ОНЕУ

НАУКОВІ ПРОБЛЕМИ ГОСПОДАРЮВАННЯ НА МАКРО-, МЕЗО- ТА МІКРОЕКОНОМІЧНОМУ РІВНЯХ

НАУКОВІ ПРОБЛЕМИ ГОСПОДАРЮВАННЯ НА МАКРО-, МЕЗО- ТА МІКРОЕКОНОМІЧНОМУ РІВНЯХ

Національний економічний університет 1862 Одеський

Збірник матеріалів XXIV Міжнародної науково-практичної конференції Одеського національного економічного університету

23-24 квітня 2026 року

2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІНСТИТУТ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЗМІСТУ ОСВІТИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНСТИТУТ РИНКУ ТА ЕКОНОМІКО-ЕКОЛОГІЧНИХ
ДОСЛІДЖЕНЬ НАН УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНСТИТУТ ДЕМОГРАФІЇ ТА ДОСЛІДЖЕНЬ ЯКОСТІ ЖИТТЯ ІМЕНІ
МИХАЙЛА ПТУХИ НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ НАУК УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
УНІВЕРСИТЕТ ПЕТРА АНДРЕЯ У ЯСАХ
МІЖНАРОДНИЙ НЕЗАЛЕЖНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МОЛДОВИ

НАУКОВІ ПРОБЛЕМИ ГОСПОДАРЮВАННЯ НА МАКРО-, МЕЗО- ТА МІКРОЕКОНОМІЧНОМУ РІВНЯХ

23-24 квітня 2026 року

Збірник матеріалів XXIV Міжнародної науково-практичної конференції Одеського національного економічного університету

УДК 330.34(043.2)
Н34

DOI: https://doi.org/10.32680/npg.conf.oneu.2026

Матеріали публікуються в авторській редакції з незначною загальною правкою укладачів, відповідальність за зміст та достовірність досліджень несуть автори.

Відповідальні за випуск, укладачі:
Кулікова І. А., Будна В. О.

Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях : зб. матеріалів XXIV Міжнар. наук.-практ. конф. Одеського національного економічного університету, 23-24 квітня 2026 р. Одеса : ОНЕУ, 2026. 432с.

Особливості розвитку економіки України протягом останніх років характеризуються процесом системної інституціональної трансформації. Відбуваються глибокі економічні зміни, активно формуються нові підходи до управління економікою, вдосконалюються ринкові методи господарювання, реалізуються євроінтеграційні процеси та здійснюються адаптація та зміни українського законодавства відповідно до нормативної бази ЄС.

Складність та суперечливість сучасних трансформаційних процесів, нагальність розв'язання цих та інших проблем обумовлює актуальність та прикладне значення їх усебічного вивчення та об'єктивної економіко-правової оцінки. Сучасні виклики для світової економіки, пов'язані з подоланням наслідків пандемії COVID-19, а також руйнівні наслідки для усіх сфер життєдіяльності України в умовах військової агресії з боку Російської Федерації, потребують переосмислення соціально-економічних процесів, які відбуваються, та прийняття адаптивних або, в деяких випадках, радикальних рішень в управлінні країною та захисту її міжнародно визнаних кордонів та національних інтересів.

Конференція покликана консолідувати науковців та фахівців навколо вирішення економічних проблем, які постають перед нашою країною у цих складних умовах.

Матеріали конференції орієнтовані на науковців, аспірантів та студентів економічних спеціальностей закладів вищої освіти, а також фахівців економічних підрозділів підприємств та організацій.

УДК 330.34(043.2)

© Одеський національний економічний університет, 2026



Ковальов А.І.
Доктор економічних наук, професор,
ректор Одеського національного
економічного університету

Шановні колеги, учасники конференції!

Дуже радий Вас привітати та подякувати за участь в XXIV Міжнародній науково-практичній конференції «Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях» Одеського національного економічного університету, яка стала традиційною для колективу університету та вчених нашої країни. Конференція відбувається в дуже складний час подолання викликів, пов'язаних із повномасштабною військовою агресією з боку Російської Федерації, а також негативних наслідків у житті всього нашого суспільства.

За час, що минув від попередньої нашої конференції, науково-педагогічний склад ОНЕУ залучався до різноманітних видів освітянської, наукової та інформаційно- консалтингової діяльності, підтримки ЗСУ та гуманітарної допомоги нашим громадянам, постраждалим від російської агресії.

Наші вчені активно залучалися до проєктів міжнародної співпраці, беручи активну участь у таких важливих для нашої країни науково-дослідних програмах як «Еразмус К2+» (проєкти: Coopera та UkrEnergy), консорціумів U!REKA, TWINNING (університет міста Аберісвіт, Велика Британія), разом з університетом Сан-Дієго (Каліфорнія, США) та ін. Дуже потужно та динамічно розвиваються науково-освітянські стосунки із давнім партнером з Німеччини – університетом Міттвайда. За програмами академічної мобільності там перебувають наші здобувачі, доктори наук, аспіранти. Вони задіяні у підготовці дуже важливих проєктів з енергоефективності та альтернативної енергогенерації.

Подальшого розвитку отримало науково-практичне співробітництво ОНЕУ з територіальними громадами Одещини, разом з керівництвом яких ми намагалися вести освітянську, тренінгову роботу і, що дуже важливо, впровадження сучасних технологій стратегування, управління та залучення інвестицій.

Маємо надію, що результати наукових досліджень науковців ОНЕУ та провідних ЗВО України знайдуть відображення на сторінках збірника матеріалів конференції та наукових фахових видань нашого університету, а також отримають визнання зарубіжних вчених та будуть опубліковані в журналах, які індексуються в наукометричних базах Scopus та Web of Science.

Бажаю подальших успіхів у науковій діяльності всім учасникам нашої конференції! Слава Україні!

~ I. ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОГО МИСЛЕННЯ ЯК ЧИННИКА ДЕРЖАВОТВОРЕННЯ ~

Секція 1. *Соціогуманітарні проблеми євроінтеграційних процесів національної освіти в сучасній Україні*

УДК: 32.37.378

Балута Тетяна Павлівна
к. політ. н., ст. викладач кафедри філософії, історії та політології,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ОСВІТНІ ВТРАТИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

JEL classification: *D830; Z100*

Система вищої освіти України, як і решта сфер життя країни, зазнала серйозних втрат і руйнувань внаслідок нового етапу війни, який 24 лютого 2022 року проти України розпочала росія. Упродовж двох років до початку повномасштабної війни освітня сфера нашої країни функціонувала в умовах пандемії та обмежень, пов'язаних зі стрімким поширенням захворюваності на COVID-19. До початку цих подій на порядку денному для системи вищої освіти стояли питання реформування, імплементації норм прийнятого у 2014 році у новій редакції Закону України «Про вищу освіту», створення системи внутрішнього та зовнішнього забезпечення якості вищої освіти, узгодженої зі стандартами, що діють у Європейському просторі вищої освіти [1].

Військова агресія проти України, суттєво змінила звичний хід життя в багатьох сферах суспільства, зокрема в освітній. Ця ситуація створила низку серйозних проблем для освітньої системи, зокрема поставила виклики перед аналітичним і інформаційним забезпеченням освітньої галузі.

Одним із головних завдань вищої освіти в умовах воєнного стану є збереження високого рівня викладання та підтримка інтересу студентів до навчання. Досягнення цієї мети можливе завдяки впровадженню нових підходів до навчального процесу. Досвід подолання пандемії COVID-19 допоміг викладачам опанувати сучасні інформаційні та комунікаційні онлайн-технології. Проте в умовах воєнного стану особливо важливо забезпечити студентам можливість ефективного засвоєння навчального матеріалу. Отримання вищої освіти є важливим фактором для розвитку громадянського суспільства та зміцнення державності України.

Всі кроки, які роблять університетів для ефективності і якості освіти не впливають на ключові втрати ЗВО – це від'їзд молоді за кордон. Оскільки він безпосередньо впливає на їхнє фінансове становище, кадровий потенціал та конкурентоспроможність. Зменшення контингенту та «недобір»: у 2024 році кількість вступників в українські ЗВО скоротилася на 33% порівняно з попереднім роком.

Це зумовлено тим, що значна частина випускників шкіл (за оцінками, понад 300 тисяч дітей) перебуває за кордоном і обирає іноземні університети. Наступні роки ще біль погіршили ситуацію у ЗВО. Найбільш тривожною тенденцією є виїзд найбільш талановитої молоді. Наприклад, за даними МОН, понад 50% переможців олімпіад обирають навчання за кордоном [2].

Європейські університети (особливо в Польщі, Німеччині, Австрії та Словаччині) активно конкурують за вступ української молоді, пропонуючи безкоштовне навчання, стипендії та кращі умови безпеки. Молодь часто вважає іноземний диплом «квитком» на міжнародний ринок праці.

Не всі бажаючі можуть вступити і отримати закордону освіту, але для українських ЗВО це не дає позитивні перспективи. Молодь стає робочою силою для інших держав. Заробітна плата в країнах Європи в порівнянні з оплатою праці в Україні набагато більша. Такий фактор впливає на бажання залишатися далі і працювати без освіти. Наші найближчі західні сусіди створюють просто зазиваючи умови для молодих українців через відтік їхньої молоді до більш розвинутих європейських країн. Це втрата інтелекту, загалом молоді, яка не працює на українську економіку. Отже, наша економіка не здатна підтримувати їхніх батьків, які вийдуть або вже на пенсії. Це в сукупності руйнує економіку, і складає загрозу для безпеки країни. Тому що тоді в державі залишаться тільки люди похилого віку або близькі до нього.

Якщо взяти приклади Німеччини, Франції, США, то там малесенькі міста з населенням у 200 тисяч стають університетськими містечками. Їхня економіка розростається досить швидко. Тому що у всьому світі знають: інтелект, навички, інженерія, наука лежать в основі успішної економіки.

В нас освіта фінансується за залишковим принципом. І такий не стратегічний принцип призводить до відсутності висококваліфікованих спеціалістів, щоб керувати країною [3].

Згідно з прогнозами на 2025 рік, понад 170 тисяч абітурієнтів можуть обрати саме закордонні ЗВО, що ставить перед українською системою освіти критичне завдання – підвищувати свою конкурентоспроможність. Закордонні університети часто мають краще матеріальне забезпечення: новітні лабораторії, сучасні бібліотеки та кампуси. Чіткий розклад, прозорі процедури та можливість самостійно обирати частину навчальних дисциплін створюють комфортніші умови для студентів.

В умовах війни фактор безпеки став визначальним. За даними МОН України, понад 4 мільйони школярів перебувають за кордоном, і для багатьох сімей вступ до місцевого закладу вищої освіти є способом забезпечити дитині стабільне навчання без повітряних тривог та відключень світла [4, с. 38].

За словами фахівців, по-перше, в основному молодь їде навчатися в західні заклади вищої освіти через загальне враження економічного занепаду в Україні. Керуючись тим, що добробут кращий на Заході. По-друге, як зазначає політолог Михайло Басараб, прагнення молодих українців навчатися у Європі не обов'язково свідчить про відсутність якісної вищої освіти в Україні. Освіта на Заході розглядається передусім як вдалий привід для еміграції [5].

У 2026 році стійкість освітньої системи залишається одним із ключових індикаторів здатності держави протистояти викликам війни та готуватися до повоєнного відновлення. Для громадян важливо розуміти: інвестиції в освіту сьогодні – це основа безпеки, розвитку та європейського майбутнього України.

Українські університети під час війни грають ключову роль у формуванні нових спільнот. Вони не лише об'єднують студентів, викладачів і науковців, але й сприяють взаємодії з міжнародною академічною спільнотою, бізнесом і державними структурами. Це особливо важливо в умовах війни, коли виникає необхідність об'єднувати ресурси для досягнення спільних цілей.

Ініціативні допомоги, що спрямовані на підтримку студентів і науковців, які вимушені були покинути країну через війну, українські університети створюють можливості для збереження зв'язків з інтелектуальним потенціалом нації. Наприклад, через програми подвійних дипломів і академічні хаби, створені за кордоном, студенти мають змогу продовжувати навчання у безпечних умовах, а потім повертатися до України для участі у відновленні країни. Така інтеграція дозволяє зберегти людський капітал, який є надзвичайно важливим для майбутнього України.

Після завершення війни українські університети відіграватимуть центральну роль у відновленні країни. Вже зараз вони готують ґрунт для майбутніх проектів у галузі будівництва, енергетики, соціальних та економічних реформ. Через наукові дослідження, навчальні програми та співпрацю з міжнародними партнерами університети формують нові стандарти розвитку країни.

Ключовими завданнями, які стоять перед університетами, є інтеграція міжнародного досвіду в український контекст. Це стосується як відбудови інфраструктури, так і розвитку нових галузей економіки. Важливим елементом є залучення інноваційних технологій та передових наукових методів, що допоможуть Україні швидше відновитися та розвиватися.

Українські університети також допомагають зміцнювати соціальну тканину країни. Вони стають місцем, де зустрічаються представники різних секторів суспільства, обговорюють актуальні проблеми і шукають шляхи їх вирішення. Це робить університети важливими осередками громадянського суспільства, які допомагають формувати нову модель соціальної взаємодії.

Література

1. *Вища освіта в Україні : зміни через війну* / дослідження аналітичного центру «ОсвітАналітика» Київського університету імені Бориса Грінченка. URL: https://www.kas.de/uk/web/ukraine/einzeltitel/-/content/visa-osvita-v-ukraini-zmini-cerez-vijnu (дата звернення: 31.03.2026).

2. Шевчук І. Б., Шевчук А. В. Освітня аналітика крізь призму війни. *Економіка та суспільство*. 2022. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-80.

3. *Доступніша освіта і привід для еміграції* / 24 канал : аналітичний портал. URL: https://24tv.ua/navchannya_za_kordonom_chomu_molod_obiraye_zahidni_vuzi_i_yak_zminiti_situatsiyu_n1051787 (дата звернення: 04.04.2026).

4. Богданець А. В. Гармонізація вищої освіти України з Європейським освітнім простором. *Гармонізація вищої освіти України з Європейським освітнім простором: досягнення, виклики та перспективи* : зб. тез доп. VII Міжнар. наук.-практ. конф. Київ: ДНУ, 2025. С. 38.

5. *Освіта за кордоном: здобуття знань чи еміграція?* URL: https://blog.poltava.to/yanko/13982/ (дата звернення: 31.03.2026).

УДК: 352:316.32(477)

Несененко Павло Петрович
д. е. н., доцент, професор кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ТЕОРЕТИЧНІ ВИТОКИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЯК ІНСТИТУТУ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

JEL classification: *H110; H770*

Дослідження інституту місцевого самоврядування як ключового елемента громадянського суспільства сьогодні набуває надзвичайної актуальності в умовах реформ публічного управління та активної децентралізації в Україні. Формування спроможних територіальних громад і передача значної частини повноважень на місцевий рівень створюють надійну основу прозорої та ефективної системи управління. Роль місцевих органів влади виходить за межі формальних процедур держави: вони забезпечують реалізацію політичних, соціальних та економічних прав громадян і залучають населення до прийняття рішень, що безпосередньо впливають на життя громад. У контексті інтеграції європейських стандартів демократії ефективність місцевого самоврядування стає показником рівня демократичності держави, одночасно зміцнюючи взаємодію між владою та населенням і формуючи активну громадянську позицію. Це дозволяє глибше зрозуміти механізми роботи місцевих інститутів і визначити шляхи підвищення їхньої спроможності та здатності реагувати на потреби громадян. Завдяки цьому можна оцінити реальний вплив місцевого самоврядування на якість життя громад і розвиток демократії в Україні. В результаті аналіз природи, функцій і розвитку місцевого самоврядування поєднує наукову та практичну цінність і закладає основу для формування сучасного, активного та свідомого громадянського суспільства в державі.

З огляду на сучасну значущість місцевого самоврядування, важливо усвідомлювати його глибокі теоретичні та історичні витоки. Концепція громадянського суспільства і, як складова частина, місцевого самоврядування бере початок ще в епоху Античності, де у працях видатних давньогрецьких мислителів Платона та Аристотеля держава та громадянське суспільство розглядалися як взаємопов'язані та органічно інтегровані елементи суспільного устрою. Аристотель визначав державу як співтовариство громадян, підкреслюючи природний характер такого об'єднання та активну роль кожного громадянина у формуванні суспільних відносин. Громадянин у його трактуванні виступав не лише носієм прав, а й активним суб'єктом обов'язків, здатним впливати на політичне та соціальне життя спільноти. Дослідники відзначають, що ключовими складовими громадянського суспільства за Аристотелем були діалог, взаємне визнання та інституційні елементи самоврядування [1], що заклали основи для розвитку локальних форм організації влади та демократичної участі громадян на всіх етапах історії.

