування інноваційної інфраструктури як поштовх для розвитку регіональних підприємницьких систем. *Бізнес-навігатор*. 2025. Випуск 3 (80). С. 275–279. URL: http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2025/80_2025/48.pdf
6. Discovery Park District. URL: <https://discoveryparkdistrict.com/play/>
7. Charnock G., Ribera-Fumaz R. El distrito 22@Barcelona: ¿Una “plataforma de innovación” urbana o la urbanización del capitalismo de plataformas? *Empiria. Revista de metodología de ciencias sociales*. 2023. № 59. P. 159–187. DOI: <https://doi.org/10.5944/empiria.59.2023.37965>

ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ КРАЇН ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ПІСЛЯ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ 2008 РОКУ: ІНСТИТУЦІЙНІ ОБМЕЖЕННЯ ТА МАКРОЕКОНОМІЧНІ ДИСБАЛАНСИ

Ветошко Володимир Богданович

*аспірант кафедри міжнародного економічного аналізу і фінансів,
Львівський національний університет імені Івана Франка*

Фінансова криза 2008 року суттєво відрізнялася від попередніх циклічних спадів за масштабами та глибиною впливу, оскільки мала системний характер і охопила одночасно фінансовий, борговий та реальний сектори економіки. Упродовж 2008–2009 років реальний ВВП Європейського Союзу скоротився в середньому майже на 4,5%, а в окремих країнах падіння перевищило 6–8% [1, с. 42]. Такі масштаби спаду сформували принципово нові умови для реалізації антикризової політики, особливо в межах валютного союзу.

Криза виявила внутрішні структурні дисбаланси Єврозони. Країни так званого «економічного ядра» та «периферії» суттєво відрізнялися за рівнем державного боргу, конкурентоспроможністю та доступом до фінансових ресурсів. Зокрема, до початку кризи державний борг Греції та Італії перевищував 100% ВВП, тоді як у Німеччині та Нідерландах цей показник залишався в межах 60–70% ВВП [2, с. 19]. За таких умов універсальні макроекономічні інструменти не могли забезпечити однаковий стабілізаційний ефект.

Порівняльний аналіз динаміки реального ВВП, рівня безробіття та зовнішньої торгівлі у 2006–2010 роках підтверджує наявність значної асиметрії економічного спаду та подальшого відновлення. У країнах Південної Європи падіння реального ВВП у 2009 році сягало 7–9%, тоді як у країнах Північної та Західної Європи спад був менш глибоким і в середньому не перевищував 4–5% [3, с. 88].

Водночас інтенсивність економічного спаду не завжди прямо корелювала з масштабами первинного фінансового шоку. Визначальними виявилися структурні характеристики національних економік, зокрема рівень диверсифікації виробництва, експортна спеціалізація та гнучкість ринку праці. Економіки з високою залежністю від внутрішнього попиту та кредитного фінансування демонстрували триваліший період рецесії та повільніше відновлення [4, с. 56].

Однією з ключових причин асиметричного економічного відновлення стали інституційні обмеження, пов'язані з участю країн у валютному союзі. Відсутність можливості корекції валютного курсу позбавила

національній економіці традиційного механізму адаптації до зовнішніх дисбалансів, що зумовило застосування політики внутрішньої девальвації [5, с. 103].

Фіскальна політика в умовах високого боргового навантаження також зазнала суттєвих обмежень. У низці країн частка бюджетного дефіциту перевищила 10% ВВП, що змусило уряди перейти до режиму бюджетної консолідації вже на початкових етапах відновлення. Це, своєю чергою, посилило проциклічний характер економічної політики та негативно вплинуло на динаміку зайнятості [6, с. 71].

Досвід країн Європейського Союзу після фінансової кризи 2008 року є особливо показовим для економік з обмеженими можливостями фіскального стимулювання. Він засвідчує доцільність формування макроекономічних буферів у фазі економічного піднесення та концентрації на структурних реформах, а не виключно на короткострокових стабілізаційних заходах.

До ключових напрямів підвищення економічної стійкості таких країн належать: розвиток експортно орієнтованих секторів; зниження залежності від короткострокових потоків капіталу; підвищення ефективності державних інституцій; формування механізмів автоматичних стабілізаторів [7, с. 16].

Фінансова криза 2008 року продемонструвала, що відсутність універсальних антикризових механізмів є об'єктивною реальністю для інтегрованих економічних об'єднань. Асиметрія економічного відновлення країн ЄС була зумовлена поєднанням інституційних, структурних і макроекономічних чинників.

Ефективність антикризових заходів визначалася насамперед масштабом економічного простору для маневру, якістю інститутів та здатністю економік адаптуватися до системних шоків. Отримані висновки можуть бути використані при розробці стратегій підвищення економічної стійкості в умовах потенційних майбутніх криз.

Список використаних джерел:

1. European Commission. Economic Crisis in Europe: Causes, Consequences and Responses. Brussels, 2009. URL: https://ec.europa.eu/economy_finance/publications/pages/publication_summary15885_en.htm
2. International Monetary Fund. World Economic Outlook. Washington, 2010.
3. Blanchard O. The Crisis: Basic Mechanisms and Appropriate Policies. *IMF Working Paper*, 2009. Vol. 09 (80). P. 1. DOI: <https://doi.org/10.5089/9781451872279.001>
4. Krugman P. The Return of Depression Economics and the Crisis of 2008. New York, 2009. P. 205.
5. De Grauwe P. Economics of Monetary Union. Oxford University Press, 2011. P. 278.
6. OECD. Economic Outlook No. 87. Paris, 2010.
7. Rodrik D. The Globalization Paradox: Democracy and the Future of the World Economy. *Asean economic bulletin*. 2011. Vol. 28 (3). P. 420.

ДЕТАЛІЗАЦІЯ ВИТРАТ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЕКТУ В КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНОЇ КООПЕРАЦІЇ

Гармідер Лариса Дмитрівна

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки та права,
Навчально-науковий інститут*

*«Український державний хіміко-технологічний університет»
Українського державного університету науки і технологій*

Куцинський Андрій Вадимович

*аспірант кафедри економіки та права,
Навчально-науковий інститут*

*«Український державний хіміко-технологічний університет»
Українського державного університету науки і технологій*

Рубан Марія Володимирівна

*кандидат економічних наук,
незалежний фінансовий консультант*

В умовах міжнародної інтеграції українських підприємств під час планування діяльності в стратегічному та тактичному контексті деталізація різноманітних витрат, зокрема, й інвестиційного спрямування, є важливою складовою. Чітке розмежування капітальних, операційних, маркетингових, логістичних та інших витрат дозволяє сформувати прозору фінансову модель, яка є зрозумілою для іноземних інвесторів та партнерів. У міжнародному бізнес-середовищі прозорість витрат часто виступає базовим критерієм довіри, що суттєво підвищує конкурентоспроможність українських компаній на глобальних ринках.

Деталізація витрат дає змогу адекватно оцінити ризики та визначити можливості їх оптимізації. Різні країни мають власні вимоги до звітності, податкових режимів і стандартів фінансового менеджменту, тому структурований підхід до формування витрат дозволяє легше адаптувати інвестиційний проект до міжнародних норм. Це, у свою чергу, спрощує процес залучення зовнішнього фінансування, знижує ймовірність фінансових помилок і підвищує точність прогнозування окупності проекту. Крім того, детальна класифікація витрат сприяє підвищенню внутрішньої ефективності підприємства.

У процесі міжнародної інтеграції компанії стикаються з необхідністю оптимізувати виробничі та управлінські процеси, підвищувати якість продукції та мінімізувати витрати, які не створюють доданої вартості. Деталізація дозволяє визначити неефективні статті витрат і встановити пріоритети розвитку, що робить українські підприємства більш гнучкими та фінансово стійкими.

Отже, у контексті інтеграції до світових ринків деталізований підхід до витрат забезпечує відповідність міжнародним стандартам корпоративного управління та фінансової прозорості. Це допомагає підприємству підвищити свою репутацію, зміцнити партнерські зв'язки та сформувати позитивний імідж на глобальній арені.

Таким чином, деталізація витрат є стратегічною необхідністю, що забезпечує успішну міжнародну інтеграцію українських компаній і підвищує їхню здатність залучати інвестиції та розширювати свою присутність у світовій економіці.

Для формування фінансових моделей проектів, що потребують залучення стороннього фінансування, частіш за все, використовують два види витрат, а саме: операційні витрати (OpEx); капітальні витрати (CapEx).

Враховуючи сучасні особливості побудови фінансових моделей для пошуку фінансування інвестиційного проекту, пропонується деталізувати витрати таких проектів наступним чином:

- операційні витрати (OpEx);
- капітальні витрати (CapEx);
- витрати на продажі (RevEx);
- фінансові витрати (FinEx).

Характеристика наведених витрат представлена у табл. 1.

Отже, у контексті міжнародної кооперації деталізація витрат інвестиційного проекту на операційні, капітальні, витрати на продажі та фінансові є важливою для забезпечення прозорості та точності фінансового планування. Розподіл витрат за структурними категоріями дозволяє коректно оцінити економічну доцільність проекту, визначити його реальну собівартість та оптимізувати використання ресурсів партнерів. Така деталізація сприяє формуванню об'єктивних прогнозів щодо рентабельності та ключових показників ефективності, що є необхідним для залучення іноземних інвесторів та узгодження умов співробітництва між учасниками.

Крім того, чітка класифікація витрат створює основу для адаптації проекту до різних регуляторних, податкових та облікових стандартів країн-учасниць. Визначення операційних, капітальних, витрат продажу та фінансових витрат окремо дозволяє мінімізувати ризики невідповідності вимогам міжнародних партнерів і покращує якість фінансового контролю в умовах глобалізованого ринку. Таким чином, деталізація витрат не лише підвищує точність бюджетування, а й формує підґрунтя для ефективного стратегічного управління інвестиційними проектами в системі міжнародної кооперації.

Таблиця 1

Характеристика витрат

Категорія	OpEx (Операційні витрати)	CapEx (Капітальні витрати)	RevEx (Витрати на продажі)	FinEx (Фінансові витрати)
Визначення	вартість операцій	вартість активів	вартість продажів	вартість грошей
Сутність	щоденні витрати, які списуються в поточному періоді	інвестиції в довгострокові активи, що приносять цінність	прямі витрати для створення та доставки продукту (послуги)	витрати, пов'язані з фінансуванням бізнесу та управлінням капіталом
Мета аналізу	контроль витрат, ефективність, оптимізація	оцінка окупності інвестицій, планування активів	розрахунок маржі, ціноутворення, юніт-економіка	оптимізація структури капіталу, управління боргом, ліквідність
Час відстеження	щомісячно, бюджетування, аналіз прибутковості	планування зростання, оновлень або розширення	аналіз валової маржі та юніт-економіки	управління боргом, планування фінансування
Вплив на фінанси	негайно впливає на звіт про фінансові результати, зменшує оподатковуваний дохід	створює активи, амортизується, зменшує грошовий потік на старті	впливає на дохід та собівартість	зменшує чистий прибуток, впливає на коефіцієнти боргу, податкове вираховування (відсотки)
Приклади	оренда, комунальні, зарплати, маркетинг, офісні витрати, підписки	обладнання, техніка, будівлі, ПЗ, транспорт	собівартість товарів, зарплати виробництва, пакування, логістика	відсотки по кредитах, банківські збори, плата за обслуговування боргу
Найкращі практики	моніторинг щомісяця, аналіз %, порівняння з галуззю	чіткі пороги схвалення, моніторинг активів	аналіз собівартості, моніторинг продажів	порівняння кредитів, оптимізація структури капіталу
Поширені помилки	не відділяти OpEx від CapEx, пропуск витрат, слабе управління постачальниками	недооцінка вартості, неправильні KPI ROI, плутанина з OpEx	ігнорування прихованих витрат, неправильні підрахунки	надмірний борг, помилки у розрахунках, слабе управління ризиками

МОДЕРНІЗАЦІЙНІ ТЕОРІЇ ТА БАГАТОФАКТОРНИЙ РОЗВИТОК ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ РЕІНДУСТРІАЛІЗАЦІЇ

Дерев'янко Володимир Андрійович

аспірант,

Маріупольський державний університет

Наратив необхідності реіндустріалізації почав набувати все більш помітного характеру. Для розуміння концепції реіндустріалізації важливо спочатку розглянути фактори, що її спричинили. У середині ХХ століття в багатьох розвинутих економіках, особливо на Заході, спостерігалось стрімке промислове зростання. Масове виробництво створювало мільйони робочих місць і стимулювало значний економічний розвиток. Однак, починаючи з другої половини ХХ століття, тенденція змінилася. Багато країн почали переносити виробництво в регіони з нижчими витратами, особливо в Азію. Це призвело до занепаду місцевої обробної промисловості, особливо в Сполучених Штатах, Великій Британії та інших розвинених країнах. Виникла економіка, орієнтована на послуги, що супроводжувалося скороченням промислових робочих місць і виникненням проблем у регіонах, відомих як «посяси іржі», де безробіття та економічна стагнація стали соціально значущими проблемами [1].

У сучасних умовах реіндустріалізація – це не просто відновлення зруйнованих підприємств, як наприклад у післявоєнний час у ХІХ і ХХ століттях, а створення нової, технологічно розвиненої промислової бази, що відповідає актуальному рівню інноваційного розвитку. Вона передбачає формування нових секторів виробництва, орієнтованих на передові технології, високотехнологічну продукцію та інтелектуальні рішення. Йдеться про перехід до моделі нової індустріалізації, яка включає цифровізацію виробничих процесів, широке використання автоматизації та роботизації, впровадження сучасних систем управління, а також розвиток «зелених» технологій і підвищення енергоефективності. Реіндустріалізація є логічним продовженням індустріалізації, адже вона модернізує та підсилює промислову базу, адаптуючи її до сучасних технологічних стандартів і інновацій [2].

Історичний контекст модернізації показує, що процес індустріалізації має багатовікові корені і поступово формувалася під впливом економічних, технологічних та соціальних трансформацій. Перші ознаки системної індустріалізації з'явилися ще під час промислової революції ХVІІІ–ХІХ століть, коли впровадження механізації, парових машин і нових технологій радикально змінило структуру виробництва,

спричинило урбанізацію та зміну соціальної організації суспільства. Цей період став фундаментом для подальшого формування національних економік і заклав основи сучасної промислової цивілізації [3].

До середини XX століття стало очевидним, що індустріалізація потребує не лише технологічного розвитку, а й теоретичного осмислення та планування. Саме в цей час виникли перші модернізаційні концепції, які розглядали індустріалізацію як ключовий механізм економічного прогресу. Теоретики модернізації стверджували, що розвиток від аграрної до індустріальної економіки є універсальною траєкторією, здатною забезпечити технологічне зростання, підвищення продуктивності, формування середнього класу та соціальної стабільності. Важливим аспектом цих концепцій було усвідомлення необхідності модернізації соціальних і політичних інститутів у паралелі з економічними перетвореннями [4].

Реіндустріалізація безпосередньо пов'язана з цими ідеями, оскільки вона відновлює та переорієнтовує промисловість на високотехнологічні, цифрові та екологічно безпечні процеси, продовжуючи історичний шлях індустріалізації у новому технологічному форматі. Серед ключових прихильників теорії модернізації варто відзначити Уолта Вітмена Ростоу, автора «Стадій економічного зростання», який систематизував розвиток суспільства від традиційного до масового споживання; Талкотта Парсонса, що підкреслював необхідність модернізації соціальних структур для підтримки економічного розвитку; а також Гебріел Алмонда та Сідні Вербу, які досліджували політичну модернізацію та роль політичних інститутів у забезпеченні стабільності та ефективності реформ. Ці теоретичні підходи сформували основу сучасних стратегій реіндустріалізації, де економічні, соціальні, технологічні та політичні аспекти інтегруються для досягнення сталого розвитку промисловості та суспільства загалом [5].

Реіндустріалізація є багатофакторним процесом, що формується під впливом кількох ключових чинників, які визначають сучасний розвиток промисловості та економіки загалом.

1. Серед них центральну роль відіграють технологічний розвиток та Індустрія 4.0. Технологічний прогрес, автоматизація та впровадження Індустрії 4.0 дозволяють підвищувати продуктивність, зменшувати залежність від дешевої робочої сили та роблять повернення виробництв у розвинені економіки економічно доцільним. Розумні фабрики, робототехніка та цифрові технології сприяють конкурентоспроможності та якості продукції.

2. Важливим чинником є також національна безпека та стійкість ланцюгів постачання. Критично важливі галузі, такі як фармацевтика, оборона та електроніка, потребують збереження виробництва у межах країни. Це зменшує залежність від імпорту та підвищує захищеність

економіки від глобальних збоїв, торговельних війн або геополітичної нестабільності.

3. Не менш важливою є екологічна стійкість. Екологічні вимоги стимулюють розвиток «зелених» технологій і низьковуглецевих виробничих практик. Переорієнтація промислових секторів на відновлювану енергетику, електромобілі та сталє сільське господарство забезпечує відповідність глобальним кліматичним стандартам і стимулює інновації.

4. Також значення має економічна стабільність та створення робочих місць. Реіндустріалізація дозволяє диверсифікувати економіку, створювати висококваліфіковані робочі місця, скорочувати торговельний дефіцит та зміцнювати соціально-економічну стабільність. Вона сприяє розвитку компетентностей, підтримці середнього класу та зменшенню регіональної нерівності.

Еволюція модернізаційних теорій показує, що індустріалізація завжди була ключовим чинником економічного розвитку, соціальної стабільності та технологічного прогресу. Поступовий перехід від аграрної до індустріальної економіки, урбанізація та впровадження нових технологій формували основу сучасних економічних систем, а інтеграція економічних, соціальних і політичних перетворень забезпечувала стійкий розвиток [6].

Сучасні стратегії реіндустріалізації поєднують технологічний розвиток, Індустрію 4.0, автоматизацію та цифровізацію виробництва з національною безпекою, екологічною стійкістю та економічною стабільністю. Усі ці чинники об'єднуються в процесі формування сучасної промислової бази, яка підтримує інноваційний розвиток, підвищує конкурентоспроможність, створює висококваліфіковані робочі місця та забезпечує довгострокову стійкість економіки.

Список використаних джерел:

1. Destek M.A. Deindustrialization, Reindustrialization and Environmental Degradation: Evidence from Ecological Footprint of Turkey. MPRA Paper. 2021. URL: https://mpra.ub.uni-muenchen.de/114149/1/MPRA_paper_114149.
2. Дугінець Г., Яценко О., Панченко В. Міжнародний досвід повоєнного відновлення: Тригери соціально-економічного розвитку в умовах децентралізації. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. Вип. 328 (2). С. 497–505. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-74>
3. Резнікова Н., Панченко В. Мінні поля міжнародної економічної політики: як країнам не втратити здатність до розвитку. Київ : Аграр Медіа Груп, 2022. 674 с. URL: <https://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/9538>
4. Резнікова Н., Панченко В. Репортажі із цивілізаційних фронтів. На передовій міжнародної економічної політики. Київ : Аграр Медіа Груп, 2023. 234 с URL: <https://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/8208>
5. Панченко В., Резнікова Н. Міжнародні стратегії економічного розвитку: навчальний посібник. Київ: ФОП Білецький Р.Г., 2025. 471 с. URL: <https://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/8516>

**EVOLUTION OF LOGISTICS MANAGEMENT IN INDUSTRY:
A THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PERSPECTIVE
ON THE TRANSFORMATION OF CONTEMPORARY
MANAGEMENT PARADIGMS**

Zhyvtsov Valentyn

*Postgraduate Student at the Department of Management and Finance,
Ukrainian State University of Science and Technology*

In the current context of rapid transformation of the economic environment, where industrial enterprises operate under conditions of permanent external volatility, logistics management is increasingly viewed as a key managerial domain that determines the economic resilience, adaptability, and competitiveness of production systems. Traditional perceptions of logistics as a set of technical procedures or tools for streamlining flows no longer correspond to the realities of the industrial sector. They have given way to broader theoretical constructs in which logistics emerges as an integrated managerial paradigm incorporating economic rationality, organizational and behavioural mechanisms, cultural determinants, and cognitive components of decision-making.

The evolution of logistics management in industry demonstrates a clear shift from a functional approach – focused predominantly on cost minimisation and operational efficiency – towards an understanding of logistics as a complex socio-economic system. The focus now extends far beyond flow parameters to include the mechanisms of decision formation, interdepartmental interaction, trust, human competences, organizational culture, and digital infrastructures that ensure process integration. This correlates with contemporary trends in behavioural economics, institutional theory, and organizational management, which emphasise the role of the human factor, social capital, and cognitive decision-making models in improving managerial effectiveness.

Rethinking logistics as a managerial paradigm enables a conceptualisation of its development not as a linear process of method improvement, but as a gradual transformation of managerial thinking. Industrial enterprises are transitioning from logistics oriented solely to material flows toward logistics as a value-creation system, where managerial decisions are grounded in a balance between economic rationality and behavioural-organizational factors. In this context, the notion of cognitive decision-making models – now widely explored in global economic science – is increasingly integrated. Logistics management begins to account for how managers interpret information, which biases may influence judgments, how organizational memory is formed, and how collective decisions reflect the culture and experience of the enterprise.

Particular attention is given to the role of cross-functional coordination, which is increasingly recognised as the core of logistics management. In contemporary industrial enterprises, logistics is no longer an isolated subsystem of production – it becomes interwoven with strategic management, demand planning, innovation development, and digital transformation. The study therefore highlights that logistics decisions emerge within an environment where diverse groups of actors – managers, technical specialists, analysts, and change leaders – interact, and that the quality of this interaction directly shapes the enterprise's ability to adapt to market challenges.

An important theoretical shift is the growing recognition of logistics as an environment in which the social capital of an enterprise is formed and accumulated. This encompasses not only communications and relationships but also trust, shared norms, a sense of belonging, and the productivity of teamwork. Social capital becomes one of the catalysts for effective logistics decisions and a factor capable of compensating for technological limitations when an enterprise faces instability or resource constraints.

The study further reveals that the evolution of logistics management in industry is inseparable from digital transformations. The transition to digital platforms, automated control systems, data analytics, and digital twins is accompanied not only by changes in tools but also by deep shifts in managerial thinking. Digitalisation enhances process transparency, accelerates communication, and creates prerequisites for integrated logistics decisions, while simultaneously imposing new requirements on workforce competencies and organizational culture.

The institutional dimension of logistics management also warrants special attention. Modern industrial enterprises operate in an environment where institutional rules, regulatory mechanisms, standards, incentives, and constraints significantly influence the trajectories of logistics development. The study substantiates that logistics management evolves in close connection with institutional dynamics and the requirements of the digital economy, which determine organizational priorities and conditions for integrating logistics practices into the broader enterprise management system.

Thus, logistics management is positioned not merely as an element of production technology or a collection of operational procedures but as an evolutionary managerial concept shaped by changes in human behaviour, social structures, cognitive decision-making models, and institutional transformations within the industrial sector. Logistics becomes a domain where economic interests, organizational mechanisms, and human motivations converge, enabling it to be interpreted as a fundamental component of an enterprise's economic development.

The expanded theoretical interpretation of logistics management proposed in this study provides a foundation for developing new methodological approaches to assessing logistics systems and creating socio-economic

mechanisms to enhance the efficiency of industrial enterprises. This opens pathways for further research in digital logistics, cognitive decision modelling, organizational change management, and the advancement of adaptive logistics management models that align with the challenges of the contemporary economic environment.

Moreover, the evolutionary trajectory of logistics management demonstrates that the effectiveness of contemporary industrial systems increasingly depends on the organisation's ability to cultivate a learning-oriented environment. As enterprises confront uncertainty, market fragmentation and geopolitical shocks, logistics becomes a platform for continuous organisational learning, where errors, experiments and feedback loops contribute to the refinement of decision-making models. This highlights the emerging role of reflexive management practices, in which managers systematically evaluate the consequences of their decisions, reconsider established assumptions and adjust strategies in response to evolving internal and external stimuli. Such practices reinforce the adaptive capacity of logistics systems and strengthen their resilience, ultimately enabling industrial enterprises to navigate complexity with greater confidence and strategic foresight.

ДІАГНОСТИКА ВІДТВОРЮВАЛЬНИХ «РОЗРИВІВ» У СИСТЕМІ ЗЕРНОВИХ І ХЛІБНИХ РИНКІВ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ

Зеркіна Оксана Олександрівна

кандидат економічних наук, доцент, докторант,

відділ ринкових механізмів та структур,

*Державна установа «Інститут ринку і економіко-екологічних
досліджень Національної академії наук України»*

Для ринкової економіки України характерними є диспропорції розвитку національних товарних ринків, зокрема між виробництвом і споживанням, розподілом доданої вартості між секторами, сировинним характером експортних операцій. В умовах непередбаченої нестабільності середовища традиційні способи та засоби управлінського впливу на вектор розвитку економічних систем виявляються недоцільними, що вимагає підходів, які базуються на превентивно-захисних, адаптивних та маркетингових стратегіях [1]. Нерівномірність розвитку породжує відтворювальні «розриви» – структурні дисбаланси товарно-фінансових потоків між вертикально суміжними секторами ринкової системи.

Стратегічними документами України передбачено розбудову національної системи стійкості (НСС), яка має забезпечити функціонування шести базових елементів, серед яких – стійке постачання продовольства як базовий елемент функціонування критичної інфраструктури [2]. Планом відновлення України передбачено три головні цілі: стійкість – забезпечити економічну, соціальну та екологічну стійкість; відновлення – знайти ефективні рішення для відновлення найважливіших соціо-економічних процесів; модернізація – розробити план модернізації країни, який забезпечить стійке економічне зростання [3]. Важлива роль у забезпеченні функціонування базових елементів НСС належить вітчизняним товарним ринкам.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад діагностики відтворювальних «розривів» у системі вертикально суміжних зернових і хлібних ринків України та розроблення рекомендацій щодо механізмів селективного регулювання для забезпечення їхньої резильєнтності.

Категорія «селективність» (англ. select – вибирати) трактується як здатність здійснювати відбір, вибірковість. Селективність можна розглядати як невід’ємну властивість державного регулювання економіки в умовах нестабільності, поява якої обумовлена «вадами» ринку, тобто

його неспроможністю в певних секторах забезпечити ефективний розподіл ресурсів [1]. Актуальність селективного регулювання підвищується в періоди структурних перетворень та економічного відновлення, що характеризується обмеженістю державних фінансових ресурсів.

Концептуальний базис методології оцінювання функціонування й регулювання товарних ринків формує конвергенція чотирьох наукових підходів: резильєнтного, відтворювального, «зеленого» та регуляторного [4]. В умовах нестабільності симбіоз цих підходів дозволить підвищити результативність досягнення головних цілей повоєнної розбудови держави та цільових орієнтирів функціонування стратегічних товарних ринків. Перелічені підходи взаємопов'язані через додану вартість як головний критерій ефективності ринкових систем.

Відтворювальні «розриви» визначаємо як структурні дисбаланси товарно-фінансових потоків між вертикально суміжними секторами ринкової системи, що виникають унаслідок нерівномірного розподілу доданої вартості, асиметрії ринкової влади та неузгодженості інституціональних умов функціонування суміжних ринків. Концептуальна модель передбачає класифікацію «розривів» за трьома вимірами: функціональним (за типом порушення), секторним (за місцем виникнення) та темпоральним (за тривалістю). Для оцінювання інтенсивності «розривів» застосовано метод експертного оцінювання з використанням п'ятибальної шкали. Матриця інтенсивності «розривів» за секторами та типами представлена в таблиці 1. Аналіз матриці інтенсивності «розривів» (табл. 1) засвідчує суттєву диференціацію глибини відтворювальних дисбалансів між секторами.

Таблиця 1

**Матриця інтенсивності відтворювальних «розривів»
за секторами та типами, 2024 р.**

Тип розриву	Виробн. зерна	Борошно-мельний	Хлібо-пекарський	Оптова торгівля	Роздрібна торгівля	Сер.
Ціновий	3	3	4	4	3	3,4
Доданої вартості	4	4	5	2	2	3,4
Інституціональний	3	3	5	2	2	3,0
Логістичний	5	4	3	4	2	3,6
Якісний	4	3	4	2	1	2,8
Фінансовий	4	4	5	2	2	3,4
Середнє	3,8	3,5	4,3	2,7	2,0	—

Примітка: шкала 1–5; 5 – критичний рівень, 1 – мінімальний.

Джерело: укладено автором

Найвищий середній індекс (4,3) характерний для хлібопекарського сектору, що свідчить про його критичну вразливість. Цей сектор демонструє критичні показники (5 балів) за трьома типами «розривів»: доданої вартості, інституціональним та фінансовим, формуючи «трикутник критичності». Проведені дослідження довели, що саме переробні сектори, маючи здатність ефективно реалізовувати ресурсний потенціал ринків та генерувати мультиплікативний ефект для відтворювального розвитку всієї ринкової системи, є її «точками зростання» [4]. Виробництво зерна (3,8) та борошномельна промисловість (3,5) перебувають у зоні високої вразливості. Критичним для сировинного сектору є логістичний розрив (5 балів) – прямий наслідок руйнування портової інфраструктури. Торговельні сектори демонструють нижчі показники, що вказує на концентрацію ринкової влади та здатність транслювати ризики на партнерів по ланцюгу вартості.

Виявлена конфігурація підтверджує гіпотезу про асиметричний розподіл ризиків: сектори з найнижчою ринковою владою акумулюють найбільші дисбаланси. Селективність дозволяє усувати у часі дисбаланси відтворювальних процесів у вибіркових секторах; у міру їх нівелювання та підвищення ефективності функціонування сектору селективність втрачає для нього значення, з'являються нові об'єкти регулювання [1]. Для подолання «розривів» пропонується трирівнева система селективного регулювання (табл. 2).

Таблиця 2

**Трирівнева система селективного регулювання
відтворювальних «розривів»**

Рівень	Горизонт	Мета	Інструменти	Очікуваний ефект
I. Стратегічний	5–10 років	Інституціональні трансформації	Євроінтеграційні реформи, Індустрія 5.0, Green Deal	Системна модернізація
II. Тактичний	1–5 років	Структурні перетворення	ДПП, кластери, подовжені ланцюги ДВ	Збалансований розвиток
III. Оперативний	до 1 року	Реагування на дисбаланси	Інтервенції, субсидії, моніторинг	Стабілізація ринку

Джерело: авторська розробка

Запропонована трирівнева система (табл. 2) інтегрує конвергенцію чотирьох підходів методологічного базису. Стратегічний рівень корелює з трансформаційним баченням Індустрія 5.0, яке визнає промисловість драйвером нових трансформацій та резильєнтності держав, орієнтованим

на формування стійкої, сталої, циркулярної та регенеративної економіки [5]. Євроінтеграційний вектор передбачає інтеграцію України до міжнародних ланцюгів вартості та Green Deal як інструмент досягнення Цілей сталого розвитку.

Тактичний рівень орієнтований на розвиток секторів економіки з доданою вартістю – один із стратегічних пріоритетів повоєнного відновлення. Планом відновлення передбачено розбудову подовжених ланцюгів доданої вартості за рахунок стимулювання переробки, зростання її обсягів на 85% та частки перероблення сировини до 50% від експортного потенціалу [3]. Відтворювальний підхід передбачає нарощування загальної ринкової доданої вартості шляхом активізації переробних секторів та нівелювання міжсекторних «розривів». Оперативний рівень базується на регуляторному підході, який передбачає участь держави в селективному регулюванні шляхом стимулювання «точок зростання» та нівелювання «розривів» товарно-потоківих процесів. Досвід повоєнного відновлення іноземних держав свідчить, що в основу політики доцільно покласти мобілізаційну модель розвитку з підвищенням координуючої ролі держави в економічних процесах [4]. Ефективність регуляторних заходів оцінюється за допомогою відтворювального ефекту – приросту загальної доданої вартості в товарному ринку.

Дорожня карта імплементації передбачає чотири етапи: стабілізація – антикризові інтервенції з цільовим показником інфляції хліба < 15%; відновлення – модернізація переробки з досягненням рентабельності > 8%; модернізація – цифровізація та Індустрія 5.0 зі зростанням продуктивності на 30%; інтеграція – гармонізація з ЄС та зростання експорту переробки на 50%.

Діагностика відтворювальних «розривів» у системі зернових і хлібних ринків України засвідчила критичну вразливість хлібопекарського сектору (індекс 4,3), що обумовлює його пріоритетність як об'єкта селективного регулювання. Найбільш глибокими є розриви доданої вартості, інституціональний та фінансовий, які формують системну пастку низької рентабельності переробних секторів – «точок зростання» ринкової системи.

Запропонована модель селективного регулювання базується на конвергенції резильєнтного, відтворювального, «зеленого» та регуляторного підходів, що відповідає головним цілям Плану повоєнного відновлення України та трансформаційному баченню Індустрія 5.0.

Список використаних джерел:

1. Організаційно-економічні механізми формування ефективної логістики товарних ринків: монографія / [Буркинський Б.В. та ін.]; за ред. Буркинського Б.В., Нікішиної О.В.; НАН України, Ін-т пробл. ринку та екон.-екол. дослідж. Одеса : ІПРЕД НАНУ, 2021. 264 с. DOI: <https://doi.org/10.31520/978-966-02-9571-1>

2. Про національну безпеку: Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>
3. Проект Плану відновлення України. Матеріали Національної ради з відновлення України від наслідків війни. 2022. URL: <https://surl.li/rwjbze>
4. Механізми регулювання інтегрованого зернового ринку: монографія. / О.В. Нікішина; НАН України, Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень. Одеса: ППРЕД НАН України, 2014. 450 с. URL: <https://surl.li/nlzpki>
5. Industry 5.0: Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry. European Commission, 2021. 48 p. URL: <https://surl.li/uxngic>

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙ ДЛЯ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ

Іванцов Сергій Вікторович

*кандидат технічних наук, докторант,
Університет митної справи та фінансів*

Науковці визначили пріоритети розвитку в цифровій сфері (ЦС), які мають доповнюватися технологічними пріоритетами. На цій основі доцільно здійснювати цільову підтримку розроблення та просування на ринок конкретних технологічних рішень, зокрема в рамках імітації зарубіжних досягнень, імпортозаміщення та експорту [1; 2].

Удосконалення правових умов, запит на яке вже давно існує в Україні, дасть змогу перезавантажити державну інноваційну політику, зокрема в ЦС, охоплюючи такі головні її напрями [1; 2]:

1. Розвиток інноваційного потенціалу, що охоплює різноманітні ресурси проведення досліджень і розробок (ДіР) у приватному та державному секторі, інноваційні спроможності бізнесу, державних підприємств, громадських (недержавних, некомерційних) організацій. У ЦС акцент має робитися на людському капіталі, підготовці висококваліфікованих фахівців. Для ДіР необхідна спеціальна цифрова інфраструктура: сервіси для роботи з великими даними, розрахункові потужності, середовища для ДіР. Обов'язковим є нагромадження інших інтелектуальних ресурсів, необхідних для розроблення програмного забезпечення (ПЗ) та створення кібер-фізичних систем, що може бути реалізовано у вигляді спеціальних інтелектуальних систем – баз знань.

2. Розвиток ринку інновацій, що передбачає, окрім стимулювання внутрішнього попиту на розробки та кінцеві продукти (послуги), удосконалення механізмів взаємодії сторони «попиту» і «пропозиції», враховуючи, що найчастіше йдеться про розробників інновацій. Ринок інновацій у ЦС охоплює багато галузей економіки, включає соціальні та технологічні сегменти. Також він тісно пов'язаний з питаннями залучення інвестицій і підтримки стартапів. У ЦС легше налагодити віддалену взаємодію через веб-ресурси, створити віртуальні біржі (маркетплейси) розробок і наукомістких послуг, платформи для пошуку партнерів, включно з аутсорсингом, та інвесторів, зокрема краудфандингові системи. При цьому там, де задіяна держава, важливо підтримати процеси децентралізації, демонополізації, дебіюрократизації, підвищення прозорості та конкурентності.

3. Покращення інвестиційного клімату є загальною проблемою України, розв'язання якої може бути розпочато з ЦС. Для інноваційного

прориву важливо акумулювати інвестиційні ресурси з усіх джерел, охоплюючи: державу, міжнародну підтримку, залучення капіталу великих компаній та інвестиційних структур з України та з-за кордону. Це пов'язано з оздоровленням фондового ринку, використанням європейських механізмів інвестицій у цифрову економіку. Враховуючи важливість стимулювання інновацій, акцент необхідно робити на активізації венчурного капіталу, на формальному сегменті цього ринку («інституціональних інвесторах»), залучаючи зарубіжні венчурні фонди та компанії з управління капіталом. Необхідно розширювати позитивний досвід вітчизняного венчурного інвестування, здійсненого великими компаніями та спеціальними фондами. Активізація венчурингу дозволить сформувати систему підтримки стартапів у ЦС.

4. Побудова інституціональних структур, що будуть підтримувати інновації у цифровому секторі, які можна уявити як інфраструктуру інновацій. Усі ці структури покликані надати різну підтримку (організаційну, технічну, експертну тощо) підприємствам і колективам, які займаються розробленням технологічних інновацій, особливо налагоджуючи взаємодію бізнесу і науки, зокрема на міжнародному рівні. У масштабах економіки такі структури можуть виконувати широкий спектр функцій зі стимулювання інновацій. Окремим видом можуть бути інкубатори бізнесу та венчурні структури, які покликані надавати підтримку стартапам.

5. Створення нових механізмів комунікації (зادля полегшення створення національних інноваційних мереж). Такі механізми можуть створюватися в різній формі: як спеціальні центри, спеціальні структури на базі університетів, схеми кооперації в рамках державних і регіональних програм. Інноваційні мережі є новою для України схемою розроблення інновацій, що ґрунтується на високій культурі співпраці. Вони передбачають виникнення складної мережі взаємозв'язків у рамках інноваційного процесу, що охоплюють: проведення ДіР, експертизи, передання знань, трансферу технологій, соціальної мобільності, впровадження та просування, фінансування проєктів. З огляду на новизну такої моделі взаємодії, виникненню національних інноваційних мереж сприятиме включення до європейських мереж і виробничих ланцюгів.

В Україні є перший успішний досвід створення інноваційних кластерів, який може масштабуватися в регіонах і галузях економіки. Держава має сприяти спеціалізації цих кластерів на розробці інновацій у пріоритетних технологічних напрямках. Організаційними центрами формування кластерів можуть бути університети, які можуть надавати матеріально-технічні ресурси, а також організувати цільову підготовку фахівців. Незважаючи на малий досвід створення в Україні зон високих технологій, доцільно використовувати таку світову практику для локалізації інноваційних процесів. Основою таких зон можуть бути

великі інноваційні центри, проте доповнені високим рівнем державної підтримки, що базується на непрямих методах. Зони високих технологій можуть мати галузеву спрямованість і бути основою для залучення європейських компаній та інвесторів.

Список використаних джерел:

1. Atkinson R.D. A U.S. Grand Strategy for the Global Digital Economy. ITIF, 2021. 61 p.
2. Emmert-Streib F. From the Digital Data Revolution toward a Digital Society: Pervasiveness of Artificial Intelligence. *Mach. Learn. Knowl. Extr.* 2021. Vol. 3 (1). P. 284–298.

ТОРГОВЕЛЬНА ПОЛІТИКА УКРАЇНА – ЄС У КОНТЕКСТІ ПОГЛИБЛЕННЯ БАГАТОРІВНЕВОГО ВРЯДУВАННЯ

Катюк Олег Ігорович

аспірант,

Національний університет біоресурсів і природокористування України

Розвиток комплексних торговельно-економічних відносин між Україною та Європейським Союзом відбувається у площині глибокої трансформації механізмів управління, що підкреслює логіку багаторівневого врядування. В даному контексті майбутнє торговельно-економічної політики Україна – ЄС визначається не лише рівнем лібералізації взаємного доступу до ринків, а й об'єктивною якістю інституційної взаємодії між наднаціональним, національним та субнаціональним рівнями управління. Теорія багаторівневого врядування (Multi-Level Governance, MLG) дозволяє комплексно проаналізувати вищенаведені процеси, оскільки розглядає політику як певний результат взаємодії множинних суб'єктів на різних рівнях прийняття рішень [1].

У класичному розумінні багаторівневе врядування сформувалося як аналітична відповідь на ускладнення системи управління в Європейському Союзі, де наднаціональні інституції, держави-члени та регіони одночасно беруть участь у формуванні політики [2]. Для України інтеграція до цієї системи означає не лише адаптацію законодавства до *acquis communautaire*, а й включення до складної багаторівневої архітектури врядування, що стосується торгівлі та економіки в цілому.

У перспективі поглиблення євроінтеграції – ключовим вектором трансформації торговельної політики Україна – ЄС стає інституційна конвергенція. Поглиблена та всеосяжна зона вільної торгівлі (DCFTA) все більше виходить за межі класичної моделі лібералізації тарифів і квот та трансформується на складний інструмент регуляторної інтеграції. Ця трансформація передбачає гармонізацію технічних та нетехнічних регламентів, стандартів безпеки продукції та сервісів, санітарних і фітосанітарних норм, а також процедур ринкового нагляду, що суттєво змінює характер торговельної політики. З погляду теорії багаторівневого врядування, такий процес означає включення України до наднаціонального рівня регуляторного впливу ЄС без формального членства, що створює асиметричну, але водночас взаємозалежну модель комплексного управління.

Подальше поглиблення торговельних відносин між Україною та ЄС відбуватиметься з фокусом на посилення ролі секторальних політик Європейського Союзу. Особливе значення матимуть аграрна політика,

політика технічного регулювання, а також екологічна політика ЄС. Запровадження Механізму прикордонного вуглецевого коригування (СВАМ) є яскравим прикладом ускладнення багаторівневого врядування, оскільки поєднує глобальні кліматичні зобов'язання, наднаціональне регулювання ЄС і національні економічні політики третіх країн, зокрема і України. Для українських виробників та експортерів це означає необхідність витратити значні ресурси на адаптацію не лише до торговельних, а й до кліматичних стандартів ЄС, що суттєво впливає та ускладнює конкурентоспроможність на європейському ринку.

З точки зору теорії багаторівневого врядування торговельна політика Україна – ЄС також корелюється із зростанням ролі субнаціонального рівня. В умовах децентралізації в Україні регіони та територіальні громади дедалі активніше залучаються до програм, співробітництва та інтеграції. Така тенденція відповідає європейській моделі поліцентричного управління, у якій регіони розглядаються як активні учасники економічної політики, а не лише як об'єкти державного регулювання [3].

Водночас майбутній розвиток торговельної політики Україна – ЄС у межах багаторівневого врядування супроводжується низкою структурних викликів. Насамперед мова йде про асиметрію впливу між Україною та ЄС. Хоча Україна поступово інтегрується до регуляторного простору ЄС, її можливості впливу на формування правил торгівлі залишаються обмеженими. Дана проблематика зумовлює необхідність посилення внутрішніх механізмів координації торговельної політики, зокрема між центральними органами влади, регіонами та приватним сектором. Без ефективної внутрішньої координації участь України в багаторівневому врядуванні ризикує залишитися переважно адаптаційною та формальною.

Одним із ключових компонентів торговельного врядування в контексті інтеграції України в ЄС є коригування правил митного контролю і пов'язаних адміністративних процедур з відповідною нормативно-правовою базою ЄС. У цьому контексті впровадження конвенційних норм, зокрема Конвенції про спрощення формальностей у торгівлі товарами та Конвенції про процедуру спільного транзиту, розглядається як важливий етап у трансформації митної політики України з урахуванням вимог Угоди про асоціацію між Україною та ЄС [4].

Українська наукова спільнота наголошує, що подальший розвиток торговельної політики з ЄС значною мірою залежить від інституційної спроможності держави діяти в умовах багаторівневого врядування. Формальне виконання зобов'язань Угоди про асоціацію є необхідною, але недостатньою умовою успішної інтеграції. Вирішальним чинником стає здатність України ефективно поєднувати національні економічні інтереси з вимогами наднаціонального регулювання та глобальних торговельних норм СОТ [5].

Майбутнє торговельної політики Україна – ЄС у контексті поглиблення багаторівневого врядування визначатиметься поєднанням регуляторної інтеграції та інституційної адаптації. Теорія багаторівневого врядування дозволяє розглядати ці процеси як динамічну систему взаємодії рівнів управління, у межах якої Україна поступово переходить від статусу периферійного партнера до елемента ширшого європейського економічного та нормативного простору.

Список використаних джерел:

1. Broschek J. Trade Policy in Multilevel Government: Organizing Openness. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1093/oso/9780198856122.001.0001>
2. Weiss W. The EU's strategic autonomy in times of politicisation of international trade: The future of commission accountability. *Journal of Common Market. Global Policy*. 2023. 14 (Suppl. 3). P. 54–64. DOI: <https://doi.org/10.1111/1758-5899.13147>
3. Broschek J, Freudlsperger C. Regional involvement in EU trade policy. *Journal of European Public Policy*. 2024. Vol. 31. Iss. 1. P. 131–156. DOI: <https://doi.org/10.1080/13501763.2023.2223233>
4. Карпа М. Конвенційні норми публічного управління митною сферою ЄС: впровадження в Україні. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2023. № 3. С. 32–40. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-3-32-40>
5. Мельник Т.М. Інституційні аспекти реалізації Угоди про асоціацію між Україною та ЄС у сфері торгівлі. *Економіка України*. 2020. № 3. С. 45–58. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2020.03.045>

СТАЛІСТЬ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У АГРАРНОМУ ВИРОБНИЦТВІ В УМОВАХ ЦИКЛІЧНОСТІ РОЗВИТКУ

Кісіль Микола Іванович

*кандидат економічних наук, старший науковий співробітник,
провідний науковий співробітник відділу інвестиційного
та матеріально-технічного забезпечення,*

*Національний науковий центр
«Інститут аграрної економіки»*

Аграрне виробництво має життєво важливе значення для України. Забезпечення його сталого розвитку відповідає базовим потребам суспільства, хоча через ряд причин це не завжди досягається. Економічний розвиток має циклічний характер, який досліджували А. Бернс, К. Жугляр, Д. Кітчина, М. Кондратьєв, С. Кузнець, М. Мітчел, Й. Шумпетер та інші. Циклічні зміни прямо чи опосередковано взаємопов'язані з інвестиціями. Циклічний характер інвестиційних процесів в аграрному виробництві, яке здійснюється в постійно змінюваних природних та інших умовах, особливо помітний. Окремим аспектам впливу циклічності на сталість розвитку національного сільського господарства присвячені, зокрема, праці Д.В. Шияна, Н.І. Демчук і Л.С. Крючко та інших авторів [1; 2]. Проте взаємозв'язки між циклами та інвестиціями в аграрному виробництві висвітлені недостатньо.

Циклічні суспільні процеси, що мають об'єктивний характер, періодично породжують несталість інвестиційних процесів. Водночас, стимулювання інвестицій та створення для них сприятливих умов є найважливішим шляхом для протидії несталості та зростання економіки. На інвестиційні процеси в національному сільському господарстві переважно впливають зовнішні чинники, які тривалий період спричиняють несталість.

Аналітичні дослідження показали, що інвестиційні кризи або спад в агровиробництві мали місце в 1991–2000, 2009–2010, 2019–2020 і 2022–2024 рр., а зростання у 2002–2008 і 2016–2018 роках. Однак, загальний тренд динаміки аграрних інвестицій за цей час показує зростання їх обсягів на рівні 2% щорічного приросту, що позитивно, але недостатньо, бо динамічний сталий розвиток агровиробництва в довготривалому періоді досягається при забезпеченні щорічного приросту капіталу на рівні 6–9%. Водночас, при розширеному

відтворення капіталу на рівні 10–12% і вище зростають ризики інвестиційних спадів і криз.

На інвестиційну діяльність впливають не лише економічні, а й позаекономічні циклічні явища. Автор вперше дослідив прояви 12-річних циклів, в яких періодичні загальносуспільні зміни достатньо сильно впливають на інвестиційну діяльність в аграрному виробництві. Першопричини цих циклів поки що з'ясовані недостатньо. Вірогідно, що вони зумовлюються закономірностями розвитку суспільних процесів, пропорціях і змінами в світобудові та іншими чинниками.

Для з'ясування динаміки 12-річних циклів змін автор обрав 1989 р., у якому було здійснено вирішальні дії щодо припинення проєкту колишнього СРСР. З цього року в ретроспективі було виявлено наступні 12-річні періоди суспільних змін та особливості інвестиційних процесів у сільському господарстві: 1977–1989 рр. – останній період функціонування колишнього СРСР, застій у суспільних процесах, спроби його подолати, політико-економічна криза та інвестиційний спад в агросфері; 1965–1997 – економічний розвиток, зростання обсягів інвестицій у сільське господарство в першій половині циклу, а у другій відмова від реформ, застій та уповільнення динаміки інвестицій; 1953–1965 – демонтаж засад сталінізму, пожвавлення інвестиційної діяльності в сільському господарстві та його виробничій інфраструктурі; 1941–1953 – важкі суспільні потрясіння через війну та відновлення інвестиційної діяльності з метою повоєнного відновлення матеріально-технічної бази сільського господарства; 1929–1941 – економічний розвиток в умовах диктатури, голодомору, політичних репресій і реквізицій, які супроводжували заходи щодо колективізації в сільському господарстві та формування матеріально-технічної бази державних і колективних господарств; 1917–1929 – у першій половині важкі суспільні потрясіння, диктатура, примусове вилучення у селян продовольства, майже повне зупинення інвестиційної діяльності, а в другій половині НЕП, економічна стабілізація й активізація інвестиційної діяльності; 1905–1917 рр. – суспільна та економічна нестабільність, незавершена столипінська реформа, заходи щодо створення хуторської системи ведення сільського господарства, а згодом війна, руйнування засад і повалення царизму, значне уповільнення інвестиційної діяльності. У подальшій ретроспективі аж до початку нової ери також простежуються контури 12-річних циклів.

Наступна після 1989 р. висхідна динаміка 12-річних циклів стосовно України: 1989–2001 рр. – демонтаж засад соціалізму, галопуюча інфляція, формування елементів ринкової економіки та надзвичайно

глибока інвестиційна криза в агросфері; 2001–2013 – реорганізація колективних сільськогосподарських підприємств у приватні агроформування і швидкі темпи зростання інвестицій у сільське господарство, а потім у другій половині циклу інвестиційний спад через світову фінансову кризу та незначні темпи зростання інвестицій; 2013–2025 – важкі суспільні потрясіння, війна, нестабільність і криза агроінвестицій.

Кожний із зазначених вище суспільних циклів характеризується особливостями інвестиційних процесів у національній аграрній сфері. Економічні реформи їх прискорювали, а прояви диктатури, репресій, загальних криз та посиленого визискування праці селян уповільнювали. Під час воєн розвиток призупинявся, а в періоди повоєнних відбудов і після різного роду криз у аграрній економіці мали місце інвестиційні сплески. У більшості випадків перебіг 12-річних циклів вирізнявся двома фази: перша – активними чи пасивними процесами суспільних змін та інвестиційної діяльності; друга – змінами напряму, альтернативою чи відновленням втраченого. Особливо це помітно в циклах, характер яких вирізнявся важкими суспільними потрясіннями, війнами і системними кризами.

За логікою чергування 12-річних циклів, наступний з них припадає на 2025–2037 рр. Ураховуючи сучасний стан розвитку подій у державі, характер цього циклу може бути різним. За оптимістичним сценарієм прогнозних передбачень, слід очікувати, що у разі повного припинення війни у найближчий час динаміка інвестицій у сільське господарство стабілізується, а в процесі повоєнної відбудови їх обсяги суттєво зростуть. У разі продовження війни на декілька років, цей цикл вірогідно складатиметься з двох фаз, перша з яких вирізнятиметься нестабільністю інвестиційних процесів, а друга їх активізацією. Не виключені й песимістичні варіанти розвитку.

Слід також ураховувати, що початок наступного 12-річного періоду співпадає з настанням інвестиційного циклу Саймона Кузнеця, у якому чергуються фази пріоритетності інвестицій у сільське господарство і харчову промисловість. Залежно від конкретних умов тривалість цього циклу в агропродовольчих секторах національної економіки нині становить 26–28 років, з них фаз, сприятливих для сільського господарства або для харчової промисловості, 13–14 років [3, с. 69–70]. Остання сприятлива для сільського господарства фаза інвестиційного циклу розпочалася в 2010 р., а її завершення з деяким запізненням через війну слід очікувати в 2025–2026 рр. Після цього інвестиційно привабливою стане харчова промисловість, темпи приросту капітальних інвестицій у яку перевищать показник по сільському господарству,

досягнуть пікових значень у 2033–2034 рр., а точки рівноваги в 2040–2041 роках.

На першій фазі наступного після 2040–2041 рр. циклу Саймона Кузнеця знову переважатиме інвестиційна привабливість сільського господарства, яка орієнтовно набуде пікових значень у 2047–2048 рр., а потім знижуватиметься до точки рівноваги в 2054–2055 роках. В умовах інвестиційної нестабільності та криз, тривалість інвестиційного циклу може змінюватися на 1–2 роки, а діапазон відхилень співвідношення між інвестиціями у сільське господарство і харчову промисловість від точки рівноваги зменшується. У перспективі це явище також може набути більшої виразності у зв'язку із зростанням інвестицій у світове виробництво штучного продовольства, що зменшуватиме попит на українську агропродовольчу продукцію. Ураховуючи це, інвесторам національного агробізнесу доцільно розвивати виробництво збалансованої за мікроелементним складом та іншими параметрами якості продукцію, яка корисніша для організму людини за органічну. Щоб зайняти нішу цієї продукції на світовому ринку національному агробізнесу слід уже зараз розпочати системну підготовку до цього, переглянути стратегії розвитку, формувати бізнес-екосистеми, нові системи управління якістю, розробляти інвестиційні програми, плани і проєкти.

Висновки.

1. Процеси розвитку аграрного сектору національної економіки несталі, що зумовлюється переважно зовнішніми чинниками та циклічними процесами об'єктивного характеру.

2. Для послаблення негативного впливу чинників несталості слід сприяти агроінвестиціям та здійснювати системні заходи щодо підвищення рівня інвестиційної привабливості агробізнесу.

3. Стратегії, плани і проєкти розвитку агробізнесу доцільно формувати з урахуванням того, що в 2026 р. одночасно розпочинаються позаекономічний 12-річний та інвестиційний цикли, у яких проявлятиметься негативний вплив чинників нестабільності та нижчого рівня інвестиційної привабливості сільського господарства.

4. Послабленню нестабільності розвитку сільського господарства сприятиме формування інвестиційно сприятливої аграрної політики.

Список використаних джерел:

1. <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/4466/1>.
2. Демчук Н. І., Крючко Л. С. Економічні кризи та циклічність економічного розвитку. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. :*

Економічні науки. 2017. Вип. 27 (1). С. 11–15. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_27%281%29__4

3. Стратегічні напрями інклюзивного розвитку інвестиційного та матеріально-технічного забезпечення аграрного бізнесу : монографія / за заг. ред. О.В. Захарчука. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2024. 248 с.

МОДЕЛІ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДТРИМКИ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ТА МОЖЛИВОСТІ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ В УКРАЇНІ

Кот Людмила Леонідівна

кандидат економічних наук, доцент,

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7142-8149>

У контексті повоєнної відбудови, загострення соціально-економічних диспропорцій та євроінтеграційного курсу Україна потребує інструментів, здатних поєднати економічну результативність з розв'язанням суспільно значущих проблем. До таких інструментів належить соціальне підприємництво, яке у країнах ЄС уже інтегроване в рамки державної політики соціальної економіки та регіонального розвитку [1; 2].

Для України ключовим завданням є перехід від фрагментарної, переважно донорсько-орієнтованої підтримки до цілісної державної політики, узгодженої з європейськими підходами.

Варто зазначити, що європейська практика сьогодні формує уявлення про підтримку соціального підприємництва як про багаторівневу політику, що поєднує: нормативно-правові інструменти (визначення правового статусу, податкові режими, спеціальні форми організацій); фінансові та квазіфінансові механізми (гранти, пільгові кредити, гарантійні фонди, impact-інвестування, доступ до програм ЄС – ESF+, EaSI, InvestEU тощо); інституційну інфраструктуру (інкубатори, акселератори, центри компетенцій, кластери); «м'які» інструменти (освіта, підвищення обізнаності, дослідницька та статистична підтримка) [1; 2].

Можна стверджувати, що методологічно така політика спирається на концепцію «екосистеми соціальних підприємств», де держава виступає не єдиним, а системоутворювальним актором, який задає правила гри, координує стейкхолдерів і створює стимули для розвитку сектору.

Порівняльний аналіз провідних країн ЄС дозволяє виділити кілька умовних моделей державної політики підтримки соціального підприємництва [1; 2]:

1. Нормативно-інституціоналізована модель (рамкові закони та спеціальний статус). Її сутність полягає в наявності: базового закону про соціальну економіку / соціальні підприємства; чіткого правового визначення «соціального підприємства»; критеріїв (соціальна місія, обмежений розподіл прибутку, участь стейкхолдерів, рівень ринкових

доходів); публічного реєстру та системи сертифікації. Такий підхід характерний для Італії, Іспанії, Франції, низки країн Центрально-Східної Європи й забезпечує високу передбачуваність правил для інвесторів і партнерів [1].

2. Статусно-цільова модель (спеціальні режими для окремих типів суб'єктів). У цій моделі підтримка фокусується на окремих категоріях організацій – підприємствах інтеграції на ринку праці, кооперативах, асоціаціях, фондах, які отримують: преференції в публічних закупівлях; пільгове оподаткування; доступ до субсидій за працевлаштування вразливих груп. Але слід наголосити, що при цьому всьому, поняття «соціальне підприємство» може не мати єдиного законодавчого визначення, але фактично формується через сукупність статусів і режимів [1; 2].

3. Стратегічно-програмна модель (mainstreaming соціальної економіки). Соціальне підприємництво інтегрується в: національні стратегії зайнятості, соціальної інтеграції, регіонального розвитку; програми реалізації Європейського «Зеленого курсу» і цифрового переходу; політику згуртованості та відбудови. Соціальна економіка в цій моделі розглядається як «горизонтальний» пріоритет, а підтримка соціальних підприємств здійснюється через широкий спектр інструментів, без обов'язкового виокремлення спеціальної форми [2].

Прийнятий Європейською Комісією у 2021 р. План дій для соціальної економіки (Social Economy Action Plan) консолідує ці підходи, визначаючи до 2030 р. комплекс завдань: адаптація правових рамок, доступ до фінансування, підтримка інновацій, розвиток компетенцій та видимості сектору [2].

Разом із цим, європейська практика демонструє цілу низку інструментів, релевантних для розроблення української політики. В якості основних таких інструментів можна визначити:

1. Нормативно-правові інструменти: кодифікація поняття «соціальне підприємство» (або ширшої категорії – «соціальна економіка»); вимоги до прозорості, звітності, індикаторів соціального впливу; можливість резервованих лотів у публічних закупівлях для соціальних підприємств, зокрема у сферах зайнятості вразливих груп, соціальних і доглядових послуг [1; 2].

2. Фінансові механізми: використання структурних і інвестиційних фондів ЄС (ESF+, ERDF) для фінансування інкубаторів, акселераційних програм, інвестиційних фондів соціального впливу; запровадження гарантійних інструментів та пільгового кредитування для соціальних підприємств, зокрема через Європейський інвестиційний банк; розвиток ринку impact-інвестування, соціальних облігацій, blended finance [1; 2].

3. Інституційна інфраструктура: національні та регіональні центри компетенцій для соціальної економіки; інкубатори та кластери

соціальних підприємств, у тому числі з територіальним фокусом (депресивні, сільські, постконфліктні регіони); мережі та платформи для обміну практиками, навчання і менторства [1].

4. Механізми багаторівневого врядування: координація політики соціальної економіки між центральним урядом, регіонами та громадами; залучення соціальних підприємств до розроблення та реалізації стратегій розвитку територій, в тому числі у процесах відбудови [5].

Окрім цього, за результатами спеціальних досліджень, в Україні сформувався зародковий, але динамічний сектор соціального підприємництва, який наразі існує переважно в режимі *de facto*, спираючись на загальне підприємницьке та неприбуткове законодавство [3; 4].

Дослідники виділяють сьогодні, зокрема, такі ключові виклики для соціального підприємництва в Україні:

- відсутність єдиного правового визначення «соціального підприємства» та публічного реєстру;
- фрагментарність програм підтримки, орієнтованих здебільшого на грантові ресурси міжнародних донорів;
- слабка інтегрованість соціальних підприємств у державну політику зайнятості, соціальних послуг, регіонального розвитку;
- нерозвиненість ринку *impact*-інвестування та спеціалізованих фінансових інструментів [3; 4].

Водночас аналітичні огляди (ECNL, OSCE) фіксують значний потенціал для формування повноцінної державної політики підтримки соціального підприємництва, з огляду на *pro-EU* вектор реформ, децентралізацію та пріоритет регіональної стійкості в контексті відбудови [3–5].

З урахуванням європейського досвіду та українських реалій доцільним видається поетапний підхід до побудови державної політики підтримки соціального підприємництва. Зокрема, можливо запропонувати наступні етапи вдосконалення політики підтримки соціального підприємництва:

1. Нормативне закріплення та інституційне визнання: розроблення рамкового закону про соціальне підприємництво (або соціальну економіку), який передбачатиме: визначення, критерії, принципи діяльності, механізми реєстрації та моніторингу; створення публічного реєстру соціальних підприємств, інтегрованого з наявними державними реєстрами, що забезпечить статистичну базу для політики [3].

2. Інтеграція у стратегії відбудови та регіонального розвитку: включення соціального підприємництва до Стратегії відновлення України, регіональних стратегій розвитку та планів відбудови громад; використання соціальних підприємств як партнерів у реалізації програм

зайнятості ВПО, ветеранів, людей з інвалідністю, відновлення соціальної інфраструктури [4; 5].

3. Розвиток фінансових інструментів: створення національних та регіональних фондів підтримки соціального підприємництва (гранти, мікрокредити, гарантійні програми); поєднання донорських коштів, державного фінансування та приватних інвестицій у форматі blended finance та impact-інвестування, з орієнтацією на довгострокові соціально-економічні результати [2–4].