Ідея «загального блага» є базовим постулатом концепцій самоврядування та розвитку громадянського суспільства і має глибоке коріння зі стародавніх часів. Отці Церкви, зокрема Августин Гіппонський, розглядали загальне благо як відображення божественного порядку, де справедливість і мораль визначають основу правильного управління та гармонії суспільства. Держава і правитель існують не задля власних інтересів, а для підтримання порядку та духовного добробуту громадян. Римські імператори, наприклад Константин Великий, формували уявлення про владу як слугу загального блага, охоронця закону і стабільності імперії. Ці ранні традиції підготували ґрунт для розвитку політичної думки Середньовіччя. У пізньому Середньовіччі філософи та теологи, такі як Фома Аквінський, Роджер Бекон і Джон Меннелл, розвивали ці ідеї, стверджуючи, що мета правителя полягає у забезпечення справедливості та добробуту всього суспільства, а загальний інтерес перевищує приватні вигоди та узгоджується з моральним і божественним законом.

М. Кемпшалл детально досліджує, як пізньосередньовічні автори поєднували філософські, теологічні та політичні традиції для обґрунтування поняття «загального блага», показуючи його спадкоємність від ранньохристиянських мислителів і імператорської практики до політичної теорії пізнього Середньовіччя [2, с. 15–68].

Ідеї громадянського суспільства отримали подальший розвиток у XVII–XVIII століттях у працях видатних європейських філософів. Так, Гуго Гроцій підкреслював значення природних прав людини та свободи особистості, закладаючи підґрунтя для переходу від природного стану до організованого суспільного життя. Томас Гоббс розглядав державу як результат домовленості людей, необхідної для

забезпечення безпеки та порядку [3]. Джон Локк, у свою чергу, обґрунтував природну рівність людей і чітко розмежував поняття держави та суспільства, розглядаючи громадянське суспільство як сферу реалізації основних прав людини, зокрема права на власність, свободу та безпеку [3; 4]. Подальший розвиток цих ідей пов'язаний з науковими напрацюваннями Шарля де Монтеск'є, який сформулював принцип розподілу влади як запоруку свободи громадян і незалежності інститутів, що сприяє розвитку місцевого самоврядування та автономії громад. Жан-Жак Руссо, поглиблюючи концепцію суспільного договору, наголошував на народному суверенітеті та колективній відповідальності громадян за управління суспільством, розглядаючи легітимну владу як служіння спільним інтересам [3]. При цьому Іммануїл Кант вважав, що у справедливому суспільстві мають панувати закони, а не свавілля окремих осіб [3; 5].

Особливу роль у розвитку концепції громадянського суспільства відіграв Георг Вільгельм Фрідріх Гегель, який розглядав його як сферу, що посідає проміжне місце між сім'єю та державою. Він наголошував, що воно ґрунтується на потребах і інтересах людини як особистості та на правовому порядку, що забезпечує взаємодію індивідів. У цій системі кожна людина прагне реалізувати власні цілі, водночас взаємодія з іншими є необхідною для їх досягнення [3; 6].

Подальший розвиток ідей громадянського суспільства проявився у поступовому відокремленні його інститутів від державного апарату, передусім на місцевому рівні. У цьому контексті відомий дослідник цієї проблематики Алексіс де Токвіль розглядав громадянське суспільство як мережу добровільних об'єднань, здатних впливати на політичні процеси та сприяти реалізації спільних інтересів. Він підкреслював, що міцність демократії значною мірою визначається активністю громадян і рівнем розвитку місцевих інститутів самоврядування [3; 7].

Варто зазначити, що у сучасній науковій думці громадянське суспільство розглядається як динамічна мережа організацій та ініціатив, що посідає проміжне місце між державою і приватною сферою. Сучасні дослідники підкреслюють особливу роль некомерційних організацій, асоціацій та громадських спільнот у забезпеченні соціального контролю, реалізації колективних інтересів і підтримці демократії, наголошуючи на безперервній взаємодії між громадянами та владою.

Ця взаємодія формує своєрідну «тканину» громадянського суспільства, здатну підтримувати стабільність і розвиток демократичних інститутів.

В Україні сьогодні питання розвитку місцевого самоврядування набули особливої актуальності в умовах реформ публічного управління та децентралізації. Формування спроможних територіальних громад, передача значної частини повноважень і ресурсів на місцевий рівень, а також активна участь громадян у прийнятті управлінських рішень сприяють зміцненню інституційних засад громадянського суспільства, підвищенню відповідальності органів влади перед населенням та розвитку демократичної політичної культури.

Отже, місцеве самоврядування як інститут громадянського суспільства має глибокі історичні та теоретичні корені. Його становлення є результатом еволюції політико-правової думки, від ідей природних прав і суспільного договору до сучасних концепцій участі громадян, а подальший розвиток цього інституту залишатиметься ключовою умовою зміцнення демократичних засад і забезпечення ефективного управління, що формує основу сучасної державності.

Література

1. *Арістотель. Політика* / пер. з давньогр. та передм. О. Кислюка. Київ: Основи, 2000. 239 с.
2. Kempshall M. S. *The Common Good in Late Medieval Political Thought*. Oxford: Oxford University Press, 1999. 412 p.
3. *Інститут місцевого самоврядування в Україні в умовах децентралізації:* монографія / за заг. ред. д-ра політ. наук, проф. О. Н. Євтушенко, д. держ упр., проф. В. М. Ємельянова. Миколаїв, 2021. 206 с. DOI: https://doi.org/ 10.34132/IDU.2021.08.
4. Подковенко Т. Концепція лібералізму Джона Локка. *Актуальні проблеми правознавства.* 2022. № 1 (29). С. 12–17. DOI: https://doi.org/10.35774/app2022.01.0012.
5. Панченко О. О. Кантівські погляди на право та мораль як складові верховенства права. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство».* 2023. № 2. С. 426–429. DOI: https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.02.74.
6. Пашков А. С. *Вчення про громадянське суспільство в філософії Гегеля:* автореф. дис. на здобуття наукового ступеня кандидата філософських наук: спец. 09.00.05 / КНУ ім. Т. Г. Шевченка. Київ, 2007. 20 с.
7. Ніколенко В. Сутність та особливості демократії в інтерпритації А. де Токвіля. *Український соціологічний журнал.* 2021. Вип. 26. С. 39–49. DOI: https://doi.org/10.26565/2077-5105-2021-26-04.

УДК: 130.2

Симоненко Сергій Петрович
канд. філос. наук, доцент кафедри філософії, історії та політології,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ДО ПИТАННЯ ПРО РИЗИКИ СИСТЕМНОГО ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ОСВІТІ

JEL classification: *D830; Z000*

Проблема використання ШІ в освітньому середовищі вже багато років поспіль займає визначальне місце за своєю значимістю. Зокрема, вона пов'язана з застосуванням найбільш популярної як в середовищі освітян, так і учнів та студентів моделі Chat GPT. Остання, та подібні їй моделі розглядаються багатьма експертами як чинник, спроможний здійснити небачений прорив у освітніх технологіях, здатних надати унікальні можливості для персоналізації освіти, посилення ефективності опанування різноманітними знаннями, формування покоління фахівців, здатних підходити до вирішення проблем, з якими постійно стикається людство, на якісно новому рівні. Оптимізм додається особливо з огляду на ті успіхи, які вже були досягнуті такими країнами, як Китай, Тайвань, Сінгапур тощо, освітні системи яких вже давно широко впроваджують ШІ та комп'ютерні технології в програми своїх шкіл та ВУЗів.

Суперечливий характер суспільного розвитку в умовах широкого впровадження технологій нейромереж забов'язує нас бути готовим до протидії тим явними та прихованими загрозами, які вони несуть людству вже на етапі формування за їх допомогою майбутнього члена суспільства в освітній сфері, зокрема. Зворотною стороною тріумфального поступу штучного інтелекту у всіх без виключення сферах суспільного життя, яку здебільшого воліють не помічати уряди та керівники провідних технологічних корпорацій, може стати, і вже стає, викликана дедалі більш активним користуванням гаджетами та пошуковими онлайн-системами розумова деградація, зниження критичного мислення прийдешнього покоління як потенціалу та ресурсу подальшого соціально-економічного та політичного розвитку суспільства [1].

Зокрема, непоправної шкоди нанесло системі світової освіти, а відтак і сліпо та некритично копіюючій її вже кілька десятиліть вітчизняній, укорінена вже в ній практика перевірки успішності навчання студентів шляхом тестування. Внаслідок цього була значною мірою втрачена здатність кількох поколінь випускників ВНЗ до фахового, предметного вербального спілкування, демонстрації спроможності висловлювати свої думки самостійно, як і здатності творчо підходити до вирішення поставлених перед ними задач. Складається враження, що розробники освітніх стратегій сьогодні сприймають сучасного «цифрового індивіда» вже як даність, під яку варто лише пасивно підлаштовуватись. Як показує одне з досліджень, середньостатистичний випускник в США, до прикладу,сьогодні витратив менше ніж 5000 годин свого життя на читання, але понад 10 000 годин на гру у відеоігри (не кажучи вже про 20 000 годин на перегляд телевізора) [2, с. 1]..

Одним із наслідків цифровізації освіти є і проблема плагіату, яка сьогодні стала першочерговою для сучасних шкіл та університетів. Однак, як виявляється, вона стосується не тільки студентів, а й викладачів, котрі все частіше починають використовувати нейромережеві сервіси як для створення навчального матеріалу, так і контролю успішності здобувачів освіти. Останнім, в той же час, використання ШІ суворо забороняється.

Подвійні стандарти, котрі практикують виші, вже перестають бути суто етичною проблемою, переростаючи в проблему економічну. Протягом останніх місяців студентські спільноти в США виступили ініціаторами вимог повернути їм кошти за навчання. Адже виконання тих функцій і задач, котрі традиційно були покладені на викладачів, сьогодні цілком може взяти на себе викладачі-чат-боти, котрі он-лайн за невелику плату можуть бути доступні майже кожному бажаючому отримати знання. Щоправда, сама по собі проблема плагіату навряд чи може бути вирішена остаточно навіть у випадку повного задоволення вимог студентів. Адже у своєму бажанні здобутки ChatGPT приписати собі, вони керуватимуться спокусою обійти програми-детектори згенерованих ШІ текстів, позбавляючись маркерів плагіату в процесі написання своїх курсових робіт, дипломів тощо.

В переліку маніпуляцій, пов`язаних з нейромережевими текстами особливо поширеними стали запити до ШІ переформулювати їх іншими мовними моделями, навмисно примітизувати тексти шляхом внесення стилістичних чи граматичних помилок тощо. І це вже не кажучи про те, що

отриманий таким чином результат, як правило, залишає в тіні такі принципові питання, як збір контенту для навчальних даних, відсутність посилання на оригінальних його творців та невраховані зусилля, які витрачаються на розробку набору даних та модерацію згенерованого контенту. Наслідком цього є зростання конфліктних ситуацій між викладачами та студентами, вирішення котрих потребуватиме від кожної сторони дедалі більших зусиль і навіть може стати потужним стимулом пошуку креативних рішень, котрі, однак, вже матимуть мало чогось спільного з головними задачами освіти взагалі.

Немає сумніву, що в короткотерміновій перспективі в сфері економіки попит на висококваліфікованих фахівців, здатних демонструвати високу продуктивність з опорою на нейромережі буде тільки зростати Однак вже сьогодні важко не помітити, що в тих видах діяльності, котрі принципово можливо алгоритмізувати і відповідно не передбачають виконання творчих, концептуальних задач, де участь людського інтелекту зазвичай була обов'язковою, роль людини в її синергії з обчислювальними системами неухильно знижується.

Як одне з вирішень даної проблеми, пропонується в навчальному процесі акцент робити не на механічному засвоєнні навчального матеріалу, подачі певної інформації, з чим цілком успішно сьогодні вже справляється ШІ, а на перетворенні її у знання через її осмислене, системне, контексне привласнення, активне розпредмечення, прагненні опанувати нею на рівні причинно-наслідкових зв`язків тощо. Тільки тоді знання, поставши вже як особливий продукт пізнавальної діяльності, який завжди має суб'єктивний, особистісний вимір, дасть нам змогу створювати щось нове, відкрити шлях до творчості. Головним напрямком діяльності сучасного викладача, таким чином, повинно стати культивування у студентів саме тих суто людських якостей, котрі машина ніколи не буду спроможна повторити. Йдеться насамперед про навички та вміння, які можуть слугувати стимулами розвитку людської свідомості, функцій та задач нашого мозку: пам'яті, емоційності, здатності до апперцепції, ціннісних морально-етичних орієнтацій, сенсорики сприйняття, моделювання рухів у їх тісній, синкретичній взаємодії тощо. Саме ці структури дають змогу нам творчо підходити ло вибору різних видів та рівнів міркувань у відповідністю зі специфікою вирішуваних проблем. Притаманна людині вибірковість та гнучкість людської свідомості, її здатність до абстрактного та креативного мислення є головною запорукою збереження нашої ідентичності.

Література

1. Хандій О. О., Кобцева Д. А. Людський капітал та його роль у забезпеченні економічного зростання. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.* 2023. 4 (280). С. 55–63. DOI: https://doi.org/10.33216/1998-7927-2023-56-63
2. Prensky M. Digital Natives, Digital Immigrants. *On the Horizon.* 2001. Vol. 9. Pp. 1–6. 11. URL: https://cosc-480-ucd-f16.github.io/COSC-480-UCD/files/Prensky2001-DigitalNativesDigitalImmigrants.pdf

УДК: 1:378+339.923

Шмиголь Михайло Федорович
к.філос.н., доцент, завідувач кафедри філософії, історії та політології,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ОСВІТА ЯК ПРОСТІР МИСЛЕННЯ: СВІТОГЛЯДНО- ФІЛОСОФСЬКИЙ ДИСКУРС

JEL classification: *D830; Z000*

Перед освітянською спільнотою постало питання щодо вищої освіти в епоху штучного інтелекту. Таке питання виникає саме тому, що все більш зростаюче використання штучного інтелекту в освітній діяльності актуалізує потребу запровадження принципово нових підходів до забезпечення якості вищої освіти в умовах її цифровізації. Виникає необхідність звернути увагу на кардинальні зміни, які вже відбулися і тільки посилюватимуться з розвитком інструментів штучного інтелекту в сучасних умовах.

В дискусіях щодо майбутньої долі штучного інтелекту та його впливу на освітню діяльність частіше за все виникають питання щодо особливостей самого людського інтелекту, і чим він відрізняється від штучного інтелекту. Розуміння такої різниці особливо важливе в сфері вищої освіти і особливо у зв'язку з необхідності розвитку мислення у студентів в навчальному процесі.

Виникають питання: на що слід орієнтувати процес навчання за умов впровадження технологій штучного інтелекту? На розвиток інтелекту, чи на розвиток способів мислення?

Ставлячи таким чином питання, ми підкреслюємо необхідність розуміння різниці між мисленням та інтелектом як взаємопов'язаними та взаємообумовленими, але не тотожними поняттями.

Що таке інтелект? Це поняття досить широко представлено в літературі і тому тут мають місце різні дискусійні підходи та смислові відтінки в процесі інтерпретації його змісту. Принаймні слід виокремити три рівні інтелекту, специфіку кожного з них ми визначаємо через наявність феномену мислення в їх структурі.

Якщо мислення розуміти в картезіанському сенсі, то до нього відноситься все, що безпосередньо усвідомлюється суб'єктом. В ньому є «я мислю», cogito, тобто усвідомлення пізнавальних актів.

Мислення в широкому розуміння – це процес, що носить усвідомлений, інтенціонально спрямований, смислоутворюючий характер. У нього така природа, що його неможливо відірвати від таких фундаментальних характеристик людини як свідомість, саморефлексія, переживання (qualia), екзистенційний досвід, цілепокладання [1, с. 107]. Важливо, що мінімальні умови мислення передбачають: наявність суб'єкту, що прагне до пізнання істини, але не як останньої інстанції, а як певного етапу в безкінечному процесі пізнання світу і людини; здатність суб'єкту поставити під питання власні підстави до мислення; вміння розрізняти хибне – істинне; ситуацію, коли мислення можливе, якщо є рефлексивний розрив між тим «як діє?» і «чому так діє?».

Виходячи саме з такого розуміння природи мислення ми вважаємо, що по-перше, інтелект як такий, в самому широкому розумінні, слід розуміти як здатність системи вирішувати задачі на основі вже закладених програмних алгоритмів. І в цьому сенсі така здатність є і у тварин, і у машин.

Але на цьому рівні інтелекту мислення відсутнє принципово. Інтелект як такий позбавлений здатності до мислення, тому що він безсуб'єктний.

По-друге, людський інтелект ми розглядаємо як видове поняття по відношенню до інтелекту взагалі, і окрім того що він характеризується вмінням обробляти інформацію, навчатися, створювати знання, передбачати майбутнє, у нього є здатність усвідомлювати нові ситуації на основі досвіду, бути вбудованим у суспільну свідомість, мову, культуру, історію; його особливість пов'язана з здатністю ставити питання, а не лише вирішувати задачі, виходити за рамки даних умов; він зорієнтований не лише на ефективність, але й на значення. І тут важливо, що людський інтелект включає мислення, але не зводиться до нього.

Людський інтелект за своїм походженням є продуктом антропосоціогенезу, в межах якого формується і розвивається сучасна людина з її фундаментальною сутнісною властивістю – бути свідомим, мислячим суб'єктом. В основі людського інтелекту лежить мислення. Хоча останнє не тотожне інтелекту.

В історії філософії мислення завжди розглядалось як сутнісна властивість людини, що докорінно відрізняє її від усіх інших живи істот. Дискусії щодо наявності якихось елементарних проявів мислення у високо розвинутих тварин ми відкидаємо, вважаючи, що у останніх є не мислення, а інтелект, який проявляється в здатності орієнтуватися в просторі для досягнення результату в процесі вирішення адаптивних задач.

По-третє, штучний інтелект є результатом інженерного проектування та алгоритмічної обробки даних. В строгому сенсі він вичислює, розпізнає паттерни, оптимізує вірогідності. І суттєвим є те, що оперуючи знаками, він позбавлений суб'єктивного досвіду, і на відміну від людського інтелекту, не знає, що знає, не переживає, по справжньому не сумнівається. Його цілі задані ззовні і він не вибирає, не має мотиву до дії. Йому не притаманна творчість, він її імітує і виступає як комбінатор, що статистично реконструює вже існуюче. Штучний інтелект проявляє «вміння» виконувати задачі, для яких він був розроблений на основі програмування даних, які використовувались при його розробці і в цьому сенсі може бути досить розвинутим у вирішенні певних задач, але він не володіє людським інтелектом саме тому, що у нього відсутня здатність до мислення.

Безперечно, що штучний інтелект вміє: оперувати поняттями, будувати судження, дотримуватися логічних зв'язків, вирішувати задачі за правилами. Це також має ознаки формального мисленням, але такі операції Кант називав – роботою розсудку, тобто здатністю мислити предмет з допомогою понять, що упорядковують дані досвіду, створюючи формальні правила, а не розумом, тобто мисленням вищого рівня як здатності суб'єкту оперувати ідеями за межами досвіду. Штучний інтелект не володіє власним досвідом, але працює з репрезентацією досвіду інших. У нього принципово відсутнє трансцендентальне «Я», тобто, відоме декартівське «я мислю», яке повинно супроводжувати усі мої уявлення. В ньому немає суб'єкту як умови досвіду, або інакше кажучи – відсутня внутрішня єдність єдиного досвіду.

І безперечно, що на відміну від людського інтелекту, штучний інтелект не володіє свідомістю, самосвідомістю, здатністю до самостійного навчання у тому обсязі, як це характерно для людини. А в проблемі співвідношення штучного інтелекту та мислення це принципово важливо, тому що саме мислення ми розглядаємо як виключно людський феномен, який не просто обробляє, а

усвідомлено обробляє інформацію, що направлена на розуміння об'єктивної реальності, вирішення задач, прийняття рішень і формування нових ідей. Разом з тим слід мати на у вазі, що в формально-логічному сенсі штучний інтелект слідує правилам логіки і в інтелекті вони присутні як його мінімальний рівень прояву формально-логічного мислення.

Якщо наявність логічних операцій, обробки інформації, адаптивної поведінки, навчання, мовної компетенції достатньо для інтелекту, то для мислення вищого рівня цього недостатньо, і було б помилкою зводити його до штучного інтелекту.

Інтелект як здатність алгоритмічного розв'язання задач у рамках засвоєного досвіду функціонує там, де умови дії та критерії успіху задані заздалегідь. Мислення ж є принципово іншою формою когнітивної активності, яка заснована на постановці питань, які не мають готового способу вирішення. У цьому сенсі воно не є найвищим ступенем розвитку інтелекту, а виступає його граничною межею. Якщо інтелект орієнтований на ефективність, то мислення спрямовано на проблематизацію, здатну поставити під питання самі підстави пізнавальної діяльності. Саме тому, на наш погляд, виникає проблема, коли сучасна вища освіта, культивуючи інтелект, нерідко витісняє мислення, тоді як насправді штучний інтелект демонструє граничний випадок інтелекту без мислення.

Зрозуміло, що інтелект і мислення взаємопов'язані та взаємообумовлені процеси.

Але акцентуючи увагу на цій різниці, ми наголошуємо на необхідності не зводити освітній процес до рівня інтелектуальних здібностей, щоб не втратити за цим потребу в розвитку мислення.

Таким чином, розуміння різниці між інтелектом та мисленням дає підставу поставити питання щодо розвитку способів мислення, світоглядних якостей, ціннісних орієнтацій, морально-етичних основ в освітній діяльності, які визначені в Законі про вищу освіту в контексті впровадження штучного інтелекту в навчальний процес в епоху цифрових технологій.

Література

1. Шмиголь М. Ф. Актуалізація розвитку логіко-філософських чинників критичного мислення в освітньому процесі сучасного інформаційного суспільства. *Забезпечення якості вищої освіти: проблеми та перспективи розвитку* : матеріали Міжнар. наук.-метод. конф., м. Одеса, 27–28 лютого 2020 р. Одеса, 2020. С. 106-108.

УДК: 364. 2

Щербина Надія Федорівна
к.і.н., доцент кафедри філософії, історії та політології,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ІСТОРИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

JEL classification: *I380; Z180*

Зарубіжний досвід соціальної роботи різноманітний і багатогранний. Різні погляди на соціальні проблеми існували у Стародавньому Єгипті, Стародавньому Китаї, Стародавній Греції. Саме в цих давніх цивілізаціях були закладені основні засади соціальної політики та соціальної допомоги, що слугували основою щодо формування згодом наукових концепцій соціальної роботи.

Коли пишуть про соціальну роботу за кордоном, то зазвичай мають на увазі західноєвропейські країни, США та Канаду. Однак у певних формах, різними чи схожими методами, з різною віддачою та ефективністю соціальна робота ведеться у всіх країнах [1].

Практично в усіх країнах є соціальні працівники – одні з них отримали підготовку різного рівня у спеціалізованих навчальних закладах і тому вважають себе професіоналами; інші, які не мають професійної підготовки, займаються соціальною роботою на громадських засадах або працюють за наймом у соціальних установах на допоміжних посадах. В основі будь-якої соціальної діяльності лежать складові елементи, які включають такі чотири концептуальні галузі: призначення та цілі професії; система цінностей, етика та філософія практичного спрямування; основа знань практичного спрямування; методи та засоби, що використовуються в роботі.

Перш за все, необхідно мати на увазі два аспекти у соціальній роботі, у соціальному захисті тих чи інших верств та груп населення. Як вид діяльності, націлений на підтримку, захисту людей, які опинилися у важких ситуаціях, соціальна робота з'явилася з моменту виникнення та розвитку людського суспільства. Звичайно ж, вона в різні періоди мала різний характер, здійснювалася різними методами та у різних формах, стосувалася далеко не всіх верств населення та по-різному

оцінювалася суспільством та його різними інститутами. Як відомо, допомога, благодійність мали місце завжди. І, зрозуміло, на Русі, про що свідчать історичні документи.

У літературі виникнення соціальної роботи як професії зазвичай датують кінцем XIX початком XX століть. Саме цей період у ряді індустріально розвинених країн з'являються групи фахівців, які починають професійно займатися соціальною роботою, створюють навчальні заклади, навчають соціальних працівників. Великобританія, Німеччина та США були тими країнами, де соціальна робота насамперед оформилася як особливий вид діяльності, і де вона потім була поставлена на професійну основу [2, с. 37].

Наприкінці XIX століття соціальні реформатори та лідери благодійності починають організовувати систему професійної освіти, подібно до підготовки лікарів, вчителів, священиків тощо.

Цей період історії відомий як період інтенсивного розвитку капіталізму, посиленої експлуатації, масовим зубожінням осіб найманої праці та, як наслідок, зростанням революційних виступів робітничого класу. Соціально-економічні та політичні передумови стали основними причинами виникнення соціальної роботи. Для даного етапу розвитку європейської та американської цивілізації характерно включення механізму соціального маневрування через ухвалення соціального законодавства та заснування системи соціальної підтримки найманих робітників та членів їх сімей.

Таким чином, у Європі діяльність у новій професійній сфері, що розвивається, була позначена як «соціальна медицина». У Північній Америці загальноприйнятим терміном на початку століття став термін «соціальна робота». Проте лише з кінця XIX – початку XX ст. соціальна робота формується як вид професійної діяльності. Офіційне визнання соціальної роботи як професії, спеціальності, запровадження посади соціального працівника в офіційних державних документах було здійснено у різних країнах у різний час.

Література

1. Бутник О. О. Аналіз моделей соціальної політики в країнах з розвинутими ринковими відносинами: досвід для України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 5. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1236 (дата звернення: 11.04.2026).

2. Гонтар З. Г. Перспективні напрями вдосконалення соціальної політики в Україні з урахуванням досвіду європейських країн. *Економіка праці. Демографія. Соціальна політика.* 2021. Вип. 3 (149). С. 36–41. DOI: https://doi.org/10.36818/2017-4653-2021-3-6

УДК: 1:378+339.923

Щубелка Наталія Володимирівна
к. філос. н., доцент кафедри філософії, історії та політології,
Одеський національний економічний університет (Україна)

НЕФОРМАЛЬНА ОСВІТА ЯК ВИД СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

JEL classification: *D830; Z00*

Сьогодення вносить нові акценти в зміст освітньої діяльності. В епіцентрі сучасної світової освітньої політики – розробка стратегій та технологій неперервної освіти. В «Меморандумі безперервної освіти Європейського Союзу» (Лісабон, березень 2000 р.) неперервна освіта визначається як головна політична програма громадянського суспільства. Важливість неперервної освіти підтверджується нормативними актами міжнародних організацій – ЮНЕСКО, ЄС, ООН, Міжнародної організації праці, Ради Європи та ін. Значущість неперервної освіти в процесі підготовки людини до життя в умовах динамічних змін, спричинених технологічним розвитком та трансформацією соціальних структур задекларовано на рівні офіційних документів: «Освіта американців для XXI століття» (США), «Освіта майбутнього» (Франція), «Пошук моделей освіти для XXI століття» (Японія) та інші.

Концепт неперервної освіти та зміни в статусі суб'єкта навчального процесу стали ключовими тезами гуманістичної педагогіки. Неперервна освіта розширює горизонти навчання за рахунок відмови від часових обмежень та впровадження нових форм та технологій навчання.

В цьому контексті набула вагомості неформальна освіта. Реалізуючись у сфері дозвілля та громадської активності, неформальна освіта стала максимально сприятливим середовищем для впровадження інноваційних освітніх технологій. Навчання у вільний час у форматі тренінгів, майстер-класів, клубів за інтересами, воркшопів, онлайн-курсів, вебінарів та практичних тренувань

для здобуття нових знань та формування навичок спряло розширенню педагогічного простору, впровадження нових принципів здійснення освітнього процесу.

В науковому дискурсі актуалізувалася теза про те, що формування системи знань та компетентностей сучасної людини не може бути справою лише педагогічних інституцій.

Так, осередком неформальної освіти стали сучасні дитячі рекреаційні заклади. Реалізуючи програми оздоровчої тематичної зміни протягом якої дитина крім послуг з оздоровлення та відпочинку отримує комплекс додаткових послуг за напрямами позашкільної освіти, фізичної культури та спорту, соціальної реабілітації та соціального захисту, дитячі рекреаційні заклади забезпечують ефективну комунікацію та створюють умови для розвитку внутрішнього потенціалу дитини. Формування соціальних і громадських компетентностей, підняття рівня загальнокультурної, екологічної грамотності, пропаганда здорового способу життя, створення умов для самовизначення та самореалізації вихованців – головні акценти освітньої-виховної діяльності в умовах рекреації.

Заклади дитячої рекреації гармонізують оздоровлення з навчанням, розвитком soft skills, та критичного мислення, трансформуючись в систему, що поєднує відпочинок, освіту, соціалізацію та оздоровлення. Відпочинок стає не лише релаксаційним, а й освітньо-розвивальним. Культурно-дозвіллева сфера як платформа для неформальної освіти стає ресурсом для організації навчального процесу. У межах наукового знання сформувалися нові напрями – «рекреаційна педагогіка» та «рекреаційна психологія».

Як вид соціокультурної діяльності неформальна освіта поєднує освітні, культурні та комунікативні практики, формуючи актуальне для неперервного навчання середовище. Тенденції розвитку неформальної освіти свідчать про формування нових підходів до навчання, впровадження інноваційних методів організації пізнавальної діяльності. В умовах динамічного розвитку культури та зростання ролі навчання впродовж життя неформальна освіта стає важливим елементом соціокультурної діяльності.

Література

1. *Неформальна освіта: теоретичні аспекти та наукові підходи.* URL: https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/335421.pdf (дата звернення: 29.03.2026).
2. *Роль неформальної освіти сучасному суспільстві.* URL: http://iqholding.com.ua/articles/rol-neformalno%D1%97-osv%D1%96ti-u-suchasnomu-susp%D1%96lstv%D1%96 (дата звернення: 30.03.2026).

УДК: 1:378+339.923+352.075

Юшкевич Юлія Сергіївна
к. філос. н., ст. викладач кафедри філософії, історії та політології,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ЄВРОПЕЙСЬКІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ ОСВІТНЬОЇ СФЕРИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

JEL classification: *I280; Z180*

Сучасна епоха характеризується фундаментальним зміщенням акцентів у державному управлінні: від жорсткої вертикальної централізації до гнучких, децентралізованих систем, де епіцентром розвитку стає територіальна громада. У контексті європейської інтеграції України освітня сфера виступає не лише об'єктом реформування, а й головним інструментом транзиту до західних цінностей, що робить питання місцевих освітніх орієнтирів стратегічно пріоритетним. Європейські стандарти постулюють, що якість освіти визначається не стінами навчальних закладів, а здатністю локальної спільноти створити екосистему для всебічного розвитку особистості, де навчання впродовж життя стає не гаслом, а способом існування.

Фундаментом цієї моделі є принцип субсидіарності, який у науковому розумінні означає, що державні функції мають виконуватися на найнижчому компетентному рівні. Для українських громад це трансформувалося у реальну автономію – фінансову, кадрову та академічну. Однак автономія без стратегічного бачення ризикує перетворитися на деградацію мережі, тому європейський орієнтир вимагає від місцевої влади переходу від ролі «господарника», що латає дахи, до ролі «стратега», який формує інтелектуальний профіль регіону. Це передбачає створення систем внутрішнього забезпечення якості, які б не дублювали державний нагляд, а допомагали навчальним закладам ідентифікувати зони росту. Трансформація суспільного договору на місцевому рівні легітимізує громаду як суб'єкта освітньої політики. Тепер навчальний заклад несе відповідальність за якість

«освітнього продукту», де ключовими метриками виступають не формальні господарські показники, а інтелектуальний розвиток і психологічний комфорт особистості.

Центральним викликом сучасності є нова безпекова парадигма. В українських реаліях європейський орієнтир на безпеку освітнього середовища набув екзистенційного значення. Якщо для ЄС «безпечна школа» – це насамперед психологічний комфорт та відсутність булінгу, то для нас це фізичне виживання, поєднане з ментальним здоров'ям. Місцеве самоврядування сьогодні вимушене проектувати освітні простори, які є водночас і фізичними фортецями, і сучасними лабораторіями. Науковий підхід до проектування простору доводить, що архітектура безпосередньо впливає на нейронні зв'язки, тому сучасна громада має інвестувати у багатофункціональні укриття-хаби, які після війни стануть центрами громадської активності, що відповідає європейській концепції стійкості.

Паралельно з безпекою розвивається орієнтир на радикальну інклюзивність. Європейська філософія відмовляється від сегрегації у будь-яких проявах. Місцева влада має забезпечити трансформацію освітнього середовища в інклюзивну екосистему, де кожна особистість, незалежно від індивідуальних особливостей розвитку, стає суб'єктом соціальної взаємодії та повноправним будівничим життя громади. Це вимагає розбудови мережі інклюзивно-ресурсних центрів, які мають стати методичними серцями територій, а не бюрократичними структурами. Рівень розвитку інклюзії в громаді є прямим індикатором її цивілізованості та здатності до емпатії, що в довгостроковій перспективі формує міцний соціальний капітал і знижує навантаження на систему соціального захисту.

Цифрова трансформація в контексті європейських орієнтирів виходить далеко за межі банальної закупівлі гаджетів. Мова йде про подолання цифрового розриву між мегаполісом і віддаленим селом. Громада має гарантувати, що кожен учень, незалежно від географії, має доступ до високошвидкісного Інтернету та віртуальних лабораторій. Це створення «Smart-громади», де дані використовуються для прийняття управлінських рішень: аналіз успішності через електронні системи дозволяє місцевій владі бачити реальну картину і вчасно інвестувати у проблемні зони.

Цифровізація – це інструмент демократизації знань, який дозволяє вчителю з провінції бути частиною глобальної академічної спільноти.

Однак будь-які технології мертві без людини. У європейській традиції вчитель – це не ретранслятор інформації, а вільний інтелектуал і фасилітатор. Проблема кадрового голоду є спільною для всієї Європи, але успішні громади долають її через систему муніципальних стимулів: від службового житла до грантів на інноваційні проекти. Педагог у громаді європейського зразка має стати найпрестижнішою фігурною, інтелектуальним лідером, чий професійний розвиток фінансується як найвигідніша інвестиція. Місцеві центри професійного розвитку мають працювати на засадах коучингу, допомагаючи викладачу адаптуватися до нового покоління, яке потребує зовсім інших підходів до мотивації.