4. Посилення інфраструктури та компетенцій: підтримка інкубаторів, акселераторів, кластерів соціальних підприємств, особливо у прифронтових та деокупованих територіях; розвиток освітніх програм і сертифікації для менеджерів соціальних підприємств, працівників органів влади та фінансових інституцій [3].

5. Багаторівнева координація політики: запровадження національного координатора з питань соціальної економіки (за аналогією з Social Economy Coordinators у країнах ЄС); створення дорадчих платформ за участю соціальних підприємств, органів влади, бізнесу, громадянського суспільства для спільного формування порядку денного [2; 5].

Підсумовуючи, зазначимо, що європейський досвід демонструє, що ефективна підтримка соціального підприємництва потребує не лише фінансових ресурсів, а насамперед цілісної інституційно-правової рамки та екосистемного підходу. Для України, яка перебуває в умовах війни та одночасно прискорює євроінтеграцію, імплементація європейських моделей державної політики підтримки соціального підприємництва є не просто бажаною, а стратегічно необхідною. Перехід від фрагментарних де-факто практик до системного де-юре визнання цілком ймовірно здатний створити передумови для масштабування успішних ініціатив, мобілізації внутрішніх і зовнішніх ресурсів та підвищення стійкості національної економіки.

Список використаних джерел:

1. Social enterprises and their ecosystems in Europe : comparative synthesis report / European Commission. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2020. 196 p. URL: https://base.socioeco.org/docs/social_enterprises_and_their_ecosystems_in_europe._comparative_synthesis_report.pdf

2. Building an economy that works for people: an action plan for the social economy : Communication from the Commission COM(2021) 778 final. Brussels : European Commission, 09.12.2021. 33 p. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52021DC0778>

3. Rosenzweigova I. Promoting Social Entrepreneurship in Ukraine : an overview of key topics. The Hague : European Center for Not-for-Profit Law Stichting, 2021. 32 p. URL: <https://ecnl.org/sites/default/files/2021-07/Promoting%20Social%20Entrepreneurship%20in%20Ukraine.pdf>

4. Practical analysis of social entrepreneurship development. Kyiv : OSCE Project Co-ordinator in Ukraine, 2019. 52 p. URL: <https://www.osce.org/files/f/documents/2/1/426377.pdf>

5. Rebuilding Ukraine by reinforcing regional and municipal governance. Paris : OECD Publishing, 2022. 338 p. (OECD Multi-level Governance Studies). URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/12/rebuilding-ukraine-by-reinforcing-regional-and-municipal-governance_63099658/63a6b479-en.pdf

СТРУКТУРА ФАКТОРІВ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В МЕЖАХ ПАРАДИГМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Коцюба Олексій Станіславович

*доктор економічних наук,
професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана*

Сучасна економіка у її ключових тенденціях характеризується вкрай жорсткою конкуренцією, динамічністю продуктових і ресурсних ринків, високим рівнем економічної і соціокультурної глобалізації, зростанням ролі інформації як економічного ресурсу, стрімкими змінами технологій і концепцій. За таких умов для будь-якого підприємства утримувати свої позиції на ринку та стабільно досягати позитивних економічних результатів надзвичайно складно.

Одним з теоретичних підходів, в межах якого реалізується спроба розроблення проблематики діяльності підприємств з якомога більш широких позицій, є концепція економічної стійкості. У найзагальнішому вигляді призначення концепції економічної стійкості підприємства (ЕСП) можна визначити як формування відповіді на питання [1]: яким чином підприємство, що функціонує в умовах нинішньої економіки, здатне ефективно протистояти несприятливим впливам зовнішнього середовища або адаптуватися до них, і в результаті забезпечувати: щонайменше – своє виживання, а щонайбільше – досягнення довгострокового успіху.

Якщо виходити з положень стратегічного управління, яке сьогодні входить до парадигмального базису науково-практичної галузі економіки та управління підприємствами, в межах внутрішнього середовища підприємства можна виокремити дві підсистеми факторів його економічної стійкості [1]:

- підсистема факторів стратегічного потенціалу, або так звана стратегічна платформа (СП) [2], яка включає ресурси, ключові компетенції та організаційні здатності;

- підсистема актуалізації факторів стратегічного потенціалу, яка визначається конкретною моделлю активізації складових (елементів) стратегічної платформи.

Формалізоване представлення структури внутрішніх факторів ЕСП в межах наведених вище двох підсистем може бути здійснене у такий спосіб (на основі [1]).

На першому рівні декомпозиції структуру внутрішніх факторів формування ЕСП ($CZ_{ЕСП}$) можна подати як упорядковану пару агрегатів:

$$CZ_{ЕСП} = (СП_{П}, СМФР_{П}), \quad (1)$$

де $СП_{П}$ – стратегічна платформа підприємства; $СМФР_{П}$ – стратегієорієнтована модель функціонування й розвитку, що прийнята та реалізується підприємством.

Агрегат $СП_{П}$ згідно з викладеним вище має вигляд:

$$СП_{П} = (P, KK, OZ), \quad (2)$$

де P – ресурси; KK – ключові компетенції; OZ – організаційні здатності.

Агрегат $СМФР_{П}$ відповідно до положень теорії стратегії підприємства [3] може бути описаний кортежем:

$$СМФР_{П} = (ФБП_{П}, СБ_1, ..., СБ_i, ..., СБ_n, РКБП_{П}), \quad (3)$$

де $ФБП_{П}$ – формула бізнес-портфеля, яка містить генеральну настанову щодо напрямку розвитку бізнесу підприємства, включно з принципами балансування складових бізнес-портфеля; $СБ_i$ – конкурентна стратегія за i -м бізнесом або стратегічним напрямом діяльності; n – кількість стратегічних напрямів діяльності підприємства; $РКБП_{П}$ – регулювання та контроль, які спрямовані на забезпечення реалізації формули бізнес-портфеля, включно з можливістю перегляду прийнятих настанов в разі істотної зміни умов їх здійснення.

Структуру конкурентної стратегії відповідно до загальноприйнятої ієрархії стратегій [3] описує кортеж:

$$СБ_i = (ФСБ_i, ФС_{i1}, ..., ФС_{ij}, ..., ФС_{im}, РК_i), \quad i = \overline{1, n} \quad (4)$$

де $ФСБ_i$ – формула конкурентної стратегії за i -м бізнесом, яка містить цільову настанову його розвитку, провідний принцип реалізації конкурентної стратегії; $ФС_{ij}$ – функціональна стратегія в межах j -ї функціональної підсистеми підприємства, яка забезпечує реалізацію конкурентної стратегії за i -м напрямом діяльності; $РК_i$ – регулювання та контроль, що спрямовані на забезпечення реалізації конкурентної стратегії за i -м бізнесом, включно з можливістю перегляду прийнятої стратегії в разі істотної зміни умов її здійснення.

Деталізація функціональної стратегії [3] може бути здійснена у такий спосіб:

$$ФС_{ij} = (Ц_{ij}, ОП_{ij}, РК_{ij}), \quad i = \overline{1, n}, \quad j = \overline{1, m}, \quad (5)$$

де $Ц_{ij}$ – цільовий агрегат (комплекс цілей та завдань) щодо функціональної стратегії за i -м бізнесом для j -ї функціональної

підсистеми; OP_{ij} – агрегат процесів та операцій, що безпосередньо реалізують j -у функцію в межах прийнятої за нею стратегією для i -го бізнесу; PK_{ij} – регулювання та контроль, що мають забезпечити здійснення j -ї функції згідно з прийнятою за нею стратегією для i -го бізнесу, включно з можливістю перегляду і коригування функціональної стратегії в разі істотних змін умов її здійснення.

Забезпечення економічної стійкості підприємства неможливе без ефективної інвестиційної діяльності, яка в межах парадигми стратегічного управління має бути стратегієорієнтованою, тобто такою, що передбачає розроблення й реалізацію інвестиційної стратегії, яка відповідає загальній стратегії підприємства. Стратегієорієнтованість інвестиційної діяльності означає планування й здійснення підприємством стратегічних інвестицій. У найширшому розумінні призначенням останніх є формування потенціалу відмітності та прибутковості підприємства у довгостроковому періоді. З точки зору взаємодії зі стратегічними цілями підприємства стратегічні інвестиції мають здійснювати основоположний (принциповий) вплив на їх досягнення [4].

Підбиваючи підсумки представленого огляду, можна зазначити таке.

Структуризація внутрішніх факторів економічної стійкості підприємства в межах парадигми стратегічного управління передбачає виокремлення двох фундаментальних підсистем – стратегічної платформи та підсистеми актуалізації її складових (елементів). Стратегічна платформа включає ресурси, ключові компетенції та організаційні здатності. Підсистема актуалізації складових стратегічної платформи містить формулу бізнес-портфеля підприємства, конкурентні стратегії за стратегічними напрямками його діяльності, а також функції регулювання та контролю, предметом яких є забезпечення реалізації прийнятої формули бізнес-портфеля.

До фундаментальних факторів забезпечення економічної стійкості підприємства у контексті стратегічного управління слід віднести стратегічні інвестиції. Вони є похідними від загальної стратегії підприємства, мають здійснювати визначальний вплив на його стратегічні цілі, формуючи потенціал його відмітності та прибутковості у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Коцюба О. С. Механізм та аналітико-інструментальні засоби забезпечення економічної стійкості підприємства (за матеріалами поліграфічних підприємств України): дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ, 2009. 284 с.
2. Гаращенко Н. М. Стратегічна платформа підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2000. Вип. 2–3. С. 123–131.

3. Наливайко А. П., Гаращенко Н. М., Прохорова Є. В. Стратегія підприємства: навч. посіб. / за заг. та наук. ред. д. е. н., проф. А. П. Наливайка. Київ: КНЕУ, 2016. 485 с.

4. Коцюба О. С. Стратегічні інвестиції як ключовий фактор потенціалу прибутковості підприємства. *Економіка підприємства: теорія та практика*: зб. матеріалів X Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 10–11 жовт. 2024 р. Київ: КНЕУ, 2024. С. 54–56.

МОЛОДІЖНИЙ СЕГМЕНТ РИНКУ ПРАЦІ В УКРАЇНІ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВИРІШЕННЯ

Манячук Вікторія Олександрівна

здобувач вищої освіти,

Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»

Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна

Молодіжний сегмент українського ринку праці залишається одним із найбільш проблемних, що зумовлюється комплексом соціально-економічних, освітніх і демографічних факторів. Основні складнощі, з якими стикається молодь під час працевлаштування, пов'язані з пошуком першого робочого місця, відсутністю практичного досвіду, невідповідністю здобутої освіти реальним потребам роботодавців, а також завищеними очікуваннями щодо рівня оплати праці та умов зайнятості. У сукупності це формує стійку диспропорцію між попитом і пропозицією робочої сили в молодіжному сегменті ринку праці.

Зазначимо, що демографічні чинники істотно впливають на формування молодіжного сегмента ринку праці України. До ключових з них належать скорочення чисельності молоді внаслідок демографічного старіння населення, масова трудова та освітня міграція, наслідки повномасштабної війни у вигляді вимушеного переміщення та мобілізації працездатного населення, а також регіональні диспропорції розміщення молоді. Внаслідок відсутності робочих місць у селах [1] – молодь переїжджає до міст, або влаштовується на дистанційну роботу, що частково врятовує ситуацію із віковими структурними диспропорціями у селах. Сукупна дія цих факторів зумовлює скорочення трудового потенціалу молодого покоління, поглиблює кадровий дефіцит в окремих галузях і регіонах та ускладнює процеси відтворення робочої сили.

Однією з ключових проблем безробіття молоді, як зазначають науковці, є пошук першого робочого місця. Причиною цього є те, що більшість роботодавців висувають вимоги щодо наявності практичного досвіду, якого випускники закладів освіти, як правило, не мають [2].

Водночас експерти наголошують на проблемі невідповідності освітньої підготовки вимогам ринку праці, коли структура спеціальностей не відповідає реальному попиту економіки, а якість підготовки окремих випускників не забезпечує необхідного рівня професійних компетентностей [3]. Це призводить до ситуації, коли диплом не гарантує працевлаштування, а молодь змушена або перекваліфіковуватися, або погоджуватися на роботу з нижчою оплатою праці. Як зазначила у своєму дослідженні Мельник М. заробітна плата

осіб зі стажем до 2 років на 22% нижча за середню (офіційна зайнятість) [4, с. 296].

Вагомим чинником впливу на безробіття, зокрема на молодіжне безробіття, є диспропорція між очікуваннями молоді та реальними пропозиціями роботодавців. Молодь орієнтуються на гідний рівень заробітної плати, комфортні умови праці, можливості кар'єрного зростання, тоді як ринок праці часто пропонує мінімальну зарплату, нестабільну або неформальну зайнятість та витікаючи з цього обмежені соціальні гарантії [2]. Це посилює міграційні настрої серед молоді та сприяє відтоку молодого працездатного населення за кордон.

При цьому ринок праці України демонструє тенденцію до зниження рівня безробіття, особливо зареєстрованого. Так, за прогнозами Національного банку України, його рівень може опуститися нижче 11,6% до 2025 року (фактичний рівень станом на листопад 2025 р. – 12%), і до 10,6% у 2026 р. [5].

Щодо молодіжного сегменту, то за даними Державної служби зайнятості, безробіття серед чоловіків у віці 15–24 за 2021–2023 рр. скоротилось на 78%, у віці 25–29 років – на 84,6%, у віці 30–34 років – на 80,9%. При цьому за цей же період серед жінок у віці 15–24 років офіційно зареєстрованих безробітних стало менше на 8%, у віці 25–29 – на 12%, у віці 30–34 – на 12,9% [6]. Всього зареєстрованих безробітних у віці 15–34 було 25,2 тис. осіб, серед яких питома вага жінок становила 77%. Така різниця відмінності у скороченні рівня безробіття і кількості безробітних за статевою ознакою може свідчити, що чоловіків або вже мобілізовано або вони не стають на облік в Державну службу зайнятості, щоб не бути мобілізованими. Тобто офіційні дані свідчать про зменшення кількості безробітних чоловіків, і в мирні часи, це означало б, що вони перейшли в категорію працюючих, а у воєнні – викривляють офіційну статистику, переходячи в статус неофіційно зайнятих (безробітних) або виїжджаючи за кордон.

Поряд зі зменшенням загального безробіття зберігається гострий дефіцит кадрів у робітничих, технічних і технологічних професіях, що свідчить про структурний дисбаланс між підготовкою кадрів і потребами економіки [3].

Повномасштабна війна суттєво загострила всі наявні проблеми молодіжного ринку праці. Масові переміщення населення, руйнування підприємств, знищення інфраструктури, мобілізаційні процеси та загальна економічна нестабільність обмежили можливості працевлаштування, в тому числі і серед молоді. Водночас війна формує й нові можливості, насамперед у секторах, пов'язаних з обороною, логістикою, будівництвом, відновленням територій, цифровими технологіями.

Науковці зазначають, що в сучасних умовах для вирішення проблем зайнятості молоді, особливої ваги набуває посилення зв'язку між закладами освіти та бізнесом, розвиток дуальної освіти, стажувань, програм першого робочого місця, а також формування в молоді цифрових, комунікативних навичок, яких вимагає ринок праці [3]. Важливими стають також готовність молоді до професійної мобільності, перекваліфікації та безперервного навчання впродовж життя.

Таким чином, молодіжний сегмент ринку праці України демонструє скорочення контингенту безробітної молоді, але це відбувається скоріш не за рахунок вирішення проблеми їх безробіття, а від того, що самого контингенту стає об'єктивно менше через різні фактори та процеси, наведені у дослідженні.

Вирішення проблем зайнятості молоді можливе лише за умови комплексної державної політики, спрямованої і на наближення систем освіти до потреб роботодавців, і на створення гідних робочих місць, і на підтримку самозайнятості молоді, та за умови активної участі роботодавців у процесах формування та збереження кадрового потенціалу для стійкого розвитку країни.

Список використаних джерел:

1. Луцай В.В. Проблема безробіття молоді в Україні. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2022. № 5. URL: <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2022/12/35.pdf> (дата звернення 08.12.2025).
2. Дорошко О. О. Особливості зайнятості молоді в Україні. *Економіка та підприємництво: зб. наук. праць молодих учених та аспірантів*. 2008. Вип. 21. С. 30–37 URL: [https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c6d8e772-922f-4795-8179-92cac9bbb08c/content#:~:text=\(дата звернення 08.12.2025\)](https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c6d8e772-922f-4795-8179-92cac9bbb08c/content#:~:text=(дата звернення 08.12.2025)).
3. Холодницька А, Бондаренко А. Молодіжне безробіття в Україні в умовах воєнного стану та розробка заходів щодо забезпечення працевлаштування молоді. *Проблеми та перспективи економіки та управління*. 2023. № 1 (33). URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/281993/278680>(дата звернення 08.12.2025).
4. Мельник М. Молодіжний сегмент ринку праці в контексті розвитку людського капіталу. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. №5 (287). С.289–302. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/05/5.25._topic_Maryna-Melnyk-289-302.pdf(дата звернення 08.12.2025).
5. Офіційне безробіття в Україні впало до історичного мінімуму. РБК-Україна. 20.01.2025 р. URL: [https://www.rbc.ua/rus/news/ofitsiyne-bezrobittya-ukrayini-vpalo-istorichnogo-1737368999.html#:~:text=\(дата звернення 08.12.2025\)](https://www.rbc.ua/rus/news/ofitsiyne-bezrobittya-ukrayini-vpalo-istorichnogo-1737368999.html#:~:text=(дата звернення 08.12.2025)).
6. Молодіжний сегмент ринку праці в Україні в період повномасштабної війни. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/molodizhnyy-sehment-rynku-pratsi-ukrayiny-v-period-povnomasshtabnoyi-viyny>(дата звернення 08.12.2025).

СТАЛЕ ВИКОРИСТАННЯ ПРИРОДНИХ РЕСУРСІВ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ОРІЄНТИР ПОЛІТИКИ АГРАРНОГО І СІЛЬСЬКОГО РОЗВИТКУ¹

Михайленко Оксана Віталіївна

*кандидат економічних наук, старший науковий співробітник,
Державна установа «Інститут економіки та прогнозування
Національної академії наук України»;*

*старший науковий співробітник,
Державна установа «Центр оцінювання діяльності наукових установ
та наукового забезпечення розвитку регіонів України НАН України»*

Проблематика сталого використання природних ресурсів нині розглядається як один із першорядних глобальних викликів ХХІ ст. і посідає провідне місце серед міжнародних пріоритетів, що відображено у низці документів ООН, зокрема у “Порядку денному у сфері сталого розвитку на період до 2030 року” та у Цілях сталого розвитку (ЦСР) [1; 2]. Її надзвичайна значущість підтверджується результатами проведених досліджень, які свідчать, що людство споживає природні ресурси у 1,7 раза швидше, ніж біосфера здатна їх відновити, що створює загрозу системного екологічного перенавантаження та деструкції ключових екосистем планети [3].

В умовах глобалізації природні ресурси набувають статусу чинника, що визначає соціально-економічну стабільність країн, їх конкурентоспроможність на світовому ринку та характер геополітичної рівноваги. Експерти Стокгольмського міжнародного інституту дослідження проблем миру (Stockholm International Peace Research Institute, SIPRI) у звіті “Середовище миру: безпека у нову еру ризиків” (“Environment of Peace: Security in a New Era of Risk”) підкреслюють, що неефективне використання природних ресурсів та згубне втручання у функціонування екосистем зумовлюють їх виснаження та генерацію природних, соціальних, техногенних, економічних та ін. загроз, а жорстка геополітична та гео економічна конкуренція здатні загострити ризик розв’язання повномасштабних і локальних конфліктів, які породжують небезпеку для людства та природного середовища його буття [4].

Однією з галузей економіки, яка істотно залежить від природних ресурсів та одночасно здійснює потужний негативний вплив на довкілля, виступає сільське господарство. Такий вплив знаходить своє

¹ Роботу виконано в межах наукового проєкту РК № 0122П00552 «Комплексний аналіз робастних профілактичних та адаптивних заходів управління продовольством, енергією, водою та соціальною сферою в умовах системних ризиків та наслідків COVID – 19».

відображення у деградації ґрунтів та зниженні їх родючості (через ущільнення, послаблення водопроникності та аераційної здатності внаслідок використання важкої сільськогосподарської техніки, зменшення гумусового горизонту через водну і вітрову ерозію та екологічно незбалансоване землеробство, забруднення хімічними сполуками через надмірне застосування мінеральних добрив та засобів захисту рослин), у виснаженні водних ресурсів (через використання великих обсягів прісної води для зрошення сільськогосподарських угідь, забруднення хімічними речовинами і стоками поверхневих та підземних вод, упровадження низькоєфективних методів меліорації), у забрудненні атмосферного повітря через викиди забруднюючих речовин та парникових газів, у збіднінні біорізноманіття, зниженні стійкості екосистем і їх здатності до саморегуляції через пріоритизацію монокультурного землеробства та знищення природних ландшафтів.

Ситуацію істотно ускладнюють кліматичні зміни. За оцінкою Міжурядової групи експертів зі змін клімату (IPCC) середня глобальна температура зросла на понад 1,10C у порівнянні з доіндустріальним рівнем, що призвело до збільшення частоти екстремальних погодних явищ, зменшення запасів прісної води та зниження урожайності сільськогосподарських культур [5]. Це практично унеможливлює якісне довгострокове планування природокористування та підвищує потребу у впровадженні адаптивних екостійких стратегій.

Такі зрушення обумовлюють необхідність кардинального перегляду ролі аграрія, особливо у його взаємодії з довкіллям. Він більше не є лише виробником, який здійснює окремі заходи зі збагачення біорізноманіття, збереження якості ґрунтів, пом'якшення наслідків кліматичних змін та адаптації до них тощо, навпаки, він зобов'язаний активно управляти ресурсним потенціалом. У підготовчому дослідженні «Майбутнє продовольства та сільського господарства» (2017 р.) представники Європейської Комісії зазначили, що «фермери та лісівники є не тільки користувачами природних ресурсів, а й незамінними менеджерами екосистем, середовищ існування та ландшафтів» [6].

Зasadничі принципи природокористування в Україні визначені на підставі низки нормативно-правових документів, а саме: Конституції України [7], Закону України «Про охорону навколишнього природного середовища» [8], Земельного кодексу України [9], Водного кодексу України [10], Закону України «Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року» [11], Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року [12] та ін. В них представлені різноманітні інструменти, призначені для забезпечення ефективного використання природних ресурсів. Вони мають різну природу, масштаби і рівні, однак рідко піддаються узгодженню між собою та заходами інших політичних

документів; їх цілі, як правило, недостатньо чіткі, не мають базових рівнів і часових рамок для оцінки ступеня реалізації, що значною мірою ускладнює моніторинг та визначення дієвості заходів, що вживаються.

В цьому контексті видається доцільним істотне удосконалення політики аграрного і сільського розвитку в частині сприяння ефективному природокористуванню, яке передбачає:

- узгодження цілей аграрної, екологічної та регіональної політики з урахуванням необхідності гармонізації законодавства України з нормативно-правовим полем ЄС та потреби у відновленні забруднених / постраждалих / знищених природних ресурсів внаслідок широкомасштабного вторгнення рф;

- інкорпорацію вимог щодо раціонального використання природних ресурсів у стратегічні документи, державні програми і плани розвитку сільських територій, налагодження плідної взаємодії і координації зусиль між органами, відповідальними за реалізацію аграрної, екологічної та регіональної політики, з метою забезпечення комплексного управління природними ресурсами сільських територій, удосконалення механізмів контролю та відповідальності за порушення вимог природоохоронного законодавства;

- узалежнення державної фінансової підтримки та дотримання аграріями екологічно безпечних практик природокористування, що сприятиме формуванню економічних стимулів для впровадження ресурсозберігаючих технологій, зменшення негативного впливу на агроєкосистеми та забезпечення довгострокової стійкості сільськогосподарського виробництва;

- запровадження інтегрованої мультирівневої системи моніторингу природних ресурсів сільських територій на основі геоінформаційних технологій, дистанційного зондування та картографування, яка дасть змогу забезпечити науково обґрунтоване прийняття управлінських рішень в рамках реалізації державної політики у сфері ресурсокористування;

- активізацію діяльності дорадчих служб, консультаційних агенцій, посилення системної взаємодії між науковими установами, освітніми закладами та підприємницькими структурами, сприяння підвищенню рівня екологічної культури населення та компетентності аграріїв з метою формування ціннісних орієнтирів, спрямованих на збереження природного капіталу та мінімізацію екологічних ризиків.

Список використаних джерел:

1. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. United Nations. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda>
2. Sustainable Development Goals. United Nations. URL: <https://www.undp.org/sustainable-development-goals>

3. Yes, humans are depleting Earth's resources, but "footprint" estimates don't tell the full story. URL: https://phys.org/news/2018-07-humans-depleting-earth-resources-footprint.html?utm_source=chatgpt.com

4. Environment of Peace: Security in a New Era of Risk / Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI). 2022. URL: <https://www.sipri.org/publications/2022/policy-reports/environment-peace-security-new-era-risk>

5. Climate Change 2022: Impacts, Adaptation and Vulnerability. Sixth Assessment Report of Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC). URL: <https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg2/>

6. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European economic and social committee and the Committee of the regions "The Future of Food and Farming". URL: https://www.europarl.europa.eu/cmsdata/141805/13_future_of_food_and_farming_COM_en.pdf

7. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

8. Закон України № 1264-XII від 25 червня 1991 р. "Про охорону навколишнього природного середовища". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text>

9. Земельний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text>

10. Водний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/213/95-%D0%B2%D1%80#Text>

11. Закон України № 2697-VIII від 28 лютого 2019 р. «Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text>

12. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 1163-р від 15 листопада 2024 р. «Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#n12>

**FORMATION OF A MECHANISM FOR INTEGRATION
OF ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC POTENTIAL
OF BLOCKCHAIN TECHNOLOGIES
IN THE AGRIBUSINESS SYSTEM**

Salin Serhii

Postgraduate Student,

Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-5735-0482>

Modern transformation processes, increased competition, increasing requirements for transparency and traceability of commodity flows necessitate the implementation of innovative solutions that can increase management efficiency and reduce risks. In this context, the organizational and economic potential of Blockchain technologies plays a more significant role, as it ensures data reliability, protects information flows and strengthens trust between participants in agricultural value chains.

Blockchains open up new opportunities for optimizing production processes, digitalizing resource accounting, product quality control and increasing the sustainability of the entire agribusiness complex by introducing innovative technologies that have a set of immutable centralized and decentralized records of verifications of executed smart contracts, which significantly strengthen the organizational and economic potential of Blockchains with a focus on creating a trusted information network between agribusiness entities. However, the lack of Blockchain solutions in the agribusiness system based on organizational and economic tools that should ensure transparency in the implementation of digital transformation by entities does not allow activating the full traceability of agricultural products, reducing the likelihood of counterfeiting goods, increasing trust between market participants and optimizes transaction costs. According to estimates by international organizations, the use of Blockchain in the field of agricultural production can increase the efficiency of logistics processes by 20-30%, and reduce administrative costs by up to 40% [1]. In this context, an urgent scientific problem is the formation of a holistic mechanism for integrating the organizational and economic potential of Blockchain technologies into the agribusiness system, which allows to increase competitiveness, technological flexibility and sustainability of value chains.

The issues of digitalization of agribusiness and the introduction of innovative technologies in its development have been studied by both Ukrainian and foreign scientists. M. Porter's works explore the strategic impact of digital innovations on the competitive advantages of enterprises [3].

R. Tapscott was one of the first to scientifically substantiate the possibilities of Blockchain as a mechanism of trust in digital ecosystems, noting its role in ensuring security and decentralization of transactions [4]. Similar conclusions are given in a systematic review by F. Kasino, T. Dasaklis and K. Patsakis [2], where Blockchain is considered as a tool for increasing data security and trust between market participants.

In the domestic scientific environment, the problems of digital transformation of the agro-industrial complex are highlighted in the works of I. Lukinov, who emphasized the importance of modernizing the management system of agricultural enterprises under the influence of technological innovations [5]. The issues of information transparency and digital monitoring were considered by O. Shpychak and A. Dibrova, who emphasize that in recent years digital technologies have become a determining factor in the development of agricultural markets [6].

Despite a significant number of studies, the issues of integrating Blockchain into internal agribusiness management systems based on the methodology for assessing its organizational and economic potential, and the formation of a comprehensive mechanism for introducing technologies into centralized agribusiness structures remain insufficiently developed. This determines the scientific novelty and relevance of the proposed study.

Technological determinants of the organizational and economic potential of Blockchain in the agribusiness system accelerate the digital transformation of the industry. In this context, O. Dovgan formed a modern concept of the digital transformation of agribusiness in the context of global digitalization of the economy, which became a reference point for understanding how digital technologies change financial models of investment potential sustainability and corporate governance of the architecture of business structures in the international space. The author considers digitalization not as an additional tool, but as a fundamental driver of the transformation of the economic system of enterprises, emphasizing that digital technologies change the logic of resource redistribution, create new flows and models of monetization, increase the accuracy of forecasts, and reduce administrative costs. In his opinion, the digital transformation of agribusiness is part of a broader process of transition to “data-driven agriculture”, where data becomes the basis for strategic decisions [7, p. 147].

Digital transformation of the agribusiness system through Blockchain is not only a technological upgrade, but also a modernization of the institutional foundations of competition, where companies with a high level of digital readiness gain a strategic advantage in domestic and foreign markets. In the future, it is such enterprises that will form new standards of global agri-food trade with an emphasis on traceability, environmental friendliness and trust as key determinants of competitiveness.

From the perspective of strategic scenarios for the development of Blockchain infrastructure in the agribusiness system, an innovative vector of total digitalization is traced, which allows it to be gradually integrated into digital tools for managing resources, financial flows and information interactions between all participants in the agricultural ecosystem. Within the framework of this approach, agricultural enterprises move away from fragmented accounting and control systems to single decentralized platforms, which allows for a continuous flow of data, where each record is transparent, immutable and available for verification [4; p. 318].

The organizational and economic potential of Blockchain technologies is directed, first of all, at the organizational capabilities of the agribusiness system, due to the technology's ability to change the internal architecture of business processes of agricultural enterprises, forming new types of interactions between participants in the value chain. One of the key consequences of integrating Blockchain technologies is the decentralization of operations, which eliminates the need for intermediate intermediaries and a data verification center. All transactions are recorded in an immutable distributed registry accessible to all authorized participants, which increases the level of trust between agribusiness entities [13].

Conclusions.

The innovativeness of the approach lies in the phased scaling of technologies depending on the level of digital maturity of agribusiness entities, which allows minimizing implementation risks and ensuring a sustainable economic effect at each phase of development. An important component of the mechanism is cyclical performance monitoring, which provides an opportunity to timely adjust management decisions and adapt the architecture of solutions to changing market conditions. In the future, the introduction of Blockchain into agribusiness will contribute to the formation of new decentralized business models, strengthening the competitiveness of the Ukrainian agrarian sector in the global market and integration into international value chains.

References:

1. World Bank. Blockchain for Agriculture: Opportunities and Challenges. World Bank Report, 2021. 112 p.
2. Casino F., Dasaklis T.K., Patsakis C. (2019). A systematic literature review of blockchain-based applications: Current status, classification and open issues. *Telematics and Informatics*, no. 36, pp. 55–81.
3. Porter M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, 396 p.
4. Tapscott D., Tapscott A. *Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin Is Changing Money, Business and the World*. Penguin, New York, 2016. Available at: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2566443>
5. Lukinov I.I. (2018) Innovatsiyni rozvytok ahropromyslovoho kompleksu [Innovative development of the agro-industrial complex]. *Ekonomika APK*, no. 3, pp. 5–12.

6. Shpychak O.M., Dibrova A.D. (2020) Tsyfrovizatsiia ahrarnoho sektoru: mozhyvosti ta ryzyky [Digitalization of the agricultural sector: opportunities and risks]. *Ekonomika Ukrainy*, no. 7, pp. 44–55.

7. Dovhan O. M. (2023) Finansova transformatsiia pidpriemstv ahropromyslovoho kompleksu v umovakh tsyfrovizatsii [Financial transformation of agro-industrial complex enterprises in the context of digitalization]. *Biznes Inform*, no. 6, pp. 145–152.

УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ В УКРАЇНІ: МІЖНАРОДНІ ПРАКТИКИ ТА ШЛЯХИ ІНСТИТУЦІЙНОЇ ГАРМОНІЗАЦІЇ

Силенко Микола Федосійович

*кандидат економічних наук, докторант кафедри економіки та фінансів,
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Національна академія управління»*

Економічна стійкість країн і регіонів у ХХІ столітті дедалі більше визначається не лише обсягами наявних ресурсів, а насамперед якістю управління ними. Публічні інвестиції відіграють ключову роль у формуванні довгострокового потенціалу економічного зростання, модернізації інфраструктури, підвищенні конкурентоспроможності регіонів і забезпеченні соціальної згуртованості. У цьому контексті ефективне управління публічними інвестиціями розглядається міжнародними організаціями як один із базових елементів економічної безпеки та стійкості держави.

Для України проблематика управління публічними інвестиціями має особливе значення в умовах воєнного стану, масштабних руйнувань виробничої та соціальної інфраструктури, а також очікуваного зростання обсягів міжнародної фінансової допомоги у процесі післявоєнного відновлення. За цих умов неефективне або інституційно неузгоджене використання публічних інвестицій може призвести до втрати ресурсів, зниження довіри донорів та поглиблення регіональних диспропорцій.

Міжнародний досвід управління публічними інвестиціями (Public Investment Management, PIM) демонструє, що ключовим фактором успіху є інституційна гармонізація стратегічного планування, бюджетного процесу та механізмів реалізації інвестиційних проєктів. В Україні ж, попри проведення реформ у сфері публічних фінансів і децентралізації, система управління публічними інвестиціями залишається фрагментованою та внутрішньо суперечливою.

Метою дослідження є узагальнення міжнародних практик управління публічними інвестиціями та визначення шляхів інституційної гармонізації цієї системи в Україні з урахуванням національних умов і викликів економічної стійкості.

У теорії публічних фінансів управління публічними інвестиціями розглядається як складова ширшої системи державного управління розвитком [3]. Інституційний підхід дозволяє аналізувати цю систему не лише як сукупність фінансових потоків, а як взаємодію формальних

правил, організаційних структур, процедур прийняття рішень і неформальних практик [4].

З позицій нової інституційної економіки ефективність публічних інвестицій визначається якістю інститутів, що забезпечують:

- узгодженість стратегічних цілей і фінансових рішень;
- зниження трансакційних витрат;
- мінімізацію опортуністичної поведінки;
- прозорість і підзвітність публічної влади.

Міжнародні організації (МВФ, ОЕСР, Світовий банк) у своїх підходах до РІМ наголошують на необхідності цілісного інвестиційного циклу, що охоплює всі стадії – від стратегічного обґрунтування до оцінки фактичних результатів.

Світовий досвід засвідчує, що країни з високим рівнем економічної стійкості мають інституційно зрілі системи управління публічними інвестиціями. У державах Європейського Союзу ключовим елементом є тісний зв'язок між національними та регіональними стратегіями розвитку і середньостроковими бюджетними рамками.

У країнах ОЕСР широко застосовуються стандартизовані процедури відбору інвестиційних проєктів, які передбачають:

- обов'язкову *ex ante* оцінку соціально-економічного ефекту;
- аналіз витрат і вигод;
- оцінку фіскальних та макроекономічних ризиків;
- пріоритетність проєктів із високою суспільною цінністю.

Особливу увагу приділено принципу *value for money*, який передбачає не максимізацію обсягів інвестування, а досягнення оптимального співвідношення між витратами та суспільними результатами. Важливою складовою є також *ex post* оцінка, що дозволяє враховувати попередній досвід у майбутніх інвестиційних рішеннях [5].

В Україні система управління публічними інвестиціями характеризується низкою структурних дисбалансів. Насамперед це розрив між стратегічним плануванням і бюджетним процесом, коли стратегічні документи не мають чіткої фінансової прив'язки, а бюджетні рішення ухвалюються без достатнього стратегічного обґрунтування.

Суттєвою проблемою є інституційна фрагментація, що проявляється у дублюванні функцій між органами виконавчої влади, недостатній координації між центральним і місцевим рівнями та слабкій інтеграції міжнародних донорських програм у національну систему публічних інвестицій.

Окрему увагу слід приділити інституційній асиметрії регіонального розвитку. Різний рівень управлінської спроможності громад призводить до нерівномірного доступу до інвестиційних ресурсів і поглиблення територіальних диспропорцій.

Гармонізація управління публічними інвестиціями в Україні має базуватися на поєднанні міжнародних стандартів із національними особливостями. Першочерговим кроком є інституційне посилення середньострокового бюджетного планування як основи для прогнозованого інвестування.

Доцільним є впровадження єдиної методології підготовки та оцінки інвестиційних проєктів, яка б відповідала стандартам ОЕСР і Світового банку. Це дозволить забезпечити порівнянність проєктів, прозорість відбору та підзвітність органів влади.

В умовах післявоєнного відновлення особливого значення набуває інтеграція міжнародної фінансової допомоги в єдину систему управління публічними інвестиціями. Використання цифрових платформ моніторингу та відкритих реєстрів інвестиційних проєктів сприятиме підвищенню довіри з боку міжнародних партнерів і громадянського суспільства.

Публічні інвестиції виступають ключовим інструментом зменшення регіональних диспропорцій і стимулювання економічної активності на місцевому рівні [6]. Міжнародний досвід підтверджує, що ефективне управління інвестиціями на регіональному рівні потребує поєднання фінансової автономії та чітких загальнонаціональних правил [5].

Для України актуальним є розвиток інституційної спроможності регіонів у сфері проєктного менеджменту, стратегічного аналізу та моніторингу результатів. Це дозволить підвищити якість інвестиційних рішень і забезпечити сталі результати розвитку.

Таким чином, міжнародні практики управління публічними інвестиціями свідчать, що інституційна узгодженість, стратегічна орієнтація та прозорість є ключовими передумовами ефективного використання публічних ресурсів. В Україні наявні інституційні суперечності знижують потенціал публічних інвестицій як інструменту економічної стійкості та регіонального розвитку.

Інституційна гармонізація управління публічними інвестиціями на основі міжнародного досвіду є необхідною умовою успішної післявоєнної відбудови, підвищення ефективності використання бюджетних і донорських коштів та інтеграції України до європейського економічного простору.

Список використаних джерел:

1. Про затвердження плану заходів з реалізації Дорожньої карти реформування управління публічними інвестиціями на 2024–2028 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 черв. 2024 р. № 588-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 11.10.2025).
2. Деякі питання управління публічними інвестиціями : постанова Кабінету Міністрів України від 14 трав. 2025 р. № 527. URL: <https://www.kmu.gov.ua/>

npas/deiaki-pytannia-upravlinnia-publichnymy-investytsiiamy-i-527 (дата звернення: 11.10.2025).

3. Івашко О. А. Сучасна парадигма дослідження публічних інвестицій. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2023. № 6 (164). С. 33–38. URL: https://ird.gov.ua/sep/sep20236%28164%29/sep20236%28164%29_033_IvashkoOA.pdf (Дата звернення – 11.10.2025)

4. Ністор О. Роль багаторівневого управління державними інвестиціями для забезпечення їхньої ефективності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-36> (дата звернення: 08.10.2025)

5. Kim J.-H., Fallov J. A., Groom S. Public Investment Management Reference Guide. Washington, DC : World Bank, 2020. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/548751582775237521/public-investment-management-reference-guide> (дата звернення: 30.09.2025).

6. OECD. Recommendation on Effective Public Investment Across Levels of Government. Paris : OECD, 2014. URL: <https://www.oecd.org/regional/regional-policy/Principles-Public-Investment.pdf> (дата звернення: 11.10.2025).

7. International Monetary Fund. PIMA Handbook: Public Investment Management Assessment. Washington, DC : IMF, 2022. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/Books/Issues/2022/07/12/PIMA-Handbook-Public-Investment-Management-Assessment-1st-Edition-50166> (дата звернення: 11.10.2025).

8. Regulation (EU) 2021/1060 of the European Parliament and of the Council of 24 June 2021 laying down common provisions on the European Regional Development Fund, the European Social Fund Plus, the Cohesion Fund, the Just Transition Fund and the European Maritime, Fisheries and Aquaculture Fund (consolidated version). URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32021R1060> (дата звернення: 08.10.2025).

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ТА ОРІЄНТИРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНСЬКОГО ПРИЧОРНОМОР'Я

Соколюк Катерина Юріївна

кандидат економічних наук, доцент, докторант,

старший науковий співробітник

відділу ринкових механізмів та структур,

Державна установа «Інститут ринку і економіко-екологічних

досліджень Національної академії наук України»

Актуальність теми дослідження обумовлена специфікою Українського Причорномор'я, його стратегічним значенням в забезпеченні продовольчої безпеки на загальнонаціональному рівні. Важливість вивчення даного питання підкреслюється й тим, що даний регіон (Одеська, Миколаївська та Херсонська області) значно потерпає від військових дій будучи при цьому логістичним хабом України. Серед основних негативних явищ варто відмітити наступні. Значні площі сільськогосподарських угідь у Херсонській та миколаївській областях є непридатними для використання через замінування та окупацію. Через воєнні дії було порушено виробничо-збутовий ланцюг через руйнування портової інфраструктури, елеваторів та складів.

З метою забезпечення життєздатності Причорноморського регіону необхідно приймати системні та стратегічні рішення направлені на вирішення нагальних проблем викликаних впливом війни. Зокрема, є потреба у відновленні зруйнованих виробничих потужностей.

При розробці комплексу заходів для забезпечення продовольчої безпеки на регіональному рівні у воєнний час потрібно керуватись Розпорядженням КМУ від 29 квітня 2022 р. №327-р «Про затвердження плану заходів забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану» [1]. Даний документ окреслює основні завдання та заходи, визначає індикатори для оцінки ступеня досягнення поставлених завдань, терміни та відповідальних виконавців. Основні сфери та завдання, що охоплює даний стратегічний документ подано на рис. 1 [1].

Щодо забезпечення продовольчої безпеки на регіональному рівні обласні та районні державні адміністрації [2] керуються Указом Президента України №681/2023 Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 9 жовтня 2023 року «Про стан забезпечення продовольчої безпеки» [3].

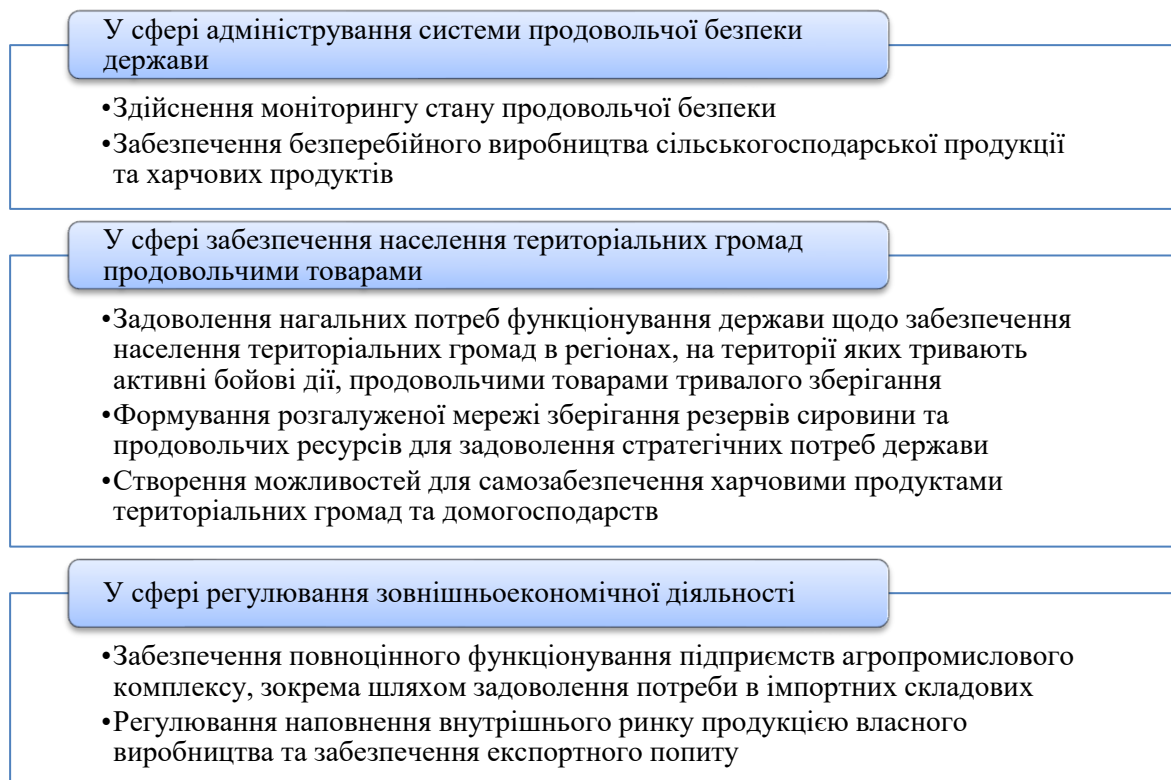


Рис. 1. Основні завдання забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану відповідно до постанови КМУ

До оперативних заходів, що направлені на адаптацію регіонів Українського Причорномор'я до сучасних викликів варто віднести:

1. Першочергова підтримка місцевого виробника шляхом стимулювання внутрішнього виробництва (на рівні малих та середніх фермерських господарств, домогосподарств) продуктів харчування з метою швидкого відновлення регіональної продовольчої системи.

2. Залучення міжнародної підтримки шляхом активної співпраці із ключовими партнерами (ООН (ФАО)) задля розробки та реалізації програм/проектів швидкого реагування.

3. Оперативне відновлення зруйнованих інфраструктурних об'єктів (елеваторів, логістичних центрів та портової інфраструктури).

Окрім того, в ході реалізації оперативних адаптаційних заходів варто враховувати стратегічні орієнтири на період повоєнного відновлення. Ключові із них, що мають на меті не просто забезпечити фізичну наявність продуктів харчування, але й гарантувати їх економічну доступність для жителів регіону, подано на рис. 2.

Отже, забезпечення продовольчої безпеки Українського Причорномор'я в умовах загроз потребує комплексного та багаторівневого підходу. Зокрема, потрібно поєднувати оперативне та стратегічне планування, що мають бути взаємодоповнюючими процесами. Основна мета – забезпечення у воєнний час як економічної так і фізичної доступності продовольства для населення регіону, а в

період повоєнного відновлення – формування стійкої та конкурентоздатної аграрної системи регіону інтегрованої до європейського продовольчого ринку.

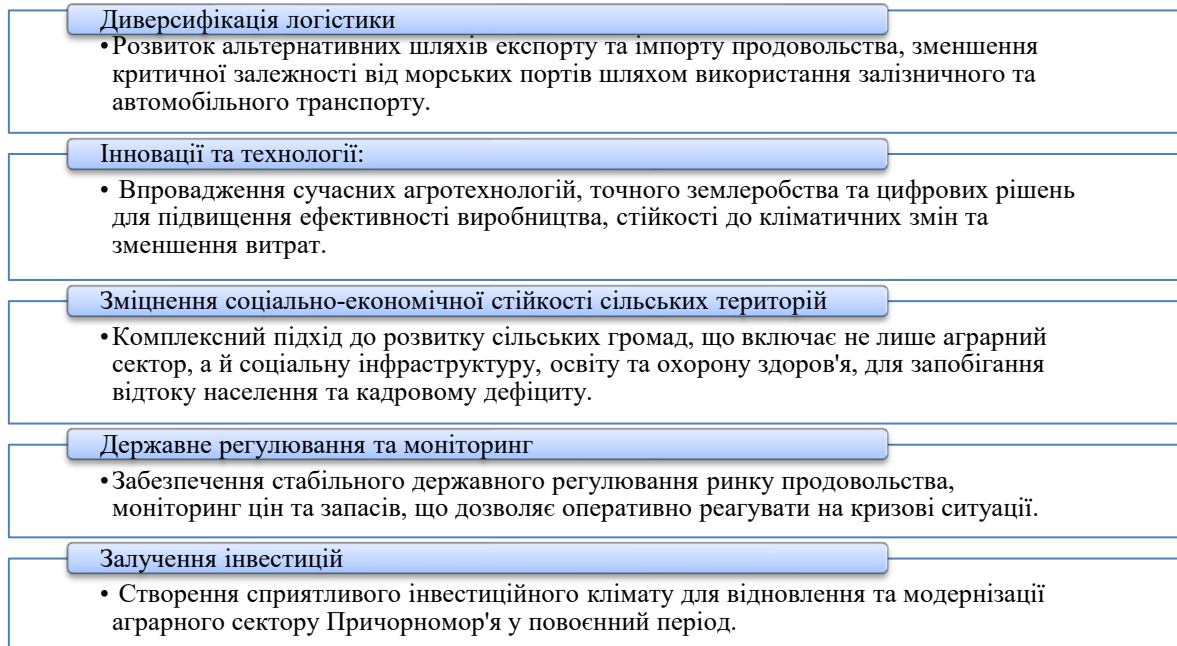


Рис. 2. Стратегічні орієнтири відновлення продовольчої безпеки Українського Причорномор'я

Список використаних джерел:

1. Про затвердження плану заходів забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/327-2022-p#Text> (дата звернення: 08.12.2025).
2. Продовольча безпека – державний пріоритет – білгород-дністровська районна державна адміністрація. *Білгород-дністровська районна державна адміністрація – Офіційний веб-сайт*. URL: <https://bd-rda.od.gov.ua/prodovolcha-bezpeka-derzhavnyj-priorytet/> (дата звернення: 08.12.2025).
3. Указ президента України №681/2023 – Офіційне інтернет-представництво Президента України. *Офіційне інтернет-представництво Президента України*. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/6812023-48589> (дата звернення: 08.12.2025).
4. Соколюк К.Ю. Удосконалення методичних засад оцінки продовольчої безпеки: національний та регіональний вимір. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2025. № 5 (81). С. 97–104.

СТРАТЕГІЧНО-ІНФРАСТРУКТУРНІ ПРІОРИТЕТИ АГРАРНОГО СЕКТОРА В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Стройко Тетяна Володимирівна

доктор економічних наук, професор,

Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

Амірханян Грачя Генрікович

аспірант,

Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

Дерев'янко Юрій Юрійович

аспірант,

Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

У сучасних умовах сталий розвиток аграрного сектора неможливо уявити без чіткого визначення стратегічно-інфраструктурних пріоритетів, які дозволяють поєднати економічну продуктивність, екологічну відповідальність та соціальну стабільність. Аграрна інфраструктура – включаючи матеріально-технічні системи, логістику, енергетичні та інформаційні мережі і виступає ключовим фактором конкурентоспроможності сільського господарства, підтримки продовольчої безпеки та інтеграції на світові ринки.

Ефективне інфраструктурне забезпечення є не лише умовою виживання агросектору, а й інструментом реалізації принципів сталого розвитку, що передбачають раціональне використання ресурсів, зниження екологічних ризиків та підтримку розвитку сільських територій.

Стратегічні пріоритети сталого розвитку аграрного сектору забезпечують його стійкість, ефективність і продовольчу безпеку в умовах глобальних викликів, сприяючи раціональному використанню ресурсів та впровадженню інновацій [1].

Формуючи загальний контекст дослідження доцільно обґрунтувати основні стратегічні інфраструктурні цілі аграрного сектору в контексті сталого розвитку:

1. Модернізація логістичної та ринкової інфраструктури. Адже забезпечення ефективних ланцюгів постачання та ринку збуту – основа для підвищення продуктивності й прибутковості сільського господарства. Недосконала логістика підвищує витрати, гальмує розвиток експорту та стримує доступ до міжнародних ринків, а інвестиції в логістичні хаби, сучасні склади, транспортні системи та цифрові платформи дозволяють вирішити ці виклики та зміцнити позиції фермерів на ринку [2].

2. Цифровізація та інформаційна інфраструктура. В основі цього напрямку лежить розвиток інформаційних систем (GIS, ERP, IoT-рішення для сільського господарства) сприяє підвищенню точності ухвалення рішень, зменшенню витрат та оптимізації ресурсів. Це ключовий крок до впровадження принципів “Agriculture 4.0”, які передбачають широке використання аналітики даних і автоматизації [3].

3. Енергетична та екологічна інфраструктура. В основі цього напрямку – перехід до низьковуглецевих джерел енергії в агросекторі та впровадження інфраструктури з поновлюваних джерел (сонячні, біогазові установки, вітроенергетика). Це сприятиме зменшенню викидів, зниженню енергетичних витрат і посиленню екологічної стійкості агровиробництва [4].

4. Підтримка людського капіталу та соціальна інфраструктура. Сталий розвиток неможливий без розвитку освіти, підвищення кваліфікації фермерів, сприяння зайнятості у сільській місцевості. Адже інвестиції в навчання, консультаційну підтримку та доступ до сучасних технологій підсилюють соціальну інфраструктуру та сприяють зниженню трудової міграції.

5. Інституційна інфраструктура. Це важлива складова, по суті основи сталого розвитку аграрної галузі. Тому що побудова прозорих інституційних механізмів управління, нормативно-правового середовища та механізмів підтримки (субсидії, кредитні програми), які стимулюватимуть інвестиції та інновації є базисом, що створює умови для залучення приватного капіталу й інтеграції світових стандартів у національну аграрну політику.

Особливу цікавість представляє концепт «Agriculture 4.0», як термін він застосовується для означення стратегічних галузевих тенденцій, таких як інтернет-речей (IoT), використання великих даних, машинне навчання, тощо – тобто все те, що може зробити аграрний сектор більш ефективним в умовах зростання населення та клімату для покращення його результатів, ефективності та підтримки сталого розвитку сільського господарства, шляхом використання точної інформації для прийняття стратегічних рішень [5].

Концепція “Agriculture 4.0”, безсумнівно, є перспективним напрямом розвитку аграрного сектору. У 2018 році Всесвітній урядовий саміт (WGS) у співпраці з Олівером Вайманом опублікував дослідницьку роботу в якій обґрунтували цю технологію як революційну. Відповідно дослідники акцентують увагу на чотирьох основних тенденціях, які можуть мати значний вплив на сільське господарство в стратегічній перспективі. До них віднесли: зміни клімату, харчові відходи, демографію та дефіцит природних ресурсів [6].

Розумне землеробство, або “Agriculture 4.0” – може визначати майбутнє сільського господарства, яке формується завдяки

впровадженню технологій та використанню їх потенціалу для створення більшої кількості продуктів харчування, процвітаючих екосистем та сталого ведення сільського господарства. Крім того, цифрові технології, такі як smart farming, підсилюють ефективність водокористування, знижують викиди парникових газів і підтримують перехід до «зеленої» аграрної моделі. А прозоре, прогнозоване регулювання сприяє залученню приватних і міжнародних засобів, підтримує інновації та зміцнює довіру між стейкхолдерами.

Подальший розвиток стратегічно-інфраструктурних пріоритетів аграрного сектору потребує переходу від декларативних цілей до системної реалізації через узгоджену державну політику, приватні інвестиції та міжсекторальну координацію. Ключовим завданням стає синхронізація інфраструктурних рішень із національними стратегіями сталого розвитку, кліматичними зобов'язаннями та вимогами глобальних агропродовольчих ринків. Без цього інфраструктура ризикує залишитися фрагментарною та неефективною.

Особливої уваги потребує питання доступності інфраструктури для малих і середніх агровиробників, які часто виключені з інноваційних процесів через фінансові та інституційні обмеження. Саме вони є критично важливими для соціальної стабільності сільських територій, тому механізми кооперації, публічно-приватного партнерства та цільових програм підтримки мають стати практичним інструментом реалізації сталого розвитку, а не формальним елементом політики.

Стратегічні цілі в сукупності формують комплексний підхід до сталого розвитку аграрного сектору, де економічні, екологічні та соціальні чинники інтегровані в єдину систему. Їх реалізація здатна забезпечити сталу продуктивність, зниження ризиків кліматичних змін, розвиток людського потенціалу та довгостроковий економічний прогрес для аграрного сектору економіки та сільських територій.

Список використаних джерел:

1. Томашук І. Стратегічні пріоритети сталого розвитку аграрного сектору в умовах глобальних викликів. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 6 (57). С. 302–312. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-40>
2. Старіков О. Ю. Ефективність інфраструктури аграрного ринку та її вплив на сільське господарство. *Економіка та підприємництво*. 2017. Вип. 38. С. 51–62.
3. Gyamfi E.K., ElSayed Z., Kropczynski J., Yakubu M.A., Elsayed N. Agricultural 4.0 Leveraging on Technological Solutions: Study for Smart Farming Sector. *2024 IEEE 3rd International Conference on Computing and Machine Intelligence (ICMI)*. 2024. P. 1–9.
4. Hernandez-Escobedo Q, Muñoz-Rodríguez D, Vargas-Casillas A, Juárez Lopez JM, Aparicio-Martínez P, Martínez-Jiménez MP, Perea-Moreno A-J. Renewable Energies in the Agricultural Sector: A Perspective Analysis of the Last Three Years. *Energies*. 2023. Vol. 16 (1). P. 345. DOI: <https://doi.org/10.3390/en16010345>

5. Tjhin V. U. and Riantini R. E. Smart farming: Implementation of industry 4.0 in the agricultural sector. Proceedings of the 6th International Conference on E-Commerce, E-Business and E-Government. 2022. P. 416–421.
6. De Clercq M., Vats A., and Biel A. Agriculture 4.0: The future of farming technology. Proceedings of the world government summit, Dubai, UAE. 2018. P. 11–13.

ЕКОНОМІЧНІ ТА БЕЗПЕКОВІ ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ УСТАНОВОК ЗБЕРІГАННЯ ЕНЕРГІЇ

Хадарцев Олександр Валентинович

кандидат економічних наук,

доцент кафедри економіки, підприємництва та маркетингу,

Національний університет «Полтавська політехніка

імені Юрія Кондратюка»

Убийвовк Ірина Іванівна

вчитель-методист,

Ліцей №33 Полтавської міської ради

Хадарцев Костянтин Олександрович

здобувач повної загальної середньої освіти,

Ліцей №33 Полтавської міської ради

Повномасштабна війна призвела до значних втрат енергетичної інфраструктури, зокрема генерації, передачі та розподілу електроенергії. Це впливає на стабільність функціонування економічного середовища, діяльність бізнесу та забезпечення базових потреб населення. У таких умовах електроенергія перестає бути просто елементом споживання і набуває ролі системоутворюючого ресурсу економіки, дефіцит або нестабільність якого призводить до ланцюгових негативних наслідків: зупинки виробництв, втрати доходів, зростання соціальної напруженості, тому пошук рішень, здатних підвищити стійкість енергетичного забезпечення, стає критично важливим [1].

З позиції економічної науки, установки зберігання енергії (УЗЕ) є економічно обмеженим ресурсом, що має корисність, вартісну оцінку та здатність генерувати економічний ефект. Ключовою особливістю УЗЕ є те, що вони не створюють, але істотно підвищують ефективність використання вже виробленої електроенергії. Це дозволяє розглядати їх як специфічну форму засобів виробництва, яка впливає на безперервність технологічних процесів, оптимізацію витрат та зниження втрат від відключень. УЗЕ реалізують свій економічний ефект опосередковано, через це вони не є замінником інших ресурсів, а підвищують їхню віддачу.

З точки зору підприємництва УЗЕ виступають як капітальний та енергетичний ресурс, що входить до складу основних засобів, які здатні виконувати такі ключові функції для бізнесу:

- зниження витрат на пікове споживання електроенергії;
- зменшення операційних і енергетичних ризиків;
- підвищення гнучкості господарської діяльності;

– створення можливостей для отримання додаткових вигід.

Таким чином, УЗЕ виступають не лише елементом енергозабезпечення, а стратегічним ресурсом управління витратами і ризиками бізнесу. Однією з ключових характеристик є багатозадачність: за незмінного технічного складу УЗЕ можуть виконувати широкий спектр функцій – від аварійного живлення до участі в балансуванні енергосистеми. При цьому УЗЕ мають значні переваги порівняно з вуглеводневими генераторами. Зокрема: коефіцієнт корисної дії УЗЕ 85-95%, тоді як у генераторів 30-45%; запуск УЗЕ відбувається практично миттєво; відсутні локальні викиди шкідливих речовин; рівень шуму значно нижчий, що є критичним для міського середовища; витрати на утримання є більш стабільними та прогнозованими. Ці характеристики роблять УЗЕ особливо привабливими для використання у житлових районах, на об'єктах критичної інфраструктури та в умовах обмеженого доступу до палива.

Аналізу ролі УЗЕ у формуванні ефективного економічного середовища доводить, що вони здійснюють мультиплікативний вплив на економіку, усуваючи часові дисбаланси між генерацією та споживанням електроенергії. Перебої енергопостачання безпосередньо впливають на криву виробничих можливостей економічних одиниць, зменшуючи обсяги виробництва та збільшуючи граничні витрати. Це також стосується проблеми узгодження технічної та економічної ефективності виробництва. Так, значна частка електроенергії в Україні втрачається непродуктивно, а УЗЕ дозволяють скоротити ці втрати [2], що безпосередньо впливає на зниження середніх та граничних витрат підприємств. З точки зору ринкової поведінки економічних агентів, УЗЕ підвищують раціональність вибору, дозволяючи реагувати на цінові сигнали в часі, що зменшує цінову волатильність, підвищує еластичність пропозиції та сприяє формуванню більш конкурентного енергетичного ринку.

Дослідження ролі УЗЕ у формуванні засад економічного зростання і розвитку, дозволяє виділити чотири ключові напрями впливу:

1) децентралізація енергетичного сектору, яка знижує вразливість економіки до атак на великі об'єкти генерації та сприяє демонополізації ринку;

2) інноваційно-інвестиційний розвиток, в якому УЗЕ виступають каталізатором розвитку суміжних галузей, цифровізації та впровадження нових бізнес-моделей;

3) підвищення економічної стійкості та формування нової моделі патерналізму, де держава створює умови для розвитку критично важливих секторів економіки;

4) формування засад сталого розвитку, оскільки без масштабного впровадження УЗЕ неможлива глибока декарбонізація та ефективна інтеграція відновлюваних джерел енергії.