Стратегічним вектором розвитку постає синергія екологізації та STEAM-орієнтації, що пронизує всі ланки освітньої вертикалі – від дошкільних осередків до університетських кампусів. Європейський «Зелений курс» в освітньому просторі сьогодні виходить далеко за межі теоретичного вивчення природничих дисциплін, втілюючись у прикладне управління ресурсами: сортування відходів, впровадження альтернативної енергетики та проведення енергоаудитів будівель за безпосередньої участі здобувачів освіти. Це не просто передача знань, а формування екоцентричного світогляду громадянина, спроможного брати відповідальність за сталий розвиток своєї території та гармонійне співіснування техносфери й природи.

Концепція STEAM при цьому трансформується у дієвий інструментарій, що поєднує жорстку логіку науки та інженерії з гнучкістю мистецтва, дизайну та етики. Такий підхід дозволяє готувати не просто технічних виконавців, а креативних інноваторів, здатних до нестандартного розв'язання складних технологічних завдань через призму людино центричності [1, с. 41]. Освітня сфера громади не може функціонувати в ізоляції, продукуючи кадри «у порожнечу»; її місія – стати органічною частиною економічного та культурного ланцюжка регіону. Це передбачає створення умов для професійної самореалізації інтелектуальної та творчої еліти на місцях, що стимулює талановиту молодь інвестувати свій потенціал у розбудову малої батьківщини, перетворюючи її на конкурентоспроможний інноваційний хаб.

Водночас одним із найскладніших аспектів системної інтеграції є оптимізація освітньої мережі та консолідація ресурсів. Європейська практика переконливо доводить: розпорошення фінансування та кадрового потенціалу між інституційно слабкими закладами – це шлях до інтелектуальної деградації та втрати глобальної конкурентоспроможності. Хоча реструктуризація мережі часто супроводжується соціальною напругою, наукова об'єктивність вимагає від лідерів громад публіцистичної переконливості та візіонерського підходу.

Необхідно чітко артикулювати: концентрація ресурсів у потужних STEAM-центрах та мультидисциплінарних освітніх осередках, оснащених сучасними дослідницькими лабораторіями, мистецькими студіями та укомплектованих прогресивним викладацьким складом, є стратегічно вигіднішою, ніж інерційне утримання інституцій, які не спроможні забезпечити актуальний рівень компетенцій. Створення сильних академічних та професійних вузлів, що забезпечують доступ до передових баз даних, високих технологій та міжнародної мобільності, – це питання чесності перед майбутніми поколіннями та запорука виживання громади в глобальному інтелектуальному змаганні.

Підсумовуючи, варто підкреслити, що впровадження європейських орієнтирів в освітню вертикаль на місцевому рівні – це стратегічний перехід від інерційної адаптації до формування моделі випереджального розвитку. Для України цей шлях, обтяжений екстремальними викликами сучасності, водночас відкриває унікальне «вікно можливостей» для здійснення цивілізаційного стрибка, оминаючи застарілі інституційні етапи. Освітня сфера має трансформуватися у центральну точку консолідації громади – динамічний простір, де синхронізуються вектори інтересів стейкхолдерів: від академічної спільноти та бізнес-еліт до органів врядування та молоді. Лише через розбудову відкритої, безпечної та наукомісткої системи на місцях можна забезпечити не просто номінальну інтеграцію до європейських структур, а реальну інтелектуальну суб'єктність української нації у світі, де знання визначено як головну валюту та найпотужніший інструмент впливу. Громада, яка сьогодні здійснює стратегічні інвестиції в розвиток особистості, закладає фундамент свого глобального домінування в майбутньому, адже саме в освітніх осередках гартується той людський капітал, що визначатиме параметри нашої свободи, безпеки та суспільного добробуту.

Література

1. *Філософські, історичні та соціально-політичні проблеми розвитку інформаційного суспільства в Україні*: науковий дайджест / кол. авт., відп. ред. М. Ф. Шмиголь. Київ, 2023. 284 с.

УДК: 159.923.2:159.942.5-053.6

Асєєва Юлія Олександрівна
д. психол. н., професор, завідувачка кафедри мовної та психолого-педагогічної підготовки,
Одеський національний економічний університет (Україна)
Хохрякова Ксенія Ігорівна
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти центру заочної форми навчання,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ЕМОЦІЙНА ВРАЗЛИВІСТЬ МОЛОДІ ЯК ЧИННИК ДЕПРЕСИВНИХ ПРОЯВІВ

***JEL classification:** I120; I210; Z130*

Проблема психічного здоров'я молоді залишається однією з найбільш актуальних у сучасній психології. Молодіжний вік є періодом активного особистісного становлення, формування самооцінки, життєвих орієнтирів, системи цінностей і способів емоційного реагування. В цей період підвищується чутливість до стресових впливів, посилюється залежність від оцінки з боку оточення, а внутрішні переживання часто набувають особливої гостроти [1, с. 330–344; 2, с. 290–305].

Ці особливості вікового розвитку роблять молодь більш вразливою до емоційної нестійкості та появи депресивних проявів, які часто мають латентний характер і можуть тривалий час залишатися поза увагою фахівців.

Емоційна сфера особистості охоплює емоції, почуття та емоційні стани, через які виявляються внутрішні переживання людини, її ставлення до себе, інших людей і навколишнього світу [3, с. 214–219]. Дослідники вікової психології підкреслюють, що в молодіжному віці посилюються внутрішня суперечливість, нестійкість самооцінки, потреба у визнанні та прагнення до самостійності [1, с. 330–344; 2, с. 290–305]. Це створює специфічний психологічний фон, на якому розвивається схильність до інтенсивних афективних реакцій. Враховуючи зазначене, навіть окремі депресивні прояви можуть суттєво позначатися на навчальній діяльності, спілкуванні, мотивації та загальному психологічному благополуччі молодої людини, порушуючи процеси її соціальної адаптації та професійного самовизначення.

Емоційна сфера молодої людини формується під впливом не лише вікових змін, а й умов соціального середовища, у якому вона перебуває. Значну роль відіграють міжособистісні стосунки з однолітками, сімейний клімат, навчальне навантаження, рівень підтримки з боку значущих дорослих та можливість відкрито виражати власні переживання. В сучасних умовах до цих традиційних чинників додаються фактори соціальної невизначеності та екстремальних стресорів, що виснажують адаптаційні ресурси особистості. За несприятливих умов навіть тимчасові труднощі можуть набувати стійкого емоційно негативного забарвлення та впливати на загальний психологічний стан особистості. Крім того, дефіцит конструктивних копінг-механізмів та тривалий вплив негативних факторів середовища сприяють зростанню коморбідності тривожних та депресивних станів, що вимагає розробки комплексних підходів до психологічної профілактики та підтримки молоді.

Метою дослідження стало вивчення особливостей емоційної сфери молоді з ознаками депресивних проявів. У дослідженні взяли участь 45 учнів старших класів віком 16–18 років.

Для отримання емпіричних даних було використано шкалу депресії Т. Балашової, шкалу диференціальних емоцій К. Ізарда та методику самооцінки емоційних станів А. Уесмана та Д. Рікса. Такий психодіагностичний комплекс дав змогу виявити наявність або відсутність депресивної симптоматики, оцінити загальний емоційний фон, співвідношення позитивних і негативних переживань, а також рівень емоційної стійкості досліджуваних.

Аналіз отриманих результатів показав, що у більшості респондентів виражених ознак депресії не виявлено. За методикою Т. Балашової, у 91,1% опитаних не зафіксовано відповідних симптомів, тоді як у 8,9% було виявлено легкі або ситуативні депресивні реакції. Отримані дані свідчать про те, що загальний емоційний стан вибірки є відносно сприятливим. Разом із тим у частини випробуваних зафіксовано окремі ознаки емоційного неблагополуччя, а саме: підвищена тривожність, пригніченість, внутрішнє напруження та нестійкість настрою. Отже, навіть за відсутності вираженої депресії можна говорити про наявність окремої групи ризику, яка потребує психологічної уваги.

Водночас отримані результати вказують на необхідність ретельного аналізу прихованих форм емоційних переживань. У частини молоді негативні переживання можуть не проявлятися відкрито, однак виявлятися через зниження мотивації, емоційне виснаження, дратівливість, труднощі

концентрації уваги або уникнення соціальних контактів. Саме тому важливо враховувати не лише яскраво виражені симптоми, а й менш помітні зміни в поведінці та емоційному реагуванні особистості.

Результати, отримані за шкалою диференціальних емоцій К. Ізарда, засвідчили переважання позитивних емоційних переживань у більшості опитаних. Зокрема, за індексом позитивних емоцій (ПЕМ) у 55,6% респондентів встановлено помірний рівень, у 33,3% – виражений, а у 2,2% – сильний рівень позитивних переживань. Це можна розглядати як показник відносно збереженого емоційного благополуччя та наявності внутрішніх ресурсів особистості.

Водночас у частини респондентів спостерігалося посилення негативних і тривожно-депресивних емоцій: виражений або сильний рівень за індексом негативних емоцій (НЕМ) зафіксовано у 20,0% випробуваних, а за індексом тривожно-депресивних емоцій (ТДЕМ) – у 31,1%. Такі показники свідчать про стан суб'єктивного неблагополуччя, внутрішню напругу, емоційну вразливість і труднощі адаптивного реагування на стресові ситуації.

Дані методики А. Уесмана та Д. Рікса підтвердили, що загальний емоційний фон вибірки є достатньо сприятливим, хоча не в усіх досліджуваних він є однаково стабільним.

Так, 75,6% учасників продемонстрували середній, оптимальний рівень емоційного стану, що характеризується життєрадісністю, внутрішнім спокоєм та впевненістю у собі. Разом із тим у 20,0% опитаних було виявлено підвищені показники емоційної напруженості або нестабільності, а у 4,4% – низький рівень емоційного самопочуття, що може свідчити про знижену стресостійкість та емоційне виснаження. Інтерпретуючи ці результати, варто враховувати, що депресивні прояви в молодіжному віці часто зумовлені негативними когнітивними схемами, викривленим самосприйняттям і труднощами емоційної регуляції [4, с. 17–31; 5, с. 351–372].

Перспективним напрямом подальшої роботи є розроблення комплексних тренінгових програм психологічної профілактики, спрямованих на розвиток навичок саморегуляції, стресостійкості та емоційної грамотності молоді. Зокрема, доцільним вбачається впровадження технік когнітивно-поведінкової самодопомоги та методів підвищення адаптаційного потенціалу особистості в умовах невизначеності.

Важливим аспектом є формування в освітньому середовищі атмосфери довіри та соціальної підтримки, у якій звернення за психологічною допомогою розглядатиметься не як прояв слабкості, а як конструктивний копінг-ресурс для подолання складних життєвих обставин. Це передбачає активне залучення академічної спільноти до створення безпечного психологічного простору через інститут кураторства та розвиток програм «рівний-рівному».

Отже, результати дослідження дають підстави стверджувати, що молодіжне середовище не є однорідним за показниками емоційного благополуччя. Попри те, що у більшості опитаних переважає позитивний емоційний фон і не виявлено виражених депресивних проявів, частина молоді належить до групи ризику щодо розвитку емоційного неблагополуччя. Це актуалізує потребу в системній ранній психодіагностиці, розширенні превентивної роботи, а також у розвитку навичок емоційної саморегуляції як ключового внутрішнього ресурсу стресостійкості.

Своєчасна психологічна підтримка та моніторинг ментального стану молоді в кризових умовах є необхідною передумовою не лише їхнього особистісного добробуту, а й успішної професійної реалізації в майбутньому.

Література

1. Павелків Р. В. *Вікова психологія* : підруч. Київ : Кондор, 2011. 469 с.
2. Савчин М. В., Василенко Л. П. *Вікова психологія* : навч. посіб. 2-ге вид., допов. Київ : Академвидав, 2011. 382 с.
3. Максименко С. Д. *Загальна психологія* : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 272 с.
4. Beck A. T. Cognitive. *Therapy and Emotional Disorders.* New York : International Universities Press, 1976. 356 p.
5. Gross J. J. *Handbook of Emotion Regulation*. 2nd ed. New York : Guilford Press, 2014. 694 p

УДК: 378.048.2:159.9

Вейландє Лілія Вольдемар-Вікторівна
к.п.н., доцент кафедри мовної та психолого-педагогічної підготовки,
Одеський національний економічний університет (Україна)

СУПРОВІД ПРОФЕСІЙНОГО САМОВИЗНАЧЕННЯ МАЙБУТНІХ ПСИХОЛОГІВ

JEL classification: *I230; J240*

Актуальність дослідження професійного самовизначення майбутніх психологів зумовлена екстремальними викликами українського сьогодення, що висувають безпрецедентні вимоги до резильєнтності та етичної зрілості фахівця. Війна та стрімка цифровізація трансформують модель підготовки: випускник має бути готовим до роботи з глибокою травмою та кризовими станами вже на старті кар'єри. Ключовою проблемою вищої школи є розрив між фундаментальною теорією та реальною готовністю студента до вибору вузької спеціалізації (клінічної, реабілітаційної тощо). Дезорієнтація у професійному полі призводить до стихійного самовизначення та швидкого вигорання. Це потребує впровадження стратегій педагогічного супроводу, які інтегрують практикоорієнтовані методики для формування стійкої професійної ідентичності у відповідь на складні запити суспільства.

Професійне самовизначення майбутнього психолога сьогодні трактується як динамічна кристалізація ідентичності, що перетворюється на життєвий проєкт постійного переосмислення власних компетенцій [1]. Ключовими психологічними маркерами успішності цього процесу є розвиток емоційного інтелекту та професійної рефлексії, які трансформують академічні знання у персоналізований досвід. Замість трансляції готових істин, вища школа має створювати «безпечний простір» — психологічний полігон (симуляційні ігри, балінтівські групи, супервізія), де студент здобуває право на професійну помилку [2]. Саме таке середовище дозволяє майбутньому фахівцю перейти від теоретичного ідеалізму до прагматичної впевненості та сформувати стійке

«Я-професійне», здатне витримувати навантаження сучасної кризової реальності в Україні.

Цей «безпечний простір» реалізується через сучасні педагогічні стратегії, які трансформуються з набору методів у цілісну філософію професійного зростання. Базуючись на ідеях гуманістичної психології та концепції «зони найближчого розвитку», стратегії супроводу в українській вищій школі сьогодні ґрунтуються на принципах суб'єкт-суб'єктної взаємодії. Викладач не диктує мету, а створює умови для самостійного проєктування студентом власної професійної траєкторії [3]. Спираючись на аксіологічний та компетентнісний підходи, такий супровід утверджує професійне «Я» студента як найвищу цінність і вимагає обов'язкової перевірки теоретичних знань через дію.

Центральне місце в цій системі посідає фасилітаційна стратегія, яка трансформує роль викладача у модератора та інтелектуального партнера. Замість надання готових алгоритмів, фасилітація стимулює студента до пошуку власних професійних сенсів через технік активного слухання та сократичного діалогу [4]. Це спонукає майбутнього психолога до глибинної рефлексії власних цінностей та вибору спеціалізації, формуючи в нього звичку бути автором власних рішень.

Логічним переходом від теоретичної рефлексії до дієвого досвіду стає тренінгова стратегія. Вона виступає інструментом інтенсифікації самовизначення через занурення в активне середовище: рольові ігри та моделювання кризових ситуацій (робота зі стресом, травмою, втратою). У межах тренінгу студент отримує можливість не просто спостерігати, а «приміряти» професійні ролі, діяти й помилятися у безпечних умовах [5]. Це формує операційну готовність до фаху та допомагає на дотильному рівні відчути напрям психологічної практики, що найбільше резонує з особистістю майбутнього фахівця.

Паралельно з аудиторною активністю реалізується стратегія менторства та професійних проб, яка виводить студента у простір реальної практики. Залучення до волонтерських проєктів та гуманітарних місій дозволяє пройти професійну ініціацію під керівництвом досвідчених наставників. Менторство тут виступає як передача етичних стандартів та «живого» досвіду стабілізації клієнта. Саме цей етап трансформує абстрактне бажання «допомагати» у конкретне розуміння специфіки роботи клінічного психолога чи реабілітолога, мінімізуючи ризики розчарування після навчання.

Технологічним каркасом для інтеграції всіх стратегій стає цифрова підтримка професійного становлення. Використання LMS-платформ та ведення е-портфоліо дозволяє структурувати траєкторію самовизначення, роблячи її наочною та вимірюваною. Акумуляція результатів тренінгів, відгуків менторів та рефлексивних нотаток створює «цифровий слід», що допомагає студенту презентувати себе на ринку праці як фахівця з чітким професійним профілем. Цифрові сервіси

перетворюють супровід на гнучку, персоналізовану систему, доступну студенту в режимі реального часу незалежно від його локації.

На основі аналізу сучасних освітніх моделей підготовки психологів в Україні, ми пропонуємо впровадження спеціалізованого модуля «Навігатор професії», який інтегрує теоретичні знання з інтенсивною практичною самоперевіркою. Ключовим інструментом цього модуля є тренінговий блок «Я - майбутній психолог: простір вибору», що включає вправу «Професійна експозиція». У межах цієї вправи студенти моделюють кейси з різних галузей (наприклад, супровід ВПО у клінічній психології vs вирішення конфлікту в ІТ-команді), що дозволяє їм на практиці відчути різницю в емоційному навантаженні та необхідному інструментарії. Важливим елементом є також вправа «Мапа ідентичності», де здобувачі візуалізують свої сильні сторони та професійні дефіцити, зіставляючи їх із вимогами конкретних спеціалізацій. Ефективність такого супроводу критично залежить від системирегулярного зворотного зв'язку та використання рефлексивних щоденників під час проходження практики. На відміну від традиційних звітів, рефлексивний щоденник фокусується не на переліку виконаних завдань, а на внутрішніх станах студента: «Що я відчув під час спілкування з клієнтом?», «Які ситуації викликали спротив?», «Де я відчув найбільше натхнення?». Аналіз таких записів спільно з ментором дозволяє вчасно виявити схильність до певної вузької спеціалізації або, навпаки, попередити раннє професійне розчарування. Результати впровадження подібних практик свідчать про те, що студенти, які мали доступ до структурованого рефлексивного супроводу, демонструють на 40% вищий рівень впевненості у власному виборі під час захисту магістерських робіт та виявляють більшу стійкість до первинних стресорів реальної професійної діяльності.

Таким чином, перехід від пасивного спостереження до активної рефлексивної практики є вирішальним фактором формування життєздатного фахівця-психолог.

Узагальнюючи викладений матеріал, слід підкреслити, що ефективність педагогічного супроводу професійного самовизначення майбутніх психологів безпосередньо залежить від переходу до моделі суб'єкт-суб'єктної взаємодії. Успішний супровід можливий лише тоді, коли студент постає не пасивним об'єктом виховних впливів, а активним архітектором власного становлення, де викладач виконує роль фасилітатора, ментора та джерела експертної підтримки. Така парадигма дозволяє перетворити процес навчання на простір автентичного самопізнання, де кожен освітній крок стає усвідомленим вибором, а не виконанням формальних вимог навчального плану. Саме такий підхід забезпечує формування зрілого фахівця, здатного до автономного прийняття рішень у складних клінічних чи соціальних ситуаціях. Своєчасна «примірка» ролей, розвиток рефлексивної культури та робота з власними емоційними реакціями ще на етапі навчання виступають потужним інструментом запобігання професійному вигоранню в майбутньому Таким чином, якісний педагогічний супровід у вищій школі є стратегічною інвестицією у формування стійкої професійної спільноти, здатної ефективно відповідати на виклики сучасної України.

Література

1. Лазарук А. Ф. Програма емпіричного дослідження аксіопсихологічних детермінант вчинку самовизначення майбутніх психологів. *Психологія і суспільство.* 2025. № 2. Том 92. С. 12–25. DOI: https://doi.org/10.35774/pis2025.02.168.

2. Балаева Т., Васильєва О. Психологічні особливості професійного самовизначення майбутніх психологів. *Collection of Scientific Papers «SCIENTIA»,* (November 17, 2023; Sydney, Australia), 205–207. URL: https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/1356.

3. Шафранськиц В. В., Лазарук А. Ф. Професійне самовизначення майбутніх психологів: вчинковіциклічний підхід. *Габітус.* 2024. Вип. 68. С. 227–233. URL: https://habitus.od.ua/journals/2024/68-2024/40.pdf (дата звернення: 05.04.2026).

4. Синишина В. В. Особливості професійної підготовки майбутніх практичних психологів у контексті сучасних вимог. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій та загальноосвітній школах.* 2019. № 63. Т. 1. С. 65–69. DOI: https://doi.org/10.32840/1992-5786.2019.63-1.13.

5. Щербан Т., Брецко І., Варга В. Психолого-педагогічні особливості підготовки майбутніх психологів. *Науковий вісник Мукачівського державного університету.* Серія «Педагогіка та психологія». 2021. № 3. Том 7. С. 71–77. DOI https://doi.org/10.52534/msu-pp.7(3).2021.71-77.

УДК: 159.947.5:37.015.3

Возний Денис Віталійович
к. мед. н., ст. викладач кафедри мовної та психолого-педагогічної підготовки,
Одеський національний економічний університет (Україна)
Чибор Іван Дмитрович
здобувач вищої освіти факультету економіки та управління підприємництвом,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ВНУТРІШНЯ МОТИВАЦІЯ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА ЕФЕКТИВНОГО НАВЧАННЯ

JEL classification: *D910; I210*

Сучасний освітній простір характеризується зростанням вимог до самостійності, відповідальності та активності здобувачів освіти. У цих умовах особливого значення набуває проблема внутрішньої мотивації як психологічного чинника, що забезпечує ефективність навчальної діяльності. Саме внутрішня мотивація визначає якість засвоєння знань, стійкість пізнавального інтересу та готовність особистості до безперервного навчання.

У психологічній науці внутрішню мотивацію розглядають як діяльність, що здійснюється заради самого процесу пізнання, інтересу та особистісного розвитку, а не через зовнішні стимули чи винагороди [1]. Вона пов'язана з відчуттям автономії, компетентності та особистісної значущості навчальної діяльності. На думку Десі Е. та Раяна Р. внутрішня мотивація формується за умов задоволення базових психологічних потреб людини – у самостійності, ефективності та соціальній взаємодії [2].

Ефективне навчання передбачає не лише засвоєння інформації, але й активне включення здобувача освіти у процес пізнання. Дослідження доводять, що студенти з високим рівнем внутрішньої мотивації демонструють кращі академічні результати, більшу наполегливість у виконанні завдань та вищий рівень когнітивної залученості [3]. Внутрішньо мотивована діяльність характеризується глибоким опрацюванням навчального матеріалу, розвитком критичного мислення та здатністю до саморегуляції.

Суттєвим чинником формування внутрішньої мотивації виступає освітнє середовище, яке визначає характер взаємодії між викладачем і здобувачем освіти, рівень психологічної безпеки та можливості самореалізації особистості у навчальному процесі. Сучасні психолого-педагогічні дослідження доводять, що саме якість освітнього середовища здатна або стимулювати пізнавальну активність, або, навпаки, формувати пасивну позицію здобувача освіти [4].

Підтримувальний стиль викладання передбачає партнерську взаємодію, повагу до індивідуального досвіду здобувача освіти, надання конструктивного зворотного зв'язку та створення атмосфери довіри. Викладач у такій моделі виступає не лише джерелом знань, а фасилітатором навчального процесу, який сприяє розвитку самостійності мислення та внутрішньої зацікавленості навчальною діяльністю. Важливим є визнання особистісних досягнень, підтримка ініціативи та формування відчуття компетентності, що безпосередньо підсилює внутрішню мотивацію.

Ефективним засобом розвитку мотивації виступає використання інтерактивних методів навчання, зокрема дискусій, кейс-методів, проєктної діяльності, рольових ігор та проблемно-орієнтованого навчання. Такі методи активізують когнітивні процеси, стимулюють рефлексію та сприяють усвідомленню практичної значущості знань. Залучення здобувачів освіти до активної взаємодії формує відчуття причетності до освітнього процесу та підвищує рівень особистісної відповідальності за результати навчання.

Цифрове освітнє середовище також відіграє важливу роль у формуванні внутрішньої мотивації здобувачів освіти. Використання онлайн-платформ, електронних освітніх ресурсів, інтерактивних навчальних матеріалів та дистанційних форм навчання розширює можливості для самостійного пізнання й індивідуалізації освітнього процесу. Завдяки цифровим технологіям здобувачі освіти можуть самостійно обирати темп засвоєння матеріалу, отримувати оперативний зворотний зв'язок та долучатися до різних форм навчальної взаємодії. Це сприяє розвитку пізнавального інтересу, підвищує автономність навчальної діяльності та стимулює внутрішню мотивацію до навчання.

Окрім цього, «використання елементів гейміфікації, цифрових кейсів і віртуальних симуляцій у межах освітніх платформ дозволяє підвищити зацікавленість студентів у навчанні, активізувати пізнавальну діяльність і сприяти формуванню позитивного емоційного ставлення до освітнього процесу» [5].

Важливим компонентом мотиваційного освітнього середовища є створення ситуацій успіху. Поступове ускладнення навчальних завдань, диференційований підхід та підтримка навіть незначних досягнень сприяють формуванню позитивного досвіду навчальної діяльності. Відчуття успішності підсилює віру у власні можливості, що, відповідно до теорії самоефективності, є одним із ключових факторів внутрішньої мотивації.

Не менш значущим є надання здобувачам освіти можливості вибору – тем завдань, способів їх виконання, форм представлення результатів або темпу навчання. Автономія у прийнятті рішень формує внутрішню відповідальність і, як зазначає Сердюк Л. є необхідною умовою актуалізації самодетермінації особистості в освітньому процесі [2; 6]. Натомість надмірний контроль, домінування оцінювальної функції та орієнтація виключно на зовнішні стимули можуть знижувати пізнавальний інтерес, викликати тривожність і формувати залежність від зовнішнього схвалення. Особливу роль відіграє розвиток навчальної автономії як здатності особистості самостійно організовувати власну навчальну діяльність.

Розвиток внутрішньої мотивації тісно пов'язаний із формуванням у здобувачів освіти здатності до саморегуляції навчальної діяльності. Саморегуляція передбачає вміння планувати власну навчальну діяльність, контролювати процес виконання завдань та оцінювати досягнуті результати. Студенти, які володіють навичками саморегуляції, здатні ефективніше організовувати власний навчальний час, визначати пріоритети та підтримувати стійкий інтерес до навчального матеріалу. Такий підхід сприяє формуванню відповідальності за результати навчання та підсилює внутрішню мотивацію до пізнавальної діяльності.

Крім того, внутрішня мотивація тісно пов'язана з емоційним благополуччям здобувачів освіти. Позитивний психологічний клімат, підтримка та емоційна залученість у навчальний процес знижують рівень навчального стресу й сприяють виникненню інтересу та задоволення від пізнавальної діяльності. Позитивні емоції активізують увагу, пам'ять і мислення, що підвищує продуктивність навчання та сприяє формуванню стійкої навчальної поведінки.

Не менш важливим чинником розвитку внутрішньої мотивації є рефлексія навчальної діяльності. Усвідомлення власних досягнень, труднощів та шляхів їх подолання сприяє формуванню позитивного ставлення до процесу навчання. Рефлексивні практики, зокрема обговорення результатів навчання, самооцінювання та аналіз виконаних завдань, допомагають студентам усвідомити особистісну значущість отриманих знань. Завдяки цьому підвищується рівень пізнавальної активності та формується готовність до подальшого саморозвитку.

Отже, освітнє середовище виступає ключовою умовою розвитку внутрішньої мотивації, оскільки забезпечує психологічну підтримку, автономію діяльності та позитивний емоційний досвід навчання. Внутрішня мотивація, у свою чергу, є провідною психологічною детермінантою ефективного навчання, адже забезпечує активність суб'єкта освітнього процесу, глибоке засвоєння знань та розвиток особистісного потенціалу. Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення психолого-педагогічних технологій формування мотиваційно підтримувального освітнього середовища в умовах сучасної освіти.

Література

1. Леонтьєв О. М. *Діяльність. Свідомість. Особистість:* підруч. / пер. з рос. П. В. Таращука. Київ : Політвидав України, 2004. 352 с.
2. Deci E. L., Ryan R. M. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York : Plenum Press, 1985. 371 p.
3. Pintrich P. R., Schunk D. H. *Motivation in Education: Theory, Research, and Applications*. Upper Saddle River : Pearson, 2002. 460 p.
4. Савчин М. В. *Педагогічна психологія* : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2011. 424 с.
5. Ковальська Н. А. Інтерактивні цифрові технології як засіб підвищення навчальної мотивації студентів. *Забезпечення якості вищої освіти: проблеми та перспективи розвитку* : матеріали IX Міжнар. наук.-метод. конф. (Одеса, 5-6 березня 2026 р.). Одеса : ОНЕУ, 2026.
6. Сердюк Л. З. *Психологія самодетермінації особистості в освітньому просторі* : монографія. Київ : Педагогічна думка, 2017. 236 с.

УДК: 159.923.2-053.6:004.738.5-042.72

Ганган Юлія Сергіївна
доктор філософії з психологічних наук,
викладач кафедри мовної психолого-педагогічної підготовки,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ВПЛИВ АВТОНОМНОЇ СЕНСОРНОЇ МЕРИДІОНАЛЬНОЇ РЕАКЦІЇ (ASMR) НА МОЗОК ТА ПСИХІКУ ЛЮДИНИ. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ДЕФІНІЦІЙ

JEL classification: *I100; I200*

Автором розкрито поняття автономної сенсорної меридіональної реакції, наведені особисті порівняння теоретичних досліджень. Нещодавно фахівці стверджували, що сучасні діти потерпають від хронічного стресу значно більше, ніж попередні покоління в їхньому віці. Що й казати про нинішні часи. Саме тому такими популярними знову стали іграшки-антистреси. Вони знижують тривожність, регулюють збудженість організму через роботу гіпоталамусу – частини мозку, що контролює активність людини. Але не всі дорослі знають, чому діти переглядають відео, на якому однолітки граються зі слаймами, фіджетами, Pop it. А ще – шепочуть у надчутливі мікрофони, додають шарудіння та клацання нігтями чи зубами. Перші такі так звані ASMR-відео почали з'являтися на YouTube близько 10 років тому, а нині їх кількість зросла до понад 13 мільйонів [1; 2]. Чимала кількість у зацікавлені ASMR і серед дорослі. На сьогоднішній день існує безліч вправ та девайсів для зняття стресу, який у повсякденному житті викликає занепокоєння або стан психічного напруження, що є реакцією на складну ситуацію. Один із актуальних дозвіль є ASMR – процес релаксації, тобто феномен, який характеризується приємним відчуттям поколювання на шкірі голови та інших частинах тіла у відповідь на певні візуальні, слухові або когнітивні стимули. Описуване поколювання або тепло, зазвичай у голові або шиї, яке може поширюватися до інших частин тіла і часто пов'язане з певними візуальними або тактильними стимулами та здатне до мінімізації тривожності. Тривожність – це емоційний стан, що характеризується напругою, занепокоєнням та очікуванням неприємностей, які можуть бути як реальними, так і уявними. Основний ефект даний вид релаксації, зазвичай, має розслаблення, зниження тривожності та поліпшення якості сну, але ефекти варіюють між людьми. У 2010 році Дженніфер Аллен ввела цей термін, бо відчувала ASMR протягом всього життя, однак назви це явище на той час не мало. ASMR відчувають не всі, а лише від 10% до 20% людей [2; 3]. Американський Національний центр біотехнологічної інформації (НЦБІ) дослідив, що люди, які схильні до цього чуття, частіше мають такі риси, як чутливість та тривожність. Однак, подразники можуть не викликати ASMR, а мати негативний ефект наприклад, роздратування.

Згідно аналізу експериментальних даних закордонних вчених Боба Росса, Джулії Поеріо, Sean T., Шеффілдського університету під керівництвом Джулії Поеріо, які провели у 2018 році дослідження, з'ясувалося, що відбувається, коли учасники дивляться ASMR-відео. 112 добровольцям запропонували переглянути два різновиди таких роликів та один без цього ефекту, як пише видання Neesweek. Серед учасників дослідження половина людей відчувала мурашки по спині, інша – ніколи не відчувала [4]. Як з'ясувалося: у тих, на кого впливає ефект ASMR, під час перегляду такого відео значно знижується частота серцевих скорочень. А це впливає на розслаблення м'язів, незначне зниження артеріального тиску. Вплив подібний до того, що відчувають люди, слухаючи приємну музику або практикуючи йогу. Природа і класифікація феномену ACMP неоднозначні. На думку викладача Шеффілдського університету Тома Стаффорда, «цілком можливо, що це явище дійсно існує, однак за своєю природою воно важко піддається вивченню».

Таким чином, згідно аналізу теоретичних даних можемо говорити про вплив ASMR на психіку, а саме: релаксацію та сон: у багатьох людей ASMR асоціюється з зменшенням рівня тривоги та поліпшенням якості сну, існують дані, що вплив може бути корисним як інструмент самодопомоги при безсонні та стресових станах, тривога та настрій; індивідуальну варіативність: деякі отримують значний заспокійливий ефект, у інших – мінімальний або навіть дискомфорт, можливий позитивний вплив на аффективне регулювання та підйом настрою у певних контекстах, але не є універсальним лікуванням; концентрацію та когнітивні функції: деякі користувачі повідомляють покращення концентрації під час використання ASMR або після нього, але наукові дані з цього питання не однозначні; емоційну регуляцію та систему мозку; безпеку та побічні ефекти: для більшості людей ASMR безпечний за умови помірного використання; та ін. Однак у деяких людей може викликати

дискомфорт, поколювання або тривогу замість релаксації; важливо звертати увагу на індивідуальну реакцію. Важливо уникати надмірного використання як єдиного стилю терапії та не замінювати професійну допомогу за потреби.