За даними Міненерго України, росія за 3 роки окупувала об'єкти генерації потужністю 18 ГВт [3], при цьому втрати в секторі склали 12,1 млрд. дол. США, що доведено аналітичними розрахунками Київської школи економіки. Тому можна стверджувати, що менша кількість факторів вразливості, більша гнучкість і мобільність як самої енергосистеми, так і складових її інфраструктури, це саме ті якості, які в умовах повномасштабної агресії стають найбільш затребуваними. УЗЕ стануть дієвою підтримкою, яка дозволить мінімізувати дисбаланси енергосистеми, подолати в короткостроковому періоді агресивні дії ворога проти – втрати генеруючих потужностей, знищення інфраструктури, недоступність викопного та вуглеводневого палива.

УЗЕ відіграють важливу роль в удосконаленні конкуренції на енергетичних ринках, особливо в умовах лібералізації та зростання частки відновлювальних джерел енергії [4]. Через УЗЕ можна реалізувати ті важелі впливу на елементи економічного середовища, що дозволяють усунути причини і перешкоди розвитку конкуренції, внаслідок чого, для належного функціонування економічних одиниць стає доступним широкий спектр альтернатив моделей господарювання (табл. 1).

Таблиця 1

УЗЕ як чинник удосконалення конкурентного середовища

Вплив УЗЕ	Механізм дії	Конкурентний ефект
Зниження бар'єрів входу	Зменшення потреби у власній базовій генерації	Зростання кількості учасників ринку
Гнучкість пропозиції	Швидка зарядка / розрядка	Цінова еластичність та об'єктивна пропозиція, подолання цінової волатильності
Інтеграція з відновлювальними джерелами енергії (ВДЕ)	Акумуляція надлишків генерації електроенергії з ВДЕ	Посилення конкуренції серед виробників електроенергії
Зниження трансакційних витрат	Автоматизація, агрегатори	Доступність ринку для малого та середнього підприємництва

Таким чином, в економічному середовищі України, УЗЕ формують динамічну ринкову рівновагу, забезпечують перехід від екстенсивного до інтенсивного розвитку та підвищують стійкість не лише енергосистеми України а й національного економічного середовища в цілому.

Список використаних джерел:

1. Розвиток сектору установок зберігання енергії в Україні. Команда підтримки відновлення та реформ (RST) / Міністерство енергетики України, 18.08.2025. URL: <https://www.mev.gov.ua/sites/default/files/2025-10/bess-report-ukraine-v3-18.08.2025.pdf>.
2. Жаркін А.Ф., Попов В.А., Ярмолюк О.С., Наталич В.О. Особливості побудови та використання систем накопичення енергії у розподільних мережах. *Енергетика: економіка, технології, екологія*. 2022. №3. С. 44–52. DOI: <https://doi.org/10.20535/1813-5420.3.2022.271492>.
3. Чорній В. Вплив війни на енергетичну систему України. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. №2. Том 2. С. 196–202. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(2\)-31](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(2)-31).
4. Dratsas P.A., Psarros G.N., Papathanassiou S.A. Battery Energy Storage Contribution to System Adequacy. *Energies*. 2021. No 14 (16): 5146. DOI: <https://doi.org/10.3390/en14165146>.

UKRAINIAN ENTERPRISES' STRATEGIC DEVELOPMENT IN WARTIME: POTENTIAL, TRANSFORMATIONS AND DIRECTIONS OF STRENGTHENING

Chychotka Valerii

*Postgraduate Student at the Department of Economics,
Entrepreneurship and Enterprise Management,
Oles Honchar Dnipro National University*

The current operating conditions of Ukrainian enterprises are determined by unprecedented challenges caused by a full-scale war, disruption of logistics chains, transformation of market infrastructure, and the need for rapid adaptation to an unstable external environment. The situation is complicated by significant investment risks, a shortage of skilled labor, trends towards business relocation, and an accelerated transition to digital technologies. Under such conditions, the issue of strategic development of enterprises becomes particularly relevant, since it is the strategic approach that allows ensuring long-term sustainability and restoring the competitiveness of the national economy.

In addition, the relevance of the topic is due to the need to reorient enterprises towards development models based on strengthening economic, technological, human resources, and innovation potential. Potential in the modern scientific paradigm is considered as a set of resources, competencies and capabilities of the enterprise, which determine the direction and pace of its strategic development [1, p. 134]. In times of war, as well as in the prospects for post-war recovery, the importance of strategic potential increases, as it becomes a key factor in the enterprise's resilience, adaptability, and ability to transform.

Military actions caused a significant reduction in the production capacities of Ukrainian enterprises, a change in the structure of market demand, a drop in investment activity, and a sharp increase in the uncertainty of the external environment. In these conditions, traditional strategic models proved to be insufficiently effective, as they did not take into account the depth of shock changes. Enterprises are faced with the need to quickly restore destroyed or damaged production facilities, rebuild logistics routes, ensure financial stability and liquidity, diversify sales markets, including entering international markets, adapt labor resources to new operating conditions, and implement resource-saving and energy-independent technologies. This necessitates the strengthening of strategic potential, which includes human resources, production and technological, innovation, financial and organizational potential [3, p. 356]. It is their consistency that determines the ability of an enterprise to develop and implement effective development strategies.

The post-war recovery of Ukraine's economy will require enterprises to have the ability to grow rapidly, structurally modernize, and innovate. It is expected that investment flows will be activated, production clusters will be restored, integration into European markets will be achieved, and product quality standards will be improved. In this context, the enterprise's development strategy should be aimed at modernizing fixed assets and technological processes, increasing energy efficiency and environmental friendliness of production, developing human capital and management competencies, strengthening financial stability, activating innovative and scientific and technical activities, etc. In such circumstances, potential is not just an initial condition, but a strategic asset that forms competitive advantages and determines the ability of the enterprise to adapt to external challenges.

Based on the results of the analysis of the current conditions of Ukrainian enterprises functioning, it is possible to identify key areas for forming a strategy for their development (Fig. 1).

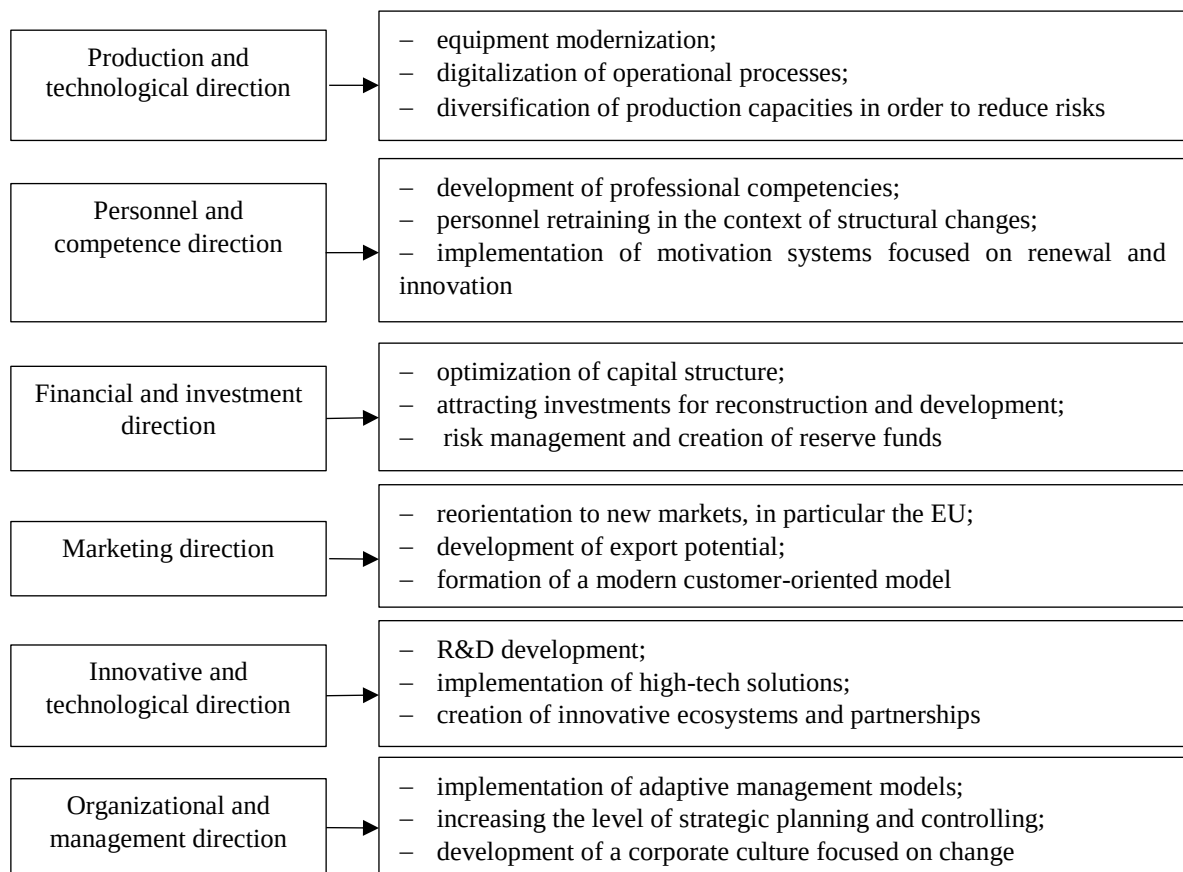


Fig. 1. Key directions for forming the development strategy of Ukrainian enterprises

The coordinated implementation of these areas ensures an increase in the strategic potential of the enterprise, which becomes the basis for building an effective strategy for its development in the war and post-war periods.

Thus, the formation of an enterprise development strategy based on strengthening its potential is a key condition for its sustainable functioning in the conditions of war and post-war recovery. Ukrainian enterprises should reorient themselves towards development models that take into account the need to modernize technologies, develop human capital, strengthen financial stability, and enhance innovation activities. The war has been a catalyst for profound transformations that require not only a response to the crisis, but also a strategic rethinking of approaches to management.

Therefore, the strategic potential of an enterprise is a fundamental factor that determines the possibilities of its development. It is capacity building that ensures adaptability, sustainability, and competitiveness in the long term. The proposed directions for forming a development strategy can serve as a basis for building comprehensive strategic programs focused on the restoration, modernization, and innovative growth of Ukrainian enterprises.

References:

1. Husakovska, T.O., Sereda, O.O. (2024). Ekonomichnyi potentsial pidpriemstva: sutnist ta osnovni skladovi [Economic potential of an enterprise: essence and main components]. *The Problems of Economy*, vol. 2 (60), pp. 129–135. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-129-135>
2. Povstianyi, H. (2022). Doslidzhennia struktury ta klasyfikatsiia vydiv potentsialu pidpriemstva [Research of structure and classification of enterprise potential types], *Efektivna ekonomika*, no. 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.202>
3. Zalutska, Kh. Ya., Hnat, I. A. (2023). Osoblyvosti stratehichnoho potentsialu yak osnovy systemy stratehichnoho upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Peculiarities of strategic potential as the basis of the system of strategic management of the competitiveness of the enterprise]. *Business Inform*, no. 10, pp. 353–358. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-353-358>

**МАКРОЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА ПОВОЄННОГО
ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ КРІЗЬ ПРИЗМУ
МУЛЬТИПЛІКАЦІЙНОГО ЕФЕКТУ**

Швець Наталія Вячеславівна

кандидат економічних наук,

доцент кафедри економіки і підприємництва,

Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

Варення Олексій Геннадійович

аспірант кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу,

Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

Повоєнне відновлення економіки України відбувається в умовах значних втрат людського капіталу та виробничого потенціалу, масштабних руйнувань інфраструктури, порушення логістичних зв'язків, а також підвищеної невизначеності економічних очікувань. За таких обставин особливого значення набуває формування макроекономічної політики, здатної не лише забезпечити стабілізацію соціально-економічних процесів, а й створити стійкі рушії економічного зростання. Одним із ключових наукових підходів до обґрунтування пріоритетів такої політики є концепція мультиплікаційного ефекту, яка дозволяє оцінити відносну результативність різних інструментів державного впливу на економіку.

Метою дослідження є визначення пріоритетних напрямів макроекономічної політики повоєнного відновлення економіки України на основі узагальнення результатів світових теоретичних і емпіричних досліджень фіскальних мультиплікаторів та їх прикладної інтерпретації з урахуванням умов післявоєнної трансформації.

Аналіз закордонних досліджень [1–3] свідчить, що в умовах післякризового та постконфліктного розвитку державні видатки, передусім інвестиційного характеру, у середньому характеризуються вищим мультиплікаційним ефектом порівняно з податковими стимулами. Це пояснюється тим, що державні інвестиції безпосередньо формують сукупний попит у короткостроковому періоді та водночас створюють передумови для зростання потенційного випуску економіки у середньо- й довгостроковій перспективі. Для України це означає, що ключовим елементом макроекономічної політики відновлення має стати активна інвестиційна функція держави, зорієнтована не лише на відбудову, а й на структурну трансформацію економіки, реконструкцію критичної інфраструктури та формування виробничих ланцюгів з високою доданою вартістю.

Водночас емпіричні результати [4; 5] вказують на істотну залежність фактичного мультиплікаційного ефекту державних інвестицій від якості інституційного середовища та рівня проєктної готовності. Інвестиційні програми, що супроводжуються затримками реалізації, складними регуляторними процедурами або недостатнім рівнем підготовки, демонструють знижений економічний ефект, особливо у короткостроковому періоді. У зв'язку з цим у політиці відновлення України доцільним є поєднання швидкореалізованих проєктів відбудови з масштабними трансформаційними ініціативами, що мають чітко визначені етапи підготовки та фінансування. Такий підхід дозволяє одночасно забезпечити короткостроковий імпульс зайнятості та доходів і сформувати основу для структурної перебудови економіки.

Окреме значення у контексті повоєнного відновлення має взаємодія державної інвестиційної політики та приватного сектору. Світові дослідження [6; 7] засвідчують, що за умов фінансової вразливості підприємств і високих інвестиційних ризиків державні інвестиції можуть не лише стимулювати, а й частково витіснити приватні вкладення. Тому ефективна макроекономічна політика має передбачати впровадження механізмів зниження ризиків для бізнесу, зокрема через державні гарантії, страхування воєнних ризиків та інструменти змішаного фінансування, що дозволяє трансформувати державні видатки у каталізатор підприємницької активності.

Податкова складова макроекономічної політики, згідно з результатами метааналізів іноземних фахівців, не може розглядатися як самодостатній рушій повоєнного економічного зростання. Податкові стимули характеризуються нижчими середніми значеннями мультиплікаційного ефекту та є найбільш результативними за умов їх цільового застосування для підтримки інвестицій, інноваційної діяльності та розвитку експортного потенціалу [3; 8]. За таких обставин податкова політика має виконувати допоміжну функцію, доповнюючи інвестиційні інструменти держави та не створюючи додаткових загроз фінансовій стійкості.

Вивчення наукових і прикладних праць зарубіжних учених дає підстави зробити висновок про залежність величини фінансового мультиплікатора від узгодженості економічної політики. Високі мультиплікативні ефекти, як правило, досягаються за умов координації фінансової та монетарної політики, формування передбачуваних умов господарювання та довіри економічних агентів до державних інституцій.

Підсумування результатів світових теоретичних та емпіричних досліджень дозволяє сформулювати ключові рекомендації для макроекономічної політики України, релевантні для повоєнного відновлення та подальшого економічного розвитку.

Довгостроковою основою такої політики має стати інвестиційно орієнтований підхід з огляду на його вищий мультиплікаційний ефект та здатність формувати потенціал економічного зростання.

Державні інвестиції доцільно реалізовувати в межах узгодженого портфеля проєктів, орієнтованого на економічну віддачу, готовність до впровадження та здатність генерувати вторинні ефекти для бізнесу і зайнятості.

Поєднання державних інвестицій з інструментами зниження ризиків для приватного сектору є необхідною умовою трансформації бюджетних видатків у стимул відновлення підприємницької активності та розширення виробничого потенціалу економіки.

Податкові інструменти слід застосовувати вибірково та як доповнення до інвестиційної політики, зосереджуючись на підтримці інвестицій, інновацій та експортної діяльності без створення загроз фіскальній стійкості.

Водночас інституційна узгодженість макроекономічної політики та формування довіри між державою і бізнесом мають розглядатися як ключова передумова реалізації мультиплікаційного ефекту, оскільки низький рівень довіри та поширені корупційні ризики істотно обмежують розвиток партнерських форм взаємодії, інвестиційну активність і ефективність державних інвестицій.

Список використаних джерел:

1. Batini N., Eyraud L., Forni L., Weber A. Fiscal multipliers: Size, determinants, and use in macroeconomic projections : IMF Technical Notes and Manuals No. 14/03. Washington, DC: International Monetary Fund, 2014. URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/tnm/2014/tnm1404.pdf>.
2. Blanchard O., Leigh D. Growth forecast errors and fiscal multipliers. *American Economic Review*. 2013. Vol. 103. No. 3. P. 117–120. DOI: <https://doi.org/10.1257/aer.103.3.117>.
3. Gechert S. What fiscal policy is most effective? A meta-regression analysis. *Oxford Economic Papers*. 2015. Vol. 67. No. 3. P. 553–580. DOI: <https://doi.org/10.1093/oep/gpv027>.
4. World Bank. The effectiveness of infrastructure investment as a fiscal stimulus: What we've learned. Washington, DC, 2022. URL: <https://blogs.worldbank.org/en/ppps/effectiveness-infrastructure-investment-fiscal-stimulus-what-weve-learned>.
5. Boehm C. Government consumption and investment: Does the composition of purchases affect the multiplier? *Journal of Monetary Economics*. 2020. Vol. 115. P. 80–93. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jmoneco.2019.05.003>.
6. Espinoza R. A., Gamboa-Arbelaes Ju., Sy M. The Fiscal Multiplier of Public Investment: The Role of Corporate Balance Sheets. IMF Working Paper WP/20/199. Washington, DC : International Monetary Fund, 2020. DOI: <https://doi.org/10.5089/9781513557694.001>.
7. Perotti R. Public investment: Another (different) look. CREI Working Paper. 2004. URL: <https://crei.cat/wp-content/uploads/2016/09/perotti.pdf>.
8. Jalil A. Comparing tax and spending multipliers: It's all about controlling for monetary policy. *Journal of Monetary Economics*. 2014. URL: <https://eml.berkeley.edu/~webfac/obstfeld/jalil.pdf>.

ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ І МІЖНАРОДНА КООПЕРАЦІЯ В УМОВАХ ПІСЛЯКРИЗОВОГО ВІДНОВЛЕННЯ: ІНСТИТУЦІЙНІ ТА ПОЛІТИКО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ

Шевченко Олена Олександрівна
*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту,
Донбаська державна машинобудівна академія*

Глибокі економічні кризи, воєнний конфлікт та системні шоки суттєво підривають наявний потенціал національної економіки, актуалізуючи проблему забезпечення їх економічної стійкості. В сучасних реаліях стійкість дедалі більше розглядається науковцями не як короткострокова макроекономічна стабілізація, а як здатність економічних систем до адаптації, відновлення та сталого розвитку в умовах невизначеності та зовнішніх викликів [1]. Особливу роль у формуванні економічної стійкості набуває міжнародна економічна кооперація, яка дозволяє компенсувати дефіцит внутрішніх ресурсів, пришвидшити структурні реформи та інтегрувати національну економіку у глобальні фінансові та виробничі ланцюги. Історичний досвід повоєнного відновлення країн Західної Європи демонструє, що ефективна міжнародна допомога здатна стати каталізатором глибоких інституційних змін і довгострокового економічного зростання [2].

В сучасній економічній теорії поняття економічної стійкості трактується як багатовимірна характеристика, яка поєднує макроекономічну стабільність, інституційну спроможність, соціальну згуртованість та здатність до інноваційного розвитку. На відміну від традиційного підходу, який зосереджувався на рівновазі бюджетних і монетарних показників, сучасні концепції підкреслюють важливість диверсифікації економічної структури, ефективних інститутів державного управління, інтеграції у міжнародні економічні системи, довіри між державою, бізнесом та суспільством. Таким чином, економічна стійкість є результатом тривалого інституційного розвитку, а не лише наслідком короткострокових стабілізаційних заходів [3].

Міжнародна кооперація в умовах післякризового відновлення реалізується через інвестиційні програми та фінансову допомогу, трансфер знань та технічну підтримку, відповідну координацію економічної політики, інтеграцію у міжнародні фінансові та торгівельні інститути. Досвід другою половини ХХ ст. засвідчує, що ізольовані зусилля окремих держав у післякризовий період, зазвичай, є менш ефективними, ніж скоординовані багатосторонні програми

відновлення [4]. Міжнародна кооперація створює умови для зниження трансакційних витрат реформ, підвищує довіру інвесторів та сприяє формуванню стабільного очікуваного середовища для працюючих економічних агентів.

Класичним прикладом скоординованої міжнародної економічної допомоги, яка поєднувала фінансову підтримку з інституційними реформами, є програма післявоєнного країн Західної Європи (European Recovery Program), що включала в себе поєднання фінансової допомоги з вимогами структурних реформ, координацію між країнами-реципієнтами, орієнтацію на відновлення виробничого потенціалу, а не лише споживання та створення передумов для регіональної економічної інтеграції. Успіх цієї програми був зумовлений не обсягами фінансових ресурсів, а саме інституційною логікою їх використання та політичним прагненням до реформ.

Формування економічної стійкості в умовах післякризового відновлення вимагає прозорих інститутів управління фінансовими ресурсами, чіткої системи пріоритетів державної економічної політики, узгодження міжнародної допомоги з національними стратегіями розвитку, а також, активної участі громадянського суспільства та бізнесу. Як ілюструє досвід міжнародних фінансових організацій, відсутність інституційної спроможності нівелює позитивний ефект навіть значних обсягів зовнішньої допомоги.

Ефективність моделей післякризового розвитку для України визначається специфікою її поточного стану – масштабні інфраструктурні та фізичні втрати внаслідок війни, структурні дисбаланси економіки (велика частка сировинних галузей), суттєво обмежені внутрішні фінансові ресурси, залежність від зовнішньої фінансової підтримки, стратегічний курс на європейську інтеграцію та потреба одночасної умови швидкого відновлення і довгострокової модернізації. Саме за цих умов універсальні або ліберально-ринкові моделі є недостатніми, найбільш адекватними до ситуації виступають гібридні та комбіновані підходи опрацювання.

Для України міжнародно-коопераційна модель є структурно неминучою за умов, коли обсяги необхідного фінансування значно перевищують внутрішні можливості, процес відновлення має відбуватися в контексті євроінтеграції та реформ, а міжнародні партнери виступають не лише донорами, а і гарантами інституційної якості. Переваги, які розкриває ця модель: доступ до грантів, гарантій, пільгових кредитів; зниження інституційних ризиків через умовність допомоги; імплементація європейських стандартів управління; координація між донорами тощо. Така логіка є релевантною для України.

В умовах війни та післявоєнного періоду ринкові механізми не здатні самотійно забезпечити відновлення, виникає необхідність

централізованого планування, визначення пріоритетних секторів, координації інфраструктурних та промислових проектів. Державницько-інституційна модель сприяє відновленню критичної інфраструктури, розвитку оборонно-промислового комплексу та інвестицій в людський капітал. Для України важливо не відтворювати довоєнну сировинну модель, а використати процес відновлення в частині цифровізації держави, бізнесу, зменшення енергетичної залежності, стимулювання продуктивної зайнятості. Високі соціальні втрати війни роблять соціально-орієнтовану модель обов'язковою. Вважаємо, що найбільш ефективною для України є інтегрована модель післякризового відновлення, яка поєднує ресурси і стандарти (міжнародно-коопераційну складову), координацію і стратегію (державницько-інституційну складову), модернізацію (інноваційно-структурну складову) та людський капітал (соціально-орієнтована складова). Саме таке поєднання відповідає і історичним крокам успішних програм відновлення, так і сучасним вимогам економічної стійкості країни.

Економічна стійкість у післякризовий період формується як результат складної взаємодії внутрішніх реформ і міжнародної кооперації. Історично апробовані на практиці моделі післявоєнного відновлення доводять, що міжнародна допомога є найбільш ефективною за умови її інтеграції в національні стратегії структурних трансформацій. Для сучасної держави, що перебуває у стані глибокого економічного потрясіння, ключовим завданням є не механічне відтворення історичних моделей, а адаптація їх інституційної логіки до національних умов розвитку.

Список використаних джерел:

1. Rodric D. The Real Exchange Rate and Economic Growth. *Brookings Papers on Economic Activity*. 2008. Vol. 39. Issue 2 (Fall). P. 365–439. URL: <https://EconPapers.repec.org/RePEc:bin:bpeajo:v:39:y:2008:i:2008-02:p:365-439>
2. The Marshall Plan: America, Britain and the Reconstruction of Western Europe. Cambridge University Press, 1987. 482 p. URL: [https://www.google.com.ua/books/edition/The_Marshall_Plan/wVp0UsB1ITIC?hl=ru&gbpv=1&dq=inauthor:"Michael+J.+Hogan"&printsec=frontcover](https://www.google.com.ua/books/edition/The_Marshall_Plan/wVp0UsB1ITIC?hl=ru&gbpv=1&dq=inauthor:)
3. North D.C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=oFnWbTqgNPYC&printsec=frontcover&hl=uk#v=onepage&q&f=false>
4. De Long J.B., Eichengreen B. The Marshall Plan: History's Most Successful Structural Adjustment Program. *NBER Working Paper*. 1991. No. w3899. URL: <https://ssrn.com/abstract=226738>

ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ: ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ ТА НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Янковський Валерій Андрійович

аспірант,

Державний вищий навчальний заклад

«Донецький національний технічний університет»

Фінансова безпека держави в умовах сучасного світу та нових викликів, набуває особливого значення як один із головних інструментів забезпечення економічної стабільності та реалізації національних інтересів та розвитку суспільства України в цілому. Забезпечення фінансової стійкості держави потребує нових підходів, враховуючи воєнний період та подальшу євроінтеграцію до ЄС, тому дослідження фінансової безпеки, її складових та напрямів їх підвищення є актуальним з урахуванням останніх цифрових трансформацій.

О. Барановський, зазначає, що фінансова безпека – це рівень забезпеченості громадянина, домашнього господарства, підприємства, регіону, держави, суспільства, міждержавних утворень фінансовими ресурсами, достатніми для задоволення їх потреб і виконання існуючих зобов'язань [1, с. 14].

Д. Коробцова визначає фінансову безпеку як здатність фінансової системи протистояти зовнішнім та внутрішнім загрозам і забезпечувати в процесі функціонування захист національних фінансових інтересів на всіх рівнях господарювання [2, с. 142].

Згідно з «Методичними рекомендаціями щодо розрахунку рівня економічної безпеки України», затвердженими Наказом Міністерства економічного розвитку та торгівлі від 29.10.2013 року № 1277, внутрішніми складовими фінансової безпеки є: банківська система, безпека небанківського фінансового ринку, боргова безпека, бюджетна безпека, валютна безпека та грошово-кредитна безпека [3].

У таблиці 1 представлені напрями забезпечення складових фінансової безпеки України.

Фінансова безпека України в умовах сьогодення потребує поетапного, системного та інноваційно-орієнтованого підходу. У воєнний період ключовим завданням є збереження стійкості та функціональності фінансової системи в цілому. У післявоєнний період пріоритетом стане активізація інвестиційних процесів та відновлення фінансового потенціалу економіки. Подальша євроінтеграція передбачає гармонізацію фінансової політики з нормами та стандартами ЄС, що водночас повинно

підвищити ефективність фінансового регулювання, прозорість і адаптивність фінансової системи до сучасних викликів.

Таблиця 1

Напрями забезпечення складових фінансової безпеки України

Складова фінансової безпеки	Воєнний період	Післявоєнний період	Євроінтеграція до ЄС
1	2	3	4
Безпека банківської системи	Забезпечення ліквідності банків та державних гарантій за вкладами та кредитами; посилення кібербезпеки банківської системи; використання Big Data та AI інструментів для моніторингу ризиків, виявлення шахрайства та відтоку капіталу.	Відновлення кредитування реального сектору економіки; зниження частки проблемних кредитів; стрес-тестування на основі аналітики великих даних.	Подальша гармонізація банківського нагляду з вимогами ЄЦБ та ЕВА; інтеграція до європейського фінансового простору; застосування RegTech і SupTech.
Безпека небанківського фінансового ринку	Підтримка платоспроможності страхових і фінансових компаній; спрощення регуляторних процедур; цифровий контроль за ринково-вими операціями.	Відновлення фондового ринку; розвиток страхування воєнних ризиків; стимулювання довгострокових інвестицій.	Імплементація директив ЄС (MiFID II, Solvency II); захист інвесторів; інтеграція до ринків капіталу ЄС.
Боргова безпека	Управління боргом через реструктуризацію; міжнародна фінансова допомога; аналітика сценаріїв боргової стійкості.	Зменшення боргового навантаження; розвиток внутрішнього ринку запозичень.	Дотримання Маастрихтських критеріїв; узгодження боргової політики з фіскальними правилами ЄС.
Бюджетна безпека	Пріоритетне фінансування оборони та соціальної сфери; міжнародна бюджетна підтримка; цифровий контроль видатків (e-budget, Big Data).	Фіскальна консолідація; підвищення ефективності державних витрат; впровадження AI інструментів у процес бюджетного контролю за використанням коштів державного бюджету.	Гармонізація бюджетної політики з вимогами ЄС; інтеграція з європейськими фінансовими механізмами.

1	2	3	4
Валютна безпека	Контроль валютного ринку; обмеження відтоку капіталу; підтримка валютних резервів; використання аналітичних моделей для прогнозування курсових ризиків.	Поступова валютна лібералізація; відновлення довіри до національної валюти; розвиток експортного потенціалу.	Інтеграція до європейської валютної системи; підготовка до участі в ERM II; макрофінансова стабільність.
Грошово-кредитна безпека	Антиінфляційна політика в умовах війни; підтримка платіжної системи.	Відновлення ринкових механізмів кредитування; зниження інфляції; розвиток фінансових інновацій.	Узгодження монетарної політики з принципами ЄС; використання SupTech та AI-аналітики.

М. Карлін зазначає, що стан фінансової безпеки країни залежить від впливу на неї багатьох чинників. До них насамперед відносять безпеку інвестицій, фактори міжнародного фінансового ринку, коливання попиту і пропозиції, стан грошово-кредитної системи країни, збалансованість (чи незбалансованість) державного бюджету, дефіцит бюджету, державний борг країни, податкові пільги, податкові недоїмки, рівень корупції в країні, рівень тіньової економіки, розмір виведених капіталів в офшори, а також рівень фінансової освіченості населення, яке виступає одним із основних інвесторів на фінансовому ринку у демократичних країнах [4, с. 3].

Отже, фінансова безпека держави виступає одним із системних елементів захисту та реалізації національних інтересів України, а також забезпечує макроекономічну стабільність і ресурсну спроможність реалізовувати стратегічні цілі розвитку держави та суспільства. Реалізація зазначених напрямів щодо підвищення фінансової безпеки держави сприятиме адаптивності фінансової системи до прояву різних ризиків та зміцненню нашої держави у міжнародному фінансово-економічному просторі.

Список використаних джерел:

1. Барановський О. І. Фінансова безпека: [монографія]. Київ: Фенікс, 1999. 338 с.
2. Коробцова Д. В. Правове забезпечення фінансової безпеки держави в умовах воєнного стану. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2022. № 2. С. 141–146. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2022.02.27> (дата звернення: 12.12.2025).
3. Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України, затверджені наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від

29.10.2013 року № 1277. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13> (дата звернення: 12.12.2025).

4. Карлін М., Привиденець І., Демчук І. (2024). Проблеми та перспективи забезпечення фінансової та банківської безпеки України в умовах війни та відбудови. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-32> (дата звернення: 12.12.2025).

НАПРЯМ 2. ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА ТА ТУРИЗМ

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-584-9-25>

РОЗВИТОК ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ НА ОСНОВІ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ

Павлов Віктор Володимирович
приватний підприємець

Дніпропетровська область в Україні традиційно вважається регіоном зі слабкою туристичною привабливістю, порівняно з багатьма іншими областями. В останні 10–15 років область поступово нарощує інтерес до відвідування багатьох туристичних об'єктів у її межах, як традиційних, так і нових, розробляються та реалізуються нові туристичні проєкти, виникають нові підприємства туристичного бізнесу з акцентом на програми відвідування місцевих та регіональних локацій тощо, популярність яких з часом зростає. Проте пожвавлення туристичної сфери в області відбувається головним чином за рахунок активізації подорожей місцевого та регіонального рівня, де у якості туристів виступають здебільшого мешканці самої області, про прийом значних обсягів туристичних потоків з інших регіонів України, надто – з інших країн, у регіональних програмах на найближчу перспективу поки не йдеться.

У багатьох аналітичних оглядах можливостей та перспектив розбудови туризму Дніпропетровської області наголошується на різкій недостатності та неповноцінності використання наявного туристичного потенціалу. Величезна кількість місцевих природних та культурних атракцій і краєвидів, що мають здебільшого екскурсійно-пізнавальне та частково оздоровчо-відпочинкове та інше туристичне значення, заслуговують на значно більшу увагу організаторів подорожей і відповідно на суттєво більший туристичний попит. Але не меншу роль відіграють при цьому і місцеві підприємства-дестинації, що виникли та розвиваються виключно завдяки бізнесовим і громадським ініціативам конкретних власників, що сукупно значно підсилюють регіональний туристичний потенціал. В основу діяльності таких підприємств в цілому та її туристичної складової зокрема покладено творчий підхід до формування і реалізації бізнес-ідей, підґрунтям для яких можна вважати концепцію креативних індустрій – своєрідної «економіки творчості», яка

в Україні законодавчо закріплена з 2010 р. і останніми роками демонструє свою дієвість та актуальність [1; 2; 3].

У табл. 1 ми здійснили спробу показу в певному систематизованому вигляді восьми таких «дестинаційних» підприємств Дніпропетровської області, які на основі використання принципів креативної економіки самі по собі стали популярними туристичними атракціями, вдало і вміло використовуючи всі сприятливі фактори навколишньої місцевості, – пейзажі, пам'ятки, вигідність розташування тощо. Але головною запорукою успіху для них стала саме концепція креативних індустрій – і у промоційно-маркетинговій діяльності, і в особливостях оформлення та дизайну, і у сервісних технологіях з урахуванням принципів гостинності. Відбір даних підприємств здійснювався на основі аналізу частоти їх зустрічей у програмах – туристичних продуктах окремих місцевих туристичних агентств та операторів (головним чином з Дніпра, наприклад, «Риба Андрій», «Дніпро Вояж» та ін.), а також з урахуванням кількості «позитивно-емоційних» відгуків туристів про їх відвідування у соціальних мережах.

У табл. 1 ми представили найоригінальніші підприємства, що з часом перетворились на популярні в регіоні туристичні дестинації, через їх унікальність та неповторність, відсутність аналогів якщо не по всій Україні, то принаймні у межах низки сусідніх областей. Завдяки названим засновникам-креаторам три із наведених закладів у прямому сенсі перетворили сміттєзвалища на квітучі сади кожен свого оригінального дизайну, один забезпечив селу туристичний бренд, один представляє єдину в країні унікальну розвагу, три сполучають дегустаційну програму з концертною, релаксаційною або квестово-ігровою.

Таблиця 1

Основні підприємства Дніпропетровської області – туристичні дестинації на основі креативних індустрій

Підприємство		Засновник та креатор ідей	Головні прояви оригінальності, творчого підходу та застосування концепції креативних індустрій
назва	розташування		
1	2	3	4
Ландшафтний парк Світлани Кульбашної	с. Військове Дніпровського району	Світлана Кульбашна	розташування на березі Дніпра напроти легендарних Дніпрових порогів; перетворення сміттєзвалища на унікальний сад; численні нагороди авторки у сфері ландшафтного дизайну; екскурсії, відпочинок та ресторанний сервіс, організація весіль та корпоративних і мистецьких заходів

1	2	3	4
Садовий центр «Сакура»	с. Братське Дніпровського району	Дмитро Журавльов	унікальний сад в японському стилі з відпочинково-ресторанним комплексом на місці колишнього будівельного звалища; поєднання з продажем декоративних рослин
Спаський розплідник декоративних рослин	с. Спаське Дніпровського району	Людмила Баранник	різноманіття пізнавально-відпочинкових програм «Фантастичні фотозони» з виразними краєвидами, «Таємничий зелений світ», «Пряний сад», «Лавандова кімната», «Бар спецій» тощо, частування стравами на основі прямих трав
Крафтова винарня «Дрюківські вина»	с. Могилів Дніпровського району	Юрій Колісник	насичена екскурсійна та оригінальна дегустаційно-концертна програма у приміщенні оригінального дизайну, фотозони, нагороди за авторські вина
Равликова ферма “Ravlyk Park”	с. Сурсько-Михайлівка Дніпровського району	Андрій та Олена Жмак	пізнавальні програми з вирощування та використання равликів, дегустація равликових делікатесів, равликові перегони та квести, оригінальні фотозони
Гончарна майстерня Сергія Горбаня	м. Дніпро	Сергій Горбань	затишний вертикальний (терасований) садово-парковий комплекс з гончарною майстернею на місці колишнього сміттєзвалища; майстер-класи, екскурсії, відпочинок, весілля та корпоративні заходи
Садба сільського туризму «Миколин Хутір»	с. Мала Петриківка Дніпровського району	Микола Дека	єдине місце в Україні з «мандруючою хатинкою» в українському стилі; майстер-класи Петриківського розпису; домашня українська кухня; занурення в етнічне середовище
Карбонова ферма-сироварня «Зелений Гай»	с. Зелений Гай Дніпровського району	Євгенія Молчанова	через ферму село Зелений Гай стало єдиним не на заході країни, що увійшло у п'ятірку найбільш туристичних сіл України; терапевтичні програми спілкування з тваринами; дегустація сирів; оригінальний дизайн території, глемпінг; різноманіття екскурсійних та відпочинкових програм тощо.

Джерело: узагальнено та сформовано автором

Таким чином, через використання технологій креативних індустрій названі підприємства піднімають туристичний імідж регіону на принципово інший вищий щабель, забезпечуючи його поступальну туристичну розбудову.

Список використаних джерел:

1. Панова І. О., Степаненко В. І. Креативні індустрії як чинник розвитку туризму в Полтавській області. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2022. Вип. 15. С. 115–124.
2. Синиця В. А. Креативні індустрії та розвиток туризму: економічні перспективи. *Причорноморські економічні студії*. Вип. 91. 2025. С. 59–63.
3. Чорна Н. М. Креативні індустрії та їх роль у розвитку культурно-пізнавального туризму. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2228/2151>

СУЧАСНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ В ТУРИЗМІ ЯК КАТАЛІЗАТОР ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ТА СТАЛОГО ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ СІЛЬСЬКИХ ГРОМАД УКРАЇНИ

Тимошенко Тетяна Олександрівна

*кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри регіоналістики і туризму,
Київський національний економічний університет України
імені Вадима Гетьмана;
Президент Всеукраїнської федерації роботодавців
у сфері туризму України*

Повоєнне відновлення економіки України вимагає децентралізованого підходу, де ключова роль відводиться територіальним громадам. У цьому контексті сільський туризм виступає не лише як галузь економіки, а як потужний інструмент сталого розвитку, збереження культурної самобутності та підвищення якості життя місцевих мешканців. Сільські туристичні дестинації мають унікальний потенціал для швидкої ревіталізації, оскільки їхні активи (земля, природа, традиції) менш схильні до повного знищення, ніж промислова інфраструктура. Як підкреслює Генеральний секретар ООН Туризм Зураб Пололікашвілі [1], такі громади «перетворюють туризм на каталізатор можливостей і захисту традицій», що є стратегічно важливим для України в умовах військової агресії та повоєнного відновлення економіки. Дослідження має на меті обґрунтувати застосування ключових бізнес-моделей, здатних перетворити розрізнений потенціал громад у конкурентоспроможний ринковий продукт.

Традиційні підходи до розвитку туризму (пасивна інвентаризація об'єктів) виявилися неефективними через «вузьке місце» – розрізненість ресурсів (окремо замок, окремо ферма, окремо річка), що не дає синергетичного ефекту і не може бути продано як цілісний туристичний продукт [2]. Відтак, особливої важливості набуває вивчення та впровадження прикладних рекомендацій щодо використання сучасних методологій оцінки туристичного ресурсу та його трансформації до готових туристичних продуктів з високою доданою вартістю.

Критичним фактором підвищення конкурентоспроможності є формування ланцюга доданої вартості, в тому числі, за результатами використання «Інтегрованого кластерного підходу» (*Integrated Cluster Approach*). Це підтверджується економічним мультиплікатором: кінцевий продукт (наприклад, помідор на тарілці туриста у місцевому кафе) вартує в 4–7 разів більше, ніж його сировинна вартість у теплиці місцевого

фермера. Це перевищення у вартості є прямим результатом інтеграції послуг, праці, атмосфери та логістики в єдину туристичну пропозицію для просування на ринку.

Для подолання проблеми розрізненості ресурсів та залучення інвестицій, метою яких є забезпечення якості конкурентних туристичних послуг, громадам необхідне впровадження ефективних, перевірених бізнес-моделей [3].

Суть «моделі синергії» або кластерної моделі полягає у горизонтальній інтеграції незалежних суб'єктів (готелі, фермери, музеї, виробники сувенірів) навколо єдиного туристичного продукту або маршруту. Це забезпечує: а) спільний маркетинг, який є більш ефективним, ніж індивідуальна реклама; б) формування «єдиного квитка» або комплексного пакету послуг; в) підвищення якості за рахунок стандартизації всередині кластера.

Використання туристичного бізнесу для вирішення соціальних проблем громади потребує використання моделі соціальної інтеграції, в якій ключову роль відіграє впровадження соціального підприємництва. Прикладами застосування такої організаційно-правової моделі є серед іншого створення ремісничих майстерень, кафе чи гостьових будинків, де працюють представники вразливих верств населення, а саме: внутрішньо переміщені особи (ВПО), ветерани або жінки, які втратили роботу. Ця модель не лише забезпечує зайнятість вразливих верств населення, але й додає емоційну цінність туристичному продукту, залучаючи соціально відповідального туриста.

Використання модулі публічно-приватного партнерства критично важлива в рамках стратегії ревіталізації та популяризації об'єктів історико-культурної спадщини з метою відновлення таких об'єктів (замків, палаців, фортець, садиб тощо), що вимагає значних інвестицій та спеціалізованого формату використання та утримання таких активів. Публічний сектор (громада) надає об'єкт в управління та забезпечує зовнішню інфраструктуру (дороги, комунікації), а приватний сектор залучає капітал для реставрації та операційного управління. Ключовий ефект – інтеграція відродженої спадщини в туристичний обіг [4].

Суть моделі Таймшер (модель співінвестування) полягає у залученні приватного капіталу до будівництва або реновації закладів розміщення (готельні чи апарт-готельні комплекси). Інвестор здійснює співфінансування і отримує право на безстрокове ексклюзивне використання об'єкта протягом фіксованого часу на рік (наприклад, тиждень). Це забезпечує громаді: а) швидке збільшення якісного номерного фонду без навантаження на місцевий бюджет; б) гарантований потік туристів (власників таймшеру) протягом певного періоду; в) залучення довгострокового приватного капіталу для інфраструктурного розвитку.

В якості ще одного сучасного та ефективного інструменту створення умов для забезпечення достатності інфраструктури гостинності в громаді може виступити «кооперація» (модель об'єднання власників сільських садиб з метою створення «банку ліжкомісць» та кооперація місцевих митців, майстрів та ремісників на основі «Хабу майстрів»). Модель спрямована на подолання «вузького місця» для розвитку сільського туризму, а саме розміщення туриста на ночівлю. Кооператив власників сільських садиб створює «банк ліжкомісць» (єдину базу даних), що дозволяє приймати великі туристичні групи. Об'єднання майстрів у «Хаб майстрів» створює централізовану точку продажу крафтової продукції та проведення майстер-класів, сприяючи стандартизації якості та спільному брендингу.

Колективне фінансування інфраструктурних проєктів (наприклад, створення комунікаційних просторів, кафе, центрів культури – Урбан100/500), які стають точками тяжіння для туристів та місцевих мешканців. Це мобілізує локальний капітал та підвищує відчуття причетності може бути впроваджено в рамках використання моделі «спільнокошт» (краудфандинг).

Для забезпечення розбудови ланцюгів доданої вартості на локальному рівні фокус має бути на максимальній переробці місцевої сировини (крафт, гастрономія, сувенірна продукція) безпосередньо в громаді. Це гарантує те, що більша частина прибутку залишається на місці, а турист купує не сировину, а готовий, унікальний бренд-продукт з високою доданою вартістю.

Модель монетизації нематеріальної спадщини забезпечує перетворення локальних легенд, гастрономічних традицій, автентичних обрядів на комерційні туристичні події (фестивалі, майстер-класи, інтерактивні театралізовані екскурсії). Ця модель має низький поріг інвестицій, але високу маржинальність, оскільки цінність створюється через креативність та емоційний досвід, а не через фізичні активи.

Висновки та перспективи.

Впровадження сучасних бізнес-моделей у сфері сільського туризму є необхідною передумовою для підвищення конкурентоспроможності громад та прискорення їхнього економічного відновлення. Комплексне застосування цих моделей – від соціальної інтеграції до кластерної синергії – дозволяє перетворити унікальний, але розрізнений, потенціал українських сіл на цілісний ринковий продукт. Це забезпечує: а) економічну стійкість через диверсифікацію доходів; б) збереження культурного коду через його комерціалізацію; в) покращення якості життя місцевих мешканців через створення нових робочих місць і розвиток локальної інфраструктури [5; 6]. Подальші дослідження мають бути спрямовані на створення методичних рекомендацій для громад щодо

вибору оптимальної комбінації бізнес-моделей, виходячи з їхнього ресурсного потенціалу.

Список використаних джерел:

1. Tourism and Rural Development. UN Tourism. Secretary-General's Statements, 2024.
2. Тимошенко Т., Шевчук О., Шевчук О. Розвиток туризму в громадах і регіонах України в умовах повоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-124>
3. Досвід впровадження бізнес-моделей в туристичній сфері в ЄС. Звіт Європейської комісії, 2022.
4. Закон України «Про туризм» (в редакції 2023 року). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>.
5. Тимошенко Т. О., *Бізнес-моделі для туризму: Як перетворити потенціал громади на ринковий продукт*. Матеріали III Туристично-економічного форуму, 2025.
6. Harrill R. *Sustainable Tourism Development: A Community Planning Approach*. New York: Routledge, 2018.

НАПРЯМ 3. ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-584-9-27>

МИТНО-ПОДАТКОВІ СТИМУЛИ ІМПОРТУ ОБОРОННОЇ ПРОДУКЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОСИЛЕННЯ ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ

Волкова Олена Володимирівна

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування,
Херсонський національний технічний університет*

Сопільняк Наталія Миколаївна

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Херсонський національний технічний університет*

Повномасштабна війна, яка триває вже третій рік, поставила перед Україною завдання системно наростити власні оборонні спроможності. Одним з головних стримуючих факторів розвитку оборонно-промислового комплексу (далі – ОПК) залишалася складність імпорту окремих видів комплектувальних, спеціалізованого обладнання, електроніки та техніки, яка в Україні не виробляється або виробляється в недостатньому обсязі.

До цього імпорт багатьох критично важливих товарів оподатковувався митом та податком на додану вартість (далі – ПДВ), що:

- підвищувало кінцеву вартість продукції для Збройних Сил та інших силових структур;
- ускладнювало логістику та бюрократичні процедури;
- подовжувало строки виготовлення дронів, систем спостереження, засобів захисту та іншого обладнання.

У відповідь на запити бізнесу та потреби оборонного сектору уряд і парламент розробили пакет змін, покликаний зняти фінансові та адміністративні бар'єри для імпортерів оборонної продукції.

30 жовтня 2025 року у Верховній Раді України було зареєстровано два ключові Законопроекти – № 14169 «Про внесення змін до пп. 2 розділу XX «Перехідні положення» Податкового кодексу України щодо оподаткування податком на додану вартість операції з ввезення на митну територію України товарів для потреб безпеки і оборони» та № 14170 «Про внесення змін до Митного кодексу України щодо удосконалення процедури справляння митних платежів та виконання окремих митних формальностей щодо товарів, які ввозяться на митну територію України для потреб безпеки і оборони», спрямовані на запровадження нових

митних і податкових стимулів для імпорту обладнання, техніки та комплектувальних, необхідних для потреб оборони, безпеки та критичної інфраструктури. Ця законодавча ініціатива стала важливим сигналом для українського ОПК, а також для численних підприємств, що працюють у сфері військових розробок, інженерних рішень, систем розмінування та виробництва дронів [1; 2].

Документи пропонують комплексний підхід до підтримки підприємств, залучених до оборонного виробництва, а саме:

1. Звільнення від ПДВ і мита низки товарів оборонного призначення.

Передбачається пільгове ввезення: комплектувальних для безпілотників, електронних модулів, двигунів для дронів, спеціальної оптики та тепловізійних систем, засобів радіозв'язку, систем розмінування, інженерного обладнання, спеціалізованих матеріалів для бронювання та захисту.

Це суттєво зменшує собівартість виробництва й пришвидшує розвиток нових військових технологій.

2. Спрощення процедур підтвердження цільового призначення. Вводяться прозорі критерії, які дозволять підприємствам швидше підтверджувати, що імпортовані товари дійсно використовуються для оборонних цілей, без зайвих перевірок і бюрократії.

3. Підтримка підприємств подвійного призначення.

Законопроекти охоплюють не лише військовий сектор, але й суміжні галузі, у тому числі виробників: засобів зв'язку для ДСНС та Нацполіції, обладнання для ремонту інфраструктури, технологій для гуманітарного розмінування. Це розширює коло підприємств, які можуть отримати податкові та митні привілеї.

Запропоновані зміни здатні кардинально змінити динаміку розвитку українського ОПК, а саме:

1. Знизити собівартість продукції. Пільговий імпорт дасть змогу виробникам суттєво скоротити виробничі витрати – у деяких сегментах (наприклад, дрони та високоточна електроніка) до 20–30%.

2. Прискорити виробничі цикли. Менше бюрократії та нижчі витрати забезпечать швидший випуск: дронів-камікадзе, розвідувальних безпілотників, інженерної техніки, систем зв'язку та управління.

3. Розвивати локальне виробництво. Завдяки здешевленому імпорту комплектувальних, підприємства зможуть: збільшити обсяги виробництва, запускати нові лінійки продукції, розширювати внутрішню кооперацію.

4. Посилювати обороноздатність держави. Більш доступне та швидке виробництво військової техніки безпосередньо вплине на спроможність Збройних Сил реагувати на загрози, проводити операції та забезпечувати стабільний фронтовий ресурс.

Запропоновані законопроекти варто розглядати не лише як суто військові рішення. Вони формують ширший комплекс державної політики, що поєднує оборонний, економічний та відновлювальний виміри. Умови воєнного часу вимагають створення максимально швидких і прозорих механізмів ввезення обладнання, необхідного як для фронту, так і для підтримки життєздатності економіки. Зменшення фіскального навантаження на імпорт спеціалізованої техніки та матеріалів є інструментом, що дозволяє діяти оперативно, мінімізувати затримки на кордоні та забезпечити доступ усіх залучених секторів – від ДСНС і оборонних підприємств до будівельних компаній – до критично важливих ресурсів.

2024 рік став переломним для оборонно-промислового комплексу України. ОПК продемонстрував шестиразове зростання, масштабував виробництво озброєнь та значно зміцнив міжнародні зв'язки. Однак ключові виклики – обсяги виробництва, фінансування, імпортозаміщення та захист виробничих потужностей – залишаються актуальними [3, с. 15].

У цьому контексті запропоновані зміни мають помітний мультиплікативний ефект: вони прискорюють розмінування, підтримують логістичну стабільність, знижують витрати на відновлення інфраструктури та створюють умови для активізації приватних інвестицій. Економія часу та коштів на митних процедурах дасть змогу державним і приватним суб'єктам швидше реагувати на потреби відновлення, ліквідації наслідків бойових дій та модернізації критичних систем.

На практиці це може проявлятися в таких аспектах:

1. Пільги на ввезення обладнання для розмінування будуть сприяти очищенню територій і відновленню сільського господарства.
2. Спрощений імпорт техніки та матеріалів для інженерних робіт дозволить швидше ремонтувати дороги, мости, мережі.
3. Зниження витрат на спецтехніку розширить можливості для державних і приватних компаній у відновленні об'єктів критичної інфраструктури.

Отже, Україна фактично отримує інструмент прискореного економічного відновлення в умовах війни.

Роблячи зі всього вищезазначеного висновки, можемо сказати, що законодавчі ініціативи, спрямовані на митні та податкові пільги для імпорту оборонної і спеціалізованої техніки, формують новий етап підтримки оборонно-промислового комплексу України. Вони створюють умови для здешевлення та прискорення виробництва військової техніки, стимулюють інновації, розширюють можливості кооперації між підприємствами ОПК та зміцнюють технологічну базу сектору.

Одночасно ці рішення мають глибокий економічний ефект: вони покращують можливості для розмінування, пришвидшують відновлення

інфраструктури, зменшують фінансовий тиск на бізнес і державу, а також забезпечують стійкі передумови для розвитку регіонів, постраждалих від війни.

Таким чином, запроваджувані пільги – це не лише оперативна підтримка оборони, а й стратегічна інвестиція у майбутнє країни. Вони демонструють прагнення держави будувати сучасну, конкурентоспроможну та технологічно спроможну економіку, здатну ефективно функціонувати й відновлюватися навіть в умовах тривалої війни.

Список використаних джерел:

1. Про внесення змін до підрозділу 2 розділу XX «Перехідні положення» Податкового кодексу України щодо оподаткування податком на додану вартість операції з ввезення на митну територію України товарів для потреб безпеки і оборони: Проект Закону від 30.10.2025 № 14169. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/58606>.

2. Про внесення змін до Митного кодексу України щодо удосконалення процедури справляння митних платежів та виконання окремих митних формальностей щодо товарів, які ввозяться на митну територію України для потреб безпеки і оборони: Проект Закону від 30.10.2025 № 14170. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/58603>.

3. Офіційний сайт Український інститут майбутнього. Результати діяльності та розвитку оборонно-промислового комплексу України у 2024 році. Перспективи і подальші кроки на майбутнє. Аналітичне дослідження. URL: https://drive.google.com/file/d/11Bs9-b_cftUo7v22F2FipfcM7k4GiXas/view.

INTERNAL AUDIT IN THE SERVICE OF THE PUBLIC INTEREST

Zadneprovska Svitlana

*Ph.D. in Economics, Certified Auditor,
Head of the Department of Auditing Banks
and Non-Banking Financial Institutions,
LLC “ADVO-AUDIT”*

The Global Internal Audit Standards (GIAS) have introduced several important changes to the professional practice of internal auditing. One of the most significant innovations is the inclusion of the principle “Serving the Public Interest” in Section I (Purpose of Internal Auditing). The introduction to the Standards emphasizes that the Institute of Internal Auditors (IIA) sets standards in the public interest and with public involvement, and it specifies that internal auditing enhances an organization’s ability to serve the public interest by improving governance, risk management, and control quality [1, p. 4].

In Richard Chambers’ review (former IIA President), one of the seven key changes highlighted is the new focus on serving the public interest – the IIA commits to considering public opinion and acting for the public good when setting standards. This underscores the increasing societal relevance of the internal audit profession [3]. The new purpose of internal auditing directly connects auditors’ work with the needs of society and stakeholders, representing an evolution from the mission outlined in the previous edition of the International Professional Standards.

The Standards clearly define the public interest in the context of internal auditing as “the social and economic interests and general well-being of society and organizations operating within it (including employers, employees, investors, the business and financial community, regulators, and government)” [1, p. 7]. In other words, the public interest encompasses the welfare of various groups and institutions that constitute society, including all key stakeholders of organizations. The Standards also emphasize that the specific content of the public interest depends on the type of organization’s activity, considering ethical issues, fairness, cultural norms and values, and the potential impact of decisions on individuals or groups. Thus, serving the public interest for internal auditors means acting for the broader good, not just for the benefit of their own organization. Practically, this implies ensuring transparency, accountability, and sound governance within organizations, ultimately benefiting society.

The new Standards explicitly link the internal audit function with the public interest in the definition of its purpose. According to Section I, “internal

auditing enhances the organization's ability to: ... build reputation and trust among stakeholders; and serve the public interest." That is, one of the expected outcomes of internal auditing is now the improved ability of an organization to act for the benefit of society, emphasizing the essential role of internal auditing in strengthening this capability. While the primary task of internal audit has traditionally been to improve governance, risk management, and internal controls, its influence is now expected to extend beyond the organization. Through diligent performance, internal audit contributes to the organization's stability and resilience by providing assurance regarding effectiveness, reliability of reporting, legal compliance, asset protection, and ethical culture [1, p. 10]. This, in turn, enhances public trust in the organization and the broader systems it is part of.

Serving the public interest in the Standards is therefore a principle requiring internal auditors to align their activities with the common good by supporting transparent, accountable, and ethical operations within organizations. The public interest is now a cross-cutting principle: all 15 guiding principles of the Standards are designed to help internal auditors achieve goals that support not only organizational interests but also the greater good, thereby strengthening public trust. The inclusion of the public interest in the internal audit mission is of great significance for the profession, emphasizing the social responsibility of internal auditors and their role in maintaining public trust in organizations.

Traditionally, internal audit has been seen as a tool to add value for the organization and its management. Now, however, it is officially recognized that the ultimate goal of this activity is "to enhance the organization's ability to serve the public interest." This emphasis is especially important in today's context, as society expects ethical conduct, sustainable development, compliance, and transparency from organizations. Internal auditors, as the "eyes and ears" of the board on matters of control and risk, must help the organization meet these expectations. The principle of serving the public interest aligns internal audit with other regulated professions (such as external audit), where protecting the public interest is a foundational ethical principle.

Moreover, this new principle shifts the internal audit role toward a more strategic approach. Internal auditors are now required to think more broadly about how their work affects stakeholders and society. According to KPMG analytics, the new purpose challenges the internal audit function to define its *raison d'être* – its purpose – and how its work serves the public interest [2, p. 6]. This means that heads of internal audit must recognize how their services contribute not only to business objectives but also to societal well-being. Thus, internal audit becomes a guardian of public interest within the organization, ensuring that company activities do not harm the public but instead build trust. Where serving the public interest was once implicit, it is now officially declared, giving auditors stronger moral grounds to advocate for ethical decisions even under management pressure. In other words, to serve the

public interest, internal audit must have an appropriate mandate and top-level support, acting independently and professionally.

How will these innovations affect internal auditors in practice? Implementing the principle of serving the public interest introduces new benchmarks for internal audit activities, particularly in planning, risk assessment, and stakeholder engagement. Key practical implications include:

Shift in audit planning focus – risk assessments must now consider issues with public resonance or external stakeholder impact. For example, greater attention may be given to environmental risks, cybersecurity, and ethical business practices – areas beyond financial metrics that affect societal well-being. Audit programs should reflect these priorities to ensure the organization acts responsibly toward society.

Increased focus on corporate values and business ethics – Reputation and trust depend heavily on corporate culture. Internal audit, guided by public interest, will increasingly evaluate “tone at the top,” corporate values, compliance programs, and anti-fraud measures. Auditors should focus on identifying conflicts of interest, misconduct, or employee rights violations that may harm the public or cause negative reactions. In such cases, internal audit informs the board and management, promoting corrective actions aligned with long-term interests of both the organization and society [3].

Interaction with external regulators and stakeholders – Emphasizing the public interest encourages closer cooperation with compliance, external audit, and oversight functions. In the public sector, where the mission is clearly to serve citizens, internal auditors have long worked in the public interest – this approach is now formalized for the corporate sector as well. For instance, if an organization’s activity affects consumers or the environment, internal audit must ensure that management understands and complies with regulations and public expectations. When negligence threatens public welfare, auditors may need to initiate board-level discussions about disclosures or action, even if not legally mandated. Audit communication can thus take on a more strategic role, focusing on how auditor recommendations protect both organizational and public interests.

Accountability and development of the internal audit function – The new standards emphasize management’s responsibility to support and develop internal audit to fulfill its mission. This means internal auditors should set performance criteria not only in terms of risk coverage or process accuracy, but also in contributing to trust and organizational resilience. Internal audit might, for example, track reduced incidents of reputational damage as indirect indicators of serving the public interest. At the same time, auditors are expected to maintain an open dialogue with the board regarding the resources and authority needed to fulfill this socially significant role. Internal audit is no longer just part of corporate governance – the board must now steward the

function, understanding its role in protecting both shareholder and public interests [2, c.6].

Conclusion. The new Global Internal Audit Standards substantially update the profession's principles and practices. The principle of serving the public interest marks a shift in the professional paradigm: internal audit is no longer seen solely as an internal function for management purposes, but as a profession with a socially significant mission. The standards grant internal auditors a normative basis for decision-making guided by public interest, and strengthen their mandate to advocate for ethics and transparency within organizations. This reorientation is expected to improve corporate governance and increase public trust – the ultimate goal of the updated standards. For internal auditors, this brings new challenges and responsibilities, but also enhances the prestige of a profession increasingly seen as a pillar of the public good.

References:

1. 2024 Global Internal Audit Standards. Available at: <https://theiia.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/global-internal-audit-standards-ukrainian.pdf>
2. KPMG. New Global Internal Audit Standards Insights and guidance to implement. Available at: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/kw/pdf/insights/2024/07/new-internal-audit-standards-web.pdf>
3. Richard Chambers 7Things Every Internal Auditor Should Know About the New Standards. Available at: <https://auditboard.com/blog/7-things-every-internal-auditor-should-know-about-the-new-standards>
4. Fokus na maibutnomu: znaiomstvo z novymy standartamy [Focus on the future: getting to know new standards]. Available at: <https://www.pwc.com/ua/uk/services/assurance/risk-assurance/new-global-internal-audit-standards.html>

ОБЛІК І АУДИТ РОЗРАХУНКІВ З БЮДЖЕТОМ У КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ПРОЗОРОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Синявська Неля Тарасівна

студент,

Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана

Коршикова Рената Сергіївна

кандидат економічних наук,

доцент кафедри обліку підприємницької діяльності,

Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана

У сучасних умовах економічного розвитку України, що вирізняються частими змінами податкового законодавства, зокрема останніх п'ять років, питання обліку та аудиту розрахунків з бюджетом набувають особливої актуальності. Розрахунки з бюджетом охоплюють систему обов'язкових зборів, податків та платежів (ПДВ, податок на прибуток, ЄСВ тощо), своєчасність та коректність нарахування яких безпосередньо впливають на достовірність фінансової звітності суб'єктів господарювання. Якість облікової інформації за таким важливим напрямком з відповідним аудиторським підтвердженням є визначальним чинником забезпечення фінансової прозорості підприємства, зниження податкових ризиків та підвищення рівня довіри з боку стейкхолдерів.

Фінансова прозорість передбачає надання повної, правдивої та своєчасної інформації про фінансово-господарські операції підприємства, зокрема щодо виникнення та погашення податкових зобов'язань. Як зазначається в спеціалізованій літературі, функціонування прозорої податкової системи знижує рівень корупції, активізує економічну діяльність та створює сприятливі умови для залучення інвестицій [3]. У контексті євроінтеграційних процесів та реалізації державної політики України з детінізації економіки зазначені аспекти стають інструментами, що сприяють як підвищенню конкурентоспроможності бізнесу, так і макроекономічній стабільності загалом.

Вимоги щодо визначення сум зобов'язань перед бюджетом містяться у Податковому кодексу України [2], а методологічні засади формування облікової інформації про стан розрахунків з бюджетом окреслені в НП(С)БО 11 «Зобов'язання» [3]. Податкові зобов'язання класифікуються як поточні та відображаються за сумою погашення. Узагальнення інформації про розрахунки з бюджетом здійснюється на рахунках бухгалтерського обліку, визначених Планом рахунків [4] (64 «Розрахунки

за податками і платежами», 651 «За розрахунками із загальнообов'язкового державного соціального страхування, 98 «Податок на прибуток»), до яких відкривають відповідні субрахунки за видами податків та платежів. Первинні документи (податкові накладні, декларації, платіжні інструкції) є інформаційною основою для аналітичного обліку за видами податків, термінами сплати та бюджетами. Своєю чергою використання автоматизованих облікових систем (наприклад, М.Е.Дос), що інтегруються з електронним кабінетом платника податків, зменшує ризики виникнення помилок та підвищує оперативність обміну даними.

Отже, належно організований облік сприяє прозорості фінансової звітності та мінімізує викривлення її показників, у т.ч. в частині розрахунків з бюджетом. Дослідження свідчать, що неузгодженість бухгалтерського та податкового обліку підвищує ймовірності застосування до підприємства штрафів (табл. 1). Тому доцільно запровадити єдиний аналітичний рахунок для податкових платежів та на систематичній основі проводити звірку з органами ДПС [5].

Таблиця 1

Основні аспекти обліку розрахунків з бюджетом

Об'єкт обліку	Опис	Рахунок	Ризики та рекомендації
ПДВ	Нарахування податкових зобов'язань та податкового кредиту	641	Помилки в реєстрації накладних, фіктивні операції; регулярна звірка реєстрів
Податок на прибуток	Визнання витрат та доходів для оподаткування	981	Розбіжності з бухобліком; застосування податкових різниць
ЄСВ	Нарахування на зарплату	651	Несвоєчасна сплата, пеня; автоматизація розрахунків
Інші податки	Акциз, рентна плата, місцеві збори	642	Зміни ставок; моніторинг законодавства

Аудит розрахунків з бюджетом – це незалежна перевірка, що здійснюється відповідно до Міжнародних стандартів аудиту (МСА) з врахуванням вимог чинного законодавства України [6]. Цей процес охоплює такі етапи як планування (оцінка ризиків та рівня матеріальності), виконання певних процедур (звірка документів, аналітичні процедури, підтвердження від ДПС) та формування аудиторського висновку (табл. 2).

Особливу увагу в процесі аудиту розрахунків з бюджетом слід приділити ПДВ через його складність, зокрема перевірці правильності застосовуваних підприємством ставок, наявності первинних документів та ідентифікації ризиків фіктивних операцій [7]. Аудит дає змогу виявити типові помилки, такі як неправильне визнання податкового кредиту чи

несвоєчасне нарахування зобов'язань, та оцінює податкові ризики, зумовлені людським фактором та змінами податкового законодавства. Для підвищення прозорості фінансової інформації аудиторські висновки оприлюднюються разом зі звітністю, що посилює довіру стейкхолдерів. Доцільним є поєднання зовнішнього аудиту з системою внутрішнього контролю з впровадженням інструментів аналізу Big Data для податкових даних.

Таблиця 2

Етапи та методи аудиту розрахунків з бюджетом

Етап аудиту	Методи	Мета та ключові процедури
Планування	Оцінка ризиків, визначення матеріальності	Визначення фокусу на високоризикових податках (ПДВ, прибуток)
Виконання	Звірка документів, тести, аналітичні процедури	Виявлення помилок, оцінка відповідності Податковому кодексу
Висновок	Звіт з рекомендаціями	Верифікація достовірності, пропозиції з оптимізації

Інтеграція обліку та аудиту розрахунків з бюджетом формує методологічне підґрунтя фінансової прозорості підприємства. Облік забезпечує формування первинних податкових даних, а аудит – незалежну верифікацію, що разом сприяє зниженню рівня тіньової економіки. В умовах податкових реформ саме досягнення прозорості стає конкурентною перевагою підприємства [1]. Тому великі компанії («Метінвест» або «Kernel») демонструють кращі практики через детальні звіти про податкові платежі. Для малого та середнього бізнесу прозорість полегшує доступ до кредитів та партнерств.

Водночас є низка викликів ефективності обліку та аудиту розрахунків з бюджетом, а саме: часті законодавчі зміни, дефіцитом фахівців, ризики помилок. Їхнє подолання можливе через цифризації податкових процесів, безперервне навчання та впровадження податкового планування.

Загалом облік та аудит розрахунків з бюджетом відіграють ключову роль у забезпеченні фінансової прозорості та сталого розвитку підприємств і національної економіки. Інвестиції в автоматизацію облікових процесів, створення дієвої системи внутрішнього контролю та професійний аудит перетворюють податкові процеси зі сфери формального обов'язку в стратегічний інструмент мінімізації ризиків і підвищенню довіри користувачів звітності.

Список використаних джерел:

1. Котвицька Н. М., Романенко О. В., Башота Д. І. Фінансова прозорість та податкова політика в умовах економічної трансформації України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 50

2. Податковий кодекс України (чинна редакція станом на 2025 рік). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

3. Наказ Міністерства фінансів України від 31.01.2000 № 20 «Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 11 "Зобов'язання"». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0085-00>

4. Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження Інструкції про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій» від 30 листопада 1999 р. № 291. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99>

5. Податкове навантаження: розрахунок та оцінка у 2025 році // Дебет-Кредит. 2025. URL: <https://news.dtki.ua/taxation/common/105065-podatkovye-navantazennia-shho-ce-take-iak-iogo-rozrahuvati-ociniti-ta-vikoristovuvati-u-2025-roci>.

6. Марківська В. А. Аудит розрахунків з бюджетом за податками і платежами. Матеріали конференції. 2023. URL: <http://www.vtei.com.ua/doc/2023/konf2203/4/17.pdf>

7. Волчанська Л., Юшковський Д. Податковий аспект організації обліку та аудиту податку на додану вартість. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55.

ВПЛИВ ПРИНЦИПУ БЕЗПЕРЕРВНОСТІ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ ЕЛЕКТРОЕНЕРГЕТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА-ОПЕРАТОРА СИСТЕМИ РОЗПОДІЛУ

Цебеня Руслан Людвікович

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування,
Хмельницький національний університет*

У сучасних умовах трансформації електроенергетичного сектору України принцип безперервності набуває особливої ваги для підприємств, діяльність яких пов'язана з підтриманням функціонування критичної інфраструктури. Електроенергетичні підприємства-оператори системи розподілу (далі – ОСР) виконують соціально значущу функцію – забезпечення надійного постачання електроенергії споживачам, а тому їх стійке функціонування є фундаментом економічної та енергетичної безпеки країни. Принцип безперервності, закладений у методологію бухгалтерського обліку, виступає базою для формування достовірної фінансової звітності, що є необхідною передумовою обґрунтованих управлінських рішень.

Принцип безперервності посідає ключове місце в системі регламентації бухгалтерського обліку та фінансової звітності. Його сутність полягає у припущенні щодо здатності суб'єкта господарювання продовжувати операційну діяльність у прогнозованому майбутньому без наміру або необхідності ліквідації, припинення функціонування. У межах цього припущення активи та зобов'язання оцінюються й відображаються виходячи з того, що підприємство й надалі реалізовуватиме активи та погашатиме зобов'язання у процесі звичайної діяльності.

Реалізація принципу безперервності у бухгалтерському обліку ОСР відображає довгостроковий характер їх діяльності, стабільність грошових потоків, технологічну неперервність розподілу електроенергії та соціально-економічну відповідальність за забезпечення енергетичної безпеки держави. Дотримання цього принципу формує основу для правильного застосування інших принципів бухгалтерського обліку, зокрема нарахування, відповідності доходів і витрат, повного висвітлення та обачності.

Для ОСР принцип безперервності має специфічне галузеве значення, оскільки діяльність ОСР є невід'ємною складовою функціонування національної енергетичної інфраструктури. ОСР зобов'язані забезпечувати надійний, безпечний і безперервний розподіл електричної енергії споживачам. Для цього відповідно Закону України «Про ринок

електричної енергії» ці підприємства розробляють та подають на затвердження Регулятору плани розвитку систем розподілу на наступні п'ять років з урахуванням плану розвитку системи передачі на наступні 10 років; розробляють інвестиційну програму з урахуванням плану розвитку системи розподілу та подають її Регулятору разом із розрахунком тарифу на послуги з розподілу [1].

Отже, безперервність для ОСР – це нормативно-технологічна вимога, що впливає на всі етапи фінансово-господарської діяльності, що знаходить своє відображення при оцінці активів і зобов'язань ОСР в бухгалтерському обліку.

Оцінка безперервності діяльності ОСР має враховувати комплекс ризиків, які можуть поставити під загрозу стабільність їх функціонування:

- техногенні та інфраструктурні ризики: високий рівень зношеності мереж (понад 60%); збільшення аварійності обладнання; потреба у масштабній модернізації; дефіцит матеріалів і обладнання для оперативних ремонтів;

- фінансові ризики: нестача обігових коштів, спричинена борговими проблемами на ринку електроенергії; обмеження тарифного регулювання; непередбачені витрати на аварійні ремонти; зростання дебіторської заборгованості;

- регуляторні ризики: зміни у методиці тарифоутворення; коригування стимулюючого RAB-регулювання; посилення вимог до якості розподілу;

- воєнні ризики: пошкодження об'єктів інфраструктури; ризики тривалого відключення територій; потреба у позапланових витратах на відновлення; загроза втрати частини активів.

Сукупність цих ризиків безпосередньо впливає на рішення управлінського персоналу ОСР щодо формування резервів, оцінки активів і визначення майбутньої здатності підприємства продовжувати діяльність.

Економічна безпека ОСР розглядається як стан захищеності від зовнішніх та внутрішніх загроз, що забезпечує стабільність фінансово-господарської діяльності та здатність до відновлення у разі руйнувань, аварій чи непередбачуваних змін регуляторного середовища. Реалізація принципу безперервності діяльності безпосередньо впливає на ключові компоненти економічної безпеки ОСР: фінансову, виробничу та інвестиційну.

Фінансова безпека розглядається дослідниками як захищеність фінансових інтересів, фінансового потенціалу та фінансової діяльності підприємства від загроз та ризиків його зовнішнього та внутрішнього середовища з метою забезпечення стабільного фінансового стану та

оптимального рівня фінансування бізнес-процесів у поточному та довгостроковому періодах [2, с. 145].

Для ОСР фінансова безпека полягає у забезпеченні стабільності розподілу електроенергії, безперервності технологічних процесів та можливості довгострокового інвестиційного розвитку. Її зміст формується на основі фінансової стійкості, ліквідності, рентабельності діяльності та тарифної політики. Для забезпечення фінансової безпеки ОСР повинні оптимізувати тарифну політику з урахуванням RAB-регулювання, впровадити ризик-орієнтовану систему управління витратами, диверсифікувати джерела фінансування, стимулювати програми модернізації мереж та зниження технологічних втрат, запроваджувати цифровізацію контролю розрахунків для зменшення дебіторської заборгованості. Принцип безперервності є основою фінансової безпеки ОСР, його забезпечення знижує ризики дефіциту грошових потоків, сприяє виконанню тарифних зобов'язань та підтримує інвестиційний потенціал підприємства.

Виробнича безпека ОСР є ключовим елементом загальної системи економічної безпеки підприємства, що визначає здатність забезпечувати безперервне, стабільне та безаварійне функціонування розподільчих мереж. На відміну від фінансової безпеки, виробнича складова зосереджується на технічній надійності обладнання, організації технологічних процесів, рівні професійної підготовки персоналу та дотриманні вимог охорони праці й техніки безпеки.

Отже, у контексті діяльності ОСР принцип безперервності виходить за межі суто облікового підходу і набуває стратегічного змісту, оскільки сталість операцій безпосередньо визначає можливість забезпечення надійного та безперебійного розподілу електричної енергії.

Інвестиційна безпека ОСР є однією з ключових підсистем економічної безпеки і визначає їхню здатність забезпечувати відтворення та модернізацію інфраструктури. О. Лаговська виділяє інвестиційну безпеку як окрему складову економічної безпеки та підкреслюючи, що забезпечення економічної безпеки підприємства в процесі реалізації інвестиційних проектів повинно відбуватися на всіх рівнях управління. Оскільки реалізація інвестиційних проектів пов'язана з дією зовнішніх та внутрішніх факторів впливу, що підвищує ступінь ризику, доцільно розглянути систему управління ризиками інвестиційних проектів. У свою чергу, така система сприятиме підвищенню фінансової стійкості підприємства, а отже – забезпеченню економічної безпеки підприємства [3, с. 80].

Погоджуємося з думкою М. Савченка, який зазначає, що діяльність підприємств електроенергетики не може бути спрямована лише на отримання прибутку, такі підприємства виступають і як об'єкт, і (або) як суб'єкт інвестування [4, с. 221].

Інвестиційна безпека оператора системи розподілу – це стан захищеності підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз, які можуть негативно вплинути на обсяги, структуру, ефективність та своєчасність капітальних інвестицій, необхідних для забезпечення сталого розвитку та технологічної надійності мереж.

Проведене дослідження показує, що принцип безперервності є фундаментальною основою формування достовірної, стабільної та прогнозованої системи бухгалтерського обліку ОСР. Дотримання принципу безперервності забезпечує релевантність облікової інформації для ухвалення управлінських рішень, та довгостроковий розвиток підприємств електроенергетичного сектору.

У межах економічної безпеки ОСР принцип безперервності визначає передумови для мінімізації фінансових, виробничих, інвестиційних, ризиків. Забезпечення достовірності оцінки активів, своєчасного формування резервів, об'єктивності інвестиційних програм і прозорості звітності прямо впливає на стійкість електроенергетичного сектору та здатність ОСР виконувати свої зобов'язання перед споживачами, державою та інвесторами.

Таким чином, принцип безперервності діяльності виступає не лише концептуальним положенням бухгалтерського обліку, а й важливим елементом системи економічної безпеки ОСР, забезпечуючи їхню здатність до стабільного функціонування, модернізації та реагування на зовнішні виклики, зокрема у воєнний та післявоєнний періоди відновлення.

Список використаних джерел:

1. Закону України «Про ринок електричної енергії»
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19#Text> (дата звернення: 01.12.2025).
2. Марченко О. С. Економічна безпека підприємства : навч. посібник. Харків: Право, 2022. 246 с.
3. Лаговська О.А. Сутність інвестиційної безпеки підприємства та її місце у системі економічної безпеки підприємства. *Вісник ЖДТУ*. 2013. № 4. С. 74–81.
URL: <https://surl.li/foeupw>
4. Савченко М., Слободян Р. Концептуальні основи управління інвестиційною діяльністю електроенергетичного підприємства. *Економіка і організація управління*. 2021. №3. С. 220–228. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.3.21>

АКТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ОСНОВНИМИ ЗАСОБАМИ В ОБЛІКОВІЙ СИСТЕМІ ПІДПРИЄМСТВА

Юрковський Назарій Євгенович

студент,

Університету митної справи та фінансів

Організація системи управління основними засобами є ключовою передумовою ефективного функціонування підприємств у сучасних умовах економічного розвитку, технологічної динаміки та глобальної конкуренції. Основні засоби становлять матеріальну основу виробничого потенціалу, визначають технологічний рівень підприємства, його здатність до інновацій та стратегічного розвитку. Ефективність їх використання впливає на продуктивність праці, собівартість продукції та конкурентоспроможність. Відтак облік, аналіз та контроль основних засобів формують інтегровану систему забезпечення управлінських рішень, спрямовану на підтримання стабільності та результативності діяльності підприємства.

Організація обліку основних засобів передбачає створення структурованої та технологічно підтриманої інформаційної системи, що забезпечує достовірність даних про наявність, первісну та залишкову вартість, технічний стан, рух і ступінь зносу активів. Відповідно до вимог НП(С)БО 7 «Основні засоби» [2] та МСБО 16 [3], всі операції з придбання, введення в експлуатацію, ремонту, поліпшення, модернізації, переоцінки й вибуття мають бути документально підтверджені. Цифровізація облікових процесів сприяє впровадженню ERP-систем, електронного документообігу, модулів управління активами та автоматизованих засобів інвентаризації (RFID, QR-маркування), що мінімізує ризики спотворення інформації та підвищує оперативність управлінських рішень [4, с. 215].

Формування первісної вартості є ключовим аспектом обліку, оскільки впливає на розмір амортизаційних відрахувань, податкові зобов'язання й відображення активів у фінансовій звітності. НП(С)БО 7 та МСБО 16 передбачають формування первісної вартості на основі історичної, справедливої або відновленої оцінки залежно від характеру активу та облікової політики підприємства. Регулярна переоцінка є важливим механізмом актуалізації балансової вартості активів відповідно до ринкових умов, темпів інфляції та фактичного технічного стану. Застосування переоцінки дозволяє підтримувати достовірність фінансової звітності та формувати об'єктивну інформацію для інвесторів і кредиторів [1, с. 304]. Амортизаційна політика підприємства виконує

стратегічну функцію у процесі відтворення виробничих потужностей. Вибір методу амортизації – прямолінійного, виробничого, прискореного чи кумулятивного – визначається особливостями експлуатації активів, їхнім технічним станом та інтенсивністю використання. Регулярний перегляд строків корисного використання дозволяє уникнути викривлень у фінансовій звітності та забезпечує адекватне формування амортизаційного фонду.

Аналітична оцінка основних засобів охоплює аналіз структури активів, коефіцієнтів зносу, оновлення, вибуття, фондоддачі, фондоемності та окупності капітальних інвестицій [5, с. 178]. Системний аналіз цих показників дозволяє виявити резерви підвищення ефективності використання виробничих ресурсів, оптимізувати технологічні процеси та підвищити економічну результативність діяльності підприємства. У сучасних умовах дедалі більшої актуальності набуває застосування цифрових інструментів аналітики: IoT-систем для моніторингу технічного стану, цифрових паспортів активів, датчиків продуктивності та BI-платформ, що забезпечують поглиблену обробку даних у реальному часі.

Контроль основних засобів є важливою складовою управлінської системи та охоплює перевірку збереженості активів, правильності їх облікового відображення та ефективності використання. Наявність ефективного внутрішнього контролю передбачає чітке регламентування документальних процедур, систематичну інвентаризацію, перевірку правильності нарахування амортизації, оцінку виконання ремонтних робіт та відповідності фактичних показників даним бухгалтерського обліку [4, с. 291]. Інвентаризація, відповідно до національних вимог, підтверджує фактичну наявність об'єктів і дозволяє виявити невідповідності, що можуть свідчити про зношеність, непродуктивне використання чи моральне старіння основних засобів.

Управління процесами відтворення основних засобів включає контроль за своєчасністю ремонтів, модернізацій та заміни обладнання. Ефективний контроль ремонтно-експлуатаційних витрат передбачає оцінку їх економічної доцільності, дотримання планових графіків, аналіз впливу технічного стану обладнання на виробничі показники та застосування сучасних інструментів прогнозування відмов [5, с. 241]. Інтеграція цифрових технологій, ризик-орієнтованих підходів та аналітичних систем у процеси обліку, аналізу та контролю основних засобів формує стратегічні переваги підприємства. Такий підхід забезпечує підвищення точності прогнозування інвестиційних потреб, оптимізацію структури виробничих активів, скорочення простоїв і підвищення продуктивності обладнання. Якісне обліково-аналітичне забезпечення створює інформаційне підґрунтя для прийняття стратегічних управлінських рішень і сприяє підвищенню

конкурентоспроможності підприємства у швидкозмінному ринковому середовищі [3].

Отже, вдосконалення обліково-аналітичного та контрольного забезпечення управління основними засобами є необхідною умовою забезпечення ефективності виробництва, економічної стійкості та сталого розвитку підприємства. Сучасні підходи до обліку, аналізу та контролю активів повинні враховувати вимоги цифровізації, забезпечувати прозорість, точність і оперативність інформаційних потоків та формувати основу для стратегічної модернізації виробничих потужностей.

Список використаних джерел:

1. Бутинець Ф. Ф. Бухгалтерський фінансовий облік : підручник. Житомир : ПП «Рута», 2022. 912 с.
2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 27.04.2000 № 92 (із змінами та доповненнями станом на 2024 р.).
3. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 16 «Основні засоби» (IAS 16). IFRS Foundation, 2023.
4. Сопко В. В., Завгородній В. П. Організація бухгалтерського обліку : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 472 с.
5. Гуцаленко Л. В., Гайдаржийська О. М. Економічний аналіз діяльності підприємства : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 456 с.

НАПРЯМ 4. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-584-9-32>

ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ЕКОЛОГІЧНОЇ РЕНТИ ТА ЇЇ ВИДИ

Василенко Олена Григорівна

здобувач,

Національний університет біоресурсів і природокористування

Найко Максим Вікторович

магістр,

Національний університет біоресурсів і природокористування

З розвитком світових економік, збільшенням антропогенного навантаження на навколишнє природне середовище, збільшилася шкода завдана природі і ґрунтам, зокрема. Безоплатне використання властивостей природи, дало можливість отримувати надприбутки шляхом зменшення її ресурсного потенціалу. На стику економіки природокористування та класичної теорії ренти виникає відносно нове, для економічної теорії, поняття екологічної ренти. Її можна охарактеризувати цілим комплексом ознак, що описують унікальні властивості природи, завдяки яким, суб'єкт (а можна говорити і про суспільство) отримує безоплатні вигоди. Екологічна рента – це додатково утворений дохід, отриманий внаслідок залучення ресурсів природи з різною екологічною ємністю, здатністю утилізувати відходи господарської та іншої діяльності або ж завдяки можливості доступу до унікальних природних територій [1–3].

Екологічна рента (ecological rent або environmental rent) активно обговорюється в іноземних джерелах в контексті екологічної економіки, економіки природокористування та сталого розвитку.

Закордонні дослідники описують екологічну ренту як надлишковий дохід від використання дефіцитних, унікальних екологічних природних ресурсів [4–5].

Використання показника «екологічного сліду» (Ecological Footprint) стало одним із методологічних підходів для переведення природних обмежень в економічні показники ренти [6].

Дослідження вітчизняних науковців стосуються використання екологічної ренти як стимулу для переходу до більш сталих методів господарювання, наприклад, в органічному землеробстві [7].

Сучасні дослідження також фокусуються на оцінці вартості екосистемних послуг та можливості вилучення ренти від їх використання [8].

Цей перелік можна розширювати. Фактично поняття ренти застосовується до різних екологічних факторів, а вже його екологічна суть дає можливість віднести екологічну ренту до того чи іншого її виду.

Екологічна рента утворюється через наступні властивості природи: асиміляція відходів і забруднень, самовідновлення, унікальні природні якості та інші, що можуть виникати з розвитком технологій та варіацій антропогенного впливу.

Види екологічної ренти можна групувати за наступними ознаками.

1. За джерелом походження.

1.1. Природно-екологічна (диференціальна I), що характеризується як додатковий дохід від використання природних ділянок з кращими екологічними властивостями: вищим асиміляційним потенціалом, здатністю до самовідновлення, природною родючістю.

1.2. Еколого-економічна (диференційна II) – дохід, отриманий внаслідок інвестицій в охорону/покращення/відновлення екологічного стану ділянки (наприклад, фіторе mediaція, рекультивація, впровадження очисних споруд).

2. За унікальністю ресурсу.

2.1. Екологічно-монопольна рента – надприбуток від використання унікальних, незамінних екологічних об'єктів або територій (заповідники, рідкісні джерела води, унікальні рекреаційні зони).

3. За механізмом вилучення/виникнення.

3.1. Рента в наслідок забруднення – надприбуток, який отримує суб'єкт завдяки володінню дозволом на викиди/забруднення, що створює перевагу над конкурентами, які мають певні витрати на очищення.

3.2. Рента екосистемних послуг – Дохід, отриманий від використання або збереження природних процесів (наприклад, водоочищення природними фільтрами, запилення).

4. За способом використання.

4.1. Експлуатаційна рента – дохід від неощадливого\виснажливого використання природного ресурсу.

4.2. Охоронна (зберігаюча) рента – дохід, отриманий від збереження екосистеми та надання неексплуатаційних послуг (наприклад, екотуризм, платежі за збереження біорізноманіття).

В літературі зустрічається термін антирента, що має дещо ширше поняття ніж лише екологічна рента, але тісно пов'язана з останньою. Антирента, в контексті екологічного напрямку— це від'ємна величина доходу (потенційного доходу), отримана в результаті втрати природою її цінних властивостей, спричиненої неефективним господарюванням, результатом якого є деградація навколишнього середовища [2].

Підсумовуючи, можна говорити, що екологічна рента за своєю природою є ширшим поняттям за земельну ренту. Об'єктом екологічної ренти може бути родючий ґрунт, екосистемні послуги, пов'язані з ним, екологічну ренту може створювати фермер, застосовуючи ощадливі агротехнології та оздоровлюючи ґрунт. Звичайно екологічна рента базується на класичних засадах земельної ренти, однак вона більше «адаптується» до змін у суспільстві, виробництві, економіці, це забезпечує різноманіття її видів, які з часом можуть розширюватися.

Список використаних джерел:

1. Боронос В. М., Костель М. В. Екологічна рента і проблема платності використання асиміляційного потенціалу навколишнього природного середовища. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2010. № 2 (1). URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a2c15da9-6add-4f17-839c-348e5496356d/content> (дата звернення 15.12 2025).
2. Сухіна О. М. Розвиток теорії екологічної ренти та її справедливого розподілу. *Економіка України*. 2014. № 7. С. 49–68. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000193219> (дата звернення 15.12 2025).
3. Сухіна О. М. Методологічний підхід до визначення розміру екологічної ренти. *Регіональна економіка*. 2018. № 1. С. 85–93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2018_1_11 (дата звернення 15.12 2025).
4. Copeland B. R. Pollution content tariffs, environmental rent shifting, and the control of cross-border pollution. *Journal of International Economics*. 1996. Vol. 40, Issues 3–4. DOI: [https://doi.org/10.1016/0022-1996\(95\)01415-2](https://doi.org/10.1016/0022-1996(95)01415-2)
5. Ahmadov N. Comparative Estimation of Ecological Rent in Absheron and Sheki-Zagatala Economic Regions of Azerbaijan Republic. *European Journal of Sustainable Development*. 2017. Vol. 6. № 4. P. 81 DOI: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2017.v6n4p81>
6. Wackernagel M., Monfreda E., Moran D., Haberl H., Carpenter S., Taylor N. From ecological footprint to ecological rent: An economic indicator for resource constraint analysis. *Ecological Economics*. 2008. Vol. 66 Iss. 1–2. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2007.09.019>
7. Sharyi H., Tymoshevskiy V., Maksymenko O. (2019). Soil protection: environmental rents as an incentive for organic farming. *Ekonomika APK*. 2019. Vol. 26. №10. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201910026>
8. Qian J., Chen L. Impact of natural resources rents on green growth: evidence from G7 countries. *Front. Environ. Sci.* 2025 DOI: <https://doi.org/10.3389/fenvs.2025.1482812>

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Гетьманенко Юлія Олександрівна

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри бізнес-економіки та маркетингу,
Черкаський державний фаховий бізнес-коледж*

Одним із факторів ефективної фінансової діяльності будь-якого підприємства є грамотне управління його фінансовим потенціалом. Це комплексний процес, який включає в себе не тільки раціональне використання наявних ресурсів, але й оптимізацію структури капіталу, а також всебічний аналіз та прогнозування фінансових показників. На жаль, сучасне глобальне економічне середовище, яке характеризується нестабільністю та сегментацією, часто призводить до того, що деякі підприємства обмежуються лише прагненням до зростання обсягів продажів та збільшення своєї частки на ринку. При цьому вони можуть нехтувати фундаментальною роллю фінансового менеджменту, який відповідає за ефективне управління ринком та оптимальний розподіл ресурсів. На противагу такому підходу, головна мета фінансового менеджменту, який ставить на перше місце створення цінності, полягає у максимізації вартості самого підприємства. Ця вартість є найточнішим відображенням інтересів інвесторів, відповідає внутрішнім законам розвитку бізнесу та легко інтегрується в сучасні системи управління підприємством.

Фінансовий потенціал підприємства являє собою сукупність економічних взаємодій, що виникають в його межах з метою досягнення максимально можливого фінансового результату [1]. Це можливо за умови:

- наявності власного капіталу, що забезпечує відповідність критеріям ліквідності та фінансової стабільності;
- можливості залучення зовнішнього фінансування в обсягах, необхідних для реалізації прибуткових інвестиційних ініціатив;
- забезпечення високої дохідності інвестованого капіталу;
- функціонування ефективної системи фінансового менеджменту, яка гарантує прозорість поточного та прогнозного фінансового становища.

Фінансовий потенціал підприємства охоплює не тільки вміння залучати та раціонально розпоряджатися фінансовими ресурсами, як внутрішніми, так і зовнішніми, але й відіграє вирішальну роль у процесі відтворення та розширення виробничих потужностей. Таким чином, збільшення доходів підприємства сприяє розширенню його

інвестиційних можливостей з власних джерел та підвищує його привабливість для зовнішніх інвесторів. Зростання виробничих потужностей, у свою чергу, посилює фінансовий потенціал, що призводить до зростання конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Тобто фінансовий потенціал характеризується фінансовою незалежністю підприємства, його фінансовою стійкістю та кредитоспроможністю (ліквідністю). У свою чергу, фінансовий потенціал підприємства складається під впливом двох основних груп факторів, які: зумовлюють накопичення фінансових ресурсів; впливають на формування фінансових потреб.

Ключовим завданням у сфері управління фінансовим потенціалом підприємства є досягнення оптимального руху коштів з метою максимізації прибутку. Збільшення фінансового потенціалу відбувається завдяки підвищенню ефективності використання наявних ресурсів. З метою забезпечення ефективності та результативності управління фінансовим потенціалом необхідно комплексно аналізувати всі аспекти використання економічних активів підприємства [2].

У ході економічних перетворень підприємствам важливо нарощувати та поглиблювати свої дослідження у сфері теорії та практики управління фінансовими ресурсами. Центральна роль у управлінні фінансовим потенціалом підприємства відводиться оптимізації фінансових ресурсів.

На основі проведеного аналізу проблем управління фінансовим потенціалом підприємства, вважаємо за доцільне представити розроблений механізм управління фінансовим потенціалом (рис. 1).

Таким чином, під механізмом управління фінансовим потенціалом підприємства слід розуміти комплексну систему взаємопов'язаних елементів (методів, інструментів, процедур), які спрямовані на ефективне використання наявних ресурсів для фінансового розвитку, підвищення прибутковості та стійкості.

Отже, за допомогою механізму управління фінансовим потенціалом підприємство формує та втілює свою стратегію фінансової стійкості, забезпечуючи себе необхідними фінансовими ресурсами [3]. Ключовим моментом у реалізації цієї стратегії є проведення ретельного аналізу фінансової стійкості. Цей аналіз виступає як завершальна стадія фінансової діяльності, так і початкова точка для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Він дозволяє не тільки оцінити ефективність роботи окремих підрозділів, стимулюючи їх відповідно до їхнього внеску у виробництво продукції чи послуг, але й визначити перспективні цілі розвитку. Крім того, аналіз фінансової стійкості допомагає виявити можливості для більш ефективного використання наявних фінансових ресурсів та обґрунтувати найраціональніші шляхи подальшого розвитку підприємства.



Рисунок 1 – Механізм управління фінансовим потенціалом підприємства

Список використаних джерел:

1. Piletska S., Korytko T., Kulinich T., Miahkykh I., Likhota O. Formation of a Model for Assessing the Level of an Enterprise in a Changing External Environment. *Ekonomista*. 2025. №4. С. 479–495. DOI: <https://doi.org/10.52335/ekon/203592>
2. Коритько Т.Ю. Механізм управління та формування стратегії адаптації підприємств в умовах цифрової економіки. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. №1 (79). С. 56–62. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1\(79\)-56-62](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1(79)-56-62)
3. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю., Сімкова Т.О. Стратегія розвитку економічного потенціалу підприємств в контексті адаптації до умов циркулярної економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6005>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-42>

КЛУБ БІЛОГО БІЗНЕСУ ЯК ІННОВАЦІЙНА ТЕХНОЛОГІЯ У СФЕРІ ОПОДАТКУВАННЯ

Еш Світлана Миколаївна

викладач-спеціаліст вищої категорії,

Київський фаховий коледж архітектури, будівництва та управління

Гринчій Яна Володимирівна

викладач-методист вищої категорії,

Київський фаховий коледж архітектури, будівництва та управління

Тимошенко Ірина Вікторівна

викладач-спеціаліст вищої категорії,

Київський фаховий коледж архітектури, будівництва та управління

Однією із стратегічних цілей Місії та Стратегічного плану Державної податкової служби України на 2025–2030 роки є підвищення рівня дотримання податкового законодавства платниками податків. Основними напрямками даної стратегічної ініціативи є управління податковими ризиками, удосконалення процесів організації та проведення документальних і фактичних перевірок, автоматизація процедур податкового контролю, покращення роботи з податковим боргом, обмін інформацією для податкових цілей та інші [1]. У межах реалізації визначених напрямів передбачено:

- спрощення подання податкової звітності й сплати податків;
- мінімізація ризиків недотримання платниками вимог податкового законодавства;
- запровадження механізму комплаєнсу від державної реєстрації платника податків до системи відслідковування ризиків;
- забезпечення належного надходження податків, зборів, платежів, контроль за справлянням яких закріплено ДПС;
- покращення якості та результативності податкового контролю за рахунок автоматичного аналізу і тестування показників податкової та фінансової звітності, виявлення розбіжностей та ризиків;
- створення більш прозорого податкового середовища та підвищення іміджу України як надійного та рівноправного партнера в міжнародних інформаційних податкових відносинах та інші напрями, виконання яких формує нові інноваційні технології у податковій сфері.

Однією із таких інноваційних технологій у сфері оподаткування є встановлення нової перехідної норми, пов'язаної із створенням так званого «Клубу білого бізнесу (далі КББ)». Згідно з інноваційною технологією у сфері оподаткування, яку назвали КББ, встановлюються нові правила адміністрування податків для платників з високим рівнем

добровільного дотримання податкового законодавства. Змінилася парадигма у відносинах бізнесу з податковою системою, яка закріплена Законом України, правила якого почали діяти з 1 жовтня 2024 року [2]. Ухвалення Закону стало важливим кроком у реформуванні податкової системи в умовах війни, оскільки окреслено підхід до взаємовідносин між державою і бізнесом, де контроль замінюється партнерством. Для підприємців з'явилися нові можливості для розвитку у складних умовах воєнного стану, а для держави – зміцнення податкової бази, що сприяє економічній стабільності. Закон також відображає європейський напрям руху, оскільки Україна взяла на себе зобов'язання перед МВФ удосконалювати адміністрування податків, що задекларовано у Стратегічному плані ДПСУ. Основною метою створення Клубу білого бізнесу є боротьба з тіньовою економікою, що здійснюється шляхом об'єднання бізнес структур, які прагнуть розвивати свій бізнес за правилами ділової етики, прозорості, чесної конкуренції та соціальної відповідальності. Назва «Клуб білого бізнесу» у законодавстві не використовується, є просто публічною назвою для комунікації. Фактично КББ є Переліком сумнівних платників податків з позитивною податковою історією, з високим рівнем добровільного дотримання податкового законодавства, які об'єдналися з метою отримання підвищеного рівня сервісу та оптимізації застосування податкового контролю [3]. Такий Перелік формує і оприлюднює Державна податкова служба на офіційному веб-сайті ДПС не пізніше останнього робочого дня березня, травня, серпня та листопада. Платники податків, які зареєстровані протягом звітного (податкового) року не мають можливості потрапити до Переліку протягом календарного року з дати взяття такого платника на облік у контролюючому органі, але, водночас, платники мають право відмовитися від оприлюднення даних про їх діяльність. Клуб білого бізнесу згідно з Переліком, який оприлюднений у листопаді 2025 року, об'єднує представників різних галузей: ІТ-компанії, виробники товарів, освітні установи, агробізнес, юридичні фірми тощо, які включають 7638 суб'єктів господарювання з високим рівнем добровільного дотримання податкового законодавства [4]. Порівняно з серпнем Перелік зріс на 489 суб'єктів або на 7 %. Ці платники протягом січня-листопада 2025 року перерахували до бюджету країни 252.5 млрд грн, що становить 13% від загального обсягу податкових надходжень – це ті компанії, які відповідають високому рівню податкової доброчесності: результативно працюють, демонструючи стабільні фінансові результати; не перебувають у статусі ризикового платника податків; не мають податкових боргів і порушень протягом останніх 3-х років; вчасно подають звітність, не є під санкціями; мають прозору структуру власності з відкритою інформацією про кінцевих власників; дотримуються протягом року встановлених термінів валютних операцій. У Переліку

7073 юридичні особи, серед яких 326 резидентів Дія Сіті, 4056 юридичних осіб на загальній системі оподаткування, 2691 – платники єдиного податку III і IV групи, а також і 565 ФОПів [4]. Серед галузей найбільше членів КББ містить торгівля та ремонт автотранспорту – 1485 компаній (понад 20% списку), переробна промисловість – 1054, аграрний сектор – 952. За регіонами лідером є м. Київ (1689 компаній, 25.5 %), Дніпропетровська область (631), Київська (498), Львівська (467) і Полтавська (311). Найбільше ФОПів зареєстровано у Києві – 82 або 16%. Найпоширенішими сферами серед ФОПів є торгівля (200 підприємств, 38%), транспорт і логістика (11%), адміністративні послуги (10%), харчування (9%) [4]. Учасники Клубу білого бізнесу отримують такі переваги:

- у них не проводяться планові та позапланові перевірки (крім підприємств, які займаються виробництвом і продажем підакцизної продукції, організацією азартних ігор, наданням фінансових послуг);

- терміни проведення камеральних перевірок скорочені до 5 днів, документальних – до 10 (у звичайних платників відповідно встановлені 30 і 15 днів);

- отримують відповіді на запити органів контролю протягом 5 днів.

Скорочення строків отримання відповідей на запити членів КББ є позитивним чинником оскільки пришвидшує оптимізацію оподаткування, ухвалення управлінських рішень та дає змогу уникати негативних податкових наслідків. У сфері податкових перевірок запроваджується комплаєнс – управління податковими ризиками, при якому акценти зосереджуються не на виявленні помилок і покаранні платника податків, а на перевірку і коригування його повсякденної поведінки. Отримання інформації про податкові ризики – це нова опція, яка надається учаснику КББ протягом 5 днів і одночасно проводяться консультації як усунути такі ризики. У період перебування платника податків у статусі члена КББ для нього не виникає додаткових податкових навантажень і додаткових обов’язків, тому і відсутні прямі негативні наслідки. Одна з головних переваг для учасників КББ – це можливість бронювати від мобілізації до 25% працівників, що дозволяє підприємствам зберігати ключових співробітників на робочих місцях у період воєнного стану.

Висновки. Клуб білого бізнесу, як інноваційна технологія у сфері оподаткування, є ініціативою нового суспільного договору між державою та бізнесом, що заохочує підприємців працювати прозоро, дотримуватися закону та розвивати бізнес за правилами ділової етики. КББ включає перелік сумлінних платників – великих і середніх підприємств з високим рівнем податкової довіри, які відповідають певним критеріям сплати податків вище середнього по галузі, що забезпечує їм на період воєнного стану податкові пільги: спрощені перевірки, бронювання працівників,

персональний комплаєнс-менеджер, стимулюючи чесну конкуренцію, співпрацю з податковими органами. Усі інноваційні технології у податковій сфері країни, запроваджені державними структурами, направлені на збільшення податкових надходжень до бюджету, що забезпечить зростання ВВП і покращить добробут населення.

Список використаних джерел:

1. Про затвердження місії та Стратегічного плану Державної податкової служби України на 2025-2030 роки: затв. Наказом ДПС від 21.02.2025 №150. URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/zakonodavstvo-pro-diyalnis/nakazi-pro-diyalnist/print-79393.html> (дата звернення: 09.12.2025).
2. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо особливостей податкового адміністрування під час воєнного стану для платників податків з високим рівнем добровільного дотримання податкового законодавства: Закон України від 18.06.2024 р. № 3813-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3813-20#Text>
3. Критерії «Клубу білого бізнесу»: повний перелік: веб-сайт. URL: <https://7eminar.ua/news/9115-kriteriyi-klubu-bilogo-biznesu-povnii-perelik> (дата звернення: 09.12.2025).
4. Оновлений перелік учасників Клубу білого бізнесу: веб-сайт. URL: https://biz.ligazakon.net/news/240807_podatkova-onovila-perelk-uchasnikv-klubu-blogo-bznesu (дата звернення: 09.12.2025).

ІНОЗЕМНІ ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ В ПОРТФЕЛЯХ УКРАЇНСЬКИХ ІСІ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ЗА ТИПАМИ ФОНДІВ

Зінченко Федір Анатолійович

кандидат економічних наук,

доцент кафедри міжнародних фінансів,

Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана

Спираючись на вже класичну теорію портфеля Марковіца, багато десятиріч тому Герберт Грубель одним із перших обґрунтував переваги міжнародного розподілу капіталу, показавши, що інвестування в активи іноземних ринків дозволяє суттєво знизити волатильність інвестиційного портфеля [1; 2].

Сьогодні, попри існування нормативних обмежень та макро-економічних ризиків, українські інститути спільного інвестування (ІСІ) поступово виявляють інтерес до іноземних активів.

На основі звіту Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку та інформації отриманої від Української асоціації інвестиційного бізнесу розглянемо на скільки активно вітчизняні ІСІ використовують доступні засоби міжнародної диверсифікації. Для цього порівняємо частку, яку фінансові інструменти іноземних емітентів, займають у загальні вартості чистих активів (ВЧА), та тієї частини активів, що складається саме із цінних паперів.

За даними НКЦПФР на початок 2025 року загальна вартість чистих активів вітчизняних ІСІ в Україні становила 589,8 млрд грн. Із цієї суми вартість цінних паперів в структурі активів склала близько 39,2 млрд грн (6,65% від загальної ВЧА), з яких 891 млн грн припадало на інструменти іноземних емітентів, як у формі боргових, так й пайових цінних паперів [3].

Дані щодо розподілу іноземних фінансових інструментів у структурі активів інвестфондів демонструють значну диференціацію за типами ІСІ – відкритими, інтервальними, закритими та венчурними. Так, відкриті фонди, які є найбільш доступними для широкого кола інвесторів, оперують 240,2 млн грн ВЧА, з яких 55,3% становлять цінні папери, а частка іноземних у цих паперах складає 3,46%. Це свідчить про наявність у портфелях відкритих ІСІ іноземних інструментів, але в досить обмеженому масштабі. Інтервальні ІСІ, навпаки, мають значно більшу частку цінних паперів у структурі активів (74,9%), але частка іноземних серед них є найнижчою – лише 0,61% [4].

Закриті ІСІ з ВЧА у 19,45 млрд грн тримають у цінних паперах лише 14,1% активів, а серед них іноземні становлять 1,44%. Таким чином, вони використовують міжнародну диверсифікацію вкрай обмежено. Венчурні ІСІ, що формують переважну частину всього ВЧА ринку (548,6 млрд грн), мають частку цінних паперів у структурі активів лише 5,8%, але в абсолютному вимірі володіють найбільшим обсягом іноземних інструментів – 928,6 млн грн. Частка іноземних фінансових інструментів в їх ціннопаперовому сегменті інвестиційного портфеля становить 2,92% [4].

Подивимось на ситуацію в динаміці. У період 2023–2024 років спостерігалось зростання загального обсягу чистих активів (ВЧА) за всіма типами ІСІ.

Зокрема, відкриті ІСІ наростили ВЧА з 234,7 млн грн до 240,2 млн грн, що демонструє помірне зростання на 2,3%. Частка цінних паперів у структурі активів у 2024 році залишилася практично на рівні попереднього року (132,83 млн грн у 2024 р. проти 133,78 млн грн у 2023 р.), однак спостерігається збільшення іноземної складової – з 3,89 млн грн до 4,6 млн грн (+18,3%). Це може свідчити про спроби диверсифікувати портфелі шляхом включення активів іноземних емітентів, насамперед високоліквідних.

Для інтервальних ІСІ спостерігається зростання ВЧА на 7,3% – з 65,5 млн грн у 2023 році до 70,3 млн грн. Значно зросла частка цінних паперів у структурі активів – на 21,6% (із 43,3 млн грн до 52,65 млн грн), однак частка іноземних активів зменшилась із 2,31 млн грн до 0,32 млн грн. Така динаміка може свідчити про переорієнтацію цих фондів на внутрішній ринок або вихід із окремих позицій в іноземних емітентів [4].

Закриті ІСІ (не венчурні) також демонструють незначне зростання ВЧА – з 19 362 млн. до 19 445,5 млн грн (+0,4%). При цьому загальний обсяг цінних паперів у портфелях таких фондів збільшився з 2 555,78 млн грн до 2 741,82 млн грн (+7,3%), а частка іноземних цінних паперів – з 37,09 млн грн до 39,6 млн грн (+6,8%). Це може свідчити про стабільність підходів до формування портфелів у цьому сегменті ІСІ, з поступовим нарощуванням експозиції на міжнародні активи [4].

Вартість активів венчурних фондів за рік у відносному вираженні зросла із 557 млрд грн. всього на 1,7%. Однак, якщо загальний обсяг цінних паперів у портфелях таких фондів зменшився, частка іноземних цінних паперів зросла майже двократно з 374,10 до 928,6 млн. грн.

У цілому можна констатувати, що:

- відкриті фонди демонструють стабільне зростання із незначним розширенням участі іноземних активів;
- інтервальні ІСІ мають позитивну динаміку внутрішнього наповнення, однак скоротили інвестиції в закордонні цінні папери;

- закриті (невенчурні) ІСІ залишаються найбільшим сегментом за ВЧА, демонструючи помірне зростання і в частині іноземної складової;
- венчурні ІСІ залишаються найбільшим сегментом за ВЧА, демонструючи помірне зростання і в частині іноземної складової.

Отримані дані підтверджують, що інвестування у іноземні цінні папери інвестиційними фондами в Україні поки не є масовим явищем, але демонструє стабільну наявність та певне зростання. Водночас глибина цього процесу значною мірою залежить від типу фонду: відкриті й інтервальні ІСІ переважно обмежуються окремими позиціями, у той час як венчурні – здійснюють більш комплексне та масштабне залучення іноземних інструментів до своїх портфелів.

Список використаних джерел:

1. Markowitz H. M. (Portfolio Selection. *The Journal of Finance*. 1952 Vol. 7 (1). P. 77–91. DOI: <https://doi.org/10.2307/2975974>
2. Grubel H. G. (Internationally diversified portfolios. Welfare Gains and Capital Flows. *The American Economic Review*. 1968. Vol. 58 (5). P. 1299–1314. URL: <https://summit.sfu.ca/item/16285/>
3. Звіт про роботу Комісії у 2024 році. *НКЦПФР* : веб-сайт. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/about-us/annual-reports/>.
4. Аналітичний огляд діяльності ринку управління активами в Україні. ІСІ. *УАІБ* : веб-сайт. URL: <https://www.uaib.com.ua/analituaib/>

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ РЕГЛАМЕНТУ РЕГУЛЮВАННЯ КРИПТОАКТИВІВ (MICA) ЯК ПЕРЕДУМОВА ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ В ЄДИНИЙ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ЦИФРОВИЙ РИНОК

Івасенко Максим Володимирович

*аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Сумський національний аграрний університет*

Фролов Сергій Михайлович

*доктор економічних наук,
професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Сумський національний аграрний університет*

Корнієнко Наталія

*магістр,
Сумський національний аграрний університет*

Стратегічний курс України на вступ до Європейського Союзу вимагає повної гармонізації фінансового законодавства, зокрема у секторі цифрових активів. Актуальність дослідження зумовлена протиріччям між високим технологічним потенціалом вітчизняного фінтех-сектору та застарілістю правових механізмів його регулювання. Імплементация Регламенту MiCA [1] розглядається не лише як механізм виконання євроінтеграційних зобов'язань, але і як інструмент доступу до ринку з капіталізацією та аудиторією у 450 мільйонів споживачів, що критично важливо для відновлення національної економіки.

Особливої уваги потребує аналіз реального стану ринку, який останнім часом розвивається випереджальними темпами. Віртуальні активи стали невід'ємним елементом фінансової системи, виконуючи функції засобу збереження вартості та інструменту міжнародних розрахунків [2]. Проте, фіксація обсягу криптоагрегату Mк на рівні понад 5% від агрегату M1 у 2024 році сигналізує про формування неконтрольованого сегменту грошової пропозиції. Це ставить перед державою завдання знайти баланс між стимулюванням інновацій та впровадженням жорстких норм MiCA для нівелювання ризиків неконтрольованого обігу віртуальних активів [3].

Регламент MiCA (Regulation on Markets in Crypto-Assets), прийнятий 31 травня 2023 року, є наріжним каменем стратегії цифрових фінансів ЄС. Його архітектура базується на принципі «технологічної нейтральності» та підході «однакові дії, однакові ризики, однакові правила». Це означає, що регулювання застосовується до економічної суті активу, а не до технології його створення (DLT).

Основні цілі MiCA [2]:

1. Заміна фрагментованих національних режимів (наприклад, VASP у Франції чи Німеччині) єдиним зводом правил (Single Rulebook).

2. Встановлення жорстких вимог до розкриття інформації (White Paper), права на викуп (redemption rights) та розгляду скарг.

3. Спеціальний нагляд за «значущими» (significant) стейблкоїнами, які можуть загрожувати монетарному суверенітету єврозони.

4. Створення безпечного середовища для розвитку DLT-технологій без ризику регуляторного арбітражу.

МіСА запроваджує трирівневу класифікацію активів, яка визначає рівень регуляторного навантаження. Така таксономія є критично важливою для розуміння майбутньої структури українського ринку. ARTs (Asset-Referenced Tokens) – це криптоактиви, які прагнуть підтримувати стабільну вартість шляхом прив'язки до кошика валют, товарів, інших криптоактивів або їх комбінації. Ця категорія охоплює такі проекти, як колишній Libra/Diem. EMTs (Electronic Money Tokens) – це цифрові сурогати фіатних валют (наприклад, USDC, USDT, EURC), прив'язані до однієї офіційної валюти. Вони фактично є електронними грошима на блокчейні. До останньої категорії відносяться інші криптоактиви.

МіСА свідомо виключає зі своєї сфери дії справді унікальні та не взаємозамінні токени (NFT), а також повністю децентралізовані фінансові протоколи (DeFi), де відсутній центральний посередник. Однак, Єврокомісія залишає за собою право переглянути ці винятки у майбутньому, особливо якщо NFT почнуть масово використовуватися як інвестиційні інструменти (дробіння NFT) [2].

Стан правового регулювання віртуальних активів в Україні характеризується правовою колізією між «мертвим» законом та «живим» ринком.

Прийнятий 17 лютого 2022 року Закон № 2074-IX мав стати проривом, але так і не запрацював. Його набуття чинності було відкладено до прийняття змін до Податкового кодексу. Критичний аналіз показує, що Закон 2074-IX концептуально застарів ще до моменту реалізації [3]:

- Використовує поняття «віртуальний актив» (Virtual Asset), що відповідає стандартам FATF, але не узгоджується з терміном “Crypto-Asset” у МіСА.

- Поділ на забезпечені та незабезпечені активи є спрощеним і не відображає складної структури ART/EMT.

- Створення нового регулятора (НКРРВА) або розподіл повноважень, передбачений законом, не відповідає архітектурі нагляду ЄС (EBA/ESMA).

Проект Закону № 10225-д [4], розроблений НКЦПФР за підтримки міжнародних донорів (USAID, МВФ), має на меті повну імплементацію

MiCA. Цей документ пропонує радикальне перезавантаження правового поля.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз регуляторних режимів

Критерій	Закон № 2074-IX	Законопроект № 10225-д (MiCA-aligned)	MiCA (ЄС)
Визначення	Віртуальний актив (нематеріальне благо)	Віртуальний актив (цифрове вираження вартості)	Crypto-asset
Класифікація	Забезпечені / Незабезпечені	ART, EMT, Інші ВА	ART, EMT, Other Crypto-assets
Регулятор	НКЦПФР + НБУ	НКЦПФР (основний) + НБУ (банківські ВА/EMT)	NCA + EBA/ESMA
Статус активу	Об'єкт цивільних прав	Цифрова річ / Фін. інструмент	Фін. інструмент / E-money
Оподаткування	Не визначено (відкладено)	18% + 5% (інвестиційний прибуток)	Залежить від країни-члена
Вимоги до капіталу	Фіксовані суми у гривні	Від 50 тис. до 350 тис. євро (еквівалент)	50k - 350k EUR / % від резервів

1. Чітке розмежування токенів електронних грошей (що підпадають під сферу НБУ) та інших активів (сфера НКЦПФР).

2. Пропонується модель оподаткування інвестиційного прибутку (різниця між ціною продажу та купівлі) за ставкою 18% ПДФО + 5% військовий збір. Варто зазначити, що індустрія (представлена Мінцифрою) пропонує пільгову ставку 5% на перехідний період для збереження конкурентоспроможності юрисдикції.

3. Впровадження жорстких вимог до авторизації CASP, включаючи перевірку ділової репутації, структури власності та походження коштів.

Висновки. Практична імплементація MiCA в Україні вимагає розбудови інституційної спроможності за моделлю “Twin Peaks” (подвійного нагляду). Розподіл повноважень між НКЦПФР (ринкова поведінка) та НБУ (пруденційний нагляд) є критично необхідним компромісом. Це дозволяє НБУ мінімізувати ризики «криптодоларизації» та неконтрольованого обігу стейблкоїнів (EMT), що загрожують монетарному суверенітету, тоді як НКЦПФР забезпечує розвиток ринку [5, 6]. Стратегічною метою цієї архітектури є не лише внутрішня безпека, а й отримання статусу «еквівалентності» регулювання з боку ЄС. Це дозволить українським постачальникам послуг (CASP) отримати спрощений доступ до європейського ринку в рамках режиму взаємодії з

третіми країнами, фактично реалізуючи механізм «паспортизації» ще до повноправного членства в ЄС [7; 8].

З метою забезпечення ефективної інтеграції пропонується комплекс першочергових заходів:

1. Прийняти проект Закону № 10225-д, передбачивши перехідний період (3–5 років) із пільговою ставкою оподаткування для запобігання відтоку капіталу в «сірі» юрисдикції.

2. Розробити пакет підзаконних актів (Technical Standards), повністю синхронізованих з регуляторними технічними стандартами (RTS) європейських регуляторів ESMA та ЕВА.

3. Використати можливості програми ЄС «Цифрова Європа» для фінансування та технічної інтеграції українських реєстрів віртуальних активів із загальноєвропейськими системами нагляду.

4. Стратегічна комунікація: Запровадити механізм попередніх консультацій з учасниками ринку для роз'яснення нових вимог фінмоніторингу, що дозволить уникнути тінізації активів перед набранням чинності нових правил.

Список використаних джерел:

1. Regulation (EU) 2023/1114 of the European Parliament and of the Council of 31 May 2023 on markets in crypto-assets, and amending Regulations (EU) No 1093/2010 and (EU) No 1095/2010 and Directives 2013/36/EU and (EU) 2019/1937. *Official Journal of the European Union*, L 150/40.

2. ESMA. (2024). Final Report: Draft technical standards specifying certain requirements of the Markets in Crypto Assets Regulation (MiCA). European Securities and Markets Authority.

3. Sergiy A. Influence of cryptocurrencies and the mica regulation on money supply in ukraine: a comparative approach based on m0–m3 aggregates. *Eastern Europe: Economy, Business and Management*. 2025. Vol. 2 (47). DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.47-1>

4. Верховна Рада України. (2025). *Проект Закону про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких інших законодавчих актів України щодо врегулювання обороту віртуальних активів в Україні № 10225-д*.

5. Воєводіна Г. І., Волошин Ю. О. Правова природа віртуальних активів на ринках ЄС: глибокий аналіз регулювання MiCA. *Вісник Національної академії правових наук України*. 2024. Вип. 31 (1). С. 126–140. DOI: <https://doi.org/10.31359/1993-0909-2023-31-1-126>.

6. Мухін, В. А. Перспективи та виклики впровадження регулювання ринків криптоактивів (MiCA) в Україні. *Право та інновації*. 2025. Вип. 1(49). С. 118–123. DOI: [https://doi.org/10.37772/2518-1718-2025-1\(49\)-15](https://doi.org/10.37772/2518-1718-2025-1(49)-15)

7. Сидоренко, В., & Дутов, М. (2025). International Legal Approaches to the Legal Status of Virtual Assets: Challenges for Ukrainian Legislation. *Social Development: Economic and Legal Issues*, (6). DOI: 10.70651/3083-6018/2025.6.07.

8. Serhiy Frolov, Maksym Ivasenko, Mariia Dykha, Iryna Shalyhina, Vladyslav Hrabar and Veronika Fenyves (2024). Interaction between decentralized financial services and the traditional banking system: A comparative analysis. *Banks and Bank Systems*, 19 (2), 53–74. doi:10.21511/bbs.19(2).2024.05

АНАЛІЗ ІПОТЕЧНОГО КРЕДИТУВАННЯ В УКРАЇНІ

Квас Анна Сергіївна

студентка,

Запорізький національний університет

Іпотечне кредитування є одним із ключових механізмів забезпечення доступу населення до житла та важливою складовою розвитку фінансового ринку держави. У сучасних економічних умовах України, що характеризуються високою волатильністю, інфляційним тиском та наслідками воєнних дій, формування ефективної системи іпотечного кредитування набуває особливої актуальності. Іпотечний ринок не лише виконує соціальну функцію, створюючи можливості для покращення житлових умов громадян, а й стимулює суміжні галузі економіки – будівництво, банківський сектор, страхування та інвестиційну сферу.

Важливу роль у цьому процесі відіграють державні програми підтримки населення, зокрема «єОселя» та інші механізми пільгового кредитування, спрямовані на підвищення доступності житлових позик. Разом із тим, банки стикаються з необхідністю перегляду кредитної політики, управління ризиками та оптимізації процентних ставок у відповідь на зміни макроекономічного середовища. Аналіз сучасного стану іпотечного кредитування в Україні дозволяє визначити ключові тенденції, проблеми та перспективи його подальшого функціонування в Україні.

Для уточнення змісту поняття «іпотека» доцільно звернутися до чинного законодавства України. Згідно зі статтею 1 Закону України «Про іпотеку», іпотека – це спосіб забезпечення зобов'язань, за якого нерухоме майно (включно з неподільними об'єктами незавершеного будівництва чи майбутніми об'єктами нерухомості) залишається у володінні та користуванні іпотекодавця. У разі невиконання боржником зобов'язань іпотекодержатель має право задовольнити свої вимоги за рахунок цього майна переважно перед іншими кредиторами у встановленому законом порядку [1]. Таким чином, іпотека функціонує як механізм гарантування кредитного зобов'язання, де нерухомість є предметом застави. У випадку недотримання умов кредитного договору кредитор отримує право на звернення стягнення на заставне майно, що забезпечує захист його фінансових інтересів. Для позичальника ж потенційний ризик втрати майна є чинником, який стимулює своєчасне виконання взятих на себе зобов'язань та відповідальне планування фінансових ресурсів.

Ще до початку повномасштабної війни іпотечне кредитування в Україні характеризувалося підвищеними вимогами до позичальників,

високими процентними ставками та короткими строками кредитування, що суттєво обмежувало можливості населення щодо придбання житла. Попри це у 2019–2021 рр. ринок демонстрував стале зростання: кількість виданих кредитів і їх загальна сума збільшувалися, досягнувши пікових значень у 2021 році (табл. 1).

У подальшому ситуація ускладнилася через економічні потрясіння та загальну нестабільність, спричинені збройною агресією Росії у 2022 році. Воєнні дії призвели до масштабного руйнування житлової інфраструктури, зростання кількості внутрішньо переміщених осіб та погіршення фінансового стану домогосподарств через підвищення витрат на базові потреби й нестабільність доходів. Сукупність цих факторів спричинила різке скорочення активності на ринку іпотечного кредитування, який у середині 2022 року фактично зупинився, досягнувши мінімальних показників.

Таблиця 1

Кількість виданих іпотечних кредитів у 2019–2024 рр.

Рік	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Сума, млрд грн	2,75	3,74	8,71	1,97	9,18	15,05
Кількість, од.	5354	5643	10748	2018	6141	8807

Джерело: складено на основі даних [2]

Відродження іпотечного ринку наприкінці 2022 – на початку 2023 року стало реальним завдяки впровадженню державних програм підтримки кредитування, зокрема «Доступна іпотека» та «ЄОселя». У 2025 році саме державна програма іпотечного кредитування «ЄОселя» формує основу ринку: на неї припадає приблизно 95% усіх нових виданих позик. Від старту програми житлові кредити отримали 21 743 українських сімей на суму 37 млрд. грн. (рис. 1).