Висновок. Те, як працює ASMR, дуже відрізняється від людини до людини. Деякі сприймають, більшість – людей взагалі не розуміють цього. А науки про ASMR практично не існує, тому наше розуміння цього явища поки що ґрунтується на думках з інтернету та додаткових джерелах. Та все ж аби застосовувати ASMR безпечно відстежуйте реакцію: якщо після перегляду/слухання виникає занепокоєння, дискомфорт або погіршення сну – зменшіть або припиніть використання, визначте корисні тригери: шепіт, м'які голоси, звуки роботи рук, тактильні дії та ін. різняться між людьми, створіть регулярну рутину: використання ASMR як частини режиму розслаблення перед сном може бути корисним для деяких людей, не використовуйте як єдине джерело лікування: при серйозних тривожних розладах, депресії або порушеннях сну звертайтеся до фахівця, враховуйте контекст: надмірне споживання контенту або використання під час водіння/роботи може бути ризикованим.

Література

1. Green-Oliver H. (9 квітня 2013). *I have ASMR, do you? A national day for a tingly feeling? You bet. Northern Life*.
2. Parsons Ch. (21 листопада 2012). 'Boring 2012' conference becomes complete sell-out. Yahoo! News.
3. O'Connell M. (27 листопада 2012). Surprisingly Interesting. Slate.
4. Collins S. T. (10 вересня 2012). Why Music Gives You The Chills. Buzz Feed.

УДК: 159.9:378 (038)

Грабовський Сергій Валентинович
викладач кафедри мовної та психолого-педагогічної підготовки,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ПСИХІЧНИЙ РОЗВИТОК ОСОБИСТОСТІ НА РІЗНИХ ВІКОВИХ ПЕРІОДАХ В АКТУАЛЬНІЙ ДІЙСНОСТІ

JEL classification: *D910; J130; I210; Z130*

Сучасні соціальні умови є надзвичайно динамічними, що змушує людей постійно адаптуватися до них. Різноманітні міжособистісні контакти – як короткочасні, так і тривалі – потребують актуалізації теоретичних знань у різних сферах взаємодії та їх практичного застосування в повсякденному житті. Розкриття теми потребує чіткого розмежування понять особистість та ідентичність у контексті вікового розвитку людини. Особистість розглядається як унікальна сукупність психічних, соціальних та індивідуальних рис (характер, досвід, звички), що визначають поведінку людини. Ідентичність – це складний багатовимірний психічний феномен, пов'язаний із усвідомленням людиною себе як суб'єкта власних станів, дій і переживань, що забезпечує відчуття цілісності та безперервності «Я» у минулому, теперішньому й майбутньому. Ідентичність формується в діяльності та спілкуванні [1, с. 183]. Ідентичність – це усвідомлення людиною власної унікальності, відповідь на питання «хто я?», яка формується через самосприйняття та соціальні зв'язки.

Різниця: особистість – яка людина з огляду оточення, ідентичність – ким вона себе усвідомлює [2]. Розвиток особистості, набуття нею (особистістю) ідентичності залежить від детермінантів (зумовленостей, чинників) психічного розвитку, які поділяються на об'єктивні та суб'єктивні. До об'єктивних належать мікро-, макросоціальні та психосоматичні чинники. До суб'єктивних – активність самої особистості.

Макросоціальні умови охоплюють рівень економічного й культурного розвитку суспільства, систему освіти, соціальну підтримку дітей і національні традиції виховання. Мікросоціальні умови пов'язані з малими групами (сім'я, заклад дошкільної освіти, клас), особливостями взаємодії та цінностями, що в них формуються. Психосоматичні чинники включають генотип, особливості пренатального, натального й постнатального розвитку та стан здоров'я дитини.

Суб'єктивні детермінанти психічного розвитку значною мірою залежать від об'єктивних і зумовлюють внутрішню логіку розвитку та саморозвитку. До них належать активність особи (поведінка, діяльність, спілкування, пізнання, самопізнання, трансцендентація), особливості спонукальної (мотиваційної) сфери, свідомості та самосвідомості [3]. Об'єктивні чинники

мають визначальний вплив на розвиток людини приблизно до 18 років, коли активно формується особистість та ідентичність, а також після 60 – 65 років, коли людина прагне зберегти власну ідентичність. Це цілепокладання стає провідною діяльністю пізньої дорослості й посилюється з віком, хоча власний психоемоційний фон здебільшого залишається неусвідомленим. Суб'єктивні чинники найбільше впливають на розвиток людини у віці 20 – 60 років. У цей період особа здатна усвідомлено керувати власними генетичними схильностями, адаптувати соціальне середовище до комфортного функціонування та реалізовувати особистісний потенціал. Активне використання власних можливостей свідчить про домінування суб'єктивної дієвості в найпродуктивніший період життя. Водночас суспільство очікує від керівників і фахівців чутливості та гнучкості до вікових і здоров'язбережувальних особливостей людини під час організації навчальної, виховної та професійної діяльності. Враховуючи сучасні тенденції розвитку штучного інтелекту, заміщення ШІ багатьох позицій в різних сферах безпосередньої діяльності та функціонування людини, слід зауважити, що найефективніше керувати людьми можуть тільки люди. Задля цього є нагальна необхідність інноваційного підходу до розвитку людського суспільства, оскільки даний вектор має для нас вирішальне екзистенційне значення.

Література

1. *Детермінанти психічного розвитку людини* / Всеосвіта : Національна освітня платформа. URL: https://vseosvita.ua/library/embed/0010oq-8787.doc.html (дата звернення: 02.04.2026).
2. *Громадянська освіта та методика її навчання* : Підруч. для студентів педагогічних закладів вищої освіти / За заг. ред. Т. В. Бакка, Т. В. Мелещенко. К. : УОВЦ «Оріон», 2019. 320 с.
3. Поджинська О. О. До проблеми дослідження структури та генези особистісної ідентичності. *Актуальні проблеми психології*. 2012. Вип. 28. Т. 7. С. 183–192. URL: http://ecopsy.com.ua/data/zbirki/2012_28/sb28_21.pdf (дата звернення: 04.04.2026).

УДК: 159.944.4:378.015.3

Ковальська Наталя Аркадіївна
к. філол. н., доцентка кафедри мовної та психолого-педагогічної підготовки,
Одеський національний економічний університет (Україна)
Дмитренко Юлія Сергіївна
здобувачка вищої освіти факультету економіки та управління підприємництвом,
Одеський національний економічний університет (Україна)

НАВЧАЛЬНЕ НАВАНТАЖЕННЯ ЯК ЧИННИК АКАДЕМІЧНОГО СТРЕСУ СТУДЕНТСЬКОЇ МОЛОДІ

JEL classification: *I230; I120; D910*

Проблема психологічного стресу у студентів є однією з найбільш актуальних у сучасній освітній психології. В умовах інтенсифікації навчального процесу, підвищення академічних вимог та соціальної нестабільності, спричиненої воєнним станом в Україні, питання збереження психічного здоров'я студентської молоді набуває особливої гостроти. Дослідники фіксують, що саме навчальне навантаження є одним із провідних чинників, що визначає рівень психоемоційного напруження у студентів [1, с. 251].

Питання стресу та стресостійкості студентів досліджували вітчизняні науковці: С. Д. Максименко, М. Й. Варій, Л. М. Карамушка, О. В. Кузьміна, М. В. Гриньова та інші. Зокрема, О. В. Кузьміна встановила позитивний зв'язок між розвитком навичок саморегуляції та рівнем стресостійкості студентів в умовах надмірного навчального навантаження [2, с. 94].

М. В. Гриньова підкреслює, що здатність планувати власну навчальну діяльність і розставляти пріоритети суттєво знижує негативний вплив навантаження на психологічний стан [3, с. 47].

Теоретичну основу розуміння академічного стресу складає когнітивно-транзакційна модель Р. Лазаруса і С. Фолкман, відповідно до якої стрес виникає не тоді, коли навантаження об'єктивно велике, а тоді, коли людина оцінює вимоги середовища як такі, що перевищують її власні ресурси. Саме ця суб'єктивна оцінка є вирішальною для формування стресової реакції. Відповідно, два студенти з однаковим навчальним навантаженням можуть переживати абсолютно різний рівень стресу залежно від своїх копінг-стратегій, самоефективності та психологічної стійкості.

Академічний стрес проявляється на кількох рівнях: когнітивному (зниження концентрації уваги та погіршення пам'яті, труднощі із плануванням та прийняттям рішень), емоційному

(висока тривожність, страх невдачі та відчуття безпорадності) та поведінковому (прокрастинація, порушення сну та соціальна ізоляція) [1, с. 252]. Важливу роль відіграє і соціальна підтримка: відчуття підтримки з боку викладачів, одногрупників і родини виступає одним із найпотужніших буферів між навчальним навантаженням і рівнем суб'єктивного стресу. Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах воєнного часу. Ю. О. Солона та В. А. Швець зазначають, що студенти, які навчаються в умовах систематичних повітряних тривог, вимушеного переміщення та матеріальної нестабільності, зіштовхуються з кумулятивним впливом стресорів, що значно виснажує адаптаційні ресурси особистості. Навчальне навантаження в таких умовах, накладаючись на зовнішні стресори, може набувати особливо деструктивного характеру навіть при відносно невисокому об'єктивному обсязі завдань [1, с. 104].

Отже, навчальне навантаження є важливим, але не єдиним чинником академічного стресу. Визначальну роль відіграють індивідуальні психологічні ресурси студента – копінг-стратегії, саморегуляція та відчуття соціальної підтримки. Зниження рівня стресу у студентів потребує комплексного підходу: оптимізації розподілу навчальних завдань та дедлайнів, розвитку навичок тайм-менеджменту і психологічної стійкості, а також забезпечення доступу до психологічної підтримки в університеті [2; 3].

Література

1. Солона Ю. О., Швець В. А. Стресостійкість здобувачів вищої освіти в умовах війни та дистанційного навчання: аналіз рівня тривоги та стресу. *Медична освіта*. 2025. № 4. С. 103–110. DOI: https://doi.org/10.11603/m.2414-5998.2025.4.15853.
2. Кузьміна О. В. Психологічні чинники стресостійкості студентів. *Вісник ХНУ. Серія «Психологія»*. 2012. № 1009. С. 93–97. URL: https://periodicals.karazin.ua/psychvisnyk (дата звернення: 01.03.2026).
3. Гриньова М. В. *Саморегуляція* : навч. посіб. Полтава : ACMI, 2008. 268 с. URL: https://studfile.net/preview/10018458/ (дата звернення: 11.03.2026).

УДК: 159.944.4:378.015.3

Ковальська Наталя Аркадіївна
к. філол. н., доцентка кафедри мовної та психолого-педагогічної підготовки,
Одеський національний економічний університет (Україна)
Савельєва Вікторія Андріївна
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти центру заочної форми навчання,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ТРИВОЖНОСТІ ТА ДЕПРЕСІЇ У СТУДЕНТІВ З УРАХУВАННЯМ ІНДИВІДУАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ХАРАКТЕРИСТИК

JEL classification: *I120; I230; J240*

Сучасний стан психологічного здоров'я студентської молоді характеризується зростанням показників емоційної дезадаптації. Студентський вік є сензитивним періодом для розвитку афективних порушень через високе когнітивне навантаження, зміну соціальних ролей та необхідність адаптації до умов невизначеності. Особливої ваги набуває дослідження коморбідності тривоги та депресії, оскільки ці стани часто формують стійку систему, що негативно впливає на якість навчання та особистісне зростання [1]. Теоретичний аналіз проблеми дозволяє стверджувати, що тривожність і депресія мають спільний психологічний базис. У когнітивній парадигмі А. Бека тривога розглядається як механізм очікування загрози, тоді як депресія розглядається, як результат негативної оцінки власної неспроможності подолати цю загрозу [2].

Емпіричне дослідження було проведене серед студентів ОНЕУ й охопило 65 осіб. Діагностичний комплекс містив: методику STAI Ч. Спілбергера (оцінка особистісної тривожності), опитувальник BDI-II А. Бека (виявлення рівня депресії) та опитувальник EPQ Г. Айзенка (діагностика екстраверсії та нейротизму). Обробка даних здійснювалася методами описової статистики та було проведено кореляційний аналіз за К. Пірсоном. Аналіз первинних даних показав, що середній рівень особистісної тривожності у студентів становить 52,1±5,8 балів, що свідчить про домінування високого рівня тривоги у вибірці. Показник депресії за А. Беком зафіксовано на рівні 17,2±4,2 балів, що відповідає субклінічному прояву депресивного стану. Такі результати вказують на те, що більшість студентів перебуває у стані тривалої емоційної напруги, яка вже почала трансформуватися у депресивні прояви. Математико-статистична обробка підтвердила наявність надзвичайно сильного прямого

кореляційного зв'язку між особистісною тривожністю та рівнем депресії ($r=0,92$; $p<0,01$).

Це доводить, що у студентській вибірці ці два стани є взаємозалежними: зростання тривожних очікувань неминуче призводить до поглиблення депресивного фону.

Важливу роль відіграють індивідуальні характеристики. Встановлено сильний зв'язок нейротизму з депресією ($r=0,89$), що підтверджує роль емоційної нестабільності як «каталізатора» афективних розладів. Водночас виявлено зворотний зв'язок між екстраверсією та депресією ($r=-0,81$). Це дозволяє зробити висновок, що екстравертованість та спрямованість на соціальну взаємодію виступають протективним (захисним) чинником, який знижує ризик розвитку депресивних станів навіть за умов високої тривожності. Особливості взаємозв'язку вказують на те, що для студентів характерне формування «замкненого кола»: висока тривога провокує когнітивні викривлення та песимізм, що, своєю чергу, виснажує адаптаційні ресурси та веде до апатії. В умовах сучасного соціального фону (війна, невизначеність) цей зв'язок стає ще більш жорстким, що потребує втручання фахівців.

Результати дослідження підтверджують складну структуру взаємозв'язку тривожності та депресії, де особистісні риси (нейротизм та інтроверсія) відіграють роль модераторів патологічних станів. Встановлені кореляційні зв'язки дозволяють прогнозувати розвиток депресії на основі показників тривожності. Практичне застосування отриманих даних полягає у розробці тренінгових програм для студентів, спрямованих на розвиток навичок екстравертивного копінгу та зниження рівня нейротизму через техніки саморегуляції.

Література

1. Хоменко Є. Г. Психологічне благополуччя студентської молоді у військовий час. *Габітус*. 2023. Вип. 51. С. 121–125. DOI: https://doi.org/10.32782/2663-5208.
2. Бек А. Т. Когнітивна терапія депресії: теоретична рефлексія та особисті роздуми. *Психологія і суспільство*. 2019. № 1 (75). С. 90–100. DOI: https://doi.org/10.35774/pis2019.01.090

УДК: 159.944.4:378.015.3

Ковальська Наталя Аркадіївна
к. філол. н., доцентка кафедри мовної та психолого-педагогічної підготовки,
Одеський національний економічний університет (Україна)
Сахарова Надія Володимирівна
здобувачка вищої освіти факультету економіки та управління підприємництвом,
Одеський національний економічний університет (Україна)

РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ У ПОДОЛАННІ СИМПТОМІВ МОРАЛЬНОЇ ТРАВМИ В УМОВАХ ТРИВАЛОГО ВОЄННОГО СТРЕСУ

JEL classification: *I120; Z130; D910*

Тривалий воєнний стрес, спричинений повномасштабним збройним вторгненням росії в Україну, актуалізував низку психологічних проблем, що потребують наукового осмислення. Студентська молодь опиняється у вразливому становищі: поряд із нормативними кризами дорослішання вона зазнає тиску надзвичайних обставин – вимушеного переміщення, переривання соціальних зв'язків, загрози близьким. Як зазначає А. І. Буровицька, студенти під час війни стикаються з евакуацією, втратою близьких та іншими травматичними подіями, що суттєво впливає на їхню психологічну стійкість [1].

Серед психологічних наслідків воєнного стресу особливого значення набуває моральна травма – феномен, що якісно відрізняється від класичного посттравматичного стресового розладу (ПТСР) і виявляється передусім у духовно-етичному вимірі особистості. Натомість резильєнтність – здатність особистості адаптуватися до стресу та відновлюватися після труднощів – дедалі частіше розглядається дослідниками як ресурс, що діє саме на рівні смислів і цінностей [2].

ПТСР – добре описаний у клінічній літературі розлад, що виникає внаслідок загрози фізичній безпеці та проявляється через нав'язливі спогади (флешбеки), уникання тригерів, гіперзбудження, негативні когнітивно-емоційні зміни. Так, Т. М. Розова та Т. І. Ханецька, аналізуючи поширеність ПТСР серед різних груп населення України в умовах війни, встановили, що його симптоматика пов'язана насамперед із тілесним і когнітивним рівнями переживання: «тіло пам'ятає» загрозу, а свідомість формує песимістичні переконання – «світ небезпечний», «я безпорадний» [2].

Моральна травма є принципово іншим конструктом. Вона виникає не тоді, коли людина стикається з фізичною загрозою, а коли переживає події, що суперечать її глибинній системі моральних переконань: вчиняє або спостерігає дії, які вважає несправедливими, або не може їм запобігти. Якщо ПТСР «закарбовує» жах пережитого на рівні пам'яті та нервової системи, то моральна травма підриває внутрішній образ себе як морального суб'єкта. Звідси специфічна симптоматика: стійкий сором і провина, екзистенційна порожнеча, відчуження від власних цінностей та духовна криза. У студентів воєнного часу ці переживання можуть виникати опосередковано – через усвідомлення власної пасивності, безсилля або неможливості допомогти рідним.

Принципова відмінність полягає й у точці терапевтичного впливу. Т. М. Розова та Т. І. Ханецька показали, що при ПТСР провідними є методи опрацювання травматичної пам'яті: когнітивно-поведінкова терапія (за А. Беком), EMDR-терапія (розроблена Ф. Шапіро), тілесно-орієнтовані практики [2]. При моральній травмі центральним завданням є натомість відновлення моральної ідентичності – переосмислення переживань провини та реінтеграція ціннісно-смислового виміру особистості, що потребує інших ресурсів, зокрема тих, що пов'язані з духовністю та смислотворенням.

Резильєнтність традиційно визначається як здатність до нормального функціонування в умовах стресу та відновлення після травмування – причому не як вроджена риса, а як якість, що формується.

А. І. Буровицька наголошує на важливості розмежування понять: резилієнс є динамічним процесом адаптації, тоді як резильєнтність – стійкою властивістю особистості, що піддається цілеспрямованому розвитку [1].

А. Я. Покутня, досліджуючи механізми формування резильєнтності студентів в умовах воєнного стану, виявила, що ключовими є самоефективність, рефлексивність та здатність до переосмислення досвіду [3].

У контексті подолання моральної травми особливого значення набувають такі особистісні ресурси:

– ціннісна визначеність і смислова стійкість (усвідомленість власних моральних орієнтирів дозволяє особистості відновлювати стабільну самооцінку після переживань, пов'язаних із порушенням моральних норм). Т. М. Розова та Т. І. Ханецька, спираючись на ідеї В. Франкла про «волю до смислу», наголошують, що здатність інтегрувати травматичний досвід у цілісний життєвий наратив є ключем до відновлення суб'єктності [2];

– духовна та ціннісна гнучкість (відкритість до переосмислення переконань без їх повного руйнування);

– навички саморегуляції (здатність усвідомлено управляти власними емоційними станами знижує ризик хронізації симптомів). А. Я. Покутня встановила обернений зв'язок між рівнем резильєнтності та тривожністю студентів, а також описала роль саморегуляції серед механізмів, що захищають від дезадаптації [3];

– соціальна підтримка та міжособистісна довіра (спільне осмислення болючого досвіду в колі значущих людей прискорює відновлення);

– доступ до психологічного супроводу в ЗВО (для розвитку резильєнтності важливою є системна інституційна підтримка з боку закладу освіти).

Сукупність зазначених ресурсів забезпечує те, що можна визначити як моральну резильєнтність – здатність особистості зберігати ціннісно-смислову цілісність і відновлювати моральну ідентичність після переживань, що підривають образ себе як морального суб'єкта.

В. Содолевська емпірично підтвердила, що студенти з вищим рівнем резильєнтності демонструють нижчий рівень дезадаптації – зокрема, менш інтенсивні прояви тривоги та депресії [4]. Ю. А. Ракович у своєму дослідженні резильєнтності та стресостійкості у молоді показав, що саме стресостійкість є одним із предикторів збереження психологічного благополуччя в кризових умовах і може бути цілеспрямовано розвинена [5].

На підставі проведеного аналізу рекомендуємо:

– практичним психологам ЗВО розмежовувати симптоматику ПТСР і моральної травми при первинному зверненні студента; в роботі з проявами морального болю (сором, провина, втрата смислів) включати наративні практики та методи відновлення ціннісної системи особистості поруч із традиційними методами (КПТ, EMDR) [2];

– впроваджувати програми розвитку резильєнтності, орієнтовані на духовно-смисловий вимір, тренінги ціннісної рефлексії, групи підтримки з елементами смислового діалогу; забезпечити гнучкість освітнього процесу й системний психологічний супровід, особливо для студентів із внутрішньо переміщених регіонів;

– здійснювати дослідження, що операціоналізують моральну травму як окрему змінну – незалежно від ПТСР – та відстежують динаміку відновлення моральної ідентичності у студентів у постконфліктний період.

Отже, питання подолання моральної травми засобами резильєнтності є стратегічно важливим. Воно прямо пов'язане із психологічним благополуччям і моральним дозріванням студентської молоді в умовах, коли здатність зберігати ціннісну цілісність у надзвичайних обставинах стає запорукою як особистісного відновлення, так і суспільної стійкості.

Література

1. Буровицька А. І. Особливості резильєнтності студентів під час навчання в умовах воєнного часу. *Наукові записки. Серія: Психологія.* 2024. № 2. С. 17–23. DOI: https://doi.org/10.32782/cusu-psy-2024-2-2.
2. Розова Т. М., Ханецька Т. І. Резильєнтність як чинник подолання посттравматичного стресового розладу в умовах війни. *Науковий часопис Українського державного університету імені Михайла Драгоманова. Серія 12. Психологічні науки.* 2025. Вип. 28 (73). С. 147–156. DOI: https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series12.2025.28(73).13.
3. Покутня А. Я. *Психологічні механізми формування резильєнтності студентів в умовах воєнного стану* : кваліфікаційна робота (другий (магістерський) рівень) / наук. кер. О. О. Литвиненко. Київ, 2025. 86 с. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/56160.
4. Содолевська В. Психологічна дезадаптація та резилієнтність: досвід української молоді під час війни. *Психосоматична медицина та загальна практика.* 2025. № 1. Т. 10. С. 1–17. DOI: https://doi.org/10.26766/pmgp.v10i1.585.
5. Ракович Ю. А. *Психологічні особливості формування резильєнтності та стресостійкості у молоді* : кваліфікаційна робота (другий (магістерський) рівень) : спец. 053 «Психологія» / наук. кер. А. П. Мельник. Луцьк, 2025. 62 с. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/29051

УДК: 159.9.07

Пундєв Володимир Васильович
к. психол. н., доцент кафедри мовної та психолого-педагогічної підготовки,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ПРОФІЛАКТИКА ТА ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ У ТРУДОВИХ КОЛЕКТИВАХ

JEL classification: *D020; D590*

Конфлікт у колективі економічної організації є неминучим елементом її функціонування. У фінансових, виробничих та комерційних структурах він виникає через відмінність цілей керівників і працівників, високі вимоги до фінансової дисципліни, контроль за ресурсами, жорсткі терміни виконання завдань, а також конкуренцію між підрозділами. Реалізація управлінського процесу в економічних організаціях сама по собі є конфліктною діяльністю, оскільки кожен сегмент організації безпосередньо впливає на ефективність діяльності всієї системи.

Науковці виділяють декілька основних підходів до профілактики конфліктів – психологічний, соціальний та управлінський [1; 2].

Психологічний підхід ґрунтується на розвитку емоційної компетентності, саморегуляції та емпатії. Він спрямований на усвідомлення власних емоцій, розуміння мотивів поведінки інших людей і здатність керувати власними реакціями. Важливе значення має розвиток комунікативної компетентності, що дозволяє працівникам чітко формулювати думки, слухати опонента, виявляти взаємоповагу в процесі спілкування. Психологічна профілактика включає також тренінги з управління стресом, розвиток емоційної гнучкості та навички конструктивного вирішення конфліктів [3, 4].

Соціальний підхід спрямований на регулювання взаємодії між підрозділами та працівниками з урахуванням ринкових умов і комерційної специфіки:

– залучення співробітників до прийняття управлінських рішень для зменшення напруженості в колективах фінансових і виробничих служб;
– розподіл повноважень і відповідальності між підрозділами, що обробляють економічні потоки, замовлення, ресурси;
– використання принципів кооперації, договорів і контрактної взаємодії для підвищення ефективності роботи та зменшення конфліктів між підрозділами;
– формування корпоративної культури, орієнтованої на повагу до результатів праці та дотримання етичних стандартів у фінансових і виробничих процесах.

Соціальний підхід забезпечує стабільність економічної організації, зменшує ризик суперечок через розподіл ресурсів і завдань.

Управлінський підхід полягає у формуванні ефективної системи комунікацій, чіткому розподілі обов'язків, прозорості рішень і справедливості у відносинах між керівництвом та працівниками.

Серед ефективних управлінських методів профілактики конфліктів варто відзначити:

– чітке визначення посадових обов'язків і сфер відповідальності;
– регулярний зворотний зв'язок між керівництвом і підлеглими;
– прозору систему оцінки результатів праці;
– справедливу систему матеріального й морального стимулювання.

Управлінський підхід у комерційних і виробничих організаціях передбачає системне управління персоналом та його компетенціями:

– стратегія управління персоналом (СУП) – комплекс заходів щодо підбору, оцінки, навчання та розвитку кадрів. У фінансових організаціях СУП передбачає відбір працівників із високою фінансовою та професійною дисципліною, оцінку ефективності праці у межах загальної економічної результативності, формування резерву для заміщення ключових позицій;
– управління компетенцією персоналу – підтримка знань і навичок на рівні, необхідному для роботи з фінансовими потоками, обробки економічної інформації та прийняття управлінських рішень. Це включає: оцінку трудових ресурсів, моніторинг потреб організації, адміністративні рішення щодо підвищення кваліфікації;
– управління поведінкою персоналу – формування правил поведінки з урахуванням специфіки економічної діяльності: робота з клієнтами, взаємодія між підрозділами, контроль за ресурсами. Основна мета – зближення очікувань організації та індивіда, усунення суб'єктивних причин конфліктів;
– роль керівника – компетентний керівник у фінансових і виробничих організаціях здатен запобігати конфліктам, локалізувати їх на ранніх стадіях та підтримувати конструктивний діалог між працівниками. Ключові дії включають: нейтралізацію емоційної напруги, тактичне управління конфліктом, підтримку гідності працівників, створення умов для взаємної вигоди.

Застосування управлінського підходу в економічних організаціях сприяє зменшенню фінансових, матеріальних та соціальних втрат, що можуть виникнути в результаті конфліктів.

Одним із практичних інструментів психологічної профілактики конфліктів є методика саморегуляції поведінки під час конфліктних ситуацій, розроблена Т. Л. Журовою [5]. Вона пропонує покроковий алгоритм дій (табл. 1), спрямований на усунення емоційного напруження, відновлення контролю над власними реакціями та формування конструктивного діалогу між сторонами.

Таблиця 1

Етапи конструктивного вирішення конфлікту (модель Т. Л. Журової)

Етап	Зміст дій	Приклади рекомендацій
Зупинитися	Взяти паузу, опанувати емоції	Повільно полічити до десяти, зробити глибокі вдихи, зберігати спокій
Подумати, обміркувати	Оцінити ситуацію з боку	Подивитися на ситуацію очима стороннього, з гумором; подумати, чи не перебільшено власну реакцію
Прийняти рішення	Визначити власну позицію без емоцій	Уникати негативних оцінок, заспокоїтися, чітко сформулювати власну думку
Діяти	Побудувати конструктивний діалог	Підкреслити важливість позитивної комунікації, завершити розмову без образ

Джерело: розроблено автором за даними [5, с. 169]

Така структурована послідовність дій допомагає уникнути ескалації конфлікту, перевести емоційне протистояння у раціональну площину та сприяє формуванню в колективі культури взаємоповаги й самоконтролю. У контексті економічної організації подібні підходи дозволяють підтримувати стабільний психологічний клімат, зменшувати рівень емоційного вигорання працівників та підвищувати якість командної взаємодії.

Емпіричне дослідження значення розвитку емоційного інтелекту для профілактики конфліктів в економічній організації представлено нами у [6].

Таким чином, профілактика та регулювання конфліктів у сучасних економічних організаціях є комплексним завданням, що поєднує розвиток психологічної зрілості персоналу, підтримку сприятливого соціального клімату та підвищення управлінської культури.

Література

1. Романовська О. Г. Психологічні особливості конфліктів в економічних організаціях. *Вісник Національного*

університету «Острозька академія». Серія «Психологія». 2021. №2 (15). С. 45–52.

2. Кривенко І. В. Соціально-психологічні чинники управління конфліктами у колективах економічних структур. *Наукові записки НаУКМА. Серія «Психологія».* 2023. Т. 7. С. 67–73.

3. *Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури* : монографія / Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер, К. В. Терещенко та ін. / за ред. Л. М. Карамушки. Київ: Педагогічна думка, 2015. 288 с.

4. Данилюк Я. Ю. Управління конфліктами та стресами в організації / Я. Ю. Данилюк, Р. О. Чернушкіна. *Актуальні проблеми економіки в умовах глобальних викликів*. 2015. Вип.10. С. 10–14.

5. Журова Т. Л. Управління конфліктами в установі. *Психологія і соціальна робота у XXI столітті* : зб. наук. матеріалів І Міжнарод. наук.-практ. форуму (1-3 листопада 2023 р., м. Полтава). Полтава, 2023. С. 167–170. URL: http://dspace.pnpu.edu.ua/handle/123456789/24195 (дата звернення: 23.03.2026).

6. Пундєв В. В., Ростовцева Н. В. Особливості профілактики конфліктів в економічній організації: роль емоційного інтелекту. *Ментальне здоров'я.* 2025. № 4. С. 172–176. DOI: https://doi.org/10.32782/3041-2005/2025-4.

УДК: 378.04:159.923

Рябенко Михайло Іванович
к.п.н., доцент кафедри мовної та психолого-педагогічної підготовки,
Одеський національний економічний університет (Україна)

РОЛЬ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

JEL classification: *I200*

В наслідок повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну наша країна зазнала суттєвих втрат, перш за все здоров'я та життя людей. Багато людей виїхало з країни, або стали внутрішніми переселенцями, були розлучені багато сімей, зруйновані оселі та інфраструктура, погіршилися екологічні умови тощо. Економіка зазнала суттєвих втрат. В країні був введений в дію режим воєнного стану, який представляє собою особливий правовий режим та передбачає надання відповідним органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям та органам місцевого самоврядування повноважень, необхідних для відвернення загрози, відсічі збройної агресії та забезпечення національної безпеки, усунення загрози небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності, а також тимчасове, зумовлене загрозою, обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина та прав і законних інтересів юридичних осіб із зазначенням строку дії цих обмежень [1].

Як зазначає Закон України «Про освіту» освіта є основою інтелектуального, духовного, фізичного і культурного розвитку особистості, її успішної соціалізації, економічного добробуту, запорукою розвитку суспільства, об'єднаного спільними цінностями і культурою, та держави. Метою освіти є всебічний розвиток людини як особистості та найвищої цінності суспільства, її талантів, інтелектуальних, творчих і фізичних здібностей, формування цінностей і необхідних для успішної самореалізації компетентностей, виховання відповідальних громадян, які здатні до свідомого суспільного вибору та спрямування своєї діяльності на користь іншим людям і суспільству, збагачення на цій основі інтелектуального, економічного, творчого, культурного потенціалу Українського народу, підвищення освітнього рівня громадян задля забезпечення сталого розвитку України та її європейського вибору [2].

Тобто на систему освіти покладена серйозна відповідальність за розвиток особистості. Так, психологічна енциклопедія зазначає, що розвиток особистості – складний і тривалий процес формування особистості. Розвиток особистості – це процес входження індивіда в нове соціальне середовище та інтеграція в нього [3, с. 305]. Насправді розвиток особистості є складним, багатогранним явищем, що триває протягом усього життя індивіда. Це не просто кількісне накопичення знань чи навичок, а якісна трансформація психічних структур, способів взаємодії зі світом та усвідомлення власного «Я». У сучасних військових умовах розуміння механізмів цього розвитку стає ключовим для забезпечення психологічного благополуччя та самореалізації людини.

З моменту створення перших університетів, протягом майже тисячолітньої історії, заклади вищої освіти завжди відігравали одну з вирішальних ролей у збагаченні, зокрема, європейської цивілізації, драйвером інноваційних перетворень. Заклади вищої освіти будучи невід'ємним складником європейського культурного простору, не лише рефлексували його ціннісні орієнтири, а й активно моделювали траєкторії розвитку освіти і духовності. Вища школа трансформувалася

у фундаментальний інститут пізнання світу, що виконує місію акумуляції та поширення наукового досвіду тощо. На погляд автора, сучасні заклади вищої освіти функціонують як стратегічні центри вироблення нових знань, де зосереджується інноваційний потенціал та формується культура критичного мислення, генерація інновацій та духовного збагачення суспільства. Так, вважаємо необхідним зазначити, що у відповідності до Закону України «Про вищу освіту» одними з основних завдань закладу вищої освіти є: поширення знань серед населення, підвищення освітнього і культурного рівня громадян; збереження та примноження моральних, культурних, наукових цінностей і досягнень суспільства; участь у забезпеченні суспільного та економічного розвитку держави через формування людського капіталу; формування особистості шляхом патріотичного, правового, екологічного виховання, утвердження в учасників освітнього процесу моральних цінностей, соціальної активності, громадянської позиції та відповідальності, здорового способу життя, вміння вільно мислити та самоорганізовуватися в сучасних умовах; забезпечення органічного поєднання в освітньому процесі освітньої, наукової та інноваційної діяльності; створення необхідних умов для реалізації учасниками освітнього процесу їхніх здібностей і талантів тощо [4].