Пропозиції програми залишаються надзвичайно вигідними. Для військовослужбовців, представників силових структур, медиків, освітян, науковців та їхніх родин кредитна ставка становить 3% річних. Молоді сім'ї, внутрішньо переміщені особи та громадяни без власного житла можуть отримати іпотеку під 7%. Наразі кредитування можливе у таких банках: «ОЩАДБАНК», «ПРИВАТБАНК», «УКРГАЗБАНК», «ГЛОБУС», «СКАЙ БАНК», «СЕНС БАНК», «БАНК КРЕДИТ ДНІПРО», «ТАСКОМБАНК», «BISBANK», «РАДАБАНК». Суму наданих кредитів за програмою «ЄОселя» у розрізі банків можна побачити на рисунку 2.

Проведений аналіз свідчить, що іпотечне кредитування в Україні залишається одним із ключових інструментів забезпечення населення житлом, проте його розвиток стримується комплексом економічних, інституційних та правових чинників. Воєнні ризики, обмеженість довгострокових фінансових ресурсів, висока вартість кредитів та

недостатня прогнозованість макрофінансового середовища формують високий рівень невизначеності на ринку. Водночас державні програми, зокрема «єОселя», та поступове вдосконалення нормативно-правової бази демонструють значний потенціал для відновлення та активізації іпотечного сегмента.



Рис. 1. Динаміка кількості наданих кредитів за програмою «єОселя» за 2022–2025 рр.

Джерело: складено на основі даних [3]



Рис. 2. Сума наданих кредитів за програмою «єОселя» у розрізі банків

Джерело: складено на основі даних [3]

Для забезпечення сталого розвитку ринку необхідні: подальша макроекономічна стабілізація, посилення інструментів гарантування та страхування ризиків, зокрема воєнних, вдосконалення нормативно-правової бази у сфері будівництва, розширення доступності іпотечного кредитування через покращення механізмів державної підтримки та впровадження європейських стандартів прозорості, а також зміцнення захисту прав кредиторів шляхом модернізації процедур врегулювання проблемної заборгованості. Реалізація цих умов сприятиме формуванню ефективної та стійкої системи іпотечного кредитування, здатної підтримати відновлення житлового сектору та економічне зростання країни.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про іпотеку». Електронний ресурс. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/898-15#Text> (Дата звернення: 04.12.2025 р.).
2. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua>. (Дата звернення 04.12.2025 р.).
3. Інформація по результатах програми «Оселя». Українська фінансова житлова компанія. URL: <https://ukrfinzhytlo.in.ua/analytyka-mb/> (дата звернення: 06.11.2025 р.).
4. Програма «Оселя». URL: <https://eoselia.diia.gov.ua/>.

МІЖМУНІЦИПАЛЬНА СПІВПРАЦЯ ГРОМАД У КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ПОЛІТИКИ

Логвінов Павло Вадимович

*кандидат економічних наук,
докторант кафедри фінансів імені Віктора Федосова,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана*

Буряченко Андрій Євгенович

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри фінансів імені Віктора Федосова,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана*

Міжмуніципальна співпраця (ММС) дедалі більше розглядається як інструмент підвищення спроможності територіальних органів місцевого самоврядування у фінансуванні розвитку, управлінні спільною інфраструктурою та інтеграції в європейський простір публічної політики. В умовах європейської інтеграції України особливого значення набуває порівняння національної моделі ММС із практиками муніципалітетів країн-членів ЄС, де міжмуніципальні й транскордонні форми співпраці мають усталені правові та фінансові механізми.

Проведений порівняльний аналіз інституційних, парадипломатичних і фінансових аспектів міжмуніципальної співпраці в Україні та таких країнах ЄС, як Німеччина, Франція і Польща, з фокусом на можливостях використання європейських фінансових інструментів для посилення стійкості територіальних громад є основою дослідження.

Порівняльні моделі муніципального управління

Німецька модель місцевого самоврядування ґрунтується на принципі гарантованої конституційної автономії громад, закріпленому в Основному Законі, що надає органам місцевого самоврядування статус публічно-правових корпорацій із широким обсягом власних і делегованих повноважень.

Французька система вирізняється трирівневою структурою (комуни, департаменти, регіони) та багатодесятилітнім, поетапним процесом децентралізації, започаткованим реформами 1980 х років. Значна фрагментованість комунального рівня (десятки тисяч комун, переважно малих за чисельністю населення) зумовила розвиток розгалужених міжкомунальних об'єднань для спільного надання послуг і реалізації інфраструктурних проєктів, що створює сприятливий інституційний ґрунт для ММС.

Польська система представлена базовою одиницею є гміна, над якою розташовані повіти та воєводства, причому гміни мають чітко окреслені власні та делеговані повноваження, близькі за логікою до українських територіальних громад. Польські муніципалітети активно використовують інструменти ММС у формах союзів гмін, міжгмінних об'єднань та участі в транскордонних євро регіонах, що тісно пов'язано з реалізацією програм співпраці за лінією ЄС.

Українська модель, що сформувалася внаслідок реформи децентралізації та створення територіальних громад, ще перебуває у фазі інституційної консолідації, але вже забезпечила якісно новий масштаб територіальних громад і розширення їхньої дохідної бази. При цьому механізми міжмуніципальної співпраці лише поступово наближаються до європейських стандартів.

Фінансові аспекти міжмуніципальної співпраці

Фінансова автономія та структура доходів місцевих бюджетів визначають реальні можливості ММС у кожній країні. Для *німецьких* муніципалітетів характерне поєднання частки в загальнодержавних податках на доходи, місцевих податків на майно й підприємницьку діяльність, а також суттєвих трансфертів від земель і федерації, що забезпечує високу базу власних ресурсів для співфінансування спільних проєктів.

Французькі комуни традиційно мають ширші, ніж українські громади, повноваження у сфері встановлення місцевих податків, а система міжкомунальних об'єднань і спільних фондів розвитку дозволяє акумулювати ресурси для проєктів у сфері інфраструктури, житлово комунального господарства та місцевого економічного розвитку. *Польські* гміни поєднують дохідну базу, подібну до українських громад, із ширшим і тривалішим досвідом використання місцевих запозичень та участі у структурних фондах ЄС, що зміцнює їхню спроможність до ММС.

В *Україні* зберігається значна залежність більшості громад від міжбюджетних трансфертів, а середні видатки загального фонду істотно перевищують середні доходи, що обмежує фінансовий простір для ініціювання й співфінансування спільних проєктів. Незважаючи на формальну можливість здійснювати місцеві запозичення, цей інструмент залишається маловикористаним: лише незначна частка громад виходить на ринок боргових ресурсів, що контрастує з практиками муніципального боргового фінансування в державах ЄС.

Парадипломатія муніципалітетів

Парадипломатія розглядається як сукупність зовнішніх дій органів місцевого самоврядування й регіональної влади, спрямованих на встановлення міжнародних контактів, укладення партнерств, залучення ресурсів та просування інтересів територій поза рамками класичної

міждержавної дипломатії. У країнах ЄС парадипломатія інституційно вбудована у систему багаторівневого врядування, спираючись на Європейську хартію місцевого самоврядування та широку автономію муніципалітетів у сфері міжнародної співпраці.

Німеччина є показовим прикладом розвиненої муніципальної парадипломатії: станом на 2025 рік сформовано понад 250 німецько-українських муніципальних партнерств, що об'єднують громади різного масштабу й функціонального профілю. Значну увагу приділено тристороннім форматам співпраці за участю муніципалітетів Німеччини, України та інших європейських країн, насамперед Польщі й Нідерландів, що дозволяє поєднувати досвід кількох юрисдикцій та ефективніше інтегрувати українські громади в європейський простір.

Французькі та польські муніципалітети активно використовують інструменти культурної, освітньої та проєктної парадипломатії, спираючись на мережі міст побратимів, єврорегіонів та участь у програмах транскордонного співробітництва ЄС. Для українських громад парадипломатія стала особливо актуальною після 2014 року і набрала нового імпульсу в умовах повномасштабної агресії, коли міжнародні партнерства стали каналом гуманітарної, інфраструктурної та інституційної підтримки.

Разом із тим парадипломатична активність українських громад досі значною мірою залежить від ініціативності окремих лідерів та проєктів технічної допомоги, а не від системно закріплених інституцій на рівні місцевих фінансових і зовнішньополітичних стратегій. Це зумовлює потребу в подальшій інституціалізації міжнародної діяльності громад, включно зі створенням профільних підрозділів, закріпленням процедур відбору й супроводу проєктів та інтеграцією парадипломатії у стратегії розвитку.

Висновки

Порівняльний аналіз засвідчує, що українська модель ММС за відносно короткий період продемонструвала динамічний розвиток, однак у фінансовому й інституційному вимірах суттєво поступається моделям Німеччини, Франції та Польщі, де міжмуніципальні форми співпраці спираються на столітній досвід і високий рівень фіскальної автономії муніципалітетів.

Для посилення фінансових можливостей ММС доцільно поєднувати три стратегічні напрями: розширення використання місцевих боргових інструментів та державно-приватного партнерства, підвищення якості стратегічного й фінансового планування на рівні громад та проактивну інтеграцію в європейські програми співфінансування. Інституціалізація парадипломатії як складника стратегій розвитку територіальних громад та системна підтримка з боку центральної влади й міжнародних партнерів мають стати важливими передумовами того, щоб міжмуніципальна

співпраця перетворилася з переважно проєктного явища на стійкий механізм європейської інтеграції українських територій.

Список використаних джерел:

1. Європейська хартія місцевого самоврядування. Рада Європи. Страсбург, 1985. URL: <https://rm.coe.int>.
2. Фінансова спроможність територіальних громад у 2024 році у розрізі областей та типів громад : аналітична записка / Програма U-LEAD with Europe, Мінрегіон, портал «Децентралізація». Київ, 2025. URL: <https://decentralization.ua>.
3. 250 німецько українських комунальних партнерств : програма «Міста в єдиному світі» (SKEW) / Engagement Global gGmbH. Бонн, 2024. URL: <https://skew.engagement-global.de>.
4. Logvinov P., Buriachenko A., Gaponiuk M., Petrukha S., Siusko M. EU Cohesion Policy and Cross-border Cooperation : Strategies for Sustainable Development of the Carpathian Region. *International Journal of Organizational Leadership*. 2025. No. 14. P. 170–189. DOI: <https://doi.org/10.33844/ijol.2025.60471>

МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ ЯК ПЕРЕДУМОВА СТІЙКОСТІ ЕКОНОМІКИ

Штець Тетяна Федорівна

PhD з економіки, доцент,

доцент кафедри фінансів та бухгалтерського обліку,

Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті

У сучасних умовах у світі фінансовий контроль розглядають як важливий інструмент забезпечення ролі держави у регулюванні економічного розвитку та зростанні добробуту суспільства. В Україні становлення інституту державного фінансового контролю відбувалося паралельно з процесом державотворення та формування ринкової економіки, однак недостатня увага до його ефективності зумовила виникнення системних проблем. Зростання кількості фінансових порушень пов'язане не з відсутністю інституцій, а з недосконалістю теоретико-методологічної бази та застарілими формами контролю, що не дозволяють оперативно реагувати на економічні процеси та зосереджувати ресурси на пріоритетних напрямках. Оскільки результативність фінансового контролю безпосередньо визначає рівень добробуту громадян, ключовим завданням державного управління є своєчасне виявлення порушень законності, доцільності та ефективності використання фінансових ресурсів і державної власності, а також забезпечення дієвих коригувальних і превентивних заходів.

Попри значний науковий доробок дослідників, більшість праць присвячено окремим практичним аспектам організації та функціонування державного фінансового контролю, тоді як комплексне бачення його модернізації залишається недостатньо опрацьованим. Вагомий внесок у дослідження проблем реформування системи фінансового контролю зробили Л.В. Дікань, Ю.Б. Слободяник, І.Ю. Чумакова, А.В. Хмельков, О.А. Шевчук та інші науковці, які наголошують на необхідності оновлення законодавчого, нормативного й методичного забезпечення цієї сфери. Водночас сучасний стан розвитку вимагає теоретичних підходів, узгоджених із міжнародними стандартами, яких поки бракує у вітчизняній науковій літературі. Питання ролі, розвитку та функціонування державного аудиту також активно вивчають Н. Жидовська, Л. Петришин, Р. Сагайдак, Н. Мардус, С. Стендер, О. Хаблюк, О. Шавурська, С. Яцишин та інші дослідники; однак визначення місця аудиту як незалежної форми державного фінансового контролю та його значення в системі управління публічними фінансами зберігає актуальність і потребує подальшого наукового обґрунтування.

Метою даної роботи є обґрунтування необхідності модернізації системи державного фінансового контролю та визначення її ролі як ключової передумови забезпечення стійкості економіки в умовах сучасних викликів.

Державний фінансовий контроль є комплексом заходів, спрямованих на забезпечення законного, цільового та ефективного використання державних фінансових ресурсів, адже його функціонування базується на принципах прозорості, підзвітності, результативності, превентивності та ризикоорієнтованості, що визначає його ключову роль у сучасній системі управління публічними фінансами. У контексті економічної стійкості фінансовий контроль виконує системоутворюючу функцію, оскільки забезпечує виявлення нераціонального використання коштів, мінімізацію бюджетних ризиків, формування довіри інвесторів та міжнародних партнерів, а також підвищення якості державного управління. Саме тому ефективний державний фінансовий контроль виступає важливою передумовою стабільності публічних фінансів і інституційної стійкості, що є критично значущим для України.

Науковці по-різному трактують сутність державного фінансового контролю, проте в їхніх поглядах простежується спільний акцент на його системності та значенні для захисту фінансових інтересів держави. Так, В. Бортняк визначає державний фінансовий контроль як особливий елемент у структурі управління фінансовою діяльністю держави, підкреслюючи його регулятивну природу та контрольну функцію [1, с. 118]. На думку Н. Виговської та О. Стеблянка, державний фінансовий контроль є інститутом суспільного сектора, що забезпечує нагляд за процесами формування і використання державних та муніципальних фінансових і матеріальних ресурсів, аналізує ефективність їх застосування та сприяє законному захисту фінансових інтересів держави й громадян, стимулюючи раціональне управління публічними коштами [2]. І. Філон розглядає державний фінансовий контроль як систему економічних відносин, спрямованих на забезпечення законності, ефективності та економічної доцільності у формуванні, розподілі й використанні фінансових ресурсів держави та органів місцевого самоврядування з метою підтримки соціально-економічного розвитку країни та її регіонів [4].

Аудит ефективності є ключовим напрямом модернізації системи державного фінансового контролю, оскільки дозволяє оцінювати не лише законність використання бюджетних коштів, а й економічність, результативність та ефективність реалізації державних програм. На відміну від аудиту відповідності, який зосереджується на формальних порушеннях, аудит ефективності дає змогу аналізувати досягнення цільових показників, визначати резерви оптимізації витрат та формувати рекомендації щодо підвищення продуктивності управління ресурсами.

Міжнародні стандарти INTOSAI (International Standards on Auditing) підкреслюють його важливість як сучасного інструмента контролю, що є особливо актуальним для України в умовах післявоєнного відновлення. Водночас ефективне впровадження цього підходу стримується низкою бар'єрів: недостатністю методологічної бази, дефіцитом підготовлених кадрів, потребою в адаптації міжнародних стандартів та формуванні культури управління, орієнтованої на результат. Як зазначають дослідники, державний аудит має забезпечувати законність, результативність, економічність і цільове використання ресурсів, а також бути інституційно незалежним та методологічно узгодженим із міжнародною практикою. Використання застарілих форм контролю вже не відповідає потребам сучасної економіки, що робить модернізацію державного аудиту критично важливою передумовою підвищення стійкості економічних процесів [5, с. 338].

Аудит виступає важливим інструментом сучасного фінансового контролю, який гарантує достовірність фінансової інформації, підвищує довіру до звітності, запобігає шахрайству та помилкам, сприяє вдосконаленню внутрішніх управлінських процесів і підтримує макроекономічну стабільність. Він включає як внутрішній аудит, що здійснюється працівниками підприємства для моніторингу та вдосконалення процесів, так і зовнішній аудит, що виконується незалежними організаціями для підтвердження фінансової звітності перед зовнішніми користувачами [4, с. 373]. На відміну від ревізії, аудит має аналітичний характер і орієнтований на вдосконалення бізнес-процесів, оцінку ефективності контрольних механізмів та надання рекомендацій для покращення фінансового стану та управління. Регулятивна база аудиту формує його обов'язковість для окремих видів діяльності (наприклад, банків та акціонерних товариств) і визначає інтеграцію аудиторської інформації у систему управлінських рішень, що підвищує прозорість, надійність та результативність використання державних фінансових ресурсів.

Важливим складником модернізації системи державного фінансового контролю є її цифровізація, яка змінює традиційні підходи до нагляду за використанням бюджетних ресурсів і посилює спроможність держави забезпечувати економічну стійкість. Сучасні цифрові рішення, а саме: E-data, Єдиний веб-портал використання публічних коштів: Spending, Електронна система публічних закупівель Prozorro, ризик-орієнтовані моделі моніторингу, а також розгалужені електронні реєстри - підвищують оперативність та прозорість контролю, мінімізують корупційні ризики й створюють підґрунтя для відкритої взаємодії між державою та суспільством. Використання Big Data, аналітичних платформ, машинного навчання та штучного інтелекту дозволяє автоматично виявляти підозрілі операції, прогнозувати ризики,

оптимізувати завантаження аудиторів і скорочувати час проведення перевірок, що безпосередньо сприяє зміцненню фінансової дисципліни. Таким чином, цифровізація формує нову модель державного контролю - проактивну, автоматизовану та аналітичну, яка відповідає стратегічній меті модернізації: підвищити ефективність управління публічними фінансами та забезпечити стійкість економічного розвитку країни.

Модернізований фінансовий контроль є ключовим чинником економічної стійкості держави, оскільки впливає на декілька стратегічних напрямів. По-перше, він підвищує ефективність державних витрат, забезпечуючи максимальну віддачу від кожної бюджетної програми в умовах обмежених ресурсів. По-друге, прозора система контролю зміцнює довіру інвесторів та міжнародних партнерів, що є важливим для залучення зовнішньої допомоги, грантів та інвестицій. По-третє, контроль, орієнтований на результат, сприяє підвищенню якості державного управління та формуванню культури відповідальності серед держслужбовців. Крім того, цифровізація процесів знижує корупційні ризики та підвищує здатність держави оперативно реагувати на кризи, забезпечуючи макрофінансову стабільність. Ефективний національний фінансовий контроль, інтегрований із сучасними технологічними та аналітичними інструментами, сприяє прозорості управління державними ресурсами, підвищенню надійності та ефективності фінансово-господарської діяльності державного сектору, що є критично важливим для формування захищеної та стійкої економічної системи країни.

Модернізований державний фінансовий контроль є ключовим чинником економічної стійкості країни, оскільки забезпечує ефективність державних витрат, зміцнює довіру інвесторів і міжнародних партнерів, підвищує якість управління та знижує корупційні ризики завдяки цифровізації процесів. Його ефективне функціонування сприяє оперативній реакції держави на кризи та підтримці макрофінансової стабільності, а також формує прозору, надійну і результативну систему управління державними ресурсами.

Попри досягнення, модернізацію системи фінансового контролю в Україні стримують низка бар'єрів: недостатній рівень цифрової компетентності працівників контролюючих органів, обмежене фінансування ІТ-інфраструктури, потреба у захисті інформаційних систем від кібератак, фрагментарність цифрових рішень, бюрократичні перешкоди та невідповідність окремих процедур міжнародним стандартам. Для подолання цих проблем необхідно посилити роль аудиту ефективності, впровадити єдину цифрову платформу контролю, удосконалити ризик-орієнтовані моделі на основі штучного інтелекту, підвищувати кваліфікацію аудиторів, розвивати міжнародну співпрацю та забезпечити відкритість бюджетних даних для громадського контролю.

Тому, на нашу думку, модернізація системи фінансового контролю та впровадження аудиту ефективності у поєднанні з цифровими технологіями формує стійку, прозору та результативну економічну систему, здатну забезпечувати належне управління державними ресурсами та підвищувати стійкість економіки в цілому.

Список використаних джерел:

1. Бортняк В.А. Контроль як функція управління фінансовою діяльністю держави. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2020. № 31 (70). С. 118–123. DOI: <https://doi.org/10.32838/2707-0581/2020.1/2>
2. Виговська Н., Стеблянка О. Державний фінансовий контроль у системі регулювання земельних відносин. *Галицький економічний вісник*. 2012. Вип. №4. С.104–111.
3. Жидовська Н., Петришин Л. (2024). Сучасні підходи до державного фінансового контролю як інструменту забезпечення ефективного використання бюджетних ресурсів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-13>
4. Мелень О. Роль і місце аудиту в системі державного фінансового контролю. *Сталий розвиток економіки*. 2025. Вип. 1 (52). С. 372–376. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-52>
5. Ягоденко І. В., Гордей О. Д. Державний фінансовий контроль в Україні: стан і напрями вдосконалення. *Бізнес Інформ*. 2021. № 10. С. 336–340. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-10-336-340>

НАПРЯМ 5. МЕНЕДЖМЕНТ

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-584-9-40>

ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ КОНТЕЙНЕРНИМИ ПЕРЕВЕЗЕННЯМИ

Абба Анастасія Дмитрівна

здобувач освітньо-професійної програми

«Менеджмент транспортних систем і логістика»,

Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

*Науковий керівник: **Кравчук Ольга Юрївна***

кандидат економічних наук, доцент кафедри

соціально-гуманітарних дисциплін та філософії,

Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

У наш час логістика функціонує та розвивається в умовах стрімкого зростання обсягів контейнерних перевезень, через що ускладнюються транспортні ланцюги та підвищуються вимоги до швидкості та надійності доставки. Це зумовлює необхідність використання особливих інформаційних технологій, які здатні забезпечити моніторинг контейнерів, ефективну оптимізацію маршрутів і координацію учасників перевезень [1; 2]. Особливо актуальним це питання є для України, де логістична система працює в умовах воєнних дій [1].

Проблеми цифровізації контейнерних перевезень досліджуються у працях як українських, так і зарубіжних науковців. У роботах Ж.-П. Родріґа (Jean-Paul Rodrigue), Т. Ноттебума (Theo Notteboom), Т. Вана (Tao Wang) розглядаються цифрові моделі управління контейнерними потоками, роль TMS, IoT та платформних рішень у портовій логістиці [3–5]. Аналітичні звіти UNCTAD та ключових логістичних компаній акцентують увагу на необхідності інтеграції автоматизації логістики [3; 4]. Проте комплексні підходи до поєднання різних ІТ-інструментів у єдину систему управління залишаються недостатньо опрацьованими.

Незважаючи на численну кількість досліджень, питання комплексної інтеграції цифрових інструментів у єдину систему управління контейнерними перевезеннями наразі залишається недостатньо опрацьованим [2; 4]. Особливо це стосується практичної адаптації ІТ-рішень до кризових і нестабільних умов функціонування логістики. В Україні ці проблеми значно загострюються через обмежений доступ до інфраструктури.

Фрагментарність упровадження цифрових технологій знижує ефективність управління контейнерними перевезеннями. Поглиблений аналіз TMS, IoT, цифрових платформ і аналітичних систем дає змогу сформувати підходи до підвищення адаптивності логістичних ланцюгів, що є критично важливим для України. У цьому контексті особливого значення набуває використання сучасних інформаційних технологій як інструменту формування комплексної системи управління контейнерними перевезеннями.

Зокрема, автоматизація управління маршрутами на основі TMS-платформ забезпечує планування маршрутів, координацію видів транспорту та контроль виконання перевезень. Застосування алгоритмів оптимізації дозволяє мінімізувати затримки та підвищити точність планування [2; 3].

Практика провідних логістичних компаній (Maersk, DP World, Hutchison Ports) підтверджує ефективність застосування TMS, IoT та аналітичних інструментів для оптимізації контейнерних потоків, прогнозування навантажень і зниження операційних ризиків [3–5].

Інтернет речей (IoT) відкриває можливість отримувати безперервні дані про геолокацію, технічний стан і параметри середовища всередині контейнера, що значно підвищує рівень контролю над доставкою [2; 4].

Зокрема, використання датчиків Sigfox або LoRaWAN дозволяє відстежувати температуру, вологість, вібрації, несанкціоноване відкриття та відхилення від маршруту [2]. Впровадження IoT також мінімізує ризики псування вантажу, спрощує розслідування інцидентів, сприяє прогнозуванню можливих порушень і дозволяє знижувати страхові витрати завдяки підвищенню безпеки.

Цифрові екосистеми об'єднують учасників логістичного процесу в єдиному середовищі, забезпечуючи оперативний обмін даними, автоматизацію документообігу та узгодженість операцій [3].

Платформи цифрової взаємодії, зокрема TradeLens, забезпечують передачу транспортних документів, статусних оновлень та митної інформації між перевізниками, портами, клієнтами й регуляторними органами [4; 5]. Завдяки такій інтеграції знижується кількість помилок, пришвидшується обробка вантажів у портах, скорочується час оформлення документів та формується стійка інформаційна інфраструктура для оптимізації контейнерних перевезень.

Аналітичні інструменти, що працюють з великими масивами даних, дозволяють прогнозувати логістичні навантаження, оцінювати ризики, оптимізувати використання контейнерного парку та планувати інфраструктурні потоки [3; 4].

Системи прогнозного аналізу, що застосовуються провідними портовими операторами, зокрема DP World та Hutchison Ports, дозволяють заздалегідь оцінювати пікові навантаження на порти та визначати

оптимальні схеми розподілу контейнерів між терміналами. Це сприяє уникненню заторів, раціональному використанню ресурсів і підвищенню стійкості логістичної мережі до зовнішніх коливань [4].

В умовах війни та порушення транспортної інфраструктури українська логістика потребує рішень, здатних швидко перебудовувати маршрути, адаптувати плани перевезень і забезпечувати стабільність роботи [1; 2].

Використання хмарних TMS-систем дозволяє оперативно змінювати маршрути на мультимодальні (залізнично-автомобільно-морські перевезення), а цифрові платформи забезпечують синхронізацію між учасниками логістичного процесу, що працюють у різних регіонах. Підвищена адаптивність інформаційно-технологічних рішень є ключовим чинником збереження функціонування контейнерних перевезень у нестандартних умовах, що безпосередньо впливає на економічну стійкість України.

Тож, у тезах обґрунтовано, що використання TMS, IoT, цифрових платформ і аналітичних систем підвищує ефективність управління контейнерними перевезеннями, забезпечує прозорість та безпеку логістичних процесів. Комплексна інтеграція інформаційних технологій сприяє адаптації транспортних систем до динамічних умов, що є особливо важливим для України.

Список використаних джерел:

1. Крикавський Є. В., Тищенко О. М. Логістика та управління ланцюгами постачання в умовах цифрової трансформації. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2020. № 2. С. 45–52.
2. Мних Є. В. *Інформаційні системи і технології в логістиці*. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 312 с.
3. Rodrigue J.-P., Notteboom T. Transport geography and logistics: containerization trends. Routledge, 2020.
4. Karlan A.-C., Wang T. Digital platforms in container flow management. *Journal of Shipping and Trade*. 2022. Vol. 7 (3). P. 1–15.
5. Notteboom T., Rodrigue J.-P. Port regionalization and IT solutions. *Maritime Economics & Logistics*. 2020. Vol. 22 (4). P. 545–563.

СТРАТЕГІЧНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПЕРІОД ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Бойко Сергій Сергійович

*аспірант кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця*

Період повоєнного відновлення в Україні супроводжується масштабними інфраструктурними втратами, перебудовою логістичних коридорів та зростанням невизначеності в економічному середовищі. У таких умовах автотранспортні підприємства стикаються з необхідністю радикальної адаптації своїх ланцюгів постачання. Дослідники стверджують, що саме в кризових та посткризових періодах логістичні системи виявляють найбільшу уразливість, що актуалізує потребу у стратегічних трансформаціях, спрямованих на підвищення стійкості, гнучкості та технологічної готовності підприємств [3; 4]. Актуальність теми зумовлена не лише необхідністю відновлення транспортної інфраструктури, а й формуванням нових вимог до ефективності та безперервності логістичних процесів, які відіграють ключову роль у забезпеченні економічної стабілізації країни [2; 4].

У науковій літературі підкреслюється, що традиційні моделі організації ланцюгів постачання, які базувалися на стабільності маршрутів та передбачуваності ринкового середовища, більше не здатні забезпечувати ефективність в умовах постконфліктної реконструкції [4]. Вони формувалися в контексті відносно сталих інститутів, прогнозованих транспортних потоків та мінімального рівня інфраструктурних ризиків. У воєнний та повоєнний періоди ці передумови виявилися зруйнованими, що призвело до масових збоїв у роботі автотранспортних ланцюгів постачання. Дослідники, такі як Бойченко та Гоменюк, стверджують, що особливо вразливими є ті моделі, які спираються на обмежену кількість маршрутів і ключових логістичних вузлів [1; 2]. Будь-яке порушення функціонування таких вузлів створює «ефект доміно», який поширюється на всі елементи ланцюга постачання [3; 4].

У цих умовах усе більшого значення набуває концепція стійкої (resilient) логістики, яка розглядається як відповідь на високий рівень невизначеності та турбулентності середовища [3; 4]. Сущенко та Ільченко зазначають, що resilient-логістика передбачає не лише відновлення працездатності після шоку, а й здатність системи адаптуватися та розвиватися в умовах нових обмежень. Ключовим елементом такої

трансформації є диверсифікація каналів постачання, що дозволяє уникнути критичної залежності від окремих маршрутів, перевізників або інфраструктурних об'єктів [2; 4]. Формування альтернативних напрямків перевезень та використання комбінованих видів транспорту знижує загальний рівень логістичних ризиків [3]. Важливою складовою є розроблення резервних сценаріїв транспортування, які заздалегідь опрацьовуються та можуть бути реалізовані у разі настання надзвичайних подій [3; 4].

Йдеться про сценарне планування, створення запасних маршрутних карт, а також визначення набору дій для різних типів порушень у ланцюзі [4]. Окремо у наукових роботах підкреслюється необхідність підвищення рівня координації між усіма учасниками ланцюга постачання – перевізниками, вантажовласниками, логістичними операторами та державними структурами. Без узгоджених дій, своєчасного обміну інформацією та спільного планування навіть найкращі технічні рішення не забезпечують бажаного ефекту [3; 4]. Саме тому дедалі більше уваги приділяється розвитку інтегрованих цифрових платформ управління логістикою [1; 5]. Такі платформи поєднують функції моніторингу транспорту в реальному часі, управління замовленнями, аналітики ризиків та підтримки управлінських рішень [5]. Інтегровані цифрові інструменти контролю дозволяють не лише відстежувати місцезнаходження та стан транспортних засобів, а й прогнозувати можливі затримки або перебої в поставках.

На основі зібраних даних формується більш точне та гнучке планування маршрутів і графіків руху. Крім того, цифрові рішення спрощують комунікацію між учасниками ланцюга постачання, забезпечуючи прозорість та підзвітність логістичних операцій [1; 4]. У підсумку перехід до resilient-логістики виступає не лише технічною модернізацією, а й глибинною стратегічною зміною логіки управління ланцюгами постачання [3; 4]. Саме така трансформація створює передумови для довгострокової стійкості автотранспортних підприємств у період повоєнного відновлення та в умовах потенційних майбутніх криз [2; 4].

Важливе місце у стратегічній трансформації займає цифровізація логістичних процесів. Дослідники стверджують, що впровадження телематичних систем, GPS-моніторингу, IoT-рішень і прогнозової аналітики суттєво підвищує прозорість та оперативність управління ланцюгами постачання [1; 5]. Застосування цифрових платформ дозволяє відстежувати стан автотранспорту, швидко реагувати на інциденти, оптимізувати маршрути та скорочувати невиробничі витрати. Окремі автори наголошують на необхідності розвитку центрів моніторингу та реагування (ЦМС), які стають ключовими елементами керованості та безпеки перевезень у період відбудови [1; 3].

Не менш важливим напрямом трансформації є організаційні зміни всередині автотранспортних підприємств. У дослідженнях підкреслюється, що формування стратегічної стійкості потребує посилення міжфункціональної взаємодії, стандартизації бізнес-процесів та розвитку професійних компетенцій персоналу [4]. Автотранспортні компанії мають переходити від реактивного до проактивного управління, будуючи систему не лише швидкого реагування, а й прогнозування ризиків та планування довгострокових сценаріїв.

Комплекс зазначених змін створює підґрунтя для підвищення конкурентоспроможності галузі. Стратегічна трансформація ланцюгів постачання дозволяє забезпечити безперервність логістичних операцій, мінімізувати втрати від повторних кризових факторів та сприяти інтеграції української транспортної системи у європейський логістичний простір [2; 4].

Таким чином, стратегічні трансформації ланцюгів постачання автотранспортних підприємств у період повоєнного відновлення є необхідною умовою їхньої стійкості та ефективності [2; 3; 4]. Результати досліджень доводять, що головними векторами змін виступають цифровізація, розвиток resilient-логістики та організаційна перебудова бізнес-процесів. Поєднання цих стратегічних підходів забезпечує формування більш гнучких, надійних і технологічно розвинених ланцюгів постачання, здатних ефективно функціонувати в умовах високої невизначеності та підтримувати економічне відновлення держави [2; 3; 4].

Список використаних джерел:

1. Гоменюк М. О. Розвиток логістики на основі впровадження процесів діджиталізації. *Ефективна економіка*. 2020. №2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/53.pdf.
2. Бойченко М. В. Управління ланцюгами поставок у повоєнний період. *Вісник економічної науки України*. 2022. №1 (42). С. 148–152. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).148-152](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).148-152).
3. Сущенко Р., Ільченко Н. Адаптація ланцюгів постачання до викликів воєнного стану. *The International Scientific and Practical Journal "Commodities and Markets"*. 2023. Т. 45. № 1. С. 4–16. DOI: [https://doi.org/10.31617/2.2023\(45\)01](https://doi.org/10.31617/2.2023(45)01).
4. Смерічевська С. В., Швець А. В. Стратегічне управління ланцюгами постачання : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2025. С. 378.
5. Зрибнева І. П. Аналіз новітніх технологій, методів та підходів у логістиці, їх вплив на оптимізацію ланцюгів постачання та підвищення продуктивності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/25240072/2024-60-60>.

ПРИНЦИПИ ТА ЕТАПИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНО-ІНФОРМАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

Верстяк Оксана Миколаївна

кандидат економічних наук,

доцент кафедри менеджменту, маркетингу і логістики,

Чернівецький торговельно-економічний інститут

Державного торговельно-економічного університету

Сучасні умови висококонкурентного ринкового середовища вимагають від підприємств не лише ефективної маркетингової комунікації, а й раціональної організації рекламно-інформаційних процесів. Традиційні підходи до управління рекламною діяльністю часто не враховують необхідності системного узгодження інформаційних, фінансових та матеріальних потоків.

Рекламно-інформаційна політика підприємства є складовою частиною його загальної маркетингової стратегії та визначає напрями, засоби і механізми комунікації з цільовими аудиторіями. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки ця політика набуває ознак динамічної системи, у якій ефективність залежить від здатності підприємства управляти потоками інформації, ресурсів та комунікацій у реальному часі. Саме логістичний менеджмент, заснований на принципах системності, оптимізації та інтеграції, створює можливість забезпечити таку узгодженість і результативність комунікаційних процесів.

Формування рекламно-інформаційної політики підприємства ґрунтується на низці ключових принципів логістичного менеджменту:

1. Системність – розгляд усіх елементів рекламно-інформаційної діяльності як єдиної системи потоків, що охоплює внутрішні та зовнішні комунікації підприємства.

2. Оптимізація потоків – забезпечення безперервного руху інформаційних, фінансових і матеріальних ресурсів із мінімальними витратами часу й коштів.

3. Інтеграція – поєднання маркетингових, логістичних та IT-інструментів у межах єдиної інформаційної платформи (ERP, CRM, BI-систем).

4. Гнучкість та адаптивність – здатність рекламно-інформаційної системи швидко реагувати на зміни ринкових умов, поведінки споживачів і конкурентного середовища.

5. Прозорість і контрольованість – забезпечення аналітичного моніторингу ефективності рекламних кампаній, що дозволяє приймати своєчасні управлінські рішення [1].

Застосування цих принципів формує основу для створення інформаційно-логістичної системи маркетингових комунікацій, яка забезпечує цілісність рекламно-інформаційної політики підприємства.

У межах рекламно-інформаційної діяльності логістичний менеджмент виконує такі функції:

- планувальна функція – визначення каналів, обсягів і термінів поширення рекламно-інформаційних матеріалів;
- координаційна функція – узгодження дій між підрозділами маркетингу, продажів, PR та IT;
- контрольна функція – моніторинг ефективності інформаційних потоків і витрат на рекламу;
- аналітична функція – обробка великих обсягів даних про поведінку споживачів, що дозволяє прогнозувати ефективність рекламних кампаній;
- інноваційна функція – впровадження цифрових логістичних технологій у комунікаційні процеси (маркетингові платформи, автоматизовані системи планування контенту, логістика даних) [2].

Формування рекламно-інформаційної політики на основі логістичного підходу передбачає послідовне проходження п'яти етапів (рис.1).



Рис. 1. Етапи формування рекламно-інформаційної політики на основі логістичного підходу

На рис. 1 представлено послідовність основних етапів формування рекламно-інформаційної політики підприємства, що охоплює аналіз інформаційних потоків, розроблення логістичної стратегії, впровадження цифрових інструментів управління та оцінку ефективності комунікаційних процесів.

Дослідження засвідчило, що формування рекламно-інформаційної політики підприємства на засадах логістичного менеджменту забезпечує цілісність управління комунікаційними потоками, раціональне використання ресурсів і підвищення ефективності маркетингових процесів. Логістичний підхід дозволяє розглядати рекламу не як окрему функцію, а як інтегрований елемент системи управління підприємством.

Список використаних джерел:

1. Вдовічена О., Гой В., Харів В. Інтернет маркетинг як засіб просування бренду. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-51>
2. Шульга О.А. Управління рекламно-інформаційною діяльністю підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 38. С. 84–93.

ARTIFICIAL INTELLIGENCE COMPETENCIES AS A FACTOR OF HIGHER EDUCATION GRADUATES' COMPETITIVENESS IN THE EUROPEAN LABOR MARKET

Gorokhova Tetiana

*PhD, Associate Professor at the Department of Managament and Marketing,
Pryazovskyi State Technical University, Ukraine;
Centre for Advanced Internet Studies, Germany*

Lukash Mykhailo

*PhD student at the Department of Managament and Marketing,
Pryazovskyi State Technical University*

The rapid development of artificial intelligence (AI) technologies is fundamentally transforming employment structures and qualification requirements in the global and European labor markets. According to the World Economic Forum, by 2027 approximately 44% of workers' core skills will require updating, with AI and big data competencies ranking among the most in-demand skills [1]. This necessitates a reconsideration of the role of higher education institutions (HEIs) in preparing competitive professionals for the evolving economy.

The purpose of this study is to analyze the role of AI competencies in ensuring the competitiveness of HEI graduates in the European labor market and to identify key directions for adapting educational programs to the requirements of the digital economy.

The concept of AI competencies encompasses a complex of knowledge, abilities, and skills that enable the effective use of artificial intelligence tools in professional activities. Researchers distinguish several levels of such competencies: basic AI literacy (understanding the principles of AI operation and its capabilities), applied skills (using AI tools to solve professional tasks), and expert level (developing and implementing AI solutions) [2]. It is important to note that the modern labor market requires not only technical specialists but also professionals in various fields who are capable of integrating AI technologies into their professional practice.

Analysis of European labor market trends indicates a growing gap between employer demand for AI competencies and supply from the higher education system. According to Eurostat data, in 2024, 42% of EU enterprises used at least one AI technology, while only 23% of HEI graduates assessed their level of AI competencies as sufficient for professional activity [3; 4]. This problem is particularly acute in Central and Eastern European countries, where the pace of educational digitalization lags behind economic needs.

For Ukraine, the issue of developing AI competencies among graduates acquires particular significance in the context of European integration processes and post-war economic recovery. Integration into the European educational and scientific space requires harmonization of educational standards and ensuring the competitiveness of Ukrainian professionals in the common labor market. Simultaneously, digital transformation of the economy is considered one of the key drivers of post-war recovery, which actualizes the need for training personnel with relevant competencies [5].

Systematic analysis of international experience allows identifying several effective approaches to integrating AI competencies into HEI educational programs. First, the implementation of cross-cutting courses on AI fundamentals for students of all specialties, ensuring basic AI literacy regardless of the field of study. Second, the development of interdisciplinary programs combining industry specialization with technological competencies (for example, AI in medicine, AI in business, AI in creative industries). Third, active engagement of business partners in the educational process through internship programs, mentorship, and joint development of educational materials [6].

The Triple Helix concept deserves particular attention, as it involves close interaction between universities, business, and government in forming an innovation ecosystem. In the context of AI competency development, this model is implemented through the creation of joint educational and research centers, business incubators, and accelerators at HEIs, enabling students to gain practical experience working with AI technologies during their studies [7].

An important aspect is also consideration of the social and ethical dimensions of AI competencies. A modern professional must not only possess technical skills in using AI but also understand the ethical, legal, and social consequences of applying these technologies. This includes understanding issues of algorithmic bias, data privacy, responsible AI use, and its impact on the labor market. The European approach to AI regulation (AI Act) makes these competencies mandatory for professionals who will work with AI systems [8].

Based on the analysis conducted, recommendations can be formulated for developing AI competencies in Ukraine's higher education system. First, it is necessary to develop a national AI competency framework aligned with European standards and labor market needs [1; 9]. Second, it is advisable to introduce mandatory courses on AI fundamentals for students of all specialties as an element of general digital literacy. Third, it is important to strengthen HEI cooperation with technology companies and international partners to ensure access to modern AI tools and practices. Finally, investment in faculty professional development is essential, as effective teaching of AI competencies is impossible without appropriate preparation of teaching staff.

In conclusion, AI competencies are becoming a critically important factor in the competitiveness of HEI graduates in the European labor market. For

Ukrainian universities, developing these competencies is not only a response to global technological challenges but also a strategic tool for European integration and economic recovery. Successful implementation of AI education requires a systematic approach that combines updating curricula, developing infrastructure, preparing faculty, and active cooperation with business and international partners.

References:

1. World Economic Forum (2023) Future of Jobs Report 2023. Geneva: WEF, 296 p.
2. Long D., Magerko B. (2020) What is AI Literacy? Competencies and Design Considerations. Proceedings of the 2020 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems. New York: ACM, pp. 1–16.
3. Eurostat (2024) Digital economy and society statistics – enterprises. Luxembourg: Publications Office of the EU. Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat> (accessed: 15.10.2025).
4. Ministry of Digital Transformation of Ukraine (2024) Digital Economy and Society of Ukraine: Potential and Development Prospects. Kyiv, 56 p.
5. Morgulets O., Olshanska O., Cherniavska O., Buntova N., Moshenets N. (2025). Strategic Mechanisms for Managing Sustainable Development Hospitality Industry in Ukraine, pp. 54–70. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-032-04228-6_4.
6. OECD. (2023) OECD Skills Outlook 2023: Skills for a Resilient Green and Digital Transition. Paris: OECD Publishing, 274 p.
7. Etzkowitz H., Leydesdorff L. (2023) The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action. London: Routledge, 256 p.
8. European Commission. Regulation (EU) 2024/1689 laying down harmonised rules on artificial intelligence (AI Act). Official Journal of the European Union. L 1689. P. 1–144.
9. Cherniavska O., Belov A., Shmygol N., Jarvis M., Cherniavska O., Tsalko T. (2023). Artificial intelligence tools for university fundraising 5.0: A comprehensive analysis. In *2023 IEEE 5th International Conference on Modern Electrical and Energy System (MEES)*, pp. 1–6. DOI: <https://doi.org/10.1109/MEES61502.2023.10402529>

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ НА СЛУЖБІ HR-МЕНЕДЖЕРА

Доценко Володимир Сергійович

аспірант,

Державний університет економіки і технологій

Перехід до цифрової економіки передбачає зміну підходів до усіх ресурсів, що задіяні у в бізнес-процесах, у тому числі до людського ресурсу. Саме з точки зору ресурсу необхідно розглядати залученість персоналу до вирішення виробничих/торгівельних та інших завдань бізнесу. При цьому всі ми розуміємо, що цей ресурс є специфічним і з кожним роком його вартість зростає, що може негативно позначатись на ефективності бізнесу. Зрозуміло, що розвиток науки та технологій призводить до все більшого залучення роботів у виробничих цілях, проте навіть з промисловим застосуванням штучного інтелекту та робототехніки замінити людський ресурс протягом найближчого часу буде стовідсотково не можливо, що звісно позитивно для кожного з нас.

Кожний бізнес має вирішувати задачу підвищення ефективності людського ресурсу, розкриття потенціалу найманих працівників та найбільш повної залученості їх до стратегії конкретного бізнесу. З цією метою застосовуються безліч давно відомих та широко розповсюджених стратегій та тактик. Основними з них є:

- активний рекрутинг;
- формування кадрового резерву;
- розробка систем оцінки персоналу;
- впровадження різних типів мотивації.

Звичайно, жоден бізнес не відмовиться переманити від конкурента високопрофесійного співробітника, але цей процес достатньо тривалий, потребує постійної активності та досить не дешевий. Крім того, така тактика не завжди дає стовідсотковий результат, оскільки високоефективний співробітник Вашого конкурента, не завжди може пристосуватись до Ваших внутрішніх процесів та розділити Ваші цінності і відповідно не завжди забезпечить таку ж ефективність, яку він забезпечував Вашому конкуренту.

Окремі представники бізнесу, не розглядають на позиції топ-менеджерів людей зовні свого колективу, а намагаються вирощувати такі кадри й формувати резерви під top та middle -менеджмент лише всередині своєї перевіреної часом команди. Це забезпечує наявність на провідних посадах людей, що розділяють однакові цінності, проте зовсім не дає гарантій можливості інтенсивного росту компанії, чи більш стрімкого розвитку бізнесу у порівнянні з конкурентами.

Звичайно й перші й другі, все частіше використовують різні методи оцінки персоналу, різні заходи тимблдингу. Такі заходи, як правило впроваджуються паралельно з застосуванням систем мотивації.

Основними видами мотивації є [1]:

- Матеріальна:
 - грошова (заробітна плата, премії, бонуси, відсоток від продажів);
 - негрошова (оплата навчання, оплата медичної страховки, оплата відпустки);
- Нематеріальна (відзнаки/грамоти, можливість кар'єрного росту і таке інше).

Сучасна теорія менеджменту передбачає набагато більше різного роду видів та засобів мотивації персоналу, що поділяються на:

- За джерелом стимулів:
 - внутрішня – заснована на життєвій позиції, інтересах або цінностях;
 - зовнішня – обумовлена дією зовнішніх факторів.
- За емоційним забарвленням:
 - позитивна – стимулює до дій заради вигоди;
 - негативна – коригує поведінку через загрозу покарання.
- За кількістю дійових осіб (індивідуальна та групова).

Рівень впливу кожного з таких заходів, тривалість впливу та вартість такого впливу для бізнесу, як правило залежить від індивідуальних якостей кожного співробітника, його психоемоційного стану в даний момент, ситуації в родині та інших факторів, на які роботодавець не має впливу [2].

Основним фактором, для визначення ефективності застосування одного чи іншого методу мотивації є інформація про співробітника. Сучасні джерела та засоби інформації дозволяються максимально сформувати досье співробітника з різних джерел та якісно його проаналізувати в тому числі засобами штучного інтелекту.[3] На даний час основним джерелом інформації про співробітника є «Особова справа», що формується кадровою службою, або іншим відповідальним співробітником. Часто при формуванні такої справи спостерігається формальний підхід, оскільки справа заповнюється лише документами, що передбачені нормативно-правовими актами і здебільшого не аналізуються. Так, до справи залучаються: трудова книжка, паспорт та ідентифікаційний код, документи про освіту, фотокартка, особова картка та ймовірно автобіографія, написана за формальним кліше.

Які дані, що характеризують особистість ми можемо отримати з цих документів? Так, ми можемо визначити де і коли навчався, яку спеціальність отримав, де працював, чи в шлюбі, чи має дітей. На цьому інформація завершується. Так, цього буде достатньо для перевірки службою безпеки потенційного співробітника, якщо така перевірка

передбачена. Можливо, співробітник кадрової служби, чи безпосередній керівник зателефонує на попереднє місце роботи, щоб отримати інформацію та відгуки, але на цьому все. Що ми дізнаємось про людину, його вподобання, його цілі, його мрії, ситуацію в родині й таке інше. Абсолютно нічого. Чи впливають ці фактори на ефективність роботи співробітника, на його результативність – абсолютно так.

І саме тут для нас неоціненим є вплив усебічної цифровізації та діджиталізації. Які заходи ми можемо впровадити і які проблемні питання вони нам допоможуть вирішити:

1. Заходи безпеки.

На даний час в Україні вже впроваджено широкий спектр реєстрів, доступ до яких є вільним та які дозволяють отримати офіційну інформацію за кілька кліків:

- Перевірка дійсності паспорту [4].
- Витяг з інформаційно-аналітичної системи «Облік відомостей про притягнення особи до кримінальної відповідальності та наявності судимості» – доступний у «ДІІ» та дозволяє отримати достовірну інформацію про притягнення особи до кримінальної відповідальності.
- Перевірка, щодо належності до осіб до яких застосовано санкції – враховуючи той факт, що ми знаходимось у стані війни є важливим кроком для аналізу як потенційних співробітників так і потенційних контрагентів [5].

2. Фінансові показники:

– Аналіз за даними бюро кредитних історій. Може бути сформовано за запитом самої особи у електронній формі. На даний час в Україні є два найпопулярніші бюро кредитних історій, які у сукупності покривають більше 95% усіх транзакцій з обробки кредитних історій в Україні. Це «Перше всеукраїнське бюро кредитних історій» та «Українське бюро кредитних історій». Дана інформація дозволяє робити висновки про рівень виконання фінансових зобов'язань людиною, обсяг його фінансових зобов'язань на дату і таке інше.

– Перевірка за єдиним реєстром боржників – дозволяє отримати інформацію про справи по стягненню заборгованості з особи [6].

– Перевірка за реєстром судових рішень – дозволяє отримати інформацію про судові справи особи, як про ті де особа виступає відповідачем, так і ті де особа виступає позивачем [7].

– Перевірка за автоматизованою системою виконавчого провадження – дозволяє отримати інформацію про відкриті і виконані завершені виконавчі провадження [8].

3. Соціальні дані:

- Пошук інформації про особу в мережі Facebook.
- Пошук інформації про особу в мережі TIKTOK.
- Пошук інформації про особу в мережі Linkedin.

- Пошук інформації про особу в мережі Instagram.
- Пошук інформації про особу в мережі X.

Дані з таких джерел дозволяють отримати інформацію про інтереси особи, про коло друзів, родинне коло. Така інформація на відміну від попередніх джерел не є офіційною, але може дати достатньо інформації, що характеризує співробітника/потенційного співробітника.

Але навіть цього буде недостатньо для того, щоб максимально повно розкрити інформацію про внутрішній психоемоційний стан людини, про цілі які вона перед собою ставить, про коло інтересів та захоплень. З метою розкриття цієї інформації, необхідно застосовувати окремо розроблену анкету. Така анкета заповнюється на основі анкетних даних, що надав сам співробітник, ведеться в електронному вигляді і має оновлюватись відповідальним співробітником, як мінімум на щоквартальній основі.

Проблематика найбільш сконцентрована в аналізі анкет та періодичності/ритмічності проведення анкетування та підбірці питань для анкетування. Здебільшого зосередженій на документообігу HR службі не вистачає часу як для якісного підбору запитань, так і тим більше для якісного аналізу результатів анкетування. Саме з метою ефективного проведення анкетування та аналізу анкет можливе застосування штучного інтелекту. На даний час, достатньо велика кількість в тому числі провідних технологічних компаній розробляють програмне забезпечення для обліку та ефективного управління кадрами, в тому числі з застосування штучного інтелекту.

Список використаних джерел:

1. Herzberg F. The motivation to work. Taylor & Francis. Milton Park, United Kingdom. 2017.
2. Кауфман Скотт. За межами піраміди потреб. Новий погляд на самореалізацію/ С.Кауфман; пер. з англ. А. Марховська. Київ: Лабораторія, 2023. С. 395.
3. Гоулман Д. Емоційний інтелект у бізнесі/Д.Гоулман; пер. з англ. Ю.Шекет.- Харків: Віват, 2024. 528с
4. Державна міграційна служба України. URL: <https://dmsu.gov.ua/services/nd.html>
5. URL: <https://drs.nsd.gov.ua/>
6. Єдиний реєстр боржників. URL: <https://erb.minjust.gov.ua/#/search-debtors>
7. Єдиний державний реєстр судових рішень. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/>
8. Автоматизована система виконавчого провадження. URL: <https://asvpweb.minjust.gov.ua/#/search-debtors>

ЦИФРОВА КОНКУРЕНЦІЯ ЯК ФАКТОР НЕВИЗНАЧЕНОСТІ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Лиштва Ольга Володимирівна

*аспірантка кафедри менеджменту,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана*

Стрімкий розвиток цифрового середовища докорінно змінив класичне бізнес-оточення у всіх сферах економічної діяльності. Це призвело до нових викликів для стратегічного управління організаціями, зумовленими появою й швидким поширенням цифрової конкуренції, яка кардинально трансформує традиційні уявлення про конкуренцію як економічне явище [2].

Основні проблеми стратегічного управління в умовах цифрової конкуренції переважно пов'язані зі швидкістю змін та невизначеністю, коли стратегічні плани можуть стати неактуальними за лічені місяці; у підвищенні непередбачуваності ринків, оскільки цифрова конкуренція не обмежується традиційними галузевими кордонами, а створює перехресний попит і змушує компанії конкурувати з тими, кого раніше не вважали конкурентами; у створенні нових бар'єрів входу, а саме цифрових бар'єрів: доступ до великих даних, володіння алгоритмами, мережеві ефекти та довіра користувачів.

Ці проблеми викликають стратегічний розрив: організації часто не мають цілісного, гнучкого бачення цифрової трансформації, обмежуючись лише впровадженням окремих технологій, що без чіткого розуміння стратегічних перспектив може призвести до дисбалансу між інноваційним розвитком і поточними бізнес-процесами [3]. Тому організація змушена розподіляти обмежені ресурси (час, кошти, кваліфікацію) між двома критичними, але суперечливими стратегічними завданнями: одночасно ефективно керувати існуючою, стабільною операційною системою для поточних прибутків, і гнучкою, інноваційною системою для майбутнього зростання. Водночас, організації стикаються з опором корпоративної культури до швидких змін, дефіцитом цифрових компетенцій серед керівництва та персоналу, а також із критичною необхідністю стратегічно керувати величезними масивами даних для збереження конкурентних переваг [6].

Тому стратегія має бути не просто позиціонуванням, а здатністю організації постійно адаптуватися та переконфігурувати ресурси, що підтверджує важливість розгляду всього контуру стратегічного управління. Ці виклики вимагають від організацій зміни логіки та

підходів прийняття стратегічних рішень, які дедалі більше визначають цифрові економічні явища: цифрові платформи виступають інфраструктурами взаємодії учасників ринку, перерозподіляючи контроль над інформаційними потоками та доступом до клієнтів (маркетплейси та сервісні інфраструктури); екосистеми формують замкнені мережі сервісів, у яких створення цінності ґрунтується на інтеграції даних та взаємодоповнюваності продуктів; мережеві ефекти підсилюють домінування великих гравців, адже цінність сервісу зростає зі збільшенням числа користувачів; дані стають не лише ресурсом, а й базою для прийняття рішень і основним фактором ринкової сили [1].

С. Кулакова у своєму дослідженні відмічає, що цифровізація змінює структуру ринкової взаємодії, розмиваючи традиційні галузеві межі та формуючи багаторівневі екосистеми, у яких ключову роль відіграють платформи. Н. Резнікова та В. Вовк наголошують, що конкуренція вже відбувається не між продуктами, а між екосистемами, здатними створювати безперервну цінність і забезпечувати індивідуалізований досвід споживача. І за таких умов традиційні підходи до аналізу конкурентоспроможності вже не відповідають сучасним викликам.

За таких умов сучасні наукові підходи до стратегії є недостатніми, оскільки вони або класичні, або сфокусовані на технологіях, залишаючи невизначеними ключові детермінанти цифрової конкуренції, зокрема механізми формування конкурентних переваг і трансформації ланцюга створення цінності [5]. Це призводить до відсутності концептуальних рамок та методик для оцінки позиції організації, адаптації інструментів стратегічного аналізу та прийняття рішень у новому цифровому середовищі. До того ж традиційні підходи до стратегічного управління були сформовані для стабільних галузевих структур, де конкуренція відбувається між продуктами або компаніями, де компанії змагаються за частку ринку, контролюючи свій ланцюжок створення вартості і власні активи. У цифровому середовищі це змінилось. Адже конкурентоспроможність сьогодні залежить від здатності: інтегруватися в цифрові середовища, реагувати на їх динаміку, долучатися до цифрових ланцюгів створення цінності, управляти потоками даних, синхронізувати канали взаємодії, перебудовувати операційні процеси та управляти власною роллю в цифрових мережах.

Цифрове середовище радикально змінює природу конкуренції – а саме систему створення цінності – тобто компанії змагаються не тільки товарами чи сервісом, а своєю здатністю працювати в цифрових мережах – із платформами, екосистемами та мультиканальними моделями. І головний стратегічний виклик полягає у тому, щоб ідентифікувати, в якій саме точці екосистеми організація має зайняти позицію, щоб захопити найбільшу частку спільно створеної цінності, незважаючи на те, що не володіє всією мережею. І за це відповідає

операційна система, визначаючи чи здатна організація виконати це, оскільки саме вона забезпечує створення та доставку цінності, реалізує стратегію, та визначає здатність організації діяти в динамічних і цифрових ринкових умовах [4]. Саме ці параметри стають факторами конкурентоспроможності.

Відповідно, перед стратегічним управлінням постають нові завдання: визначити, які характеристики зовнішнього цифрового середовища мають критичний вплив на операційну систему; як змінюється логіка формування цінності; які операційні елементи потребують трансформації. Стратегічне управління повинно змінити фокус інвестицій на створення цифрових активів, які дозволяють формувати цінність, та забезпечити узгодженість операційної системи вимогам цифрової конкуренції.

Список використаних джерел:

1. Geoffrey g. Parker, Marshall w. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary. Platform revolution: how networked markets are transforming the economy – and how to make them work for you. w. W. Norton & company. 2016. P. 352.
2. Reznikova N., Vovk V., Ptashchenko I. Конкуренція в цифрову епоху: стратегічні детермінанти конкурентоспроможності. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2025. Вип. 2 (16). С. 421–429. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0239>.
3. Дончак Л., Погріщук О., Сисоєва І. Стратегічний менеджмент у цифрову епоху: виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-63>.
4. Капінос Г., Ларіонова К. Управління ефективністю функціонування операційної системи підприємства в операційному менеджменті. *Herald of khmelnytskyi national university. Economic sciences*. 2025. Вип. 342 (3(1)). С. 248–260. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-36](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-36).
5. Кулакова С. Ю. Формування концепції цифрової конкуренції: еволюція теоретичних підходів та сучасні виклики. *Електронний журнал «ефективна економіка»*. 2025. № 10. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.90>.
6. Рассадникова С. Стратегічне управління в умовах цифрової трансформації: виклики для менеджменту підприємств. *Розвиток міста*. 2024. Вип. 4 (04). С. 61–67. DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2024.4-9>.

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В МЕДИЧНОМУ СЕКТОРІ: ВІД ПІДПРИЄМЦЯ ДО БІЗНЕСМЕНА – СТРАТЕГІЇ ДЛЯ МАСШТАБУВАННЯ ТА СТАБІЛЬНОСТІ В КРИЗУ

Палей Дмитро Анатолійович

аспірант кафедри менеджменту,

Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-4115-0587>

Медичний сектор є важливим компонентом системи охорони здоров'я та економіки країни загалом. Він безпосередньо впливає на добробут населення і на функціонування суспільства в цілому. Однак цей сектор, як і багато інших, регулярно стикається з кризовими ситуаціями, що спричиняють значні труднощі для медичних установ. Кризи можуть бути різних видів: економічні, соціальні, природні катастрофи, пандемії тощо. Кожна з цих ситуацій ставить перед медичними закладами нові виклики, до яких необхідно адаптуватися, щоб не тільки вижити, але й забезпечити стабільність і розвиток [1, с. 110–116].

Постає важливе питання: як медичні установи можуть подолати ці кризові ситуації і не лише вижити, але й досягти довгострокового успіху та стабільності в умовах змін? Відповідь на це питання лежить у здатності медичних підприємців та керівників переходити від підприємницької моделі до бізнес-менеджментної. Це вимагає змін у стратегічному підході до організації управлінських процесів, використанні технологій та вмінні делегувати відповідальність.

Перш за все, варто зазначити, що в медичному бізнесі є чітке розмежування між ролями підприємця та бізнесмена. На ранніх етапах розвитку медичної установи власник бізнесу зазвичай виконує роль підприємця, що бере на себе усі аспекти управління та операцій. Це є нормою на початковому етапі розвитку бізнесу, коли кожен процес потребує уваги і контролю. Проте, коли бізнес досягає певного масштабу, власник вже не може залишатися єдиним виконавцем всіх операцій, оскільки це значно обмежує можливості для подальшого розвитку [2, с. 111–115].

Успішне масштабування медичної установи вимагає змін у внутрішній структурі бізнесу. Ключовим є перехід до бізнес-менеджментної моделі, де керівник стає стратегом і архітектором системи. Він не тільки контролює фінансові потоки, а й працює над створенням ефективних механізмів управління, впроваджує новітні технології та автоматизує процеси, щоб зменшити залежність від

людського ресурсу. Таке управління дозволяє бізнесу функціонувати навіть без постійної участі власника в усіх операціях.

Одним із головних викликів є психологічний бар'єр, з яким стикаються багато підприємців. Вони часто не готові відмовитися від контролю над усіма аспектами бізнесу, оскільки побоюються втратити якість послуг чи ефективність. Однак саме цей бар'єр є тим, що перешкоджає розвитку. Для того щоб бізнес міг масштабуватися, важливо навчитися делегувати обов'язки, розвивати організаційну структуру і дозволити іншим фахівцям працювати на своєму рівні [3, с. 142–155].

Масштабування медичного бізнесу також вимагає значних змін у технологічних процесах. Важливим кроком до успішного розвитку є впровадження технологій для автоматизації процесів. Автоматизація реєстрації пацієнтів, ведення електронних медичних карток, автоматизоване управління запасами медикаментів, телемедицина – усе це дозволяє підвищити ефективність і знизити витрати. У кризові періоди, коли ресурси обмежені, саме технології можуть стати тим важелем, який дозволить установі зберігати ефективність роботи, покращувати якість обслуговування пацієнтів та знижувати витрати.

Однак важливим моментом є те, що самі технології не можуть забезпечити успіх без належної організаційної структури та процесу делегування відповідальності. Власник чи керівник не може залишатися в ролі виконавця, а має стати стратегом, який будує системи та делегує відповідальність за окремі напрямки діяльності. Масштабування вимагає чіткої організаційної структури, де кожен працівник знає свою роль і може самостійно приймати рішення в межах своїх повноважень [4, с. 32–35].

Тому важливим етапом масштабування є розвиток системи навчання та розвитку персоналу. Для того, щоб медичні установи могли масштабуватися та розвиватися, важливо постійно підвищувати кваліфікацію працівників, навчати їх новим підходам у роботі та впроваджувати ефективні методи управління. Створення культури навчання в медичній установі дозволяє зменшити залежність від окремих осіб, створюючи стабільну організаційну структуру, здатну адаптуватися до змін.

У кризовий період, наприклад, під час пандемії, медичні установи повинні бути готові швидко адаптуватися до нових реалій, використовувати новітні технології та забезпечувати безперервність обслуговування пацієнтів. Важливим інструментом є телемедицина, яка дозволила багатьом медичним установам продовжити обслуговування пацієнтів навіть під час локдаунів. Телемедицина дає можливість розширити географію послуг і надати медичну допомогу на відстані, що є особливо важливим у кризові періоди, коли обмеження фізичних контактів стають необхідними [4, с. 32–35].

Для успішного антикризового управління важливо також враховувати людський фактор. Під час криз, коли змінюється не лише бізнес-середовище, але й внутрішній стан колективу, важливо підтримувати позитивний психологічний клімат у колективі. Інформаційна підтримка медичного персоналу та підтримка здорового мікроклімату в колективі можуть стати важливими факторами у збереженні продуктивності і мотивації працівників. Також необхідно підвищувати кваліфікацію персоналу для адаптації до нових умов, що є важливим аспектом ефективного антикризового управління.

Насамкінець, успішне антикризове управління в медичному секторі вимагає здатності організацій швидко адаптуватися до змін, ефективно використовувати новітні технології, делегувати відповідальність і впроваджувати системи управління знаннями. Масштабування медичного бізнесу повинно базуватися на здатності не тільки зберігати, але й розвивати організацію в складних умовах. Це потребує трансформації управлінських моделей, психологічної готовності підприємців до делегування та впровадження інновацій, що дозволяють не лише пройти кризу, але й вийти з неї сильнішими [5, с. 170–175].

В результаті, медичні установи, які здатні ефективно управляти своїми ресурсами, впроваджувати нові технології, створювати стійкі організаційні структури і мати чітку стратегію на кризовий період, зможуть не лише стабілізувати свою діяльність у складних умовах, але й забезпечити довгостроковий успіх та розвиток.

Список використаних джерел:

1. Антоненко Е. В. Інновації як інструмент розвитку антикризового управління організацією. *Бізнес Інформ*. 2019. № 9. С. 110–116. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2019_9_17
2. Батрак О. В. Теоретична конструкція антикризового управління підприємствами: дефініція, складники, етапи, принципи. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 52 (1). С. 111–115. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2020_52\(1\)_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2020_52(1)_19)
3. Власенко В. А. Принциповий підхід до формування та реалізації антикризової програми розвитку підприємства в умовах ринкових трансформацій. *Управління економікою: теорія та практика*. 2019. С. 142–155. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ue_2019_2019_12
4. Ковбас Г. І. Роль мотивації персоналу в антикризовому управлінні. *Економіка. Фінанси. Право: інформаційно-аналітичний журнал*. 2019. № 7. С. 32–35.
5. Мішеніна, Н. В. Кривущенко, М.В. Стратегічна модель антикризового управління підприємством. Полтава. 2021. С. 170–175.

МОДЕЛЬ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ РЕСУРСОЕФЕКТИВНОСТІ БУДІВЕЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Парінов Анатолій Володимирович

здобувач вищої освіти,

Український державний університет науки і технологій

Шапа Надія Миколаївна

кандидат економічних наук,

доцент кафедри економіки, менеджменту та підприємництва,

Український державний університет науки і технологій

Сучасна будівельна галузь України перебуває під тиском низки критичних викликів. Серед них – гостра потреба у швидкому та економічно обґрунтованому відтворенні інфраструктури, дефіцит кваліфікованої робочої сили, висока волатильність цін на матеріали та посилення вимог до екологічної відповідальності. У таких умовах традиційні системи управління ресурсами, засновані на статичному нормуванні та ретроспективному аналізі, виявляються неефективними. Вони не дозволяють оперативно реагувати на відхилення, що виникають безпосередньо на будмайданчику, що призводить до значних операційних втрат, перевищення бюджетів та формування великої кількості відходів [1].

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю розроблення інноваційного підходу, що інтегрує інструменти цифровізації та принципи сталого розвитку для досягнення динамічної ресурсоефективності.

Метою роботи є аналіз сучасних методів оцінки та обґрунтування інтеграційної моделі підвищення ефективності використання виробничих ресурсів будівельної організації.

Теоретичний огляд методів оцінки ресурсоефективності.

Еволюція методології оцінки ефективності використання ресурсів у будівництві пройшла шлях від класичних до цифрових підходів. До традиційних методів належать нормування витрат, аналіз освоєного обсягу (Earned Value Management, EVM) та внутрішній бенчмаркінг. Нормування встановлює базові ліміти, але не враховує динаміку реального будівництва. EVM дозволяє точно виміряти відхилення за вартістю і графіком, однак часто застосовується як інструмент контролю, а не превентивної оптимізації. Бенчмаркінг сприяє виявленню найкращих практик шляхом порівняння показників різних підрозділів або об'єктів.

Сучасний етап розвитку пов'язаний з активною цифровізацією [1]. Інформаційне моделювання будівель (BIM) трансформується з інструменту проектування в основу для створення цифрового двійника проєкту, що забезпечує точне кількісне визначення ресурсів. Технології Інтернету речей (IoT), такі як GPS-трекери, сенсори використання техніки та RFID-метки для матеріалів, надають потік даних про реальні процеси в режимі реального часу. Прогнозну аналітику та можливості динамічної оптимізації відкривають алгоритми штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання (ML) [2, 3]. Однак, як зазначають дослідники, ці інструменти часто використовуються ізольовано, що створює прогалину між плануванням, моніторингом і корегуючими діями. Тому виникає потреба в їхній системній інтеграції.

На нашу думку, це можливо зробити шляхом створення трирівневої інтеграційної моделі динамічної ресурсоефективності (ІМДР), яка формує замкнутий цикл управління «Моніторинг – Оцінка – Коригування». Ця модель призначена для переходу від реактивного до проактивного управління ресурсами. Далі опишемо ці рівні.

Рівень 1: Цифровий моніторинг та моделювання. В основі знаходиться BIM-модель як єдине джерело істини про проєкт, що містить планові параметри. Вона інтегрується з мережею IoT-сенсорів, які автоматично збирають операційні дані: місцезнаходження та стан техніки, фактичну витрату матеріалів, відпрацьований час персоналу. Це дозволяє в режимі реального часу порівнювати план з фактом, негайно виявляючи простой, переміщення матеріалів або перевитрати енергії.

Рівень 2: Кількісна оцінка ефективності. На цьому етапі дані з першого рівня піддаються глибокому аналізу. Використовується адаптований підхід EVM, де відхилення оцінюються не лише у вартісному, але й у натуральному вираженні (кубометри бетону, людино-години, тощо). Паралельно здійснюється ресурсоорієнтований бенчмаркінг: поточні показники порівнюються з історичними даними компанії або галузевими стандартами, що дає змогу ідентифікувати «вузькі місця» та джерела неефективності.

Рівень 3: Динамічне коригування та оптимізація. Оцінені відхилення стають вхідними даними для алгоритмів ШІ/ML. Вони виконують прогнозування розвитку ситуації (наприклад, ризик затримки через недостатню поставку матеріалів) та автоматично генерують рекомендації щодо корегуючих дій: оптимізація графіка поставок, перерозподіл техніки між ділянками, корекція робочих змін. Ці рішення подаються назад керівникам проєкту, замикаючи цикл управління.

Практична цінність запропонованої ІМДР має кілька вимірів.

По-перше, економічний ефект: інтеграція моніторингу в реальному часі з прогнозною аналітикою дозволяє скоротити непродуктивні витрати та матеріальні відходи, за оцінками досліджень, на 15–20%.

По-друге, екологічна стійкість: модель дозволяє автоматично відстежувати екологічний слід (викиди, споживання енергії та води), сприяючи виконанню вимог зелених стандартів (LEED, BREEAM) та покращенню ESG-рейтингу компанії.

По-третє, соціальна та відновлювальна роль: в умовах України система сприяє раціональному та швидкому використанню дефіцитних ресурсів, мінімізує простой і забезпечує виконання критично важливих проєктів відновлення в стислі терміни.

До ключових шляхів підвищення ефективності на основі ІМДР можна віднести: 1) інвестиції в цифрову інфраструктуру (сенсори, програмне забезпечення); 2) навчання персоналу роботі в новій, дата-орієнтованій парадигмі; 3) впровадження поетапної інтеграції моделі, починаючи з пілотних проєктів; 4) адаптацію внутрішніх регламентів управління під замкнутий цикл «моніторинг-оцінка-оптимізація».

Висновки

Підвищення ефективності використання виробничих ресурсів у сучасному будівництві неможливе без глибокої цифрової трансформації управлінських процесів. Запропонована трирівнева інтеграційна модель динамічної ресурсоефективності, яка поєднує BIM, IoT, EVM та ШІ, є відповіддю на виклики часу. Вона забезпечує перехід від узагальнених, запізнених оцінок до точного, динамічного та проактивного управління кожним видом ресурсів у реальному часі.

Впровадження такої моделі дозволяє будівельній організації одночасно досягати значної економії коштів, підвищувати екологічну стійкість своєї діяльності та посилювати свій внесок у відновлення країни. Перспективи подальших досліджень полягають у сфері емпіричної апробації моделі, а також розширення її функціоналу модулями циркулярної економіки та управління людським капіталом.

Список використаних джерел:

1. Обідник М. Д., Обідник М. В. Цифровізація в будівельній галузі. Ключові тенденції розвитку технології Building Information Modeling (BIM). Технологія Blockchain у BIM. *Сучасні технології, матеріали і конструкції в будівництві*. 2025. № 1 (38). С. 95–101. DOI: <https://doi.org/10.31649/2311-1429-2025-1-95-101>
2. Гудима Л. О. BIM-технології в будівництві: сучасні виклики для України. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 97–104. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-97-104>
3. Білов, В., Левченко, О. BIM як анатомія для будівлі. *Сучасні проблеми Архітектури та Містобудування*, 2024. №70. С. 32–45. DOI: <https://doi.org/10.32347/2077-3455.2024.70.32-45>
4. Баннікова, К. Б., Артюшок, К. А., Агєєва, І. В. Трансформація ринку праці України під впливом інтеграційних процесів у глобальній економіці. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. №17. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15228098>

РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ ЕНЕРГЕТИЧНИМИ РЕСУРСАМИ (НА ПРИКЛАДІ АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ»)

Пукаляк Христина Віталіївна

*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Львівський національний університет імені Івана Франка*

Табачук Андрій Ярославович

*кандидат економічних наук,
заступник декана факультету управління фінансами та бізнесу,
Львівський національний університет імені Івана Франка*

Стрімкі трансформації світової енергетики, посилені геополітичними й економічними викликами, зумовлюють необхідність переосмислення підходів до управління енергетичними ресурсами на рівні держави. Ефективне стратегічне планування стає основним інструментом забезпечення стійкості енергетичної системи, формування довгострокових пріоритетів розвитку та мінімізації ризиків, пов'язаних із зовнішніми загрозами. Для України ця проблема набуває особливої ваги в умовах війни та потреби зміцнення енергетичної безпеки й автономності. Тому дослідження ролі стратегічного планування у державному управлінні енергетичними ресурсами є важливим для розуміння механізмів підвищення енергонезалежності та модернізації енергетичного сектору.

Стратегічне планування в державному управлінні енергетичними ресурсами виконує базову системоутворювальну функцію, оскільки на рівні держави воно застосовується передусім у ключових, найбільш чутливих галузях, до яких енергетика належить як одна з визначальних. Стратегічне планування задає довгострокові орієнтири модернізації інфраструктури, енергетичного переходу та формування стійких енергетичних систем, що спираються на цифровізацію, екологічні пріоритети та унормовані вимоги (зокрема ESG-критерії та нові моделі корпоративного лідерства) [9].

Стратегічні орієнтири розвитку енергобезпеки досліджуються численними науковцями. Зокрема, R. Karaszewski аналізує вплив цифрових фінансів, екологічних дій та ESG-вимог на трансформацію управлінських моделей в енергетиці та інституційні механізми та технологічні зміни, які прискорюють енергетичний перехід [9]. Дослідження, присвячені використанню багаторічних погодних даних в інвестиційному плануванні енергетичних систем, додатково

підкреслюють значення стійкості як стратегічного параметра розвитку енергетичних компаній [8].

Узгодженою позицією цих авторів є висновок, що стратегічне планування має бути орієнтоване на створення стійких енергетичних систем, які мінімізують залежність від зовнішніх постачальників ресурсів та знижують вразливість до політичних, економічних і воєнних чинників. Для України це набуває критичного значення в умовах війни: обмеження або перерозподіл енергетичних ресурсів перетворюється на інструмент політичного та економічного тиску, що посилює ризики маніпуляцій. Відповідно, стратегічна енергетична незалежність постає центральною метою державного стратегічного планування та ключовою умовою збереження суверенітету й керованості національного розвитку.

Стратегічне планування в державному управлінні енергетичними ресурсами України набуває конкретного змісту через сукупність узгоджених заходів на рівні урядової політики, державних компаній і міжнародного співробітництва. Урядова Енергетична стратегія до 2050 року передбачає використання природного газу як перехідного палива, поетапне зростання внутрішнього споживання та, ключове, досягнення повного покриття попиту за рахунок власного видобутку вже з 2025 року, що супроводжується планами нарощування видобутку до 20-21 млрд м³ у базовому сценарії й понад 26 млрд м³ у оптимістичному [2].

На корпоративному рівні стратегічні цілі держави реалізуються через інвестиції в нарощування видобувних потужностей та технологічну модернізацію. Зокрема, АТ «Укргазвидобування», що забезпечує близько 70% національного видобутку газу, планує закупки мобільних бурових установок відповідно до процедур ЄБРР, що спрямовано на розширення власної ресурсної бази та зміцнення видобувного потенціалу [4]. Компанія одночасно збільшує обсяги сейсмозв'язки, впроваджує сучасні геофізичні технології та моделювання, підтримуючи стабільні темпи буріння (понад 80 свердловин на рік) навіть в умовах воєнних руйнувань [6]. Практика антикризового управління й операційної гнучкості підтверджується прикладом ГПУ «Шебелинкагаз-видобування», де в умовах війни досягнуто рекордного зростання видобутку газу на 13% [3].

Важливою складовою стратегічного курсу є посилення енергетичної незалежності через диверсифікацію маршрутів і джерел постачання. Україна нарощує імпорт зрідженого природного газу зі США та інших країн через термінали в Польщі, Литві, Німеччині та Греції, модернізує транзитні коридори (зокрема газопровід «Польща-Україна» та пункт обліку в Германовіцах) і залучає значні обсяги кредитів та грантів від ЄБРР, уряду Норвегії та інших донорів для формування стратегічних

запасів газу, розвитку газової генерації та відновлення пошкодженої інфраструктури [1].

Отже, інституційний та регуляторний вимір стратегічного планування виявляється у наближенні національного законодавства до acquis ЄС у сфері безпеки видобутку та управління ризиками, що дозволяє імплементувати найкращі європейські практики в управлінні енергетичними ризиками [5]. Паралельно «Укргазвидобування» реалізує політику сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності у понад 300 громадах у 11 регіонах України, підтримуючи локальні ініціативи та підсилюючи соціальну стійкість територій видобутку [7]. Сукупність цих заходів, від стратегічного прогнозування попиту й видобутку до технологічної модернізації, диверсифікації постачань, правового зближення з ЄС і підтримки громад, формує практичний зміст стратегічного планування, спрямованого на підвищення енерго-незалежності та зміцнення енергетичної безпеки населення України.

Список використаних джерел:

1. AlphaGas. Газова галузь України у 2025 році: виклики та перспективи. Alphagas.ua, 2025. URL: <https://www.alphagas.ua/blog-posts/gazova-galuz-ukrayini-u-2025-roci-vikliki-ta-perspektivi>
2. Давиденко Б., Забельський А., Чайка О., Галкін А. Дуже стратегічні плани. Споживання газу – 10 млрд кубів, видобуток – 21,5 млрд кубів. Forbes.ua, 2023. URL: <https://forbes.ua/money/duzhe-strategichni-plani-spozhivannya-gazu-10-mlrd-vidobutok-215-mlrd-kubiv-forbes-oznayomivsya-z-chastinoyu-zasekrechenoi-energostrategii-2050-08052023-13493>
3. Охотніков А. Рекордне збільшення видобутку газу на 13% в умовах війни. Критичні фактори успіху команди ГПУ “Шебелинкагазвидобування”. Delo.ua, 2023. URL: <https://delo.ua/energetics/rekordne-zbilsennya-vidobutku-gazu-v-umovax-viini-kriticni-faktori-uspixu-komandi-gpu-sebelinkagazvidobuvannya-427183/>
4. Укргазвидобування. Запрошення до участі у публічних маркетингових консультаціях щодо закупівлі мобільних бурових установок 125 т та 180 т. Ugv.com.ua, 2023. URL: <https://ugv.com.ua/uk/page/zaprosenna-do-ucasti-u-publicnih-marketingovih-konsultaciiah-sodo-zakupivli-mobilnih-burovih-ustanovok-125-t-ta-180-t>
5. Укргазвидобування. Посилуємо міжнародну співпрацю та наближаємо вступ до єс: Україна та єс провели скринінг законодавства у сфері енергетики. Ugv.com.ua, 2025. URL: <https://ugv.com.ua/uk/page/posiluemo-miznarodnu-spivpracu-ta-nablizuemo-vstup-do-es-ukraina-ta-es-proveli-skrining-zakonodavstva-u-sferi-energetiki>
6. Укргазвидобування. Про нові підходи до розвідки та розробки Укргазвидобування говорили на конференції eage 2025 року. Ugv.com.ua, 2025. URL: <https://ugv.com.ua/uk/page/pro-novi-pidhodi-do-rozvidki-ta-rozrobki-ukrgazvidobuvanna-govorili-na-konferencii-eage-2025-roku>
7. Укргазвидобування. Сталий розвиток. Ugv.com.ua, 2025. URL: <https://ugv.com.ua/uk/page/stalij-rozvitok>
8. Grochowicz A., van Greevenbroek K., Benth F.E., Zeyringer M. Intersecting near-optimal spaces: European power systems with more resilience to weather variability. *Mathematics*, 2022. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2206.1224>
9. Karaszewski R. Strategic planning and management in energy. *Energies*. 2022. No. 15, 7900. DOI: <https://doi.org/10.3390/en15217900>

РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ В РОЗВИТКУ ВІДПОВІДАЛЬНОГО ЕКОЛОГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Стасюк Юлія Михайлівна

*старший викладач кафедри маркетингу
та міжнародного менеджменту,*

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

Кобченко Андрій Андрійович

*старший викладач кафедри маркетингу
та міжнародного менеджменту,*

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

В умовах поглиблення кліматичної кризи, посилення соціально-економічної нестабільності та зростання екологічних ризиків, формування нових підходів до управління набуває особливої актуальності [17]. Зелений менеджмент, як концепція управління, орієнтована на сталість, відповідальність і етичність, вимагає не лише технологічних рішень, але й глибоких трансформацій управлінської культури [18]. Одним із таких критично важливих чинників є емоційний інтелект (EI), що забезпечує здатність усвідомлювати, розуміти та ефективно регулювати емоції у процесі прийняття рішень, управління командами та взаємодії зі стейкхолдерами.

Сучасні дослідження вказують на те, що EI відіграє ключову роль у підвищенні ефективності управлінських практик у різних сферах. Зокрема, він сприяє покращенню командної взаємодії в проєктному менеджменті [12], посиленню адаптивності та результативності лідерських стратегій [13], а також формуванню новітніх управлінських моделей на перетині емоційного та штучного інтелекту [14]. У сфері вищої освіти EI сприяє формуванню професійної культури, орієнтованої на етичність, відкритість та екологічну відповідальність [15], та є одним з важливіших soft skills сучасного лідера [19; 20]. У ширшому соціокультурному контексті емоційний інтелект розглядається як чинник, що підтримує сталу міжособистісну взаємодію [21], довіру [22] та інтеграцію екологічних цінностей у систему організаційного управління [16].

Метою цього дослідження є аналіз ролі емоційного інтелекту у формуванні відповідального екологічного управління, виявлення механізмів його впливу на лідерську ефективність, етичне сприйняття та природоохоронну поведінку в різних секторах діяльності.

Емоційний інтелект дедалі частіше розглядається як важливий чинник у формуванні екологічно відповідальної поведінки та

ефективного управління в умовах сталого розвитку. Він охоплює здатність особи розпізнавати, розуміти та регулювати власні емоції й емоції інших, що має вирішальне значення у процесах прийняття управлінських рішень, командної взаємодії та вирішення конфліктів [3; 4]. Дослідники наголошують, що високий рівень ЕІ сприяє формуванню позитивного ставлення до екологічної відповідальності, підвищує етичну чутливість та здатність до балансу між економічними і природоохоронними пріоритетами [1; 5]. Такий підхід інтегрує індивідуальну емоційну компетентність у систему організаційного управління, що значно підвищує його адаптивність до екологічних викликів.

Результати емпіричних досліджень свідчать про позитивну кореляцію між ЕІ та природоохоронною поведінкою (pro-environmental behavior, РЕВ). Індивіди з розвиненим емоційним інтелектом більш схильні до екологічно відповідальних дій, що пояснюється вищим рівнем усвідомлення емоційних реакцій на екологічні проблеми та мотивацією до їх вирішення [1; 2].

Зокрема, здатність розпізнавати емоції, пов'язані з власною відповідальністю, впливає на формування трьох основних типів природоохоронної поведінки: громадянської, фізичної та переконливої [6]. Таким чином, емоційна чутливість є основою для формування етичної екологічної свідомості.

В сфері управління, особливо в екологічно чутливих галузях, ЕІ виконує функцію ключового компетентнісного ресурсу. Менеджери, які володіють високим ЕІ, здатні ефективно налагоджувати взаємодію зі стейкхолдерами, враховувати соціально-емоційні чинники у прийнятті рішень та гармонізувати інтереси бізнесу й екології [5]. ЕІ сприяє також розвитку лідерських якостей, необхідних для впровадження змін і сталих ініціатив, а також ефективному управлінню конфліктами у командах, які реалізують екологічні проекти.

Високий рівень ЕІ корелює з етичною чутливістю – здатністю усвідомлювати етичні аспекти власних дій і рішень, а також дій інших суб'єктів у межах організаційної діяльності [2; 7]. Така чутливість є особливо значущою у процесах прийняття рішень в екологічному управлінні, що вимагають врахування довгострокових наслідків для навколишнього середовища. Здатність оцінювати ситуації через етичну призму формує відповідальне ставлення до довкілля та підтримує формування організаційної культури, орієнтованої на сталий розвиток.

Зростаюча роль ЕІ у менеджменті визначається не лише через вплив на міжособистісну комунікацію, але й як складова професійної культури в умовах переходу до сталого розвитку [8]. Завдяки ЕІ зростає ефективність командної роботи, конфліктної взаємодії, а також підтримується інклюзивність і емоційна безпека в організаціях.

Емоційний інтелект також полегшує впровадження екологічно орієнтованих практик у логістиці та виробництві, зокрема в управлінні зеленими ланцюгами постачання [9]. Здатність менеджерів емоційно адаптуватися до викликів переходу до сталих моделей виробництва сприяє формуванню середовища, орієнтованого на зелений розвиток.

Останні дослідження демонструють значний потенціал емоційного інтелекту у зміцненні систем управління знаннями, орієнтованими на зелений розвиток (Green Knowledge Management, GKM). Інтеграція ЕІ у практики GKM сприяє ефективному формуванню, поширенню та використанню екологічно релевантних знань, що є передумовою для впровадження інновацій у сфері зелених технологій [9]. Ця взаємодія забезпечує розвиток трьох ключових складових «зеленого капіталу»: зеленого людського капіталу (екологічно орієнтованих знань і навичок працівників), зеленого структурного капіталу (політик, процедур і технологій, що підтримують сталість), а також зеленого реляційного капіталу (екологічно відповідальних зв'язків з партнерами, клієнтами та суспільством). Саме емоційна компетентність керівників і фахівців сприяє ефективному засвоєнню та трансформації екологічних знань у практичні управлінські рішення, що підвищує стійкість організацій до екологічних загроз і прискорює екологічну трансформацію їхніх бізнес-моделей.

Важливим напрямом сучасних досліджень є аналіз функціонування ЕІ у конкретних секторальних контекстах, де формуються специфічні моделі екологічної поведінки та управління. Зокрема, у сфері туризму ЕІ відіграє роль посередника між емоційним сприйняттям довкілля та формуванням екологічно відповідальної поведінки споживачів туристичних послуг [6]. Туристи з високим рівнем емоційної обізнаності демонструють підвищену чутливість до екологічних проблем і готовність змінювати власні практики на користь сталого туризму.

В освітньому середовищі ЕІ сприяє поглибленому розумінню студентами етичних дилем, особливо у контексті викладання дисциплін, пов'язаних із бізнес-етикою та корпоративною відповідальністю [10]. Емоційна компетентність дозволяє не лише ідентифікувати моральні конфлікти, але й формувати сталу мотивацію до етичної поведінки в професійній діяльності, що є важливим для підготовки майбутніх управлінців до викликів зеленої трансформації.

Емоційний інтелект суттєво впливає на підвищення ефективності командної взаємодії, процесів прийняття рішень та лідерських якостей. Дослідження підтверджують, що працівники з високим рівнем ЕІ демонструють кращу здатність до співпраці, емпатії та управління міжособистісними конфліктами, що, у свою чергу, посилює згуртованість команд і покращує досягнення спільних цілей [5]. На індивідуальному рівні емоційний інтелект сприяє зростанню залученості працівника до

трудової діяльності, що безпосередньо пов'язано з вищим рівнем задоволеності роботою та мотивації до професійного розвитку [11]. Здатність розпізнавати й ефективно керувати емоціями сприяє формуванню більш стабільного емоційного стану, що знижує ризики емоційного вигорання і підтримує позитивну робочу атмосферу [23].

Результати дослідження підтверджують, що емоційний інтелект є важливим детермінантом формування відповідального екологічного управління. Його вплив проявляється на кількох рівнях: від індивідуального – через посилення природоохоронної поведінки та етичної чутливості, до організаційного – через зміцнення командної взаємодії, розвиток зелених знань і управління інноваціями. Особливу цінність ЕІ набуває в умовах міждисциплінарних викликів, коли лідери мають балансувати між екологічними, соціальними та економічними вимірами сталого розвитку. Таким чином, ЕІ може і має бути інтегрованим у систему підготовки керівників, політику управління персоналом, проєктування екологічних стратегій і освітні програми, що сприятиме формуванню культури лідерства, зорієнтованої на довгострокову екологічну стійкість.

Список використаних джерел:

1. Абрамов, Д., Стасюк, Ю. Аналіз ролі лідера у забезпеченні успіху проєкту: стиль, адаптивність та емоційний інтелект. *Challenges and Issues of Modern Science*. 2024. № 3. С. 180–187. URL: <https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/208>
2. Волошина, І., Крупський, О. Емоційний інтелект як фактор успішного управління командами. *Challenges and Issues of Modern Science*. 2024, № 3. С. 188–195. URL: <https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/246>
3. Крупський, О. П., Кіба, К. С. Взаємозв'язок між емоційною компетентністю та лідерством як складниками педагогічної діяльності. *Педагогіка вищої та середньої школи*. 2012. № 36. С. 222–229. URL: <https://journal.kdpu.edu.ua/ped/article/download/3416/3127>
4. Максимчук, Н. Емоційна компетентність менеджера та емоційний інтелект. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2024. Вип. 1 (37). С. 119–123. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-01-119-123>
5. Савельєва, С., Стасюк, Ю. Гнучке лідерство як ключ до ефективного управління проєктними командами. *Challenges and Issues of Modern Science*. 2025. URL: <https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/310>
6. Стасюк, Ю., Вайнілович, І., Кобченко, А. Роль емоційного інтелекту та професійної культури у розвитку закладів вищої освіти. *Challenges and Issues of Modern Science*. 2024. № 3. С. 214–222. URL: <https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/265>
7. Aguilar-Luzón, M. C., Calvo-Salguero, A., & Salinas, J. M. Beliefs and environmental behavior: The moderating effect of emotional intelligence. *Scandinavian Journal of Psychology*. 2014. Vol. 55 (6). P. 619–629.
8. Bakhramovich, Y. R. Development of emotional intelligence in management activities. *Journal of Social Sciences and Humanities Research Fundamentals*. 2023. Vol. 3 (12). P. 45–49. DOI: <https://doi.org/10.55640/jsshrf-03-12-11>
9. Beke, É. The role of emotional intelligence in effective management. *Gradus*. 2024. Vol. 11 (3). DOI: <https://doi.org/10.47833/2024.3.eco.006>

10. Culham, T. E., Major, R. J., Shivhare, N. Virtue ethics and moral foundation theory applied to business ethics education. *International Journal of Ethics Education*. 2024. Vol. 9 (1). P. 139–176. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40889-023-00181-x>
11. Cunha, M. N., Krupskyi, O. P. Inteligência social: desvendando a ciência das relações humanas. In *Culture and identity: Perspectives in the human sciences*. Editora Contemporânea. 2024. P. 79–97. URL: <http://surl.li/ccxxva>
12. Extremera, N., Mérida-López, S., Sánchez-Álvarez, N., Quintana-Orts, C. How Does Emotional Intelligence Make One Feel Better at Work? The Mediational Role of Work Engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2018. Vol. 15 (9). P. 1909. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph15091909>
13. Hossain, M. I., Japutra, A., Akter, N. Emotional intelligence: how it influences tourists' environmentally responsible behaviour. *Tourism Recreation Research*. 2022. Vol. 49 (5). P. 1019–1035. DOI: <https://doi.org/10.1080/02508281.2022.2122342>
14. Khan, A., Tao, M., Ahmad, H., Shafique, M. N., Nawaz, M. Z. Revisiting Green Supply Chain Management Practices: The Mediating Role of Emotional Intelligence. *Sage Open*. 2022. Vol. 10 (1). DOI: <https://doi.org/10.1177/2158244020914637>
15. Krupskyi, O. P., Stasiuk, Y. M., Hromtseva, O. V., Lubenets, N. V. The Influence of Emotional Labor of Family Doctors on their Well-Being and Job Satisfaction. *European Journal of Management Issues*. 2022. Vol. 30 (4). P. 215–223. DOI: <https://doi.org/10.15421/192218>
16. Krupskyi, O., Stasiuk, Y. Economic culture as a factor of innovative development of the Ukrainian economy. *Innovative Economy*. 2012. Vol. 35 (9). P. 56–60. URL: <https://philpapers.org/archive/KRU-5.pdf>
17. Mahanta, M., Goswami, K. Exploring the role of ethics in the emotional intelligence-organizational commitment relationship. *Asian Journal of Business Ethics*. 2020. Vol. 9 (2). P. 275–303. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13520-020-00110-x>
18. Ramesh, Dr. S. The Role of Emotional Intelligence in Effective Management: A Mental Health Perspective. *Journal of Mental Health Issues and Behavior*. 2022. No. 25. P. 21–27. DOI: <https://doi.org/10.55529/jmhib.25.21.27>
19. Rezvani, A., Barrett, R., Khosravi, P. Investigating the relationships among team emotional intelligence, trust, conflict and team performance. *Team Performance Management: An International Journal*. 2019. Vol. 25 (1/2). P. 120–137. DOI: <https://doi.org/10.1108/tpm-03-2018-0019>
20. Robinson, A. C., Downey, L. A., Ford, T. C., Lomas, J. E., Stough, C. Green teens: Investigating the role of emotional intelligence in adolescent environmentalism. *Personality and Individual Differences*. 2019. No. 138. P. 225–230.
21. Stukalo N. et al. “Green” economy: from global concept to reality of local development. Dnipro. 2018. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.1294013>
22. Vivek, R., Krupskyi, O. P. EI & AI In Leadership and How It Can Affect Future Leaders. *European Journal of Management Issues*. 2024. Vol. 32 (3). P. 174–182. URL: <https://mi-dnu.dp.ua/index.php/MI/article/view/512>
23. Wheeler, R. E. Soft skills-the importance of cultivating emotional intelligence. *AALL Spectrum, January/February*. 2016. 16–06. URL: <https://ssrn.com/abstract=2719155>

НАПРЯМ 6. МАРКЕТИНГ

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-584-9-50>

ІННОВАЦІЇ ЯК РУШІЙНА СИЛА ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Бабух Ілона Борисівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича*

Федишин Софія Олегівна

*магістр,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича*

Інновації є головною рушійною силою розвитку сучасного світу. Вони надають імпульс економічним, соціальним і технологічним перетворенням, формують основу для підвищення конкурентоспроможності держав, підприємств і суспільства загалом. У добу цифровізації та глобалізації саме інноваційна діяльність визначає успішність країн на міжнародній арені, оскільки вона забезпечує створення нових технологій, продуктів, ринків і моделей економічного розвитку. Інновації не лише сприяють технологічному прогресу, а й створюють підґрунтя для стабільного економічного зростання, підвищення продуктивності праці та покращення якості життя населення. Вони пронизують усі сфери діяльності – від виробництва й освіти до управління, медицини й екології. Завдяки впровадженню нових ідей та технологій підприємства можуть ефективніше використовувати ресурси, знижувати витрати, підвищувати якість продукції та задовольняти зростаючі потреби споживачів.

У сучасній економіці інновації відіграють роль каталізатора змін. Вони відкривають нові можливості для бізнесу, створюють нові види зайнятості та підвищують рівень добробуту. Компанії, що активно впроваджують інноваційні рішення, отримують конкурентні переваги, зміцнюють позиції на ринку й здатні швидше реагувати на виклики глобального середовища. Водночас ті, хто не встигає адаптуватися до нових умов, ризикують втратити ефективність і зменшити ринкову частку [1]. Таким чином, інновації стають не просто інструментом удосконалення, а питанням виживання та успіху в сучасному економічному просторі.

Вплив інновацій на економіку проявляється насамперед через підвищення продуктивності праці. Впровадження новітніх технологій,

автоматизація процесів, цифрові рішення й роботизація дозволяють досягати кращих результатів за менший час і з меншими ресурсними витратами. У результаті підвищується ефективність виробництва, зростають обсяги продукції, а також покращується її якість. Інноваційні підприємства швидше адаптуються до змін зовнішнього середовища, зменшують ризики, розширюють ринки збуту й отримують додаткові прибутки. Окрім підвищення продуктивності, інновації сприяють розвитку нових галузей економіки. Саме завдяки ним виникли інформаційні технології, біотехнології, альтернативна енергетика, цифрові фінанси, креативна економіка. Ці сфери не лише генерують високі доходи, а й створюють тисячі нових робочих місць, сприяючи економічній диверсифікації та зменшенню залежності від традиційних ресурсів.

Водночас інновації змінюють структуру ринку, формуючи нові умови конкуренції. Компанії, які впроваджують нові технології, отримують перевагу перед традиційними виробниками. Вони формують нові бізнес-моделі, змінюють споживчі звички, створюють додаткову вартість через інтелектуальний капітал. Розвиток цифрових технологій, зокрема електронної комерції, штучного інтелекту та великих даних, докорінно змінив підхід до ведення бізнесу й організації праці.

Невід'ємною складовою інноваційного розвитку є підтримка з боку держави. Ефективна державна політика у сфері інновацій передбачає створення сприятливого правового й економічного середовища для досліджень, розробок і підприємництва. Держава може стимулювати інноваційну активність через фінансові інструменти – гранти, податкові пільги, субсидії для наукових установ і стартапів. Важливою є також підтримка освіти та науки, адже саме людський капітал є основним джерелом інноваційних ідей. Інвестиції у розвиток наукових досліджень, підготовку кваліфікованих кадрів і створення технопарків формують основу для довгострокового інноваційного зростання. Глобалізація стала важливим фактором, який одночасно створює нові можливості та нові виклики для інноваційного розвитку. Вона сприяє вільному обміну знаннями, технологіями та інвестиціями, що дозволяє країнам інтегруватися у світовий економічний простір. Водночас глобалізація посилює конкуренцію та вимагає від держав і компаній постійного оновлення своїх стратегій. Інновації в цьому контексті стають засобом адаптації до швидких змін і забезпечення стабільності в умовах динамічного світового ринку [2].

Важливим аспектом інноваційного розвитку є його вплив на сталий розвиток і вирішення глобальних проблем. Новітні технології у сфері енергетики, екології, транспорту й охорони здоров'я дозволяють зменшити шкідливий вплив виробництва на довкілля, підвищити енергоефективність, створити більш екологічно безпечні продукти.

Інновації стають інструментом досягнення балансу між економічним зростанням і збереженням природних ресурсів, а також допомагають боротися з соціальною нерівністю, забезпечуючи доступ до освіти, медицини й цифрових послуг для всіх верств населення.

Отже, інновації є невід’ємною частиною сучасного економічного розвитку. Вони забезпечують підвищення продуктивності, створюють нові ринки, стимулюють підприємництво та сприяють підвищенню якості життя. Ефективне поєднання державної підтримки, наукових досліджень і приватних ініціатив створює умови для сталого інноваційного зростання. У світі, що постійно змінюється, саме інновації визначають не лише темпи економічного прогресу, а й напрям майбутнього розвитку людства. Це не просто інструмент технологічного оновлення – це стратегічний ресурс, який формує майбутнє економіки, суспільства та нашої планети.

Список використаних джерел:

1. Адамів М. Інновації як ключова рушійна сила економічного розвитку України в нових умовах. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. №10. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-03-05>
2. Краус Н.М. Інноваційна економіка в глобалізованому світі: інституціональний базис формування та траєкторія розвитку: монографія. Київ: Аграр Медіа Груп, 2019. 492 с.

ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ ЯК КЛЮЧОВОГО ІНСТРУМЕНТУ ПРОСУВАННЯ ТАТУ-ПОСЛУГ

Дороднова Ангеліна Валеріївна

*здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,
Національний університет водного господарства
та природокористування*

Коротун Ольга Петрівна

*кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу,
Національний університет водного господарства
та природокористування*

У сучасних умовах цифровізації соціальні мережі стали одним із ключових інструментів комунікації між бізнесом та споживачами, що особливо актуально для креативних індустрій. Тату-сфера, заснована на візуальності, персональному бренді та довірі клієнтів, отримала нові можливості для розвитку саме завдяки активному використанню онлайн-платформ. Соціальні мережі забезпечують не лише демонстрацію портфоліо тату-майстрів, а й створюють простір для формування репутації, залучення аудиторії та просування послуг на конкурентному ринку. У цьому контексті аналіз ролі соціальних мереж як стратегічного інструменту просування тату-послуг набуває особливої наукової та практичної значущості.

Візуальний контент є основним носієм інформації про якість роботи тату-майстра. Фото та відео завершених робіт дозволяють користувачам оцінити рівень деталізації, чистоту ліній, якість загоєння та відповідність виконання заявленому стилю. Особливо важливим є User Generated Content (UGC) – контент, створений самими клієнтами. Фото та відео «з реального життя» підсилюють довіру до майстра, оскільки сприймаються як незалежні підтвердження компетенцій. UGC також демонструє досвід взаємодії клієнта з майстром: атмосферу студії, рівень сервісу, гігієнічні стандарти. Такий тип контенту забезпечує соціальне підтвердження (social proof), яке часто є вирішальним при виборі тату-спеціаліста.

Алгоритми соціальних мереж надають пріоритет контенту, що викликає швидку емоційну реакцію – лайки, збереження, коментарі та тривале утримання уваги. Тому тату-майстри активно використовують короткі відеоформати: Reels, Shorts та TikTok-ролики. Найбільш ефективними виявилися ролики з демонстрацією трансформації (before/after), таймлапси роботи, інтерактивні історії про ідею тату та її символіку, а також відео з освітнім змістом – догляд за татуюванням, пояснення стилів, поради новачкам [2].

Сторітелінг відіграє особливу роль: через історії клієнтів або власні рефлексії майстри формують емоційний контакт, що підсилює лояльність аудиторії. Водночас розвиток особистого бренду – демонстрація особистості майстра, його цінностей, робочого процесу й естетики життя – сприяє побудові довгострокових стосунків із цільовою аудиторією.

Різні платформи мають специфічні функції та аудиторію, що визначає вибір форматів контенту та стратегій взаємодії. Для ефективного просування необхідно аналізувати переваги, недоліки та стратегічну цінність кожної мережі, а також підбирати оптимальні формати взаємодії з аудиторією. Нижче наведено порівняльну таблицю основних соціальних платформ, що демонструє їхній потенціал у розвитку особистого бренду тату-майстра.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика соціальних мереж як інструментів розвитку особистого бренду тату-майстра

Платформа	Основне призначення	Переваги	Недоліки	Рекомендовані формати контенту	Стратегічна цінність платформи
1	2	3	4	5	6
Instagram	Візуальне портфоліо, взаємодія з клієнтами	Висока візуальна привабливість; Reels та Stories дозволяють показати процес; інтерактивність (Q&A, опитування)	Велика конкуренція; алгоритми можуть знижувати охоплення; постійна потреба в якісному контенті	Фото завершених татувань, таймлапси, Reels (процес, stencil, шейдинг, реакції клієнтів), Stories (Q&A, behind-the-scenes)	Основна платформа для демонстрації майстерності та залучення нових клієнтів
Facebook	Локальне залучення, події, групи	Добре підходить для локальних оголошень; можливість створення подій; Messenger для прямого контакту	Менше охоплення молоді аудиторії; потребує регулярної підтримки сторінки	Постинг подій, фото та відео, оновлення «Послуги» та графіку роботи, пости у групах	Використовується для локальної видимості та комунікації з існуючими клієнтами

1	2	3	4	5	6
TikTok	Короткі відео, залучення молодшої аудиторії	Потужна органічна аудиторія; трендові формати; стимулює автентичність	Контент швидко старіє; високі вимоги до креативності; конкуренція за тренди	Таймлапси, “how-to” відео, відповіді на страхи клієнтів, трендові звуки, Stitch/Duet з клієнтами	Добре підходить для формування іміджу творчого та відкритого майстра, швидке залучення нових підписників
Pinterest	Довготривалий пошук, натхнення	Довготривале збереження контенту; ефективно для SEO; ідеально для стилізованих дошок	Менша інтерактивність; не підходить для прямого залучення клієнтів	Дошки за стилями татуювань, вертикальні зображення, SEO-описи	Підходить для демонстрації портфоліо та залучення людей, які шукають ідеї для татуювань
YouTube	Глибший контент, навчання, студійні відео	Можливість створювати довгі відео; зберігає контент довго; формує експертність	Потрібен професійний монтаж; довгий цикл створення відео; складніше для швидкого залучення	Документальні відео студій, гіді з догляду, повні сеанси; можна перетворювати на короткі ролики	Підвищує експертність майстра, дозволяє детально показати процес та студію
Threads	Мікроблогінг, текстові розмови, спільноти	Тісна інтеграція з Instagram; можливість глибшої взаємодії через текст; простота публікацій; висока залученість.	Обмежена аналітика (малий доступ до КРІ), обмежена візуальна природа, поки немає повноцінної рекламної системи.	Короткі текстові пости, роздуми, сторітелінг, питання до аудиторії, обговорення досвіду роботи, відповіді на коментарі	Забезпечує майстру платформу для розгорнутих роздумів, побудови спільноти, експертності та прямої взаємодії з аудиторією

Аналіз платформ показує, що Instagram і TikTok залишаються центральними інструментами для залучення клієнтів та демонстрації візуального портфоліо, у той час як YouTube та Pinterest підсилюють експертність і довготривалу присутність в онлайн-просторі. Facebook і LinkedIn орієнтовані на локальні або B2B-контакти, а Threads забезпечує платформу для текстової взаємодії, спільнот і формування довіри через особистий контент. Використання комплексного підходу до вибору платформ дозволяє тату-майстрам ефективно розвивати особистий бренд, підвищувати репутацію студії та залучати різні сегменти аудиторії [1].

Репутація тату-студії формується через комплексний цифровий слід: професійний профіль, відгуки, якість контенту, взаємодія з аудиторією та швидкість відповіді на запити. Клієнти перед ухваленням рішення зазвичай аналізують профіль майстра, вивчають відгуки, переглядають роботи та рівень комунікації. Соціальні платформи функціонують як відкритий портфоліо, доступне для аналізу в будь-який момент.

Роль репутації посилюється завдяки алгоритмам, які просувають контент з високою взаємодією: якщо роботи майстра активно коментують і зберігають, це створює ефект довіри на рівні соціального визнання. Тому соціальні мережі стають не просто інструментом маркетингу, а важливою частиною процесу ухвалення рішення клієнтом.

Соціальні мережі є ключовим інструментом розвитку та просування тату-послуг. Вони забезпечують прямий контакт із аудиторією, дозволяють демонструвати професійність через візуальний контент, сприяють побудові довіри за допомогою UGC та відгуків, формують впізнаваний особистий бренд і відкривають можливості точного налаштування рекламних кампаній. Умови сучасного цифрового середовища роблять активну присутність у соціальних мережах не просто маркетинговою перевагою, а необхідністю для конкурентоспроможності тату-майстра чи студії.

Таким чином, соціальні платформи перетворилися на комплексний механізм впливу на поведінку клієнтів, формування репутації та підвищення ефективності бізнесу у сфері тату-послуг.

Список використаних джерел:

1. Social media marketing tips for tattoo studios to boost reach MR GREAT marketing agency. URL: <https://mrgreat.co.uk/social-media-marketing-tips-for-tattoo-studios-to-boost-reach/> (дата звернення: 11.11.2025).
2. The art of online promotion: social media tactics for tattoo artists. Tattoo Dublin Ireland Best Tattoo Artists the Black Hat Tattoo. URL: <https://www.theblackhattattoo.com/blog/social-media-tattoo-artist> (дата звернення: 11.11.2025).
3. Digital Marketing for Tattoo Artists – All You Need to Know Loudachris Digital Marketing. URL: <https://www.loudachris.com.au/digital-marketing-for-tattoo-artists/> (дата звернення: 11.11.2025).

РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ФОРМУВАННІ ЕФЕКТИВНИХ БРЕНД-СТРАТЕГІЙ В ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ

Трішкіна Ніна Іванівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва, торгівлі, логістики
та готельно-ресторанної справи,*

Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

За останні роки маркетингова діяльність підприємств зазнала суттєвих змін через пандемію COVID-19 та повномасштабне вторгнення росії на територію України. Багато в чому зміни та перетворення також відбулися з появою штучного інтелекту. Роль штучного інтелекту в Інтернет-маркетингу є свідченням того, що відбувається ефективний аналіз величезних обсягів даних, прогнозуються, виявляються закономірності щодо поведінки споживачів.

Сучасний світ зазнає стрімких технологічних змін, а висхідна конкуренція, пов'язана з впровадженням нових технологій, моделей обслуговування та виробництва, створює нові виклики для менеджерів і маркетингологів. У цьому контексті роль штучного інтелекту (ШІ) набуває все більшої значущості, оскільки він відкриває нові горизонти для розробки ефективних управлінських і маркетингових стратегій [1].

Штучний інтелект – характеризується як галузь інформатики, що створює системи, здатні виконувати завдання, які зазвичай вимагають людського інтелекту, як-от навчання, розв'язання проблеми, розпізнавання образів і мови, а також прийняття рішень.

Інтернет-маркетинг або цифровий маркетинг – це комплекс стратегій та інструментів для просування товарів, послуг та брендів в Інтернеті, що охоплює SEO, SMM, контекстну рекламу, email-маркетинг, контент-маркетинг та аналітику, з метою залучення, утримання та конвертації онлайн-аудиторії для збільшення продажів та лояльності.

Бренд-стратегія – представляє собою довгостроковий план розвитку бренду, що визначає його місію, цілі, позиціонування на ринку та унікальну конкурентну перевагу для формування довіри й емоційного зв'язку з цільовою аудиторією.

Штучний інтелект відіграє ключову роль у формуванні ефективних бренд-стратегій в Інтернет-маркетингу, забезпечуючи персоналізацію масштабу, аналіз великих даних та автоматизацію створення контенту. Він допомагає брендам краще розуміти свою аудиторію та оптимізувати взаємодію з нею. Основними напрямками використання штучного інтелекту у бренд-стратегіях є:

– ґрунтовний аналіз даних про споживачів – алгоритми машинного навчання аналізують величезні масиви даних про поведінку користувачів, їхні вподобання, купівельні звички та взаємодію в соціальних мережах. Це дає змогу брендам отримати цінну інформацію про цільову аудиторію та відповідно адаптувати свої цінності та меседжі, виявляти тренди та прогнози для майбутніх кампаній;

– масштабна персоналізація – штучний інтелект дозволяє створювати високоперсоналізований досвід для кожного клієнта, від індивідуальних рекомендацій продуктів до персоналізованих тем електронних листів. Це підвищує залученість, коефіцієнт конверсії та загальну задоволеність клієнтів;

– створення та оптимізація контенту – інструменти на основі штучного інтелекту допомагають генерувати різноманітний контент, включаючи рекламні тексти, зображення та відео, забезпечуючи при цьому послідовність унікального голосу бренду. Це економить час та ресурси маркетологів;

– автоматизація маркетингових процесів – штучний інтелект оптимізує рутинні завдання. Здійснюється автоматичне налаштування рекламних кампаній, чат-боти для комунікації з клієнтами, e-mail-маркетинг з адаптивним шаблоном;

– прогнозна аналітика та оптимізація реклами – штучний інтелект використовує предикативну аналітику для прогнозування споживчих тенденцій та реакцій на рекламні кампанії. Це дозволяє оптимізувати рекламний бюджет, націлювати рекламу на найбільш перспективні сегменти аудиторії та максимізувати рентабельність інвестицій;

– автоматизація обслуговування клієнтів – чат-боти та віртуальні помічники на основі ШІ забезпечують миттєву цілодобову підтримку клієнтів, що значно покращує їхній досвід взаємодії з брендом;

– моніторинг репутації бренду – інструменти штучного інтелекту відстежують згадки про бренд в інтернеті та аналізують настрої споживачів, допомагаючи оперативно керувати онлайн-репутацією та кризовими ситуаціями;

– креативність та генерація контенту – штучний інтелект створює візуальні матеріали (банери, відео), тексти для описів товарів, ідеї для рекламних кампаній.

Роль чат-ботів у бренд-стратегії є дуже значущою, особливо в контексті інтернет-маркетингу. Ключовими аспектами є:

– підвищення рівня взаємодії з клієнтами – чат-боти забезпечують миттєвий контакт із користувачами 24/7, що формує позитивний досвід і зміцнює лояльність до бренду;

– персоналізація комунікації – завдяки алгоритмам штучного інтелекту чат-боти можуть розпізнавати потреби клієнта, пропонувати

персоналізовані продукти та послуги, використовувати історію покупок для релевантних рекомендацій;

- автоматизація сервісу та підтримка – чат-боти знижують навантаження на службу підтримки, в тому числі вирішують типові запити (доставка, оплата, статус замовлення), швидко перенаправляють складні питання до менеджера;

- збір та аналіз даних – взаємодія з ботом дає бренду цінну інформацію;

- підвищення конверсії – чат-боти можуть: супроводжувати клієнта під час покупки, нагадувати про покинутий кошик, пропонувати акції та знижки в реальному часі;

- формування іміджу бренду - інтерактивні боти з дружнім тоном і унікальним стилем спілкування підкреслюють цінності бренду, створюють емоційний зв'язок із клієнтом.

Українці купують і замовляють товари в мережі Інтернет, часто обираючи маркетплейси. І це ідеальний майданчик для просування: і доступна аналітика поведінки, і адаптивна видача, і можливість продавати в одному кліку від реклами. На маркетплейси вже приходять з метою купити, але можна просуватися не лише через картки товарів – банери рекламують продукти, які не представлені на майданчику, наприклад, за допомогою медійного формату click out: користувач за посиланням переходить із сервісу на сторонній ресурс [2].

Синтез штучного інтелекту та когнітивного маркетингу може створити потужний інструмент для підвищення ефективності маркетингових кампаній, оскільки когнітивний маркетинг передбачає знання психології покупців під час прийняття рішень про покупку. Це може допомогти розробити маркетингові стратегії, які будуть більш ефективними у побудові взаємодії зі споживачами [3].

Використання штучного інтелекту у бренд-стратегіях дозволяє компаніям бути більш гнучкими, швидко реагувати на зміни ринку та будувати глибокі зв'язки з клієнтами через персоналізований досвід. Штучний інтелект допомагає брендам створювати більш ефективні, персоналізовані та інноваційні маркетингові стратегії, що резонують з цільовою аудиторією та будують міцніші відносини з клієнтами.

Список використаних джерел:

1. Задорожна І.В., Сойма С.Ю., Федурця В.П. Роль штучного інтелекту у формуванні ефективних стратегій в менеджменті та маркетингу. *Ефективна економіка*. 2024. № 10. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4854>
2. Струнгар А.В. Вплив штучного інтелекту на стратегії цифрового маркетингу: поточні можливості та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4046/3976>
3. Іванова І. В., Боровик Т. М., Залозна Т. Г., Руденко А. Ю. Використання штучного інтелекту в маркетингу. *Marketing and Digital Technologies*. 2023. Vol. 7. No. 2. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/300/194>

НАПРЯМ 7. ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-584-9-53>

ІНСТИТУЦІЙНА АДАПТАЦІЯ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: РОЛЬ ХАБІВ, АКСЕЛЕРАТОРІВ ТА ОСВІТНІХ ПРОГРАМ

Король Анна Олександрівна

завідувач науково-дослідного відділу

досліджень людського та соціального капіталу,

*Комунальна науково-дослідна установа «Науково-дослідний інститут
соціально-економічного розвитку міста»*

Повномасштабне російське вторгнення до України суттєво трансформувало умови функціонування соціального підприємництва. Якщо до 2022 року ключовими викликами для сектора були обмежені фінансові ресурси, недостатня нормативно-правова база та потреба у професіоналізації, то після початку воєнних дій постала необхідність швидкої інституційної адаптації – пристосування соціального бізнесу до нових соціальних, економічних і безпекових реалій. Така адаптація включає переорієнтацію бізнес-моделей, налагодження співпраці з новими партнерами, а також використання інфраструктури для підтримки вразливих груп населення.

Інституційні механізми підтримки, зокрема хаби, акселератори та освітні програми, набули особливого значення для забезпечення стійкості й розвитку соціального підприємництва.

Хаби відіграють важливу роль у підтримці екосистеми соціального підприємництва, оскільки забезпечують підприємцям доступ до інфраструктури, освітніх ресурсів та мережових можливостей. У кризових умовах хаби допомагають зменшувати трансакційні витрати, сприяють пошуку партнерств і підвищують стійкість бізнес-моделей. Завдяки цьому вони стають частиною ширшої екосистеми підтримки, виконуючи функцію адаптаційних механізмів. В умовах воєнного стану їхнє значення зростає. Вони можуть виконувати наступні функції:

- створення простору для збереження активності соціальних підприємств, які могли б втратити операційність без фізичного або віртуального майданчика;
- виконання соціальних функцій шляхом підтримки ВПО й ветеранів, завдяки якій підприємці здатні швидше інтегрувати ці групи в економічні процеси;

- забезпечення мережевої взаємодії між бізнесом, громадою, органами влади та міжнародними партнерами;
- стимулювання адаптації бізнес-моделей до кризових умов (через тренінги, грантові програми, обмін досвідом);
- виконання ролі інституційної «опори» екосистеми, яка дозволяє соціальним підприємцям залишатися частиною економічних і суспільних процесів.

В Україні серед хабів, що підтримують розвиток соціального підприємництва варто звернути увагу на функціонування Impact Hub Odessa – центру соціальних інновацій, який реалізує освітні програми, бізнес-інкубатори, резиденції для інноваторів. Він підтримує проекти соціального підприємництва, проводить менторські сесії та створює середовище, де соціальні підприємці можуть тестувати бізнес-моделі.

Одним із показових прикладів у м. Києві є мережа Vcentri HUB, що функціонує у кожному районі столиці. Хаби працюють як відкриті простори для громадських ініціатив та підприємців. Ці простори надають можливості для проведення зустрічей, освітніх заходів і колективної роботи, що створює середовище для формування горизонтальних зв'язків і підтримки соціальних бізнесів. Vcentri HUB також став осередком підтримки для внутрішньо переміщених осіб, пропонуючи освітні та інтеграційні програми [1].

Таким чином, хаби сьогодні є стратегічними інституціями, які забезпечують сталість і розвиток екосистеми соціального підприємництва під час війни.

У воєнний час зазнали трансформації і акселераційні програми. Їхній вектор змістився з класичного масштабування бізнесу до розробки гнучких моделей, здатних працювати у кризових умовах. Це зумовлено новими викликами для соціальних підприємців – втратою ресурсів, потребами внутрішньо переміщених осіб та необхідністю забезпечення базових послуг. У цьому контексті акселератори стали комплексними платформами підтримки, які пропонують менторство, доступ до фінансування, створюють умови для тестування бізнес-моделей.

У цей період в Україні активно діяли акселераційні програми, спрямовані на підтримку соціального бізнесу. Частина з них, доступна також для соціальних підприємств м. Києва, продовжує реалізовуватися й сьогодні:

- Impact Business Accelerator [2] – програма реалізується партнерським альянсом організацій: Impact Force, USVF та SILab Ukraine за підтримки Міністерства цифрової трансформації України, Офісу з розвитку підприємництва та експорту та національного проекту Дія.Бізнес. Вона створена для активних українських підприємців, які прагнуть посилити загальне зростання бізнесу, зробити свій внесок у

післявоєнне відновлення України та створити довготривалий соціальний вплив.

– Програма 1991 Reload [3], започаткована SocialBoost за підтримки USAID ERA, орієнтована на підприємців-внутрішньо переміщених осіб (далі – підприємців ВПО) із прифронтових регіонів України. Вона спрямована на збереження та розвиток ІТ-стартапів і технологічних проєктів у кризових умовах шляхом онлайн-акселерації, надання консультаційної підтримки та освітніх можливостей. Програма допомагає підприємцям адаптувати бізнес-моделі до воєнних викликів, залучати інвестиції й зберігати економічну активність, тим самим зміцнюючи підприємницьку екосистему в Україні.

– REDpreneur [4] – дворічна глобальна інноваційна та акселераційна програма Червоного Хреста, спрямована на підтримку розвитку бізнес-навичок та інноваційних підприємств, орієнтованих на соціальний вплив. У рамках REDpreneur.UA дві навчальні групи отримують підтримку на шляху до створення чи відновлення бізнесу від School of ME. У першій групі люди з вразливих категорій, які хочуть відкрити свій перший бізнес, а в другій – ФОП, малі чи мікро-підприємства, які прагнуть відновити чи масштабувати свою діяльність. Програма включає навчальні модулі, менторську підтримку та грантові можливості для соціальних і екологічних проєктів. Після захисту бізнес-планів фіналісти можуть претендувати на грантове фінансування до 7000€ для своєї бізнес-ідеї.

Акселераційні програми спрямовані не лише на економічну ефективність, а й на збереження та розвиток соціальної місії бізнесу і є ключовим елементом інституційної адаптації соціального підприємництва у воєнних умовах.

Окрім навчальних компонентів, що пропонуються хабами чи акселераційними програмами, для соціальних підприємців в Україні діють окремі освітні ініціативи, спрямовані на розвиток компетенцій та посилення їхньої спроможності функціонувати у кризових умовах. Такі програми надають підприємцям знання з управління бізнесом, адаптації моделей до нових реалій, пошуку інвестиційних ресурсів, включно з грантовими. Вони також охоплюють фінансове планування в умовах нестабільності, управління ризиками та розвиток партнерств з міжнародними донорами, а також передбачають менторську підтримку й нетворкінг.

Прикладами освітніх програм в Україні, які доступні зокрема для соціальних підприємців, є:

– «Компас: рестарт та розвиток бізнесу» [5] – довгострокова практична освітня програма для підприємців-ВПО, які вимушено релокували або перезапускають бізнес. Вона поєднує тренінги, зворотний зв'язок і можливості для створення нових партнерств та покликана надати знання та поштовх для подальшого розвитку підприємницької діяльності.

– «Економічне навчання для бізнесу, що постраждав від війни в Україні» [6] – проєкт, спрямований на посилення стійкості, відновлення та розвиток малих і середніх підприємств в Україні. В межах проєкту пропонується безкоштовне навчання на платформі Ukraine Global Faculty, що охоплює теми економіки, системного мислення, стратегії, штучного інтелекту, фандрейзингу, антикризового менеджменту, ощадливого виробництва, PR та інші.

Таким чином, у контексті повномасштабної війни, інфраструктура підтримки соціального підприємництва – хаби, акселератори та освітні програми – набула стратегічного значення, вийшовши за межі класичних механізмів розвитку. Ці інституції функціонують як критичний антикризовий щит, забезпечуючи швидку та системну адаптацію сектору до безпрецедентних викликів.