Тобто, держава поклала на заклади вищої освіти завдання передати весь накопичений досвід нашої країни і людства а також розвиток інновацій та реалізація людського потенціалу нашої країни.

Сьогодні в Україні налічується біля 1 мільйона здобувачів закладів вищої освіти майбутніх фахівців вищої кваліфікації, які в подальшому прийдуть в усі галузі господарювання України [5]. Відповідно заклади вищої освіти стають ключовими інституціями, що забезпечують ринок праці кваліфікованими кадрами. Загальновідомо, що в економічній науці їх визначають як людський капітал, який є одним з ключових факторів розвитку сучасної економіки, суспільства тощо. Так, висококваліфікована робоча сила підвищує продуктивність праці та сприяє зростанню. Освічена нація більш схильна до критичного мислення, громадянської активності та толерантності та зростанню валового внутрішнього продукту та забезпечує конкурентоспроможність країни на міжнародній арені тощо. Тому, якщо Україна справді прагне розвиватись під час війни а також зростати у післявоєнний період – інвестиції держави, зокрема в вищу освіту, є одним з основних потенційних чинників добробуту та піднесення країни.

Література

1. *Про правовий режим воєнного стану* : Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text (дата звернення: 26.03.2026).
2. *Про освіту* : Закон України від 05 вересня 2017 р № 2145-VIII: URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19 (дата звернення: 28.03.2026).
3. *Психологія* : енциклопедія / Заг. ред. О. М. Степанов. Київ: «Академвидав», 2006.424 с.
4. *Про вищу освіту* : Закон України від 01 липня 2014 р. №1556-VII URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18 (дата звернення: 24.03.2026).
5. *Державна служба статистики України* : веб-сайт: URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 24.03.2026).

УДК: 316.77:159.922.6

Слободська Лариса Василівна
викладачка кафедри мовної та психолого-педагогічної підготовки,
Одеський національний економічний університет (Україна)

КРИЗОВІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ОСОБИСТОСТІ: МУЛЬТИДИСЦИПЛІНАРНИЙ ПІДХІД

JEL classification: *D830; I310; Z130*

Україна перебуває в умовах безперервної збройної агресії з боку Російської Федерації, що розпочалася у 2014 році з анексії Криму та окупації частини Донецької й Луганської областей і переросла у 2022 році в повномасштабне вторгнення. Більш ніж десятирічний досвід існування в умовах перманентної загрози перетворює Україну на унікальний об’єкт дослідження кризових комунікацій, де питання психологічної стійкості особистості набуває стратегічного значення для соціально-економічного розвитку держави. Кризові комунікації – організована передача інформації в умовах загрози, невизначеності та часового тиску – виступають у цьому контексті не лише прикладним управлінським інструментом, а й фундаментальним чинником формування і збереження психологічної стійкості громадян.

Метою дослідження є обґрунтування ролі кризових комунікацій у формуванні психологічної стійкості особистості крізь призму мультидисциплінарного підходу, що інтегрує теорію комунікацій, психологію травми, соціальну психологію та педагогіку.

Мультидисциплінарний характер проблематики визначається тим, що жодна окремо взята галузь знань не здатна вичерпно пояснити механізм впливу комунікативних процесів на особистісну стійкість. Теорія комунікацій надає інструменти аналізу структури повідомлень, каналів передачі та бар'єрів сприйняття. Психологія – зокрема концепція п'яти базових елементів раннього втручання

С. Хобфолла (відчуття безпеки, заспокоєння, самоефективність і колективна ефективність, соціальна підтримка, надія) – описує внутрішні механізми адаптації особистості до травматичного досвіду [1, с. 286]. Соціологія пояснює формування колективних смислів у публічному просторі, а педагогіка забезпечує інструментарій цілеспрямованого розвитку відповідних компетенцій в освітньому процесі.

Модель Crisis and Emergency Risk Communication (CERC), розроблена Б. Рейнольдс та М. Сігером, виокремлює п'ять фаз кризи та встановлює для кожної з них принципи комунікації: своєчасність, точність, достовірність, емпатія, заклик до дії [2, с. 6]. Кожен із цих принципів виконує не лише управлінську, а й психотерапевтичну функцію: точна і своєчасна інформація знижує рівень тривожності, емпатичне повідомлення відновлює відчуття контакту, а заклик до дії активує агентність як ключову складову психологічної стійкості. Ситуативна теорія кризової комунікації В. Т. Кумбса (SCCT) доповнює цей погляд, демонструючи, як атрибуція відповідальності за кризу формує емоційну реакцію аудиторії – від співчуття до гніву, – і як зрозумілі атрибуції знижують когнітивний дисонанс та сприяють інтеграції травматичного досвіду [3, с. 168].

Специфіка українського досвіду полягає в тому, що класичні моделі кризових комунікацій розроблялися для подій із відносно чіткими часовими межами (природні катастрофи, технологічні аварії, терористичні акти), тоді як Україна функціонує в парадигмі перманентної кризи з 2014 року. Це вимагає концептуального перегляду моделі CERC у напрямку врахування хронічних кризових станів, за яких фази не змінюються послідовно, а накладаються одна на одну: суспільство одночасно перебуває на стадії реагування на одні загрози (ракетні обстріли, блекаути) та на стадії довгострокової адаптації до інших (окупація територій, внутрішнє переміщення).

Додатковим виміром проблематики є кіберзагрози як складова інформаційної агресії. Згідно з «Глобальним оглядом кібербезпеки 2026» Всесвітнього економічного форуму, близько 64% організацій у світі стикаються з геополітично мотивованими кібератаками, а менше 45% генеральних директорів впевнені у здатності своєї країни реагувати на масштабні кіберінциденти проти критичної інфраструктури [4]. Показово, що звіт визнає кібернерівність, зростання ШІ-загроз і вплив геополітичної нестабільності, проте уникає прямого називання джерел цієї нестабільності.

Для України це має прямий практичний вимір: кібератаки на енергетичну інфраструктуру, державні реєстри та медіа є невід'ємною складовою гібридної агресії і потребують не лише технічних, а й комунікативних стратегій реагування, спрямованих на підтримку психологічної стійкості населення.

У педагогічному вимірі мультидисциплінарний підхід до кризових комунікацій передбачає формування трьох взаємопов'язаних компетенцій майбутнього фахівця:

– комунікативної – здатності формулювати та передавати повідомлення в умовах невизначеності;
– когнітивної – критичного оцінювання інформації та протидії дезінформації;
– саморегуляційної – управління власними емоційними станами через комунікативні практики.

Українська наукова традиція пропонує концептуальну основу для осмислення життєстійкості як активного процесу творення власного життєвого світу, що набуває критичної ваги в умовах довготривалої травматизації [5, с. 112]. Поєднання цієї традиції з класичними моделями CERC та SCCT і актуальною аналітикою кіберзагроз формує цілісну мультидисциплінарну рамку для подальших прикладних досліджень.

Отже, кризові комунікації слід розглядати не лише як управлінську технологію, а як мультидисциплінарний чинник розвитку особистості, що інтегрує комунікативні, психологічні, соціальні та педагогічні виміри. Десятирічний досвід існування України в умовах перманентної агресії вимагає перегляду класичних моделей кризової комунікації з урахуванням хронічного характеру кризових станів та кіберскладової гібридної війни. Формування системи підготовки фахівців до ефективних кризових комунікацій є одним із пріоритетних завдань сучасної української освіти, що безпосередньо впливає на соціально-економічну стабільність держави.

Література

1. Reynolds B., Seeger M. W. *Crisis and emergency risk communication.* 2014 edition. Atlanta, GA : Centers for Disease Control and Prevention, 2014. 438 p. URL: https://stacks.cdc.gov/view/cdc/25531 (дата зверн: 15.04.2026).

2. Hobfoll S. E., Watson P., Bell C. C. et al. Five essential elements of immediate and mid-term mass trauma intervention: empirical evidence. *Psychiatry: Interpersonal and Biological Processes.* 2007. Vol. 70. № 4. P. 283–315. URL: https://www.ptsd.va.gov/professional/articles/article-pdf/id30225.pdf (дата звернення: 15.04.2026).

3. Coombs W. T. *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding*. 5th ed. Thousand Oaks, CA : SAGE Publications, 2019. 240 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/247478499 (дата звернення: 17.04.2026).

4. *World Economic Forum. Global Cybersecurity Outlook 2026*. Geneva : WEF, 2026. 36 p. URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Cybersecurity_Outlook_2026.pdf (дата звернення: 20.04.2026).

5. Титаренко Т. М. *Життєвий світ особистості: у межах і за межами буденності.* Київ : Либідь, 2003. 376 с.

УДК: 159.923:159.944.4-057.87:355.01

Чусова Ольга Миколаївна
к. пед. н., доцент кафедри мовної та психолого-педагогічної підготовки,
Одеський національний економічний університет (Україна)
Ніщик Вікторія Володимирівна
здобувачка 4 курсу факультету центру заочної форми навчання,
Одеський національний економічний університет (Україна)

РЕСУРСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ У ПІДТРИМЦІ ПСИХОЛОГІЧНОГО БЛАГОПОЛУЧЧЯ СТУДЕНТІВ В УМОВАХ ВІЙНИ

JEL classification: *I310; D910*

Сучасні умови воєнного стану формують принципово новий контекст для життя молоді, в якому звичайні механізми адаптації недостатні для підтримки психологічної рівноваги. Студентська молодь опиняється в ситуації тривалої невизначеності, поєднання освітніх вимог з постійним інформаційним стресом, загрозами безпеці та емоційними переживаннями, пов'язаними з війною.

У таких умовах психологічне благополуччя перестає бути стабільною характеристикою особистості та набуває динамічного, вразливого характеру, що вимагає додаткових внутрішніх ресурсів для його підтримки.

Особливе значення в цьому контексті має феномен резильєнтності як здатності особистості зберігати цілісність, відновлювати внутрішню рівновагу та ефективно функціонувати, незважаючи на вплив стресових факторів. Резильєнтність не обмежується лише реакцією на кризу, а виступає активним ресурсом, що забезпечує переосмислення досвіду, трансформацію негативних впливів у можливості розвитку та підтримку суб'єктивного відчуття благополуччя. Водночас сучасні дослідження свідчать про необхідність розгляду резильєнтності як комплексного ресурсного потенціалу, що формується у взаємодії індивідуальних характеристик, соціального середовища та освітнього простору.

Студентський вік є сенситивним періодом для формування особистісної ідентичності, системи ціннісних орієнтацій та життєвих стратегій, які в умовах війни зазнають значних трансформацій. Недостатній рівень психологічної стійкості може призвести до зниження мотивації, емоційного виснаження та порушення процесів професійного становлення. Водночас, розвиток ресурсного потенціалу резильєнтності здатний виступати фактором підтримки психологічного благополуччя, активізації адаптивних можливостей та забезпечення ефективного функціонування студентів у складних соціальних умовах.

Опираючись на літературу [1; 2; 3; 4], можна дійти висновку, що в сучасних психологічних дослідженнях резильєнтність розглядається як:

– інтегративна ресурсна властивість особистості, яка поєднує індивідуальні взаємопов'язані складові: фізичний компонент (відображає рівень стресостійкості та витривалості організму) та психологічний компонент (включає здатність до встановлення соціальних зв'язків, використання соціальної підтримки, осмислення складних життєвих ситуацій та застосування адаптивних стратегій саморегуляції), інтеграція яких забезпечує ефективне подолання наслідків стресу та підтримку внутрішньої цілісності особистості;

– динамічний процес, що відображає інтегровану систему когнітивних, емоційних і поведінкових реакцій, які забезпечують адаптивне реагування на широкий спектр викликів та здатність особистості до гнучкої перебудови внутрішніх психічних механізмів у відповідь на вплив несприятливих обставин у формі гострих кризових ситуацій та тривалих стресових впливів;

– особливий психологічний захисний механізм, що забезпечує збереження цілісності особистості в умовах життєвих труднощів і водночас відкриває можливості для досягнення успішних результатів навіть у несприятливих обставинах.

Сутність резильєнтності полягає у збереженні функціональної цілісності особистості за умов дестабілізуючих факторів, що проявляється у здатності підтримувати психологічну рівновагу, фізіологічну стабільність та продуктивну активність в умовах соціальної невизначеності. Резильєнтність реалізується через взаємодію особистості з факторами ризику, які активізують внутрішні та зовнішні ресурси захисту: протистояння негативному впливу, поступове відновлення та переосмислення досвіду, що сприяє формуванню нових адаптивних стратегій. Важливим етапом цього процесу є мобілізація особистісних, соціальних і середовищних захисних факторів, які взаємодіють із зонами вразливості та забезпечують перехід від дезадаптивних реакцій до конструктивних форм поведінки. Підсумовуючи, зазначимо, що резильєнтність виступає механізмом подолання травматичного досвіду та попередження негативних траєкторій розвитку, забезпечуючи вихід особистості на рівень позитивної адаптації та психологічного зростання.

Резильєнтність функціонує як система внутрішніх ресурсів, що перешкоджають розвитку дезадаптивних реакцій після стресового впливу, виступаючи своєрідним буфером між травматичною подією та її психологічними наслідками. Отже, резильєнтність можна розглядати як сукупність захисних факторів, які активізуються у відповідь на виклики та забезпечують здатність особистості зберігати стабільність функціонування. Концептуально резильєнтність ґрунтується на взаємодії двох ключових компонентів: наявності життєвих труднощів і здатності до позитивної адаптації.

Вона проявляється у відповідях на різні за інтенсивністю та значущістю несприятливі події: від повсякденних стресів до глибоких кризових ситуацій, при цьому рівень адаптації співвідноситься з масштабом пережитого травматичного досвіду. Важливою характеристикою резильєнтності є її інтегративний характер, що охоплює фізичний, психічний та духовний рівні функціонування особистості, забезпечуючи узгодженість внутрішніх процесів незалежно від зовнішніх обставин. Саме завдяки цьому резильєнтність підтримує безперервність особистісного розвитку, сприяє виконанню вікових і соціальних завдань та виступає важливим орієнтиром у психологічній допомозі, профілактиці та терапевтичній практиці [2; 3].

Обстоюючи правомірність усіх визначень резильєнтності, з метою конкретизації власної наукової позиції зазначимо, що зважаючи на предмет нашого дослідження, ми розглядаємо резильєнтність як інтегративний ресурс особистості українських студентів, що забезпечує здатність підтримувати психічну рівновагу, ефективне функціонування та відновлення після впливу екстремальних стресових факторів в умовах соціальної невизначеності та військових дій. Відповідно, вона виступає посередником між впливом травматичних подій та станом психологічного благополуччя молоді. Зазначимо, що резильєнтність пов'язана зі зниженням рівня тривожності, депресії та посттравматичних симптомів, а також з підвищенням загального психоемоційного стану студентів. Зауважимо, що її потрібно розглядати не лише як захисний механізм, а як активний ресурс, що забезпечує стабілізацію психологічного стану особистості у кризових умовах. Таким чином, в структурі резильєнтності ключову роль відіграють такі ресурси: емоційна регуляція, контроль почуттів, позитивне мислення, соціальна підтримка та здатність до переосмислення життєвого досвіду. Саме ці компоненти забезпечують адаптацію студентської молоді до умов війни, сприяючи збереженню внутрішньої рівноваги та підтримці суб'єктивного відчуття психологічного благополуччя.

Рівень резильєнтності українських студентів безпосередньо корелює з їхньою здатністю адаптуватися до навчального процесу, зберігаючи мотивацію та психологічну стабільність у ситуації невизначеності. Зокрема, встановлено, що розвиток адаптивних ресурсів (оптимізму, саморегуляції, соціальної підтримки) є причиною психологічного благополуччя студентів на різних етапах війни [4]. Таким чином, резильєнтність виступає як системоутворюючий ресурсний потенціал, що інтегрує індивідуальні, емоційні, соціальні механізми адаптації та забезпечує підтримку психологічного благополуччя студентів в умовах війни. Резильєнтність не лише зменшує негативний вплив стресу, але й активує внутрішні ресурси розвитку особистості, сприяючи формуванню стійкості, сенсотворення та здатності ефективно функціонувати в умовах тривалої нестабільності.

Література

1. Грішин Е. О. *Психологічний супровід розвитку резильєнтності як чинника саморегуляції особистості, яка перебуває в складній життєвій ситуації* : дис. на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 053 Психологія / Західноукраїнський національний університет, 2024. 183 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/50126 (дата звернення