Вони не лише компенсують втрату ресурсів і руйнування логістики, надаючи фізичну (Vcentri HUB, Impact Hub) та менторську підтримку, але й активно сприяють трансформації соціальної місії підприємців, надаючи інструменти та знання для переорієнтації на роботу з найбільш вразливими групами – ВПО та ветеранами. Це перетворює соціальний бізнес на інструмент економічної інтеграції.

У підсумку, інтегрована діяльність цих інституційних механізмів (від спеціалізованих акселераторів, як-от REDpreneur та 1991 Reload, до освітніх програм з антикризового управління) є фундаментальним чинником стійкості та ключовим каталізатором для збереження економічної активності та соціального впливу. Вони дозволяють соціальному підприємництву залишатися не просто елементом економіки, а невід’ємною опорою суспільного відновлення України в умовах воєнного стану.

Список використаних джерел:

1. На лівому березі столиці відкрили Vcentri HUB. Деснянська районна в місті Києві державна адміністрація. Офіційний портал. URL: <https://desn.kyivcity.gov.ua/news/na-livomu-berezi-stolytsi-vidkryly-vcetri-hub>
2. Про Impact Business Accelerator. URL: https://www.impactbusinessua.org/ua#join_the_program
3. 1991 Reload. URL: <https://www.socialboost.ua/projects/1991-reload>
4. Програма для змінотворців REDpreneur. URL: <https://schoolofme.me/redpreneur-ua>
5. Компас: рестарт та розвиток бізнесу. URL: <https://www.business.dii.gov.ua/education/compass>
6. Економічне навчання для бізнесу, що постраждав від війни в Україні. URL: <https://ugf.academy/ugf-training-ua/>

НАПРЯМ 8. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-584-9-54>

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА СУПЕРЕЧНОСТІ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

Медведенко Ігор Вікторович

*аспірант кафедри журналістики та міжнародних відносин,
Київський університет культури*

На даний час Україна демонструє позитивну динаміку в міжнародних рейтингах цифрового врядування. Згідно з даними ООН, у 2024 році Україна посіла 30-те місце у Глобальному індексі розвитку електронного урядування (EGDI), піднявшись на 16 позицій порівняно з 2022 роком. За індексом електронної участі (E-Participation) Україна вийшла на перше місце серед країн світу [4]. Зазначені показники засвідчують успішність реалізованих цифрових реформ і високий рівень залучення населення до онлайн-сервісів та інструментів електронної демократії. Це стало можливим завдяки впровадженню цифрових інструментів е-демократії, зокрема електронних петицій, онлайн-консультацій, громадського бюджетування та ін., що сприяли активізації цифрової комунікації між державою і суспільством.

Однією з провідних тенденцій цифрової трансформації публічного управління в Україні є інтенсивне розширення переліку електронних послуг та їх інтеграція в уніфіковані цифрові платформи. Із впровадженням у 2020 році національного порталу та мобільного застосунку «Дія» громадяни отримали можливість оперативного доступу до широкого спектра базових послуг, зокрема реєстрації бізнесу, подання заяв і довідок, оплати податків, отримання соціальної допомоги, використання цифрових документів (паспорт, водійське посвідчення тощо) [2].

Разом із цим відбувається активний розвиток галузевих електронних систем, таких як «Е-суд» (електронне правосуддя), внутрішні системи електронного документообігу в органах державної влади, платформа електронних закупівель Prozorro, що є однією з найбільш результативних антикорупційних ініціатив, а також електронні державні реєстри. Результатом таких процесів стало суттєве зростання частки громадян, які отримують послуги в цифровому форматі (з 13% у 2020 році до 50% у 2024 році) [2]. Такі зрушення засвідчують поступове становлення в

Україні моделі сервісно орієнтованої держави, що фокусується на забезпеченні зручного й ефективного доступу до публічних послуг [5].

Також важливо зазначити, що правове забезпечення цифровізації адміністративного сектору залишається одним із пріоритетів державної політики. За останнє десятиліття ухвалено низку стратегічно важливих нормативно-правових актів, зокрема Закон України «Про електронні довірчі послуги» від 01.12.2022 № 2801-IX, що гармонізує національне законодавство з регламентом ЄС eIDAS і регулює використання електронного підпису та е-ідентифікації. Оновлено нормативно-правову базу щодо захисту інформації та персональних даних, а також внесено зміни до законодавства, що дозволили запровадити електронні петиції (законодавчо закріплені у 2015 році шляхом змін до Закону України «Про звернення громадян»). У 2017 році Кабінетом Міністрів України була схвалена Концепція розвитку електронного урядування до 2020 року, а у 2025 році затверджено Стратегію цифрового розвитку до 2030 року. Зазначені документи визначають ключові напрями цифрової трансформації публічного сектору, зокрема розвиток національної системи е-ідентифікації, забезпечення інтеоперабельності державних реєстрів (наприклад, система «Трембіта»), удосконалення механізмів кібербезпеки та уніфікацію стандартів міжвідомчого обміну даними [3, с. 86].

Окремим вектором розвитку є імплементація норм європейського права у сфері цифрового врядування відповідно до зобов'язань, передбачених Угодою про асоціацію з Європейським Союзом. Створення у вересні 2019 року Міністерства цифрової трансформації України стало інституційною віхою, яка дозволила консолідувати розрізнені повноваження у сфері інформатизації та забезпечити єдине стратегічне управління цифровими трансформаціями. Після його створення темпи цифровізації значно пришвидшилися, оскільки було впроваджено низку масштабних проєктів, зокрема платформу «Дія.Цифрова освіта» для підвищення цифрової грамотності населення та CDTO-кампус для розвитку цифрових навичок державних службовців.

Водночас поширюється практика децентралізованого впровадження е-врядування на регіональному рівні, зокрема створюються локальні електронні сервіси в громадах, розвиваються відкриті дані міст, реалізуються ініціативи типу «Smart City». Таким чином, поточний стан електронного урядування в Україні можна охарактеризувати як фазу інтенсивного інституційного розвитку, що супроводжується нормативно-правовим оновленням та інфраструктурним зростанням.

Попри суттєвий прогрес у впровадженні цифрових технологій у сфері публічного управління, розвиток електронного врядування в Україні залишається ускладненим низкою суперечностей, що обмежують повну реалізацію його потенціалу. Одним із системних бар'єрів є інституційна

несформованість управлінських механізмів: відсутність у минулому єдиної довгострокової стратегії зумовила фрагментарність ініціатив, дублювання функцій та неузгодженість рішень між окремими органами влади. Навіть за умов покращення стратегічного планування, спостерігаються координаційні проблеми між центральними і місцевими структурами, що ускладнює впровадження уніфікованих електронних сервісів. Окрему загрозу становить відсутність персональної відповідальності посадовців за ведення та безпеку електронних реєстрів, що негативно впливає на дотримання вимог до захисту персональних даних.

Іншим викликом є нестабільність нормативно-правового забезпечення. Попри активну нормотворчу діяльність у сфері цифрового врядування, чинне законодавство залишається фрагментарним і включає низку суперечностей, зокрема щодо застосування електронного підпису, ідентифікації чи документообігу. Окремі нормативні акти не враховують виклики, пов'язані з використанням новітніх технологій, таких як хмарні рішення або блокчейн, що ускладнює їх імплементацію у державному секторі. Крім того, вітчизняна судова система демонструє низьку оперативність у реагуванні на кіберінциденти, що загрожує цілісності та стійкості цифрового середовища управління. У зв'язку з цим актуальним залишається завдання гармонізації українського законодавства з нормативною базою ЄС, особливо в частині захисту персональних даних та електронної ідентифікації.

Важливим обмежувальним чинником залишається нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури в межах країни. Цифровий розрив між міськими та сільськими територіями зумовлює обмежений доступ до електронних сервісів для значної частини населення, особливо у віддалених та гірських районах [5]. Попри загальне розширення 4G-покриття, включно з територіями, де ведуться бойові дії, інтернет-з'єднання залишається нестабільним, а подекуди й повністю відсутнім. У поєднанні з низьким рівнем цифрової грамотності, особливо серед старшого покоління, це ускладнює ефективне використання е-сервісів. Проблема загострилася в умовах воєнного стану, оскільки руйнування телекомунікаційної інфраструктури на окупованих територіях призвело до втрати доступу до українських цифрових послуг [1, с. 20]. У зв'язку з цим забезпечення рівного доступу до е-врядування вимагає комплексних рішень, зокрема модернізації мереж до впровадження інклюзивних сервісів і масштабних освітніх програм з розвитку цифрових компетентностей.

Не менш значущим є кадровий та організаційний компонент, оскільки ефективність електронного врядування значною мірою залежить від рівня підготовки державних службовців. Державний сектор відчуває нестачу ІТ-фахівців, що зумовлено кращими умовами праці в приватному секторі

та за кордоном [3]. Окремою проблемою є психологічна неготовність частини працівників до змін, а також відсутність ефективної системи мотивації. Курси підвищення кваліфікації впроваджуються, зокрема в Національній академії державного управління, однак їх охоплення залишається обмеженим. Цифрова трансформація часто сприймається як додаткове навантаження, без супроводу матеріальних або кар'єрних стимулів. Проте молоде покоління державних службовців виявляє вищу готовність до адаптації, що відкриває перспективи для оновлення управлінської культури.

На тлі вищезазначеного фінансове забезпечення цифровізації залишається однією з найвразливіших ланок. Реалізація е-врядування потребує значних інвестицій у розробку і підтримку IT-інфраструктури, забезпечення кібербезпеки, навчання персоналу. Частина проєктів фінансується за рахунок міжнародних донорів (ЄС, США, Світовий банк, уряд Естонії), однак державне фінансування залишається обмеженим [3]. У контексті війни бюджетні пріоритети зміщено на оборону та гуманітарну допомогу, що ускладнює продовження цифрових ініціатив. При цьому е-сервіси є економічно вигідними, тобто за оцінками, онлайн-послуги в середньому у шість разів дешевші за традиційні паперові процедури, однак ця ефективність стає помітною лише після початкових інвестицій [2].

Таким чином, розвиток електронного врядування в Україні супроводжується дуалізмом: з одного боку, спостерігається динамічне впровадження цифрових інструментів і позитивна динаміка у міжнародних рейтингах, з іншого – зберігаються внутрішні бар'єри, пов'язані з інституційною несформованістю, правовими колізіями, технічними диспропорціями, кадровим дефіцитом і нестачею фінансування. Більшість із зазначених проблем мають системний і взаємопов'язаний характер, що вимагає комплексного підходу до подальшої трансформації публічного управління на основі цифрових рішень.

Список використаних джерел:

1. Пирожкова А. С., Домріна М. К., Ковтун М. С. Електронне врядування в Україні: інновації, виклики та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2025. Вип. 88, ч. 3. С. 17–22.
2. Понад 30 послуг у «Дії» та розвиток Defence Tech: головні досягнення Мінцифри за 2023 рік. *Урядовий кур'єр*. 2023. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/ponad-30-poslug-u-dii-ta-rozvitok-defence-tech-golovni-dosyagnennya-mintsifri-za-2023-rik> (дата звернення: 01.12.2025).
3. Сухан І. С., Сенько А. І. Електронне урядування в Україні: правові аспекти та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2024. Вип. 86. Ч. 4. С. 84–88.
4. Український GovTech у топі світових рейтингів. Міністерство цифрової трансформації України. Digital State UA. 2025. URL: <https://digitalstate.gov.ua/>

uk/news/govtech/ukrayinsky-govtech-u-topi-svitovykh-reytniv (дата звернення: 01.12.2025).

5. Ющенко Н. В. Електронне урядування в Україні: стан та перспективи розвитку. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 38. URL: http://bses.in.ua/journals/2019/38_1_2019/31.pdf (дата звернення: 01.12.2025).

ЕТИЧНИЙ АРГУМЕНТ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

Шкуропат Олександр Васильович

*кандидат наук з державного управління,
голова ГО «Антикорупційна рада України»*

Державотворення в Україні відбувається в умовах багатовекторних цивілізаційних викликів, що постають у координатах нового глобального мультиполярного порядку. Серед основних загроз інтенсифікація військових конфліктів, пріоритезація геополітичної гегемонії, експансія ідеології консюмеризму, приватизація слабких демократій, деструкція суверенітету національних держав, тотальна криза еліт, девальвація міжнародних політико-правових інститутів, криза ринкових економічних моделей, а також комплекс соціально-гуманітарних, екологічних, енергетичних, епідеміологічних і міграційних проблем.

Такий стан справ вимагає консолідації зусиль для переосмислення ціннісно-світоглядної матриці української державності крізь призму морально-етичних координат колективної свідомості українського суспільства.

У 2014 році Угодою про асоціацію між Україною та ЄС [3] були окреслені спільні цінності які становлять основу для їхніх відносин: повага до демократичних принципів, верховенства права, доброго врядування, прав людини і основоположних свобод; відданість принципам вільної ринкової економіки, боротьба з корупцією тощо. Законом України № 2680-VIII [4] преамбула Конституції України своїм змістом утвердила європейську ідентичність Українського народу і незворотність європейського та євроатлантичного курсу України.

Через одинадцять років у Звіті Європейської комісії по Україні за 2025 рік [2] були представлені проблеми які блокують вступ України до ЄС: слабе дотримання верховенства права та політичний тиск на антикорупційні органи; прогрес у боротьбі з корупцією залишається обмеженим через адміністративні та політичні перепони; відсутність стабільних та ефективних реформ послаблює довіру ЄС до антикорупційної системи України.

Науковці з державного управління стверджують що до визначальних характеристик ефективності державного управління належить здатність використовувати сучасні інструменти прогнозування [1, с. 49], смисловим ядром яких є превентивне управління соціально-економічним розвитком, ідентифікація перспективних загроз, геополітичних ризиків та негативних тенденцій з метою ухвалення адекватних (обґрунтованість, якість, своєчасність, випереджальність, ціннісно-етична відповідність)

управлінських рішень у майбутньому, спрямованих на мінімізацію, усунення чи запобігання негативного впливу на суспільство, його інститути, соціальні групи та окремих акторів.

Починаючи з 1992 року – часу ухвалення першого антикорупційного нормативно-правового акта [6] – теоретики й практики державного управління, включно з владно-політичними групами, управлінськими елітами та інститутами громадянського суспільства, продемонстрували неспроможність імплементувати превентивну модель суспільного розвитку та людиноцентричне державне управління на сучасній науковій основі. Мутагенні форми корупції як патології суспільного організму та державницької антицінності призвели до появи умов, при яких антикорупційна діяльність набула формально-декларативного, а подекуди карикатурного характеру, тоді як корупція еволюціонувала у форми легітимізації на платформі функціонування організованої системи міжвладного рейдерства, політичного шантажу, привілейованої державно-корпоративної конкуренції, у тому числі в контексті взаємодії з міжнародними партнерами.

Дослідник сучасних демократій, методологічних засад суспільного розвитку В. Мартиненко характеризує такий стан справ доречним висновком: «якщо політично-владні еліти не реагують на проблеми суспільного розвитку, не займаються їх розв’язанням, то останні перетворюються на кризи, антагонізми, революції, війни, соціальні катастрофи» [1, с. 8].

У центрифuzі цивілізаційних метаморфоз Україні не вдається віднайти ідеальну формулу соціально-економічного розвитку, об’єднати соціум навколо національної ідеї, зберегти спільну суспільну ідентичність, запобігти деформації особистості, девальвації її світоглядних орієнтирів, і гарантовано розв’язати національні конфліктогенні питання, які концентрувалися протягом останніх 30 років, такі як бідність, тіньова економіка (офшоризація, “money laundering” тощо), лобізм транснаціонального капіталу, олігархічно-компрадорський чинник у політикумі, мережевий непотизм, массове невігластво тощо.

Вихід із заблокованого лабіринту вищезначеної конфігурації вимагає апелювання до категорій вищого порядку, таких як цінності (цінності держави, ціннісні орієнтири суспільства, морально-етичні особистісні цінності людини).

Актуалізація цінностей потребує конкретизації аксіологічної константи яка знаходиться у центрі українського соціуму. Людина (громадянин, громадський діяч, волонтер, державний службовець, політик, вчений, підприємець, військовий тощо) як володар прав і свобод, змістоутворюючий елемент державного народу як «носія суверенітету» і «єдиного джерела влади» у правореалізаційному вимірі, а у етичному

контексті як власник особистісних духовно-моральних цінностей з державницьким типом мислення, гарант позитивних трансформацій, виконувач ролі живильної форми, рушійної сили та креативної енергії для гармонійного розвитку і якісних змін. Особистісні духовно-моральні цінності громадянина в контексті державотворення потребують подальшого уточнення та концептуалізації.

Висновки.

1. Ціннісним пріоритетом для українського соціуму і держави має стати ліквідація корупції, як рудименту недосконалого управління, символу культурної і політичної неспроможності, атрибуту обмеження економічного уверенітету та геополітичної субектності.

2. Метафізичною платформою благополуччя українського народу та універсальною ціннісно-світоглядною матрицею державницького будівництва є положення зафіксовані у преамбулі Конституції України: «Верховна Рада України від імені Українського народу – громадян України всіх національностей, виражаючи суверенну волю народу... усвідомлюючи відповідальність перед Богом, власною совістю, попередніми, нинішнім та майбутніми поколіннями...приймає цю Конституцію – Основний Закон України».

3. Управління державою як мегаскладною соціальною системою потребує усвідомлення ціннісного ідеалу людини, осмислення досконалості і унікальності образу особистості. У даному вимірі Євангельський тип особистості людини являє собою осмислену ціннісну раціональність.

4. Євангельські цінності як фактор утвердження світоглядної консолідації соціуму і смислове ядро ціннісної парадигми суспільного розвитку для української державності мають екзистенціальне значення.

5. Людина і громадянин з державницьким типом мислення як носій моральних чеснот, і одухотворений образ євангельського ідеалу виступає у ролі творця сенсожиттєвого середовища, животворчої форми, рушійної сили та креативної енергії для гармонійного розвитку, якісних змін і гарантом позитивних трансформацій.

Список використаних джерел:

1. Державне управління: наук. розробка / авт. кол. : В. Д. Бакуменко, В. Д. Бондаренко, Л. М. Гогіна та ін. ; за заг. ред. Ю. П. Сурміна, Л. І. Загайнової. Київ : НАДУ, 2010. С 49

2. Європейська Комісія. Звіт щодо України за 2025 рік (*Ukraine 2025 Report*): супровідний документ до Повідомлення про політику розширення ЄС. Брюссель: Європейська Комісія, 2025. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/17115494-8122-4d10-8a06-2cf275eecd7_en?filename=ukraine-report-2025.pdf (дата звернення: 19.12.2025).

3. Закон України № 1678-VII від 16.09.2014 Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: Закон

України від 16.09.2014 № 1678-VII: станом на 24 квіт 2024 р.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1678-18#n2> (дата звернення 19.12.2025)

4. Закон України № 2680-VIII від 07.02.2019 Про внесення змін до Конституції України (щодо стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору): Закон України від 07.02.2019 № 2680-VIII: станом на 24 квіт 2024 р.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2680-19#Text> (дата звернення 19.12.2025)

5. Мартиненко В.М. Методологічні засади дослідження суспільного розвитку. *Вісник Херсонського національного технічного університету «Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування»*. 2013. №1 С. 1–19.

6. Постанова Верховної Ради України «Про утворення Тимчасової депутатської комісії Верховної Ради України з питань боротьби з організованою злочинністю, корупцією і хабарництвом»: Постанова Верховної Ради України від 19.12.1992 № 2894-XII (втратила чинність 03.06.1994): станом на 12.11.2025.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2894-12> (дата звернення 12.11.2025).

НАПРЯМ 9. МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-584-9-56>

МИТНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Апенюк Анна Ігорівна

студентка,

Донецький національний університет імені Василя Стуса

Науковий керівник: Іщук Юлія Анатоліївна

кандидат економічних наук,

доцент кафедри міжнародних економічних відносин,

Донецький національний університет імені Василя Стуса

Після підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС у 2014 році та створення зони вільної торгівлі (ПВЗВТ) митна політика держави почала реформуватись у напрямі гармонізації із Митним кодексом ЄС. Основним завданням стало забезпечення прозорості митних процедур, зменшення кількості корупційних ризиків, спрощення перетину кордону для законного бізнесу, а також приведення тарифної та нетарифної політики до європейських вимог. ЄС залишається найбільшим торговельним партнером України: частка торгівлі з країнами ЄС перевищує 60% від загального обсягу зовнішньоторговельного обороту [1].

Динаміка зовнішньої торгівлі України у 2014–2024 рр. відображає глибокі структурні трансформації національної економіки під впливом євроінтеграційних процесів та зовнішньополітичних чинників. Після суттєвого скорочення експортно-імпортних операцій у 2014–2015 рр. спостерігалось поступове відновлення зовнішньоторговельної активності, зумовлене диверсифікацією ринків і розширенням співпраці з Європейським Союзом. Водночас повномасштабна війна 2022 р. спричинила різке зниження обсягів експорту та зміщення логістичних маршрутів. У 2023–2024 рр. відбувається часткова стабілізація торговельного балансу, що свідчить про адаптацію економіки до нових геополітичних умов і поступову інтеграцію у європейський економічний простір (рис. 1).

Динаміка торгівлі між Україною та Європейським Союзом у 2014–2024 рр. демонструє поступове зміцнення економічних зв'язків у контексті впровадження Угоди про асоціацію та Зону вільної торгівлі. Після спаду обсягів зовнішньоторговельних операцій у 2014–2015 рр. відбулося поступове відновлення та активне зростання експорту та імпорту, особливо у 2017–2021 рр., що свідчить про диверсифікацію

ринків та поглиблення інтеграції з європейським економічним простором. Початок повномасштабної війни у 2022 р. спричинив тимчасове зниження обсягів імпорту та коливання експорту, проте вже у 2023–2024 рр. відбувається стабілізація та відновлення торгівлі.

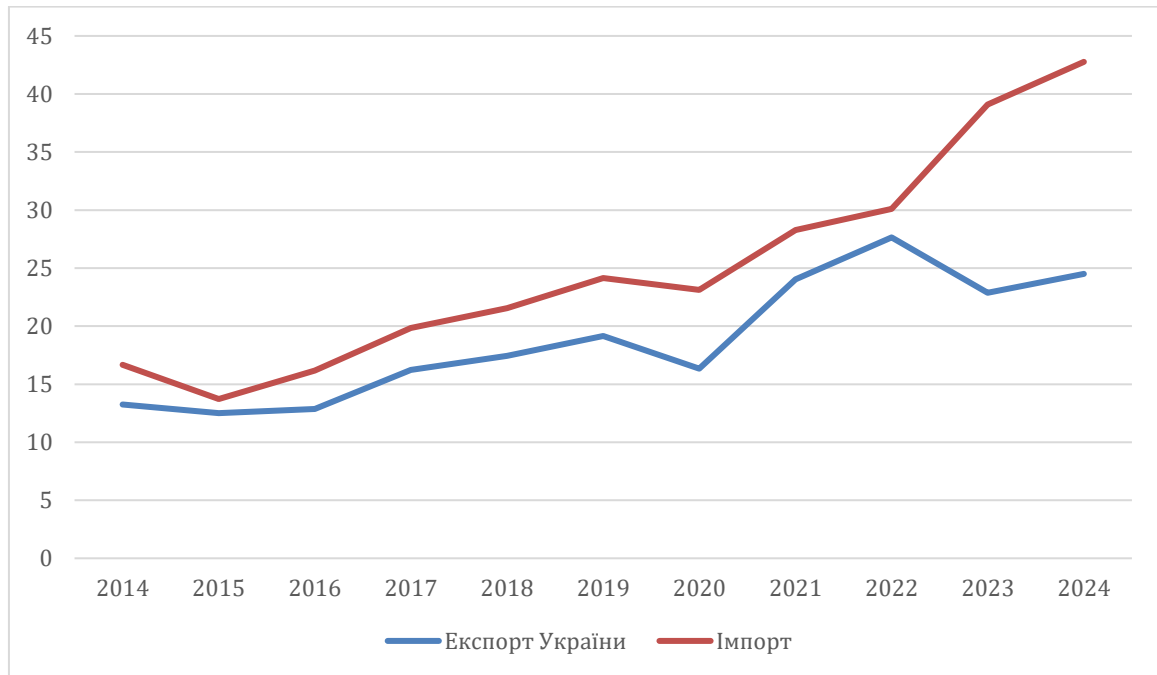


Рис. 1. Торгівля між ЄС та Україною у 2014-2024 рр., млн євро
Джерело: [2]

Одним із ключових напрямів реформування митної політики є підготовка нового Митного кодексу України на основі МКЄС, ухвалення якого заплановано на 2026 рік. Основною метою є забезпечення повної сумісності митного законодавства України з європейськими нормами, впровадження сучасних процедур митного контролю, удосконалення системи управління ризиками та створення єдиного інформаційного простору.

Цифровізація митних процесів, впровадження системи спільного транзиту (NCTS), «єдиного вікна» та автоматизованого ризик-аналізу сприяють прискоренню митного оформлення та зменшенню корупційних ризиків. Проте процес реформування супроводжується проблемами, такими як повільне впровадження законодавчих новацій, недостатнє фінансування, слабка ІТ-інфраструктура, кадровий дефіцит та ризик контрабанди. Євроінтеграційний курс вимагає зміни філософії управління митною політикою: впровадження ризик-орієнтованого підходу, спрощення процедур для сумлінних учасників ринку та посилення контролю для ризикових груп [3].

Важливим завданням є підтримка українських експортерів, стимулювання переробки продукції всередині країни та застосування

митних пілґ для імпорту обладнання. Митна політика виконує також безпекову функцію, контролюючи постачання товарів військового призначення та гуманітарної допомоги. У довгостроковій перспективі стратегічною метою є повна інтеграція України у митний простір ЄС, що потребує гармонізації законодавства, об'єднання ІТ-систем та уніфікації сертифікатів. Від успішної реалізації реформ залежить здатність України інтегруватися у європейський економічний простір, залучати інвестиції та зміцнювати економічну безпеку.

Висновок. Митна політика України в умовах євроінтеграції спрямована на забезпечення гармонізації національного законодавства та процедур з регуляторними стандартами Європейського Союзу. Її реалізація створює передумови для збільшення обсягів зовнішньоторговельного обігу та підвищення ефективності митного адміністрування. Європейський Союз залишається стратегічно значущим торговельним партнером для України. Вдосконалення митної політики є ключовим фактором інтеграції української економіки у європейський економічний простір.

Список використаних джерел:

1. Зайцев В.Є. Митна політика України в контексті євроінтеграційних відносин. *Вісник Національної академії управління*. 2021. № 3. С. 45–57.
2. European Union. Trade with Ukraine: Factsheet (COMEXT, DG Trade) – Eurostat, 08.05.2025. URL: https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/ukraine_en. (дата звернення: 21.10.2025)
3. Яценко А.Б. Митна політика в контексті європейського вектору інтеграції України: дис. канд. екон. наук: 08.00.01. Київ, 2022. 215 с.

STRUCTURAL TRENDS, EXPORT, INDUSTRIAL POLICY AND GROWTH IN UKRAINIAN ECONOMY

Bilenko Yuriy

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Head of the Department of International Economic Analysis and Finance,
Ivan Franko National University in Lviv*

The concept of economic structure, structural changes has aroused considerable interest of economists, especially in the context of economic growth of states, increasing its efficiency and optimization. The economic structure is related to the industry, production structure, the use of factors of production.

The accumulation of physical and human capital, as well as shifts in the structure of demand, trade, production and employment, according to H. Chenery, is the main core of transformation [1]. The processes of industrialization, as the basis of structural change in countries, have long prevailed in economic analysis.

The well-known economist H. Chenery, who was engaged in the optimization of the sectoral structure of the economy, identified the universal factors on the basis of which the structural transformation of the state economy is formed.

Among these universal factors: 1) common technological knowledge; 2) similar human desires; 3) access to the same import and export markets; 4) accumulation of capital, if the level of income increases; 5) increasing the level of skills, education with increasing income [1].

International trade has a significant impact on the production structure of the national economy, especially the open economy. In closed economies, the structure of production is identical to the structure of demand, with increasing openness, the specialization of production changes. M. Sirquin emphasizes the size of the economy as a basis for the formation of its dependence on foreign trade. The smaller the economy, the more specialized it is, which in turn is due to the availability of natural resources, the structure of factors of production and government policy [2, p. 265].

If we analyze the contribution of domestic demand, international trade, cost ratios to change the share of industry, then foreign economic relations are the main factor contributing to the decline in the share of service industries and growth of industrial production. Export-expanding policy in the countries of Southeast Asia has extremely strongly stimulated industrialization in these countries, income growth.

The openness of the Ukrainian economy presupposes the consideration of the external sector as a decisive factor in the economic growth of the state. The Russian-Ukrainian war seriously affected the economic processes in Ukraine, especially regarding labor migration and international trade. Our analysis of the export structure for the period 2013-2024 revealed significant structural shifts: the share of primary commodities increased from 41.68% to 69.18%; food from 25.68 to 57.96%. Accordingly, the share of exports of industrial goods decreased by 2 times during the war. The decrease in medium technology manufactures: process (synthetic fibers, pig iron, tubes, pipes and others) from 21.5% to 7% was especially large [3]. A low share is occupied by goods with a high intensity of human capital.

Another conclusion is that a high level of prosperity contributes to increasing exports and imports from the EU, given their significant investment component, as well as a tool to improve the quality of life of Ukrainians. This gave hope that fundamental reforms in the structure of Ukrainian production could begin, which unfortunately did not take place.

Given that the Ukrainian government prefers to use monetary instruments to regulate the economy in times of crisis, and especially often uses the instrument of devaluation of the national currency, we analyzed the elasticity of changes in exports and imports of Ukraine depending on changes in the Ukrainian hryvnia to US dollar. The results of the study show that the devaluation of the currency does not affect the competitiveness of Ukrainian exports to the European Union, nor does it reduce imports from the EU, now, only monetary regulation is ineffective in contrast to the 1998 crisis.

The general conclusion about monetary instruments to stimulate the competitiveness of the Ukrainian economy can be as follows: temporary containment of imbalances in the country's foreign exchange market, rather than stimulating the optimal allocation of resources for dynamic development and creation of new progressive and competitive sectors.

Production in mechanical engineering has been declining sharply in recent times. But it is industries such as mechanical engineering that determine technical progress in the country, at least in the medium term. To create a job in the fuel industry, you need to spend much more money than in mechanical engineering. In addition, the number of jobs in the energy and fuel industries is limited. The development of these industries directly depends on how total output increases. On the other hand, the growth of production in mechanical engineering is not strictly limited. It can be developed by releasing new high-tech products with such consumer qualities that were not available before.

The formation of an expanded free trade zone with EU countries will be key to changing the production structure of Ukraine's industry, forming new high-tech industries that require significant amounts of physical and human capital and provide the Ukrainian economy with long-term dynamic efficiency.

The dynamic effects of economic integration are observed in the long run. At the heart of these effects is increased competition and new opportunities for market integration, as well as a growing economies of scale from full capacity utilization, optimal resource allocation and the introduction of new technologies, which in turn contributes to increased investment and economic growth. New investments in physical and human capital are the foundation of dynamic effects in a free trade area.

In the EU, countries have roughly the same economic structure, which creates good prospects for competition, from which consumers and producers benefit, given the effect of scale. At the moment, the Ukrainian economy complements the economies of the EU, supplying mainly raw materials that are energy-intensive and capital-intensive goods, which, in turn, leads to intensive use of scarce for Ukraine factors of production, and thus their rise in price.

In the EU, foreign trade based on the model of intra-industry trade predominates, and in Ukraine, intersectoral trade, which dominated Europe in the early twentieth century, predominates. It should also be noted that it is necessary to use the Ukrainian labor force, which has a high enough level of education and skills, so investments, loans should be directed and stimulated by the state in labor-intensive technological sectors of the economy.

Our study has shown that if we want to achieve quick but short-term results, the structure of foreign trade and domestic production must remain as it is today, and long-term effects for stable economic growth and high GDP per capita can only be achieved by increasing the share trade with more efficient countries of the European Union and accordingly, the free trade zone with the EU will allow, first of all, to carry out an investment revolution in Ukraine, which would allow to use underestimated human capital and provide an intra-industry model of international trade without which accession to the European Union is impossible in the near future.

Structural changes are designed to reduce the level of imbalance in the economy, use resources more efficiently and allocate them in certain areas to accelerate technical change and achieve dynamic efficiency of economy.

References:

1. Chenery H.B. (1975). The structuralist approach to development policy *American Association Papers and Proceedings*, no. 65, p. 310–316.
2. Sirquin M., (1988) Patterns of Structural Change. *Handbook of Development Economics*, Volume 1 Ed. by H. Chenery and T.N. Srinivasan. Elsevier Science Publishers B.V., p. 205–272.
3. UN Trade and Development (UNCTAD) website. Available at: <https://unctadstat.unctad.org/datacentre/dataviewer/US.TradeMatrix> (accessed October 15, 2025)

**INTELLECTUAL FOUNDATIONS FOR FINANCING
ENVIRONMENTALLY ORIENTED INFRASTRUCTURE
AS A CATALYST OF SUSTAINABLE TRANSFORMATION**

Hrod Mykhailo

*Doctor of Philosophy in the specialty “International Economic Relations”,
Associate Professor at the Department of Management,
Marketing and Public Administration,
The National Academy of Statistics, Accounting and Audit*

The evolving paradigm of sustainable development places environmentally oriented infrastructure at the center of contemporary economic and social transformation [1]. Infrastructure constitutes the material expression of a collective capacity for development, as it underpins production, mobility, communication, and the provision of basic services. When this system aligns with ecological objectives, it gains the ability to correct structural imbalances that have arisen from decades of intensive resource extraction, unmanaged urbanization, and environmental degradation. The challenge for modern societies is not only to conceptualize environmentally oriented infrastructure but also to establish a strategic, foresight-driven [2; 3] intellectual and financial basis capable of supporting its long-term cycle, its multidimensional effects, and its macrostructural significance.

Environmentally oriented infrastructure presents itself as a fundamental instrument of transition, as it enables societies to adjust their economic activities to the realities of climate change and resource scarcity. The urgency of this adjustment is recognized across regions, yet the capacity to mobilize capital remains uneven. The intellectual justification for a dedicated financial framework is therefore multidimensional. It rests on empirical evidence, comparative policy analysis, economic theory, and ecological reasoning. Each of these components reveals distinct motivations for reconsidering the traditional architecture of infrastructure finance.

One of the primary motivations stems from the recognition that infrastructure is essential for inclusive development. It connects spatially fragmented regions, reduces production costs, increases market accessibility, and strengthens the integration of economic activities. These effects become particularly significant in countries with growing populations and rapid urbanization [4]. Environmentally oriented infrastructure adds an additional layer of value because it supports resilience to natural hazards, promotes ecological restoration, and reduces social vulnerabilities associated with environmental degradation. The need for a coherent financial strategy becomes evident when one considers that the economic benefits of such infrastructure

accumulate gradually over extended periods and cannot be captured by short-term investment logic.

From a conceptual perspective, environmentally oriented infrastructure modifies the relationship between the state, private capital, and society. Traditional infrastructure finance often relied on the expectation that commercial viability combined with stable regulatory frameworks would be sufficient to attract investors. This expectation is less realistic in the field of sustainable projects. Many of the most needed investments generate environmental and social benefits that are diffuse, non-market, and long-term. As a result, private capital tends to undervalue these projects because the expected return profile does not correspond to the typical requirements of commercial finance. The intellectual argument for a dedicated financial framework, therefore, begins with the need to correct the discrepancy between private incentives and social benefits.

A further layer of justification emerges from the scale and complexity of contemporary environmental challenges. Climate change introduces systemic uncertainty that affects energy systems, agriculture, water management, transport, and urban infrastructure. Traditional financial instruments were not designed to account for the multidimensional nature of climate risks. Environmentally oriented infrastructure requires investment decisions that integrate long-range climate scenarios, probabilistic assessments of environmental stress, and dynamic modelling of resource availability. Private investors may lack the analytical tools or institutional mandate to effectively internalize such risks. Public financial frameworks thus acquire a constitutive role in providing analytical guidance, stabilizing investment expectations, and reducing the uncertainty that discourages capital mobilization.

Institutional fragmentation also contributes to the need for a structured financial framework. Many economies struggle to develop coherent pipelines of infrastructure projects that meet contemporary environmental standards. Fragmented regulatory environments, limited technical capacity, absence of long-duration financial instruments, and inadequate governance mechanisms reduce the credibility of national strategies. A financial framework specifically designed for environmentally oriented infrastructure encourages coordination among governmental bodies, financial institutions, and project developers. It further supports the diffusion of best practices and the establishment of common evaluation criteria for environmental performance.

Another important aspect concerns the dynamic interaction between environmentally oriented infrastructure and technological progress. Clean energy systems, climate-resilient buildings, sustainable mobility, and efficient water technologies depend on continuous innovation. Infrastructure investment, therefore, becomes an essential driver of research development and technological diffusion. The intellectual basis for a dedicated financial framework includes an understanding of this feedback loop. Investment in

environmentally oriented infrastructure not only addresses immediate needs but also contributes to the formation of innovative ecosystems that promote long-term competitiveness. The financial framework must therefore encourage learning effects, facilitate experimentation, and provide supportive conditions for technological upgrading.

The macroeconomic implications of green infrastructure finance are equally significant. Investment in this domain stimulates aggregate demand, enhances productivity, and creates opportunities for the formation of new sectors. It supports job creation in engineering, construction, environmental management, digital technologies, and research. Environmentally oriented infrastructure cushions economies from volatility in resource markets by reducing dependence on imported fossil fuels and strengthening local energy systems. It improves the resilience of communities by reducing exposure to climate-related disruptions. These macroeconomic benefits accumulate over time, allowing economies to transition onto sustainable growth trajectories. A coherent financial framework helps maintain the continuity of investment flows, which is essential for long-term stability.

Intellectual reasoning also requires considering the social dimension of environmentally oriented infrastructure. Equitable access to clean water, sustainable transportation, efficient waste management systems, and reliable energy sources form the core of inclusive development. Social benefits include improved public health, reduced inequality, and enhanced quality of life. These benefits justify the involvement of public investment because private markets alone do not account for broad social welfare. A well-structured financial framework incorporates affordability criteria, equity considerations, and mechanisms to safeguard vulnerable populations from exclusion. This strengthens the legitimacy of environmentally oriented infrastructure as a public priority.

A further argument concerns ecological integrity. Infrastructure that disregards environmental constraints may generate high economic returns in the short run but create long-lasting ecological damage. Environmentally oriented infrastructure aims to reverse this pattern by restoring natural ecosystems, reducing emissions, enhancing resource efficiency, and promoting the regeneration of biodiversity. These benefits cannot be monetized easily, yet they are crucial for the survival of societies. The financial framework for such infrastructure must therefore include evaluation methodologies capable of capturing ecological value. It should require environmental impact assessments, encourage nature-based solutions, and promote long-duration projects that enhance ecological resilience.

The role of international institutions is an integral component of the intellectual foundation, as many countries are unable to accumulate the capital required for large-scale infrastructure transformation on their own. International financial institutions provide concessional financing, risk

mitigation instruments, technical expertise, and normative guidance, which enhances investor confidence and encourages governments to adopt coherent long-term strategies. Transnationalization is increasingly acting as a trigger for the aggravation of environmental problems [5], as globalized production chains intensify resource imbalances and complicate effective regulatory oversight.

An advanced intellectual rationale must also address the temporal dimension of environmentally oriented infrastructure. The consequences of climate change unfold over decades, while infrastructure assets operate across multiple generations, meaning that decisions taken today shape the developmental possibilities of the future. Financial planning must therefore integrate long-term horizons, adopt a multigenerational perspective, and establish governance mechanisms capable of protecting strategic investments from short-term political fluctuations, thereby ensuring stability and alignment with long-range sustainability objectives.

References:

1. 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 (Special Issue), pp. 389–399. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.1.2024.41>
2. Panchenko V., Reznikova N., Ivashchenko O. (2023) Stratehichnyi forsait yak instrument protydii suchasnym hlobalnym vyklykam ekonomichnii bezpetsi i nerivnosti: dosvid YeS dlia Ukrainy u sprianni stiikosti ta stalosti [Strategic foresight as an instrument for countering contemporary global challenges to economic security and inequality: EU experience for Ukraine in promoting resilience and sustainability]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, no. 4 (320), pp. 31–39. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-5>
3. Panchenko V. H., Reznikova N. V., Ivashchenko O. A. (2024) Forsait yak instrument vidpovidalnoho derzhavnoho upravlinnia i stratehuvannia mizhnarodnoi ekonomichnoi polityky v umovakh zahostrennia hlobalnykh problem rozvytku [Foresight as an instrument of responsible public governance and strategic planning of international economic policy under escalating global development challenges]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, no. 326 (1), pp. 350–358. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-55>
4. Panchenko V., Reznikova N. (2025) Mizhnarodni stratehii ekonomichnoho rozvytku: navchalnyi posibnyk [International strategies of economic development: textbook]. Kyiv: AhrarMedia, 471 p.
5. Reznikova N. (2016) Transnationalization as an aggravator of the nature use problem: challenges on the way to sustainable development. *Mizhnarodni vidnosyny. Serii: Ekonomichni nauky*, no. 7. Available at: <http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ecn/issue/view/16336>

ТЕХНОЛОГІЧНІ ІННОВАЦІЇ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ

Ерфан Єва Алоїсівна

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин,
Ужгородський національний університет*

В умовах посилення глобалізації особливої актуальності набуває питання підвищення конкурентоспроможності компаній, що в свою чергу визначає економічну позицію країни на світовій арені та демонструє її здатність ефективно функціонувати і виживати в умовах жорсткої глобальної конкуренції.

Сучасне конкурентне середовище компанії відзначається високою динамічністю та нестабільністю, що потребує безперервного аналізу і адаптації її стратегій до мінливих умов. Глобалізація економіки відкриває як нові можливості для розвитку та розширення ринків збуту, так і підвищує вимоги до якості продукції та послуг через загострення міжнародної конкуренції.

Стійке функціонування компанії на ринку можливе лише за умови його конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Компанія досягає конкурентоспроможності шляхом формування конкурентних переваг трьома основними способами:

- завдяки підвищенню ефективності власної діяльності;
- за рахунок зменшення результативності роботи конкурентів за допомогою економічно допустимих інструментів;
- завдяки зміні умов функціонування ринкового середовища, що у свою чергу трансформує конкурентне середовище [1, с. 38].

Для підвищення конкурентоспроможності та адаптації до змінюваних умов ринку компаніям потрібно використовувати сучасні технології.

Ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності будь якої компанії стають технологічні інновації, забезпечуючи ефективніше виробництво, зменшення витрат та покращення якості продуктів.

Новітні технології дають змогу компаніям підвищувати продуктивність, скорочувати витрати, покращувати якість продукції та послуг, а також створювати інновації, здатні задовольнити зростаючі очікування споживачів.

Технологічні інновації стимулюють появу нових бізнес-моделей і форматів конкуренції, зокрема розвиток електронної комерції, автоматизація процесів, використання Big Data та штучного інтелекту.

Але запровадження сучасних технологій вимагає істотних інвестицій і високої управлінської кваліфікації, що часто створює складності для малих і середніх підприємств.

Конкурентне середовище тісно пов'язане з інвестиційною політикою компанії, оскільки саме ринкова динаміка значною мірою визначає напрями та типи інвестиційних рішень. Ефективна інвестиційна стратегія має враховувати особливості ринкової конкуренції та її постійні зміни.

На конкурентне середовище компанії впливають такі фактори, як кількість і потужність конкурентів, доступність ресурсів, інтенсивність боротьби на ринку, рівень бар'єрів для входу, а також поведінка споживачів і постачальників. Тому, компанії, які прагнуть зберегти або посилити свої конкурентні позиції, повинні всебічно аналізувати ці параметри під час розроблення інвестиційної стратегії.

Більшість компаній зазвичай інвестують у сучасні технології та інноваційні продукти, що дає змогу вирізнятися серед інших гравців на ринку. Інвестиції в дослідження та розробки (R&D) стають ключовим інструментом підтримання конкурентних переваг.

На сьогодні більшість світових компаній активно інвестують у сферу штучного інтелекту, а також формують національні стратегії та програми його розвитку [2, с. 197]. За інформацією International Data Corporation, у 2021 році глобальні витрати на ШІ-рішення становили 383,3 млрд дол. США, а наступного року збільшилися майже на 21%. У період з 2013 по 2023 рік інвестиції у цю сферу зросли більш ніж у п'ять разів, відкриваючи значні можливості для підвищення ефективності бізнес-процесів [3]. За прогнозами, обсяг світового ринку ШІ, до 2030 року сягне 1,7 трлн дол. США [4; 5].

Серед провідних країн в сфері розвитку штучного інтелекту вирізняються США, Китай, держави Європейського Союзу, Японія та Південна Корея [6, с. 46]. Крім того ці країни мають потужний науково-технологічний потенціал, великі споживчі ринки та значну державну й корпоративну підтримку розвитку ШІ [7, с. 1457].

Світовим лідером з інновацій у галузі ШІ вважаються США, де знаходяться найбільші технологічні компанії, такі як Google, Microsoft, Amazon, Facebook, і які розробляють та впроваджують передові ШІ-рішення в економічній сфері [8; с. 4].

Штучний інтелект стає дедалі впливовішим чинником економічного розвитку, трансформуючи різні його складові та сприяючи підвищенню ефективності.

Глобальні статистичні дані свідчать, що під впливом ШІ відбуваються масштабні трансформації економічного зростання. Наприклад, згідно з дослідженням McKinsey Global Institute, до 2030 року штучний інтелект може забезпечити приріст світового ВВП на 13–16 трлн дол. США, що відповідає приблизно щорічному зростанню на 1,2%. А аналітичні дані

PwC вказують, що завдяки ШІ до 2030 року глобальний ВВП може збільшитися на 15,7 трлн дол. США, що становитиме близько 14% загального приросту світової економіки [5].

Застосування штучного інтелекту міжнародними компаніями сприяє обробці великих масивів даних, допомагає розробці прогнозу щодо змін на ринку, щодо автоматизації комунікаційних процесів з використанням чат-ботів. Компанії, які активно інтегрують AI-рішення, зокрема Google, досягають кращих результатів у прогнозуванні ринкової динаміки та в адаптації продуктів і послуг під специфічні потреби споживачів у різних країнах. Крім того, ШІ дозволяє зменшити час ухвалення управлінських рішень і підвищити їхню точність, що в підсумку зміцнює конкурентні переваги компаній на глобальному ринку. Тобто, штучний інтелект поступово перетворюється на визначальний фактор, що трансформує глобальний економічний простір.

Сфери застосування технологій штучного інтелекту різні. Наприклад, у США найактивніше використовують ШІ компанії аерокосмічної та автомобільної промисловості, сектор охорони здоров'я, фінансова індустрія та фармацевтичне виробництво. У Китаї основними користувачами ШІ є підприємства автомобільної та електронної галузей, фінансового сектора, медицини та текстильної промисловості. У більшості країн ЄС ШІ поширений у компаніях автомобільної, хімічної, енергетичної галузей, а також у фінансових установах. В Україні технології штучного інтелекту впроваджують переважно підприємства металургійної, машинобудівної, енергетичної сфер, фінансового сектору та агропромислового комплексу [6].

Отже, компанії, які активно впроваджують новітні технології, здатні швидко реагувати на зміни споживчого попиту, адаптуватися до нових ринкових тенденцій та створювати персоналізовані продукти для різних регіонів.

Конкурентоспроможність сучасних компаній дедалі більше визначається не розміром бізнесу, а здатністю швидко адаптуватися до ринкових змін, ефективно використовувати ресурси та впроваджувати технологічні інновації. Активне використання цифрових технологій, автоматизації та штучного інтелекту дозволяє підвищувати ефективність виробничих і управлінських процесів, оптимізувати витрати та розширювати присутність на міжнародних ринках.

Список використаних джерел:

1. Тарасенко С. В. Міжнародний бізнес : навч. посібник / С. В. Тарасенко, Ю. М. Петрушенко. Суми : Сумський державний університет, 2021. 222 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/de577f60-36cc-4532-8abb-2eaad99df60c/content>

2. Юрченко Г., Лесьо А. Роль штучного інтелекту в економічному зростанні. Scientific journal “*Development Service Industry Management*”. 2024. №2. С. 195–200. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(29\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(29))
3. Геополітична невизначеність, торговельні обмеження та розбіжності в управлінні ІІІ як найбільші ризики для зростання глобальних компаній. *Zvit KPMG*. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2024/07/heopolitychna-nevyznachenist-torhovelni-obmezheniya-ta-rozbizhnosti-v-upravlinni-ai-yak-naybilshi-ryzyky.html>
4. Островська Г. Й., Островський О. Т. Штучний інтелект в умовах сучасних підприємств та маркетингових кампаній: ефективні інструменти та перспективи розвитку. *Маркетинг і цифрові технології*. 2023. № 7.3. С. 66–82.
5. Artificial intelligence in the economy. *STATISTA*. 2024. URL: <https://www.statista.com/search/?q=Artificial+intelligence+in+the+economy&p=1>
6. Могилевська О. Ю., Слободяник А. М., Сідак І. В. Вплив штучного інтелекту на українську і міжнародну економіку. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 1. С. 45–52.
7. Roberts H., Zhang J., Bariach B., Cows J., Gilbert B., Juneja P., Tsamados A., Ziosi M., Taddeo M., Floridi L. Artificial intelligence in support of the circular economy: ethical considerations and a path forward. *AI & SOCIETY*. 2024. № 39.3. P. 1451–1464.
8. Musleh A., Abdalmuttaleb M. A., Hussainey K., Razzaque A. The role of artificial intelligence in sustainable finance. *Journal of Sustainable Finance & Investment*. 2022. P. 1–6.

МІГРАЦІЙНА КРИЗА В ЄС: ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ

Казакова Людмила Олександрівна

кандидат юридичних наук,

доцент кафедри міжнародної політики,

Державний вищий навчальний заклад

«Ужгородський національний університет»

Війна в Україні стала безпрецедентним за масштабами фактором міграційного тиску на кордони ЄС. За короткий проміжок часу країни Європейського Союзу прийняли мільйони українських громадян, що різко збільшило навантаження на соціальні системи, ринки праці, інфраструктуру та адміністративні служби. Однак, на відміну від попередніх криз – сирійської чи афганської – реакція ЄС була значно швидшою та більш консолідованою. Така солідарність пояснюється географічною близькістю конфлікту, політичною підтримкою України, спільним баченням загроз для безпеки Європи, а також тим, що українці сприймалися як біженці, що потребують тимчасового захисту, а не як економічні мігранти. Однією з найважливіших змін стало запровадження механізму тимчасового захисту. Директива про тимчасовий захист була ухвалена ще у 2001 році, але фактично ніколи не використовувалася до 2022 року. Саме війна стала причиною її активації вперше. Це надало українцям можливість отримати право на проживання, доступ до медицини, освіти та ринку праці без необхідності проходити тривалу процедуру міжнародного захисту.

Війна також активізувала перегляд підходів до розподілу відповідальності між державами-членами ЄС. Традиційно на країни, розташовані ближче до кордонів, як-от Польща, Румунія та Словаччина, припадало найбільше навантаження. Однак масштаби української міграції зробили неможливим існування попередньої моделі, де основний тягар несуть прикордонні держави. ЄС змушений був розробити нові механізми перерозподілу біженців, фінансової підтримки та координації внутрішніх політик. Внаслідок цього було посилено роль європейських агентств, зокрема Frontex та Європейського агентства з питань притулку, які почали виконувати функції не лише охорони кордонів, а й логістичного та технічного забезпечення прийому мігрантів. У відповідь ЄС активізував роботу над реформою Пакта про міграцію та притулок, який мав замінити Дублінську систему. Війна стала каталізатором цієї реформи, адже показала, що попередні механізми є неефективними під час масштабних криз. Тому було посилено координацію між країнами-

членами, вдосконалено інструменти розподілу біженців, а також впроваджено правила швидшої реєстрації та перевірки осіб, що перетинають кордон.

Водночас важливо зазначити, що міграційна криза стала також випробуванням для системи захисту прав людини в цілому. ЄС опинився в ситуації, коли необхідно було одночасно забезпечити безпеку власних кордонів, підтримку держав-членів та виконання міжнародних зобов'язань у сфері прав людини. Попри численні труднощі, війна й міграційний тиск сприяли посиленню дискусії про необхідність реформування системи надання притулку, удосконалення механізмів розподілу біженців і впровадження більш прозорих та ефективних процедур розгляду міграційних заяв [1].

Важливим виміром кризи прав людини в контексті міграційної ситуації стало погіршення доступу до правосуддя та юридичного захисту для біженців. Перевантажені міграційні служби багатьох країн ЄС не можуть забезпечити своєчасний розгляд заяв на притулок, внаслідок чого тисячі людей місяцями, а то й роками очікують рішення, перебуваючи у правовій невизначеності. Відсутність кваліфікованої юридичної допомоги, мовні бар'єри та недостатній рівень інформування лише посилюють вразливість цих груп. Люди часто не знають про свої права, не розуміють процедур і, відповідно, не можуть ефективно їх реалізувати. Така ситуація суперечить принципу доступності правосуддя, який є фундаментальним у європейській системі захисту прав людини.

Проблеми також виникають у сфері сімейного возз'єднання. Через ускладнення процедур, посилений контроль кордонів та загальну політичну напругу багато сімей опинилися розділеними. Процес отримання дозволів на возз'єднання часто затягується або супроводжується додатковими бюрократичними бар'єрами. Це створює ситуацію, коли люди, які вже втратили житло, роботу і стабільність через війну, стикаються з новими психологічними та соціальними травмами у країнах, що мали би забезпечити їм захист. Особливо гостро постає питання захисту дітей-біженців. В умовах міграційної кризи діти, зокрема ті, що приїждять без супроводу дорослих, виявилися найбільш незахищеною категорією. Вони часто стають жертвами експлуатації, торгівлі людьми або потрапляють у ситуації, що загрожують їхній безпеці та розвитку. Попри зусилля ЄС щодо створення національних та транскордонних механізмів захисту дітей, на практиці ці системи часто виявляються неефективними через нестачу фінансування, персоналу або координації між державами-членами. Цей аспект міграційної кризи не лише демонструє порушення базових прав дитини, а й ставить питання про відповідальність держав щодо виконання міжнародних конвенцій [2].

Додатковим чинником кризи прав людини стало посилення практики зовнішньої міграційної політики ЄС, коли відповідальність за

стримування міграційних потоків перекладається на треті країни. Укладення угод із державами, що не завжди гарантують дотримання прав людини (наприклад, Туреччиною чи Лівією), фактично дозволяє перенести частину проблем за межі Європейського Союзу, проте часто ціною порушень гуманітарного права. Мігранти можуть опинитися у таборах з неналежними умовами, піддаватися насильству або утримуватися без належної процедури, що ставить під сумнів відповідальність ЄС за опосередковані порушення прав людини. У цьому контексті постає також загроза нормалізації практик, що обмежують свободи та права мігрантів під приводом національної безпеки. Уряди деяких країн-членів ініціювали законодавчі зміни, які посилюють контроль, розширюють повноваження прикордонних служб та передбачають можливість тривалішого утримання осіб у міграційних центрах. Хоча такі заходи обґрунтовуються необхідністю ефективного управління кордонами, вони створюють ризик порушення прав людей, які шукають захисту, і ведуть до поступового зсуву політики в бік securitization – перетворення міграції на питання безпеки, а не гуманітарної підтримки.

У підсумку міграційна криза оголила складний парадокс – ЄС, який позиціонує себе як простір демократії, поваги до гідності, свободи та прав людини, змушений балансувати між політичними інтересами, безпековими міркуваннями та гуманітарними зобов'язаннями. Саме війна показала, що ця рівновага є надзвичайно хиткою, а система захисту прав людини потребує серйозних реформ не лише на рівні законодавчих актів, а й у практичному їх застосуванні.

Міграційна криза сприяла активізації дискусій щодо необхідності реформування європейської міграційної політики, посилення механізмів контролю за дотриманням прав людини та створення більш ефективних процедур захисту. Цей період став своєрідним випробуванням для європейських цінностей, адже продемонстрував, наскільки складно поєднати інтереси безпеки з гуманітарними зобов'язаннями. Війна змусила ЄС переглянути існуючі підходи, виявити слабкі місця та розпочати реформування системи притулку в напрямку більшої солідарності, прозорості та відповідальності [3].

Реформа Спільної європейської системи притулку (Common European Asylum System – CEAS) стала однією з ключових реакцій Європейського Союзу на сучасні міграційні виклики, зокрема на війну в Україні, збройні конфлікти в інших регіонах світу та зростаючий тиск на зовнішні кордони ЄС. CEAS був створений як механізм забезпечення єдиних стандартів надання притулку, рівних умов для шукачів захисту та справедливого розподілу відповідальності між державами-членами. Проте події останнього десятиліття виявили серйозні структурні недоліки системи, що зробило її реформування необхідним [4].

Головною проблемою, що підштовхнула ЄС до змін, була нерівномірність навантаження на держави-члени. За попередньою системою, відомою як Дублінські правила, основна відповідальність за розгляд заяви про притулок покладалася на ту країну, до якої мігрант вперше потрапляв. Це створювало непропорційний тиск на держави, розташовані на зовнішніх кордонах Союзу, зокрема на Грецію, Італію, Іспанію та, після 2022 року, на Польщу, Словаччину та Румунію. Війна в Україні, що спричинила переміщення мільйонів людей, показала неспроможність існуючої системи рівномірно розподіляти міграційне навантаження та забезпечувати оперативний захист усім, хто його потребує.

Реформа CEAS передбачає створення більш збалансованої та солідарної моделі. Одним із її ключових елементів є Пакт про міграцію та притулок, що містить нові правила розподілу відповідальності. Він передбачає, що держави-члени не можуть відмовитися від участі в системі, але можуть обирати форму свого внеску: прийом певної кількості біженців, фінансова підтримка або надання технічних ресурсів і персоналу. Такий підхід має на меті уникнути конфліктів між країнами та сформувати спільну, скоординовану відповідь ЄС на міграційні кризи [5].

Важливо зазначити, що реформа CEAS частково стала результатом досвіду, набутого після початку війни в Україні. Успішність механізму тимчасового захисту, який дозволив швидко і гнучко реагувати на біженську кризу, продемонструвала необхідність наявності подібних інструментів і в майбутньому. Хоча механізм тимчасового захисту не є частиною CEAS, його впровадження суттєво вплинуло на формування нових підходів у реформі, зокрема на концепцію швидкого реагування та гуманітарної солідарності.

Таким чином, реформа CEAS спрямована на усунення дисбалансів, що роками підживляли ефективність європейської міграційної політики. Вона поєднує посилення контролю з гарантіями прав людини та прагне створити систему, здатну витримувати тиск великих міграційних хвиль. Проте успіх реформи значною мірою залежатиме від готовності держав-членів співпрацювати, дотримуватися спільних правил і брати участь у розподілі відповідальності. Лише за умови реальної політичної волі ЄС зможе побудувати стійку модель, яка відповідатиме сучасним і майбутнім викликам.

Список використаних джерел:

1. Establishment of the Voluntary Solidarity Mechanism, *European Union Agency for Asylum*. URL: <https://www.euaa.europa.eu/establishment-voluntary-solidarity-mechanism> (дата звернення: 12.12.2025).
2. Social impact of migration: Addressing the challenges. URL: <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/social-impact-migration-addressing-challenges-receiving-and-integrating-ukrainian> (дата звернення: 12.12.2025).

3. Towards temporary prolonged protection? URL: <https://eumigrationlawblog.eu/towards-temporary-prolonged-protection/> (дата звернення: 12.12.2025).

4. Reform of the Common European Asylum System (CEAS), *Legislative Train Schedule European Parliament*. URL: [https://www.europarl.europa.eu/legislative-train/theme-towards-a-new-policy-on-migration/file-reform-of-the-common-european-asylum-system-\(ceas\)](https://www.europarl.europa.eu/legislative-train/theme-towards-a-new-policy-on-migration/file-reform-of-the-common-european-asylum-system-(ceas)) (дата звернення: 13.12.2025)

5. Pact on Migration and Asylum. URL: https://home-affairs.ec.europa.eu/policies/migration-and-asylum/pact-migration-and-asylum_en (дата звернення: 13.12.2025).

ЕНЕРГЕТИЧНА БЕЗПЕКА В СИСТЕМІ ПРІОРИТЕТІВ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ДЕРЖАВ

Кудирко Людмила Петрівна

*кандидат економічних наук,
професор кафедри світової економіки,
Державний торговельно-економічний університет*

В умовах глобальної турбулентності енергетична безпека перестала бути суто економічним питанням і перетворилася на один із ключових елементів національної безпеки та геополітики. Ще до відкритого збройного нападу РФ на Україну енергоресурси все активніше почали використовуватися як зброя гібридної війни. Війна в Україні та енергетичний шантаж з боку РФ наочно продемонстрували всьому світу (особливо ЄС), що залежність від одного постачальника – це екзистенційна загроза, а не просто бізнес-ризик. Відтак в якості швидкої короткострокової відповіді на окреслену загрозу держави-імпортери вимушені були терміново шукати нових партнерів, що вже почало змінювати карту глобальних союзів (наприклад, зближення Європи з країнами Близького Сходу та США щодо постачання LNG).

Зауважимо, що попри те, що енергетичний сектор у цілому не відноситься до високотехнологічних видів діяльності у порівнянні із новими революційними трансформаціями в інших сферах національних та світової економіки, менше з тим, саме енергетична складова набуває виняткового значення для економічної стабільності господарств відкритого типу та потужним каналом впливу на їх ринкову волатильність. Зокрема, мова йде про держав-імпортерів, для яких варіативність цін на енергоносії прямо впливає на перебіг інфляційних процесів, рівень доходів домогосподарств та бізнесу та конкурентоспроможність економіки у цілому.

Для країн, що не мають власних ресурсів, імпорт енергетичних ресурсів є значною статтею витрат та потужним каналом дестабілізації та фінансових і безпекових ризиків. Так, скорочення у 2022 році російського експорту природного газу до ЄС на 80% призвело до зростання цін на нього до 300% [1]. Відтак нагальним завданням макроекономічного рівня стає забезпечення гнучкості у виборі постачальників, що в певній мірі дозволяє оптимізувати ці витрати.

Важливо зазначити, що убезпечення ризиків високого рівня залежності від імпортних закупівель енергоресурсів через диверсифікацію геопросторової структури постачань є вагомим, але не найбільш пріоритетним напрямом забезпечення економічної стійкості

держав. Не менш важливим є фокусування на внутрішніх трансформаціях, які відіграють роль чинників впливу довгострокового плану і які здатні з часом нівелювати екзогенні ризики.

До них варто віднести такі як:

- активну декарбонізацію національного виробництва та споживання, що передбачає поступовий перехід від викопного палива до відновлюваних джерел енергії (ВДЕ), завдяки яким істотно зменшується потреба в імпорті фізичного палива (нафти, газу, вугілля). Так, російсько-українська війна безпосередньо прискорила реалізацію плану ЄС REPowerEU, що має на меті забезпечення енергетичної незалежності через «зелений» перехід [2];

- посилення інституціональної та фінансової підтримки для досягнення національного технологічного суверенітету[3]. Саме розвиток власної атомної енергетики, водневих технологій чи біопалива перетворює імпортера на частково самодостатнього гравця;

- створення інфраструктурної стійкості енергетичної системи держави, що, зокрема у випадку України, підсилюється ще й необхідністю фізичного захисту та розгалуження маршрутів.

Насправді ж, події з пошкодженням підводних трубопроводів (як-от Nord Stream) чи атаки хуситів у Червоному морі доводять, що проблематика інфраструктурної стійкості не є проблематикою виключно для України, і покладання на один логістичний коридор є дійсно небезпечним.

І в цьому напрямку вже напрацьовується позитивний досвід міждержавної співпраці, коли держави-імпортери все більше інвестують у з'єднання своїх енергосистем з сусідами для взаємодопомоги (приклад синхронізації енергосистеми України з ENTSO-E).

Також варто звернути увагу ще на один тренд, який істотним чином змінює систему національної стійкості та енергетичної безпеки держав. Мова йде про трансформацію ринку LNG (скрапленого газу). Якщо раніше міжнародний ринок газу у більшій мірі тримався на довгострокових міждержавних угодах і вирізнявся жорсткістю партнерських відносин, то наразі саме завдяки LNG він стає дійсно глобальним, подібним до ринку нафти.

Розвиток технологій LNG дозволяє державам-імпортерам не залежати від географії трубопроводів, купуючи ресурс у будь-якій точці світу (Австралія, Катар, США), що робить тему диверсифікації технічно більш досяжною, ніж 10-20 років тому.

Окреслюючи потенціал вирішення проблеми національної стійкості в контексті енергетичної безпеки, варто визнати, що без міжнародної координації зусиль всіх чи навіть частини держав зробити це досить складно [4]. Її результативність наряду відображається на формуванні більш стійкої, диверсифікованої та безпечної глобальної енергетичної

системи. Це, у свою чергу, сприятиме протистоянню викликам, що виникають перед державами під впливом загострення геополітичних конфліктів та створить передумови для утвердження макроекономічної сталості як важливого пріоритету національного економічного розвитку в новітню добу.

Список використаних джерел:

1. European Central Bank, Speech by Fabio Panetta, Member of the Executive Board of the ECB. URL: <https://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2022/html/ecb.sp221116~c1d5160785.en.html>
2. Мельник Т., Банас Д. Адаптація європейських енергетичних систем до ескалації геополітичної кризи. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2024. №135. С. 4–24. DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2024\(135\)01](https://doi.org/10.31617/3.2024(135)01)
3. Новіков Ю. Технологічний суверенітет держави: практичний досвід України та Європейського Союзу. *Філософія, економіка та право*. 2024. №4 (2). С. 16–35. DOI: <https://doi.org/10.63341/2786-491X-2024-2-16>
4. Кудирко Л., Зубко Т. Стратегічні аспекти трансформації енергетичних ринків в умовах геополітичних викликів *Економічний простір*. 2025. № 203. С. 134–140. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.203.134-140>

СТРАТЕГІЯ ГЛОБАЛЬНОЇ КОМПАНІЇ ІНВЕСТИЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ BLACKROCK У СФЕРІ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ: ПЛАТФОРМА ALADDIN ЯК НАРІЖНИЙ КАМІНЬ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Куликов Кирило Борисович

директор,

Інституту спільної історії;

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

Державний торговельно економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-1265-8452>

До 2030 року глобальний ринок штучного інтелекту (ШІ) сягне 1,81 трлн. доларів США із середньорічними темпами зростання близько 40% [1]. Саме фінансова сфера виступає ключовим локомотивом цього розвитку: штучний інтелект радикально трансформує управління активами, оцінку ризиків, торгові стратегії та фінансову аналітику, стаючи базовою інфраструктурою сучасних фінансових ринків і визначальним фактором їх конкурентоспроможності.

BlackRock давно визнаний найбільшим у світі керуючим активами, але за останні роки його стратегічний курс змістився від чистого управління активами до лідерства на ринку, орієнтованого на технології. У центрі цієї трансформації – Aladdin, корпоративна інвестиційна платформа компанії, яка функціонує як основа для даних та інструмент впровадження ШІ, що переосмислює фінтех-інфраструктуру у глобальному масштабі.

Aladdin: від управління ризиками до стратегічної платформи

Спочатку Aladdin (Asset, Liability, and Derivative Investment Network) створювався як інструмент управління ризиками, але з часом перетворився на повноцінну операційну систему для інвестицій. Платформа інтегрує побудову портфеля, аналітику ризиків, комплаєнс, операції та звітність для різних класів активів і географій. Її архітектура з відкритими API (Application programming Interface- Інтерфейс програмування застосунків) дозволяє безперешкодно інтегрувати моделі ШІ, даючи змогу внутрішнім командам та інституційним клієнтам використовувати передову аналітику прогнозування.

Академічні дослідження підкреслюють, що Aladdin – це не просто програмне забезпечення; він структурно інтегрований у операційну модель BlackRock, дозволяючи проводити складний сценарний аналіз, факторне моделювання та приймати рішення з урахуванням ризиків на масштабі, недосяжному для більшості конкурентів [2].

Інтеграція штучного інтелекту в інвестиційний цикл BlackRock

Залучення штучного інтелекту у діяльність BlackRock має системний характер і охоплює весь інвестиційний цикл – від формування інвестиційних гіпотез до операційного виконання та контролю ризиків. Ключовим елементом цієї інтеграції є платформа Aladdin, у межах якої моделі машинного навчання забезпечують прогностну аналітику портфелів, формуючи динамічні оцінки ризиків, очікуваної дохідності та макроекономічних взаємозв'язків. Використання генеративних моделей дозволяє обробляти значні масиви неструктурованої інформації, зокрема аналітичні дослідження, новинні потоки та ESG-дані, що, у свою чергу, підвищує оперативність і якість управлінських рішень у режимі реального часу [3].

Паралельно штучний інтелект використовується для підвищення операційної ефективності. Впровадження таких інструментів, як Aladdin Copilot та внутрішніх агентів ШІ, суттєво скорочує обсяг ручних процесів, підвищує точність комплаєнс-перевірок, автоматизує регуляторну та управлінську звітність, а також оптимізує виконання угод і процеси алокації активів. У сукупності це знижує операційні ризики та сприяє більш послідовному застосуванню інвестиційної стратегії [4].

Важливою складовою підходу BlackRock є довгострокові інвестиції в інфраструктуру, готову до використання ШІ. Компанія активно розвиває партнерства з хмарними провайдерами, інвестує в дата-центри та високопродуктивні обчислювальні потужності, що відповідають зростаючим вимогам до обробки даних. Як зазначається у публічних заявах керівництва інвестиційної стратегії BlackRock в Азійсько-Тихоокеанському регіоні, розширення обчислювальних можливостей гіпермасштабних компаній формує структурно стійкий попит, у якому BlackRock бере участь не лише як інвестор, але й як аналітичний провайдер ринкової експертизи [5].

Додатково розвиток штучного інтелекту інституціоналізовано через діяльність AI Labs BlackRock, де розробляються спеціалізовані алгоритми для різних класів активів, включно з акціями, облігаціями, альтернативними інвестиціями та ESG-аналізом. Ці розробки інтегруються безпосередньо в екосистему Aladdin, що дозволяє поєднати галузеву експертизу з масштабованими технологічними рішеннями [6].

Емпіричні дослідження підтверджують економічну доцільність такого підходу. Зокрема, аналіз корпоративних звітів за допомогою методів обробки природної мови, проведений Л. Анте та А. Саггу (2023) [7], демонструє, що компанії з високим рівнем інтеграції штучного інтелекту досягають статистично значущо вищих аномальних доходів, що свідчить про наявність вимірюваної інвестиційної премії, пов'язаної з системним впровадженням ШІ.

Стратегічні наслідки для фінтеху

Стратегія BlackRock із використанням ШІ через платформу Aladdin має глибокі наслідки:

1. Фінанси, керовані платформою: Aladdin демонструє, як технологічна платформа може еволюціонувати від внутрішньої інфраструктури до галузевого стандарту, впливаючи на практики управління активами у всій індустрії.

2. Конкурентна перевага на основі даних: Дані залучення ШІ підкреслюють фінансові вигоди стратегічного впровадження ШІ. Компанії, які всебічно інтегрують ШІ, отримують переваги у вдосконаленому управлінні ризиками, прогностичній аналітиці та операційній ефективності, підтверджуючи роль Aladdin як стратегічного та фінансового важеля.

3. Прозорість для інвесторів та ефективність ринку: Кількісна оцінка впровадження ШІ дозволяє інвесторам і політикам краще оцінювати інтеграцію технологій на рівні компаній, підвищуючи ефективність розподілу капіталу та підтримуючи інвестиційні стратегії, орієнтовані на ШІ. Використання BlackRock метрик ШІ відповідає цій тенденції, позиціонуючи компанію як лідера у прозорих, дано-орієнтованих фінтех-інноваціях.

Список використаних джерел:

1. Grand View Research (2024) Artificial Intelligence Market Size, Share & Trends Analysis Report By Solution, By Technology (Deep Learning, Machine Learning, NLP, Machine Vision, Generative AI), By Function, By End-use, By Region, And Segment Forecasts, 2024–2030. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/artificial-intelligence-ai-market>.

2. Осика С.Г. Куликов К. Б. Базові характеристики глобальної компанії інвестиційного менеджменту BlackRock. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.57>.

3. Manchau M. *BlackRock's AI revolution: Transforming asset management with generative AI*. Medium. 2025. URL: <https://melvinmanchau.medium.com/blackrocks-ai-revolution-transforming-asset-management-with-generative-ai-c2dbb3848ca>

4. Powell B. *BlackRock: AI buildout will continue to positively surprise*. Fund Selector Asia. 2025. URL: https://fundselectorasia.com/blackrock-ai-buildout-will-continue-to-positively-surprise/?utm_source=chatgpt.com

5. Bursztynsky J. BlackRock's Ben Powell says AI spending frenzy and hyperscalers investment credit will shape markets. CNBC. 2025. URL: <https://www.cnbc.com/amp/2025/12/08/blackrock-ben-powell-bet-trade-as-ai-spending-frenzy-hyperscalers-investment-credit.html>

6. Kitishian, D. (2025, July 20). *BlackRock's AI strategy: Analysis of dominance in asset management*. URL: https://www.klover.ai/blackrock-ai-strategy-analysis-of-dominance-in-asset-management/?utm_source=chatgpt.com

7. Saggu A., Ante L. The influence of ChatGPT on artificial intelligence-related crypto assets: Evidence from a synthetic control analysis. *Finance Research Letters*. 2023. No. 55. Article 103993. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.103993>

THE IMPACT OF THE GIG ECONOMY ON DIGITAL INEQUALITY: REGULATORY CHALLENGES

Oliinyk Kyrylo

*Postgraduate Student,
Mariupol State University*

The rapid expansion of the gig economy has become one of the defining features of contemporary labor markets, transforming assumptions about employment relations, technological access, and the distribution of opportunities. Digital platforms have created new channels of income generation and lowered barriers to labor market entry, yet these same mechanisms have produced novel patterns of inequality increasingly manifest in digital form. Understanding the link between gig work and digital inequality requires examining technological infrastructures alongside structural power asymmetries, regulatory gaps, and socioeconomic conditions that shape participation. Digital inequality extends beyond uneven access to devices and connectivity; it includes disparities in algorithmic visibility, data literacy, bargaining capacity, and the ability to convert digital participation into economic mobility [1; 2].

A further dimension emerges from the expanding collisions of competition in digitalized markets under technoglobalism, where platform-based firms increasingly shape rules of international economic interaction [3]. As digital ecosystems grow across borders, global platforms accumulate advantages in data access, algorithmic optimization, and network effects. This concentration raises risks of innovation bottlenecks and information-digital neo-protectionism, where data governance and platform architectures become tools of competitive exclusion. For gig workers, these macro-level trends heighten dependency on a few transnational platforms and restrict mobility within digital markets, intertwining domestic inequalities with global structural shifts.

Platform-mediated labor markets produce a two-layered divide: digitally skilled individuals use gig work for supplementary income or entrepreneurship, while low-income and marginalized workers often enter gig labor out of necessity, facing algorithmic supervision, income volatility, and limited avenues for contestation. Digital inequality thus becomes the combined outcome of technological, social, and economic dynamics determining who benefits and who remains in precarious conditions.

Uneven digital literacies reinforce this divide. Platform participation presumes familiarity with digital tools, data management, reputation algorithms, and financial technologies [2]. Workers lacking such literacies face disadvantages in interpreting incentives and optimizing earnings.

Technologically proficient workers accumulate advantages through higher visibility and ratings, creating a feedback loop in which digital competence becomes both a prerequisite for and result of successful participation. Platform architectures further amplify inequalities through asymmetric information flows. Platforms gather extensive behavioral data yet provide limited feedback to workers, producing informational disadvantage [1]. This opacity restricts workers' ability to understand earnings dynamics, challenge unfair decisions, or make informed choices, reinforcing data-driven power imbalances.

Economic consequences such as income volatility and labor precarity are intensified by digital inequality. Workers lacking stable connectivity or adequate devices may lose opportunities or face rating penalties. Technology becomes both the infrastructural enabler and the point of systemic vulnerability. Geographic disparities in digital infrastructure further embed inequality. Regions lacking affordable high-speed internet or stable networks place workers at a structural disadvantage, reducing visibility and increasing operational costs [4]. Urban areas, by contrast, capture the most profitable segments of platform labor.

Regulatory challenges arise because gig work sits at the intersection of labor law, digital governance, and algorithmic control. Classifying workers as independent contractors excludes them from social protection, while algorithmic management governs work conditions without transparency. Digital inequality exacerbates these vulnerabilities, particularly for individuals who lack the resources to seek legal recourse.

Algorithmic governance represents another gap. Job allocation, pricing, and deactivation decisions occur without oversight. Addressing algorithmic discrimination and data asymmetries requires regulatory frameworks that recognize data as a determinant of labor conditions and embed transparency obligations. The cross-jurisdictional nature of platforms further complicates regulation, producing fragmented worker protection. Harmonized regulatory approaches become essential for mitigating inequality and ensuring universal safeguards. Financialization introduces additional inequalities. Unstable earnings expose gig workers to predatory lending and exploitative financial products, while limited financial literacy exacerbates risks. Regulation must therefore encompass not only labor conditions but also the broader financial ecosystem surrounding platform work.

Education and upskilling are central to addressing these disparities. As gig work becomes increasingly tied to digital competencies, unequal access to lifelong learning widens the gap between digitally empowered workers and those with limited skills. This divide is particularly visible within Generation Z, a cohort often labeled digitally native yet characterized by uneven digital literacy, algorithmic awareness, and capacity to transform platform participation into stable outcomes [5]. Those from less privileged backgrounds may possess a surface-level familiarity but lack more advanced

analytical and financial skills. Erosion of collective bargaining power adds another regulatory concern. Digital platforms individualize labor relations, and digital inequality weakens collective mobilization. New institutional mechanisms such as platform cooperatives, digital unions, or collective data rights are needed to rebalance power. Environmental and social externalities also intersect with digital inequality [6]. Workers with limited digital tools often rely on outdated equipment or inefficient routines, thereby increasing their exposure to economic and environmental risks. Integrating sustainability considerations into platform governance is necessary to avoid exacerbating exclusion.

A broader structural implication of digital inequality within the gig economy concerns its macroeconomic effects on productivity, innovation capacity, and long-term labor market stratification. The unequal distribution of digital skills and algorithmic access shapes not only individual earning trajectories but also the aggregate competitiveness of economies undergoing digital transformation. When large segments of the workforce remain confined to low-value digital tasks due to insufficient technological literacy or limited platform mobility, economies risk developing a dual labor structure in which advanced digital sectors expand alongside stagnant, low-income gig work. This dualism weakens the diffusion of technological progress, reduces incentives for firms to invest in worker-oriented innovation, and contributes to the concentration of economic gains within a narrow set of highly digitalized industries. Digital inequality in the gig sector, therefore, acts as a structural constraint on inclusive growth, limiting the potential of digitalization to generate broad-based improvements in productivity and social welfare. Addressing these macroeconomic repercussions requires viewing gig work not merely as a flexible labor arrangement but as a formative component of the emerging digital economy whose inequities, if unregulated, may crystallize into long-term developmental disadvantages.

Gig economy reshapes and deepens digital inequality across structural, technological, economic, and regulatory dimensions. Addressing these challenges requires policies centered on algorithmic transparency, robust worker protection, digital literacy, and harmonized cross-border standards. A comprehensive regulatory approach must recognize digital inequality as multidimensional and situate gig economy governance within broader frameworks for equitable digital transformation.

References:

1. Bulatova, O. V., Reznikova, N. V., Ivashchenko, O. A. (2023). Tsyfrovy rozryv chy tsyfrova nerivnist? Novi vymiry hlobalnykh asymetrii sotsialno-ekonomichnoho rozvytku v umovakh tekhnoglobalizmu [Digital divide or digital inequality? New dimensions of global asymmetries in socio-economic development under technoglobalism]. *Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomika*, no. 25, pp. 45–57. DOI: <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2023-13-25-45-57>

2. Reznikova, N. V., Bulatova, O. V., Shlapak, A. V., Ivashchenko, O. A. (2023). Platformizatsiia tsyfrovoy ekonomiky chy tekhnohlobalizm tsyfrovyykh platform? Transformatsiinyi potentsial didzhytalizovanykh ekosystem dlia mizhnarodnoho biznesu i torhivli [Platformization of the digital economy or technoglobalism of digital platforms? The transformation potential of digitalized ecosystems for international business and trade]. *Efektyvna ekonomika*, no. 6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.6.1>
3. Reznikova, N. V., Bulatova, O. V., Ivashchenko, O. A. (2023). Kolizii konkurentsii na didzhytalizovanykh rynkakh v umovakh tekhnohlobalizmu: Ryzky innovatsiinoho ta informatsiino-tsyfrovoho neoproteksionizmu dlia mizhnarodnoho biznesu ta elektronnoi komertsii [Collisions of competition in digitalized markets under technoglobalism: Risks of innovation and information-digital neo-protectionism for international business and e-commerce]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 13, p. 13–21. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.13.13>
4. 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, p. 12–18. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.4.12>
5. Reznikova, N., Bulatova, O., Chugayev, O., Ptashchenko, O. (2023). Z-inequality in the conditions of the formation of a digital society: Peculiarities of Intergenerational Differences in Reproduction of Asymmetries of Economic Development. *Actual problems of international relations*, vol. 1 (156), pp. 46–58. Doi: <https://doi.org/10.17721/apmv.2023.156.1.46-58>
6. 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 (Special Issue), pp. 389–399. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.1.2024.41>

THE IMPACT OF GEO-ECONOMIC FRAGMENTATION ON THE STRUCTURAL REORGANIZATION OF WORLD TRADE

Okhrimenko Oksana

*Doctor of Economic Sciences,
Professor at the Department of International Economics,
National Technical University of Ukraine
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”*

Shang Jing

*PhD Candidate,
National Technical University of Ukraine
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”*

The latest transformation of the world trade configuration is subject to geo-economic fragmentation. Existing research shows that the deeper the fragmentation, the greater the costs. Technological decoupling exacerbates losses from trade restrictions, which can range from 0.2% (in a scenario of limited fragmentation / low-cost adjustment) to 7% of GDP (in a scenario of severe fragmentation / high-cost adjustment). Production losses in some countries can reach from 8% to 12% [1]. According to a Boston Consulting Group study, relocating electronics production from China to Southeast Asia increases direct manufacturing costs by 18–25%, and relocating it to North America increases them by 30–35%. Such a politically driven retreat from integration has a powerful impact on external and, consequently, internal trade imbalances. While previously the assessment was mainly based on minimizing supply costs, geopolitical risk assessment is now crucial [2].

In response to the challenges of friend-shoring, the World Trade Organization (WTO) suggests that parties be guided by the principles of market diversification, which helps avoid excessive dependence. The Director-General of the World Trade Organization acknowledged that the WTO in its current form must reform its processes and institutions to ensure effective facilitation of free trade. However, she urged trade blocs not to abandon the WTO and its rules-based system [3].

The A.T. Kearney Reshoring Index for 2025 showed a decline of 311 basis points, as imports from Asian and low-cost country/region (LCCR) countries, including China, increased by \$90 billion or 10%, which confirms the gap between the intentions and the actual implementation of reshoring. Despite growing interest from US top management (a 50% increase in the number of CEOs who name geopolitics as the main motive for reshoring), actual reshoring figures remain negative [4].

The friend-shoring strategy, actively supported by US Treasury Secretary Janet Yellen, is aimed at reducing dependence on geopolitically unpredictable countries (primarily China) and diversifying supply chains to "trusted trade partners" (Canada, Mexico, EU, Japan, South Korea) [6; 7]. Empirical data confirm that nearshoring (relocating production to a neighboring country) and friend-shoring are the dominant vectors of supply chain transformation.

An analysis of US trade flows from 2018 to 2024 shows a sharp drop in direct import flows from China (e.g., by -33.42% according to one source and -18.49% according to the second). In contrast, US imports from Mexico showed a sharp increase (by 20.22% or 47.19% depending on the data set). Similarly, Vietnam's share of US imports almost doubled from 2% to 4% in the 2017–2022 period [6; 7]. These countries, particularly Mexico and Vietnam, benefit because their share of imports to the US has grown in those product categories on which tariffs were imposed on Chinese goods [6]. The growth of their export potential is underpinned by established export shares and geographical proximity (nearshoring).

The friend-shoring strategy has a number of problems: the concept of “friendship” is unstable (the US government's decision to block Nippon Steel's acquisition of US Steel demonstrates that national security can take priority even over relations with trusted allies); masking of dependence, when Chinese firms actively invest in production facilities in nearshoring beneficiary countries, such as Mexico and Southeast Asia [6]. This complicates the efforts of Western countries to reduce dependence due to the ambiguity of the concept of “Chinese goods”. As a result, the de-risking strategy leads to the complication of supply chains, preserving the interests of Chinese manufacturers [5].

Geo-economic fragmentation has forced developed countries to abandon the doctrine of the free market in favor of aggressive, politically driven industrial policies aimed at ensuring strategic autonomy in critical sectors [right there]. This is manifested in massive subsidies and legislative acts in the US and the EU. The implementation of the **Inflation Reduction Act (IRA)** in the US and the **Regulation (EU) 2024/1252 of the European Parliament and of the Council of 11 April 2024 establishing a framework** for ensuring a secure and sustainable supply of critical raw materials in the EU are examples of efforts aimed at diversifying the sources of critical minerals, demand for which will increase 3.5 times by 2030. The U.S. Department of Commerce announced more than \$30 billion in grants and loans to major semiconductor companies such as TSMC, Intel and Micron for projects in Arizona, Texas, New York and other states. Micron's announcement of a \$200 billion investment in domestic semiconductor manufacturing is one of the largest manufacturing relaunch announcements in recent years [6].

The architectural reorganization of the world economy is based on a compromise: efficiency versus resilience. Although efficiency strives to

minimize costs, the de-risking strategy demonstrates that governments prioritize strategic security. They consciously choose lower economic efficiency (higher costs) as a justified price for guaranteed, secure access to key resources.

Against the backdrop of the crisis of multilateralism, regional trade agreements have become the leading element in regulating investment activity and trade. Currently, more than 50% of world trade is conducted under the auspices of regional trade blocs, such as USMCA and the European Union. At the same time, the intensifying process of regionalization creates both positive and negative effects:

- **Trade Creation:** the growth of trade and investment among signatory countries due to preferential tariffs and harmonization of regulations.
- **Trade Diversion:** the reduction of trade with potentially more efficient global producers in favor of less efficient block members.

The friend-shoring strategy is a mechanism that reinforces the effect of Trade Diversion, but does so based on a geopolitical characteristic. Goods and investments are deliberately redirected from geopolitically “risky” sources to “trusted” partners, even if this leads to a reduction in economic efficiency [5]. Analysis shows that integration into the EU between 1985 and 2000 increased intra-European trade in agricultural products, partly by reducing imports from third countries [8]. Friend-shoring expands this model to strategic goods.

China once sought exemptions as a developing country after joining the WTO in 2001. The result was China’s rapid growth and the spread of its influence to other countries, which limited the United States’ ability to meet its own conditions. Back under Obama, the United States began blocking reappointments to the WTO’s Appellate Body. The Trump administration has effectively stripped the WTO of its ability to adjudicate trade disputes [6].

Regional and bilateral agreements cannot replace the economic impact of a global agreement, but they are becoming dominant due to the inability of the multilateral system to function, which indicates a violation of the principle of non-discrimination.

Thus, global challenges require completely different approaches when building long-term partnerships. TNCs, in order to strengthen their positions and maintain a certain level of profitability, should implement so-called hybrid supply chains that combine nearshoring + Just-in-Case (strategic stocks of critical components). Governments and economic groups face the challenge of ensuring transparent coordination of industrial subsidies (IRA, CHIPS), using regional trade agreements and supporting investments in countries that are strategic partners. International institutions must continue to work on the integration of least developed countries into new value chains in order to reduce inequality. To prevent regression and promote inclusiveness, the WTO should intensify the implementation of existing agreements, restore effective dispute settlement, and step up efforts to regulate digital, green, and service trade,

seizing opportunities for convergence of national economies through digital and environmental transformation.

Open trade policies improve economic efficiency through growth, competition, and risk diversification. In a world fragmented by geopolitical tensions, support for the envisioned multilateral trading system (WTO) is critical, as economic fragmentation (disruption of relationships) distances the prospect of an inclusive world.

References:

1. Cerdeiro E., Ostry J. M., at all. (2023) Geo-Economic Fragmentation and the Future of Multilateralism. – *Staff Discussion Notes Volume 2023 Issue 001*. International Monetary Fund (IMF). Available at: <https://www.elibrary.imf.org/view/journals/006/2023/001/article-A001-en.xml>
2. Center for Strategic and International Studies (CSIS). A Closer Look at De-risking. CSIS. Available at: <https://www.csis.org/analysis/closer-look-de-risking>
3. World Trade Report 2023: Re-thinking international trade policy for a more sustainable and inclusive future. World Trade Organization. Geneva, 2023. Available at: https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/wtr23_e/wtr23_e.pdf
4. Kearney. The great reality check. Kearney. Available at: <https://www.kearney.com/service/operations-performance/us-reshoring-index>
5. Lighthizer R. E. (2024) Is China circumventing US tariffs via Mexico and Canada? Brookings Institution. Available at: <https://www.brookings.edu/articles/is-china-circumventing-us-tariffs-via-mexico-and-canada/>
6. Bown J. M. (2024) Friendshoring? Nearshoring? Reshoring? How the U.S. Trade Relationship with China Is Evolving. – Stanford University, FSI. Available at: <https://sccei.fsi.stanford.edu/china-briefs/friendshoring-nearshoring-reshoring-how-us-trade-relationship-china-evolving>
7. Wolfenstein K. US strategies to reduce dependence on China: Friendshoring – Reshoring – Nearshoring. Xpert.Digital. Available at: <https://xpert.digital/en/us-strategies-to-reduce-china-dependence/>
8. FAO Knowledge Repository. The gains from trade: Multilateral trade liberalization and regional trade agreements. FAO. Available at: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/0c7cb6df-c416-4397-b999-bf7bca819b17/content/state-of-agricultural-commodity-markets/2022/regional-trade-agreements-liberalization.html>

ЗОВНІШНЯ ЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА ЄС В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

Поліщук Ліна Сергіївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри світового господарства
і міжнародних економічних відносин,*

*Навчально-науковий інститут міжнародних відносин
Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

Наростання протиріч серед ключових учасників світової економіки виявило суттєві вразливості ЄС у забезпеченні економічної безпеки і стійкості. Можна стверджувати, що безпекові питання набули першочергового значення в контексті впровадження концепції відкритої стратегічної автономії та обговоренні необхідних змін у зовнішній економічній політиці ЄС [1].

Заслужують на увагу останні дослідження від Інституту Аспена (Aspen Institute Germany) та Німецького товариства зовнішньої політики (DGAP), котрі обґрунтовують необхідність відмови Європейського Союзу від традиційної, здебільшого ліберальної торговельної політики та прийняття комплексної геоекономічної доктрини.

Так, у дослідженні “Maneuvering a Risky World: EU Economic Foreign Policy – A New Doctrine for a New Geopolitical World”, котре підготовлене Стормі-Аннікою Мілднер, Клаудією Шмукер та Елізабет Солньє, стверджується, що на тлі геополітичної фрагментації, зростанні гібридних загроз та конкуренції великих держав (Китай, США), необхідні кардинальні зміни в економічній зовнішній політиці ЄС [2].

Центральна теза дослідження полягає в тому, що у сучасному світі добробут (Prosperity) нерозривно пов'язаний із безпекою (Security), що вимагає від ЄС інтеграції економічних інструментів безпосередньо у свою зовнішню та безпекову політику. Автори закликають до доктрини «маневрування», яка балансує між відкритістю, стійкістю (resilience) та стратегічною автономією, щоб забезпечити конкурентоспроможність, зменшити критичні залежності та гарантувати ресурси для переозброєння та екологічного переходу. У світі, де економічні рішення є політичними, ЄС більше не може собі дозволити бути «наївною» економічною потугою [2].

На основі проведеного аналізу було виокремлено три ключові вектори трансформації стратегічного курсу Європейського Союзу, спрямовані на адаптацію до умов глобальної фрагментації та посилення економічної безпеки.

1. *Зміцнення стратегічної стійкості та архітектури безпеки.* Нова геоекономічна доктрина передбачає перехід від ліберальної моделі відкритості до стратегії «активного захисту» економічних інтересів ЄС. Цей напрям охоплює такі компоненти:

Оптимізація ланцюгів постачання. Впровадження стратегії «деризикінгу» (de-risking) для мінімізації критичної залежності від системних суперників. Це передбачає диверсифікацію імпорту стратегічної сировини та зменшення вразливості перед геополітичним тиском з боку таких акторів, як Китай та Росія.

Інструментарій торговельного захисту. Активізація нових регуляторних механізмів, зокрема Інструменту протидії примусу (Anti-Coercion Instrument), а також посилення скринінгу прямих іноземних інвестицій для захисту суверенітету ЄС.

Економічна база оборони (Rearmament). Мобілізація технологічних та фінансових ресурсів для потреб колективної безпеки. Пріоритетним визначено створення Європейського фонду безпеки (European Security Fund – ESeFF), що має забезпечити фінансову автономію оборонного сектора.

2. *Розвиток стратегічного партнерства та технологічного лідерства.* Особлива увага приділяється формуванню альянсів, заснованих на спільних цінностях, як протидія авторитарним моделям розвитку. Центральне місце посідає Рада з питань торгівлі та технологій (TTC) між США та ЄС. У межах ініціатив, зокрема German-American Trade and Tech Dialogue (GATT-D), TTC розглядається як ключовий майданчик для синхронізації політики щодо Китаю, встановлення глобальних стандартів у сфері штучного інтелекту та мінімізації торговельних суперечок між союзниками.

3. *Реформування багатосторонньої торговельної системи.* Попри тенденції до фрагментації, ЄС зберігає відданість принципам мультилатералізму, проте наполягає на їхній докорінній модернізації. Авторами обґрунтовано необхідність адаптації правил СОТ до нових реалій, де безпекові ризики та геополітичні чинники стають невід'ємною частиною торговельних відносин. Зазначений підхід пропонує конструктивну альтернативу процесу системного занепаду багатосторонніх інституцій та спрямований на збереження керованості глобальної економічної системи.

Таким чином, документ від Aspen Institute/DGAP пропонує не просто теоретичні міркування, а конкретну політичну доктрину для перетворення Європи на геоекономічного гравця, який здатний «маневрувати» між глобальними ризиками.

Ці авторські тези узгоджується з ширшим академічним дискурсом, що обговорює геополітизацію торгівлі та фрагментацію. Варто згадати праці Елханана Хелпмана, зокрема, його дослідження “The Future of Foreign

Trade” [3]. Це стратегічний аналіз траєкторії розвитку міжнародної торгівлі в умовах зростання геополітичної напруги, перегляду глобальних ланцюгів вартості та посилення протекціонізму. Незважаючи на беззаперечний історичний внесок зовнішньої торгівлі у підвищення глобальних стандартів життя, скорочення нерівності (з середини 1990-х років) та подолання бідності, нинішня система зіткнулася з фундаментальними викликами, які можуть змінити її архітектуру. Хелпман стверджує, що відбувається фундаментальний зсув у світовій торгівлі: перехід від епохи, коли головним рушієм була максимізація ефективності (efficiency) та глобалізація, до нової епохи, де домінують геополітичні міркування та пріоритет безпеки (security). В новій геоекономічній ері торговельні потоки все більше визначаються не економічними перевагами, а політичними альянсами та стратегічною стійкістю. Це вимагає від ЄС розробки такої доктрини, яка дозволить йому маневрувати між цими ризиками, зменшити залежність та посилити стратегічні партнерства.

Список використаних джерел:

1. Political guidelines for the next European Commission 2024–2029. URL: https://commission.europa.eu/document/download/e6cd4328-673c-4e7a-8683-f63ffb2cf648_en?filename=Political%20Guidelines%202024-2029_EN.pdf
2. Maneuvering a Risky World: EU Economic Foreign Policy – A New Doctrine for a New Geopolitical World. Stormy-Annika Mildner, Claudia Schmucker, and Elisabeth Saulnier. URL: https://www.aspeninstitute.de/wp-content/uploads/Maneuvering-a-Risky-World_EU-Economic-Foreign-Policy-%E2%80%93-A-New-Doctrine-for-a-New-Geopolitical-World.pdf
3. Elhanan Helpman. The Future of Foreign Trade. URL: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w34189/w34189.pdf

THE ROLE OF EUROPEAN SOLIDARITY IN THE CONTEXT OF THE CONFLICT IN UKRAINE

Țoca Constantin-Vasile

Associate Professor, PhD,

Department of International Relations and European Studies,

University of Oradea, Romania

Mitrofan A.

BA Student in International Relations and European Studies,

University of Oradea, Romania

In recent years, Europe has faced an avalanche of crises that have severely tested solidarity among states: the COVID-19 pandemic, the war in Ukraine, massive waves of migration, and global economic instability. These challenges have required the European Union to demonstrate its capacity to respond in a coordinated, efficient manner and in the spirit of the fundamental values on which it is built [1]. The war in Ukraine represented a defining moment for the European Union, mobilizing institutional, financial, and human resources on a scale unprecedented since the end of the Second World War. The European response was strong: massive economic sanctions against the Russian Federation, substantial military and financial assistance for Ukraine, as well as the reception of over 6 million Ukrainian refugees in the Member States[2]. This crisis highlighted the EU's ability to rapidly activate complex legal and social mechanisms, transforming the principles of solidarity into concrete and measurable actions. In this paper, I will analyze the major legal and social dimensions of European solidarity, focusing in particular on the case of support granted to Ukraine. The document will examine the legal framework underpinning EU actions, the institutional mechanisms activated, the social impact of the measures adopted, as well as the challenges and lessons learned from managing this crisis. The structure of the paper follows a systematic approach, starting from the theoretical and legal foundations, continuing with empirical analysis based on official data from Eurostat, Eurobarometer, and academic literature published in MDPI, and culminating in concrete recommendations for strengthening Europe's capacity to respond to future crises [3]. This article aims to address the following research questions: Q1 To what extent has the Ukrainian crisis redefined the principle of European solidarity from a legal and operational perspective? Q2 Which are the main institutions and mechanisms active in managing the Ukrainian refugee crisis?

Methodology. The methodology applied in the preparation of this paper is based on an interdisciplinary approach combining legal analysis with sociological research and political science. I used quantitative data from

Eurostat regarding refugee flows, financial assistance granted, and relevant economic indicators for the period 2022–2025. Eurobarometer surveys provided valuable insights into European citizens' perceptions regarding solidarity with Ukraine and the measures adopted by the EU [4]. Academic literature from MDPI complemented the analysis with theoretical perspectives and comparative studies on the management of humanitarian crises and the effectiveness of European solidarity mechanisms [5; 6].

Legal framework of European solidarity in crises. The legal foundation of European solidarity is anchored in the Treaty on European Union, in particular Article 222 TFEU, known as the “solidarity clause.” This provision obliges Member States and EU institutions to act jointly in the event of a terrorist attack, a natural disaster, or a man-made disaster affecting a Member State. The principle of solidarity is not merely a declaration of intent, but represents a legal obligation that can be invoked and implemented through concrete mechanisms [1]. I believe that solidarity supports European unity in the context of the Ukrainian crisis; the EU activated multiple legal instruments demonstrating the flexibility and robustness of the European legal framework. The EU Civil Protection Mechanism was used to coordinate humanitarian assistance, while the European Peace Facility enabled the financing of military support for Ukraine, representing a first in the use of the EU budget for direct military assistance [7]. The Ukraine Facility, adopted in 2024, constitutes the most ambitious financial instrument ever created by the EU to support a third country, with an allocation of EUR 50 billion for the period 2024–2027. EU institutions play a key role in this entire process. The European Commission acts as the engine of legislative proposals and coordinator of implementation, while the European Council provides strategic guidance and adopts resolutions reflecting the will of European citizens. Specialized agencies such as Eurojust and Europol have a crucial role in combating war crimes and investigating violations of international law [8]. Sanctions against Russia represent the most comprehensive regime of economic restrictions ever implemented by the EU, including 14 consecutive packages targeting key sectors of the Russian economy, oligarchs, and entities involved in military aggression.

The social dimension of solidarity: humanitarian support and refugee integration. The social dimension of European solidarity manifested itself most clearly in the way Member States received and integrated over 6 million Ukrainian refugees in EU Member States since the beginning of the conflict. This population movement represents the largest refugee crisis in Europe since the Second World War and tested the capacity of European social systems to respond quickly and effectively to pressing humanitarian needs [2]. Eurostat data in 2025 indicate that approximately 4.3–4.7 million Ukrainians have temporary protection status in the EU and benefit from extended rights regarding employment, education, and social assistance. Social measures implemented by Member States were comprehensive and aimed at the rapid

integration of Ukrainian refugees into host societies. Access to education was ensured for over 850,000 Ukrainian children, who were enrolled in national education systems. Health systems were adapted to provide medical access to refugees, including long-term treatments and mental health services for those traumatized by war. The European labor market absorbed approximately 2.1 million Ukrainian refugees of working age, thus contributing both to economic support for displaced persons and to host economies [9]. Civil society initiatives complemented official efforts, demonstrating grassroots-level solidarity among European citizens. The European Alliance of Cities and Regions for the Reconstruction of Ukraine brings together over 1,800 local authorities across Europe committed to supporting the post-war recovery process. Eurobarometer surveys from 2024 reveal that 74% of European citizens support the reception of Ukrainian refugees, and 68% believe that the EU should provide even more assistance to Ukraine [4].

Case study: EU financial and military support for Ukraine. This represents the most ambitious external assistance program in EU history, reflecting Europe's firm commitment to supporting Ukrainian independence, sovereignty, and territorial integrity. The Ukraine Facility, launched in March 2024, provides EUR 50 billion until 2027 for macroeconomic stability and the reforms necessary for future EU accession [10]. Military assistance coordinated through the European Peace Facility has revolutionized the EU's approach to security and defense. For the first time in history, the EU budget is used to directly finance the delivery of military equipment to a third country. By December 2025, the total value of European military assistance to Ukraine exceeded EUR 66 billion, contributing to total support of approximately EUR 187–197 billion, including defensive and offensive equipment, ammunition, air defense systems, and training programs for Ukrainian armed forces [11]. Economic sanctions against Russia also play a central role: they aim to undermine the Kremlin's capacity to finance the war and to economically isolate the Putin regime. The 19 sanctions packages adopted to date cover strategic sectors such as energy, finance, transport, technology, and defense. According to European Commission estimates, sanctions contributed to a contraction of approximately 5.6% of Russia's GDP in 2022 and significantly limited Russia's access to advanced technologies and international capital markets [12].

The role of European institutions in managing the Ukrainian crisis. The European Commission, led by President Ursula von der Leyen, took the initiative in shaping Europe's response to the crisis in Ukraine. It proposed all 19 sanctions packages against Russia, established the legal framework for the Ukraine Facility, and coordinated humanitarian aid deliveries through the Civil Protection Mechanism. Commission departments responsible for foreign policy, humanitarian aid, and enlargement worked closely together to ensure coherence and efficiency in the EU response [13]. The European Parliament

also played an active role. Since February 2022, Members of the European Parliament have adopted 38 resolutions related to Ukraine, reflecting strong support from elected representatives for the Ukrainian cause. These resolutions range from condemning Russian aggression and calling for tougher sanctions, to supporting the granting of EU candidate status to Ukraine and monitoring the use of European funds. Parliament exercised democratic oversight through debates, hearings, and dedicated reports, ensuring that the voice of European citizens is heard in the decision-making process [4]. Specialized EU agencies made essential technical contributions. Eurojust created a dedicated office to lead investigations into war crimes, crimes against humanity, and genocide committed in Ukraine, facilitating cooperation between national prosecutors and the International Criminal Court. By December 2025, Eurojust had supported over 280 war crimes investigations and contributed to the collection and preservation of thousands of pieces of evidence to be used in future trials [14]. This institutional cooperation demonstrates the EU's capacity to mobilize diverse and specialized resources toward a common goal of solidarity and justice. The EU response is closely coordinated with partners such as NATO and the United States, which provide a significant share of military assistance. In December 2025, high-level discussions (including the European Council summit) explored robust security guarantees and the use of frozen Russian assets to finance future efforts (2026–2027), reflecting diplomatic efforts toward a durable peace.

Perspectives. Even though Europe has demonstrated remarkable solidarity, the Ukrainian crisis has brought to the surface serious issues that are difficult to ignore. Countries such as Poland, Romania, and Slovakia found their social, educational, and healthcare systems under severe strain due to the massive influx of refugees[15]. Balancing the maintenance of a strict sanctions regime against Russia with the protection of European economic stability proved difficult. Sanctions also impacted European economies, particularly through rising energy prices and subsequent inflation. The European Union responded by attempting to diversify energy sources, create common strategic reserves, and financially support the most affected families and companies [16]. Combating disinformation has become a crucial priority, as Russian propaganda systematically attempted to undermine European consensus on support for Ukraine. The European External Action Service identified over 5,000 cases of coordinated disinformation between 2022 and 2025, all aimed at polarizing public opinion and undermining trust in democracy [17]. The lessons learned from this crisis are valuable for Europe's future. It became clear that true solidarity does not mean only speeches, but also strong institutions, sufficient funding, and unwavering political will. The need for a long-term strategy for Ukraine's reconstruction is recognized at the highest level; recent estimates (RDNA4, February 2025) indicate a total cost of approximately USD 524 billion (around EUR 506 billion) for reconstruction over a decade [18]. A

key element of long-term European solidarity is support for Ukraine's accession to the EU. The bilateral screening process was successfully completed in September 2025, and in December 2025 the EU and Ukraine agreed on a 10-point plan to advance technical reforms (anti-corruption, justice, minorities), temporarily bypassing Hungary's political veto regarding the opening of negotiation clusters. Although no cluster has been officially opened, technical progress continues, with the transmission of EU positions for key clusters. This progress reflects the EU's commitment to integrating Ukraine as a strategic security measure, linking reconstruction with the reforms required for accession. The European Union aims to be the main actor, working together with international partners and ensuring that reconstruction goes hand in hand with reforms that bring Ukraine closer to the European family of democracies. This entire experience, from crisis management to future planning, signifies important lessons for how the Union will respond to any future crisis. The existing legal framework, although robust, requires improvements to allow even faster and more flexible responses. Strengthening the Civil Protection Mechanism, expanding the European Peace Facility, and creating new financial instruments for managing prolonged crises are priority directions identified by EU institutions within the strategic priorities for the 2024–2029 period [19]. EU priorities for 2024–2029 underline the need to accelerate the green and digital transition, not only as environmental and technological goals, but as fundamental pillars of European strategic autonomy. Reducing energy dependence, developing industrial capacities in strategic sectors, and massive investments in research and development will strengthen the EU's economic resilience [19]. The social dimension of solidarity requires sustained attention in the coming period. Refugee integration programs must be transformed from emergency measures into long-term policies. This includes investments in the rapid recognition of professional qualifications, combating discrimination and xenophobia, and creating equal opportunities in the labor market. The experience gained in managing Ukrainian refugee flows can inform the development of more concrete and effective European policies for migration and asylum management in general[20]. Promoting transparency and communication is essential for maintaining public support, which remains high according to Eurobarometer data, with 74% of Europeans supporting the continuation of assistance to Ukraine [4].

Conclusion. Recent crises have demonstrated that European solidarity functions not only as a normative principle, but as a concrete legal and social instrument in managing emergency situations. Regarding the proposed research questions, this analysis shows that (Q1) the Ukrainian crisis redefined European solidarity through unprecedented measures such as the use of the European Peace Facility for direct military assistance, the creation of the Ukraine Facility, and the adoption of 19 sanctions packages, while operationally demonstrating a rapid and unprecedented mobilization of EU

institutions. (Q2) The main institutions involved in managing the Ukrainian refugee crisis are the European Commission, the Council of the EU, and specialized agencies such as Frontex and EASO, while key mechanisms include the Temporary Protection Directive (activated in March 2022), the EU Civil Protection Mechanism, and national integration programs coordinated at European level. The European Union's response to the war in Ukraine highlights its capacity for institutional mobilization, cooperation among states, and coordinated support for populations. At the same time, this experience has revealed structural limitations and persistent challenges, underlining the need to strengthen solidarity mechanisms in order to ensure the Union's resilience in the face of future crises.

References:

1. Treaty on European Union, Article 222 – Solidarity Clause, consolidated version, Official Journal of the European Union. Available at: <https://eur-lex.europa.eu>
2. Eurostat (2025) Temporary Protection for Persons Fleeing Ukraine – Statistics, European Commission. Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat> (accessed 17 December 2025)
3. MDPI, Journal of Social Policy & Society, studies on the social impact of crises in the EU. Available at: <https://www.mdpi.com> (accessed 17 December 2025)
4. European Commission (2024) Standard Eurobarometer 101 – EU Citizens' Perceptions of Solidarity and Support for Ukraine. Available at: <https://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index.cfm> (accessed 17 December 2025)
5. European Commission (2025) EU Solidarity with Ukraine – Progress Report. Available at: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine_ro (accessed 17 December 2025)
6. Council of the European Union (2025) Council Documents and Decisions on Ukraine 2022–2025. Available at: <https://www.consilium.europa.eu> (accessed 17 December 2025)
7. European Commission (2024) European Peace Facility – Annual Report, European External Action Service. Available at: <https://www.eeas.europa.eu> (accessed 17 December 2025)
8. Eurojust (2025) Report on International Crimes Committed in Ukraine. Available at: <https://www.eurojust.europa.eu> (accessed 17 December 2025)
9. International Organization for Migration (2025) Ukraine Refugee Response – European Integration Report. Available at: <https://www.iom.int> (accessed 17 December 2025)
10. European Commission (2024) Ukraine Facility – Legal Framework and Implementation Guidelines. Available at: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/eu-budget/long-term-eu-budget/2021-2027/spending/ukraine-facility_en (accessed 17 December 2025)
11. High Representative of the Union for Foreign Affairs and Security Policy (2025) EU Military Assistance to Ukraine – Comprehensive Overview. Available at: <https://www.eeas.europa.eu> (accessed 17 December 2025)
12. European Commission (2025) Impact Assessment of EU Sanctions Against Russia, Directorate-General for Economic and Financial Affairs. Available at: <https://economy-finance.ec.europa.eu> (accessed 17 December 2025)

13. European Commission (2025) Annual Activity Reports – DG NEAR and DG ECHO. Available at: <https://commission.europa.eu> (accessed 17 December 2025)
14. Europol (2025) Combating War Crimes and Trafficking in the Context of the Ukraine Conflict. Available at: <https://www.europol.europa.eu> (accessed 17 December 2025)
15. OCDE (2025) Integration of Ukrainian Refugees in EU Labour Markets – Policy Recommendations. Available at: <https://www.oecd.org> (accessed 17 December 2025)
16. European Central Bank (2025) Economic Impact of the Energy Crisis and Sanctions – Analytical Report. Available at: <https://www.ecb.europa.eu> (accessed 17 December 2025)
17. European External Action Service (2025) EUvsDisinfo – Comprehensive Database of Pro-Kremlin Disinformation Cases. Available at: <https://euvdisinfo.eu> (accessed 17 December 2025)
18. World Bank, European Commission and Government of Ukraine (2024) Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment – Third Update. Available at: <https://www.worldbank.org> (accessed 17 December 2025)
19. European Commission (2024) European Union Priorities 2024–2029 – Strategic Guidelines. Available at: https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/eu-priorities/european-union-priorities-2024-2029_ro (accessed 17 December 2025)
20. European Parliament (2025) Resolution on Long-term Integration Strategies for Ukrainian Refugees. Available at: <https://www.europarl.europa.eu> (accessed 17 December 2025)

РОЗВИТОК ЦИФРОВОЇ ГРАМОТНОСТІ ДІТЕЙ ЯК ЕЛЕМЕНТ СТРАТЕГІЇ ДОВГОСТРОКОВОЇ СТІЙКОСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

Чернишова Лариса Олексіївна

кандидат економічних наук,

доцент кафедри міжнародних відносин,

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

У сучасних умовах глобальної цифровізації та активного формування цифрової економіки інвестиції у розвиток цифрової грамотності дітей набувають стратегічного значення для держав, що прагнуть забезпечити довгострокову економічну, соціальну та інституційну стійкість. Для Європейського Союзу цифрова грамотність молодого покоління розглядається не лише як елемент освіти, а як інтелектуальний ресурс, що формує майбутню конкурентоздатність економіки та зміцнює регіональну стабільність. Україна, яка буде здійснювати глибоку модернізацію системи освіти та цифрових послуг на тлі повоєнного відновлення, може значною мірою використати накопичений у ЄС досвід для розбудови власної політики розвитку людського капіталу.

У стратегічних документах ЄС цифрова грамотність визначається як одна з ключових здатностей громадян ХХІ століття, необхідна для участі в цифровому ринку, користування електронними послугами, захисту власних даних, критичної оцінки інформації та продуктивної взаємодії з цифровими інструментами [1]. Важливість розвитку цифрових навичок дітей підсилюється змінами на ринку праці, що дедалі більше потребує компетентностей у сфері інформаційних технологій, аналітики даних, цифрової комунікації та медіаграмотності. Дослідження ОЕСР демонструють, що високий рівень цифрової підготовки молоді прямо корелює з показниками економічного зростання та стійкості до структурних змін, а також знижує ризики майбутнього безробіття [5].

Європейський Союз створив комплексну систему інструментів для розвитку цифрової грамотності дітей. Він визначив розвиток цифрових навичок одним із ключових напрямів «Цифрового десятиліття 2030». Документ передбачає, що до 2030 року не менше 80% населення ЄС повинні володіти базовими цифровими навичками, а освітні системи країн-членів зобов'язані забезпечити системну інтеграцію цифрової освіти для дітей шкільного віку [3]. Особлива увага приділяється формуванню навичок раннього віку, адже саме вони визначають здатність молоді адаптуватися до викликів майбутнього ринку праці та інформаційного середовища. Центральне місце у архітектурі системи

розвитку цифрової грамотності дітей посідає План дій цифрової освіти ЄС (2021–2027 рр.), що формує загальноєвропейську рамку цифрової освіти та передбачає забезпечення якісної цифрової інфраструктури в школах, підвищення професійної компетентності педагогів, інтеграцію STEM-дисциплін у навчальні програми та розвиток навичок критичного мислення в умовах інформаційних ризиків. Цей документ визначає пріоритет створення «інклюзивної та високопродуктивної екосистеми цифрової освіти», яка повинна зменшити нерівності між регіонами ЄС і забезпечити високий рівень цифрової підготовки дітей незалежно від соціального чи територіального статусу [1].

У межах політики згуртованості ЄС цифрова освіта розглядається як чинник регіонального розвитку. Регіони, що мають структурні труднощі, отримують фінансову підтримку через Європейський соціальний фонд+ (ESF+), спрямовану на модернізацію шкіл, розробку нових цифрових курсів, забезпечення доступу дітей до сучасного обладнання та розвиток інклюзивних цифрових освітніх програм. Досвід ЄС показує, що цілеспрямоване інвестування у цифрову грамотність дітей призводить до зростання продуктивності праці, підвищення рівня інноваційності та розширення можливостей для залучення інвестицій у високотехнологічні галузі. За даними Євростату регіони з розвиненою цифровою інфраструктурою та високим рівнем цифрових навичок населення мають вищу частку стартапів, збільшені обсяги інвестицій у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи та загальну економічну динамічність [2].

Важливим елементом європейської моделі розвитку цифрової грамотності є інституційна взаємодія. Мережа European Schoolnet об'єднує міністерства освіти 34 держав і забезпечує обмін найкращими практиками впровадження цифрових технологій у навчальний процес. Паралельно функціонує мережа Safer Internet Centres, яка займається цифровою безпекою дітей, реагує на кіберризики, проводить кампанії з медіаграмотності та надає консультативну підтримку батькам і педагогам. Важливою є й діяльність Європейської обсерваторії цифрових медіа (EDMO), яка спрямована на боротьбу з дезінформацією та розвиток критичного мислення, що особливо актуально для дітей та підлітків у контексті зростання інформаційних загроз.

Завдяки поєднанню регуляторної політики, фінансових інструментів та інституційних механізмів Європейський Союз створив модель, у якій цифрова грамотність дітей функціонує як елемент стратегії довгострокової стійкості. Наукові звіти Агентства Європейського Союзу з питань кібербезпеки підтверджують, що цифрова необізнаність є одним із ключових факторів вразливості держав у сфері кібербезпеки. Таким чином, навчання дітей основам безпечної поведінки в інтернеті зміцнює не лише індивідуальну, а й національну кіберстійкість [4].

Для України адаптація досвіду ЄС може стати важливим кроком у формуванні стійкої моделі відновлення регіонів та держави загалом. В умовах масштабних руйнувань інфраструктури та вимушеного переміщення мільйонів дітей цифрова освіта набуває додаткової соціальної функції – забезпечення доступності навчання, соціальної інтеграції та створення рівних можливостей. Інтеграція українських інституцій у програми Horizon Europe, Digital Europe та European Schoolnet сприятиме модернізації освітнього простору та допоможе створити національну мережу цифрової грамотності дітей. Так само важливо розвивати регіональні хаби цифрової освіти, що можуть стати платформами інноваційного розвитку та цифрової інтеграції у постконфліктних регіонах.

Отже, розвиток цифрової грамотності дітей виступає стратегічним чинником довгострокової стійкості держав. Європейський Союз демонструє, що системний підхід до цифрової освіти здатний забезпечувати економічне, інноваційне зростання, зміцнення демократичних процесів та підвищення рівня кібербезпеки. Для України, яка прагне економічного відновлення та інтеграції до ЄС, запозичення цих підходів може стати ключовою умовою формування конкурентної цифрової економіки, зміцнення людського капіталу та забезпечення стійкості в умовах глобальних трансформацій.

Список використаних джерел:

1. Digital Education Action Plan 2021–2027. European Commission. 2021. URL: <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/actions> (Last accessed: 08.12.2025).
2. Digital Economy and Society Index. Eurostat. 2022. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi> (Last accessed: 05.12.2025).
3. Europe's Digital Decade: setting the course towards a digitally empowered Europe by 2030. EU4Digital. 10.03.2021. URL: <https://eufordigital.eu/europes-digital-decade-setting-the-course-towards-a-digitally-empowered-europe-by-2030/> (Last accessed: 04.12.2025).
4. Threat Landscape Report. ENISA. 2025. URL: <https://www.enisa.europa.eu/publications/enisa-threat-landscape-2025> (Last accessed: 07.12.2025).
5. 21st Century Skills and Digital Competence. OECD. 2021. URL: https://www.oecd.org/en/publications/21st-century-skills-and-competences-for-new-millennium-learners-in-oecd-countries_218525261154.html (Last accessed: 07.12.2025).

МУЛЬТИРІВНЕВІ ПОЗИЦІЇ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ В ЄС

Чужиков Віктор Іванович

*доктор економічних наук, професор,
проректор з науково-педагогічної роботи та міжнародних зв'язків,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана*

Ткачук Юрій Русланович

*аспірант кафедри європейської економіки та бізнесу,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана*

Стрімкі технологічні звершення, що мають місце в європейській економіці суттєво вплинули останнім часом на характер, структуру та паритети фінансової моделі ЄС, що природним чином відбивається на інноваційному композиті Спільноти. Сучасне цифрове середовище є складною мультиструктурою і передбачає чітку ідентифікацію багатьох категорій, зокрема цифрового простору, цифрової поведінки та онлайн-безпеки у т.ч. за Р. Кулаттою – запобігання кібербулінгу [1, с. 45–48]. Разом із тим зазначений вище автор фокусує свою увагу на п'яти важливих атрибутах цифрового добробуту: збалансованість, поінформативність, інклюзивність, залученість, уважність [1, с. 53]. В сучасній науковій літературі зазначається, що чимало авторів прив'язують цифрову економіку і біткоїни, як «...необхідний універсальний і легкодоступний реєстр, який вирішує проблему подвійних витрат» [2, с. 253]. Фундатори цього підходу Е. Макафі і Е. Бріньолфссон наголошують, що в сучасних умовах сформувався своєрідний тандем математики і прогнозування в комбінації «здорової дози особистої вигоди...», яка акумулює інформацію про кожну транзакцію між продавцями і покупцями, наявність спеціальних комп'ютерів, що звуться нодами (вузли) умовне змагання між нодами, що зумовлює коротке числове значення поточного блоку (геш). Перемога одного з нодів дозволяє створити і зберегти заздалегіть визначну суму біткоїнів. Інші вузли перевіряють увесь блок на легітимність [2, с. 254].

Сучасний фінансовий ринок в Європі та світі виглядає доволі специфічним, адже має численні гібридні ознаки, адже охоплює оборотний капітал, канали постачань, оброблення платежів, депозитні рахунки, страхування життя (за К. Скіннером). Разом із тим варто зауважити, що в сучасній економіці з'являються й інші формування так званого гібридного ринку, які в узагальненому вигляді здобули назву Фінтех-стартапи. Доволі показовим за наведеним вище автором є

розрахунки європейських інвестицій у Фінтех-стартапи. Якщо у період 2010–2013 р. фіксувалося коливання від 1,1 млрд. дол. (2012) до 4,2 млрд. дол. (2010) то вже у 2014 році вони сягнули 12 млрд. дол. З наступним зниженням у 2016 році до 2,2 млрд. дол. [3, с. 6]. Можна сказати, що європейський ринок цього виду послуг був доволі турбулентним.

Зауважимо також, що будь-яка функціонуюча система потребує певних елементів регулювання і описаний вище Фінтех не є при цьому виключенням. Ось чому сучасний підприємницький ландшафт в ЄС охоплює регуляторні технології (Pertex), котрі за допомогою жорстких вимог є це щодо звітності, а також та численних перевірок забезпечили собі доволі високий авторитет і, можливу конкурентоспроможність. Тим не менше ризик подібного бізнесу був і залишається доволі високим, а тому підприємницька активність в сфері страхування (Іншуртех) є важливим інструментом підвищення бізнес активності. Важливого значення в сучасних умовах набуває Велотех. Його фокусування розповсюджується насамперед на сферу приватного капіталу та інвестицій. В якості різного роду споживачів виступають клієнти Робоконсультанту. В його основі лежить принцип інвестиційного консультування. Натомість основним, як правило, виступають благополучні клієнти. Цей сервіс діє як на макро- так і на мікрорівнях. Утім лідерство на цьому рівні належить США. Певне значення в умовах глобалізації має кредитування (P2P), доступність фінансових послуг, розподілення реєстрів, блокчейн, цифрова ідентифікація, біометрія, необанкінг тощо.

З огляду на сучасний Європейський Союз та його фінансову систему слід зауважити, що попри усі бажання континентальних еліт застосувати регуляторні заходи в автономних фінансових відносинах, вони, на нашу думку, й надалі носитимуть модернізований характер, натомість вплив Європейського Центрального банку як і раніше буде потужним інструментом європейської безпеки, у цьому випадку фінансової.

Список використаних джерел:

1. Куллата Р. Цифрові громадяни / Пер. з англ. Анастасії Дудченко. Київ. Yakoboo Publishing. 2022. 216 с.
2. Макафі Е. Бриньолфссон. Машина, платформа, натовп. Як приборкати наше цифрове майбутнє / Пер. з англ. Олександра Асташива. Київ. Наш формат. 2019. 336 с.
3. Скіннер К. Людина цифрова / Пер. з англ. Г. Якубовська. Харків. Фабула. 2020. 272 с.

НОТАТКИ

Наукове видання

Міжнародна науково-практична конференція

**«ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ КРАЇНИ
І РЕГІОНІВ: РОЛЬ РЕФОРМ, ІНВЕСТИЦІЙ
ТА МІЖНАРОДНОЇ КООПЕРАЦІЇ»**

(м. Ужгород, 19–20 грудня 2025 року)

Підписано до друку 26.12.2025. Формат 60x84/16.
Папір офсетний. Гарнітура Times. Цифровий друк.
Умовно друк. арк. 15,00. Тираж 100. Замовлення № 0126-011.
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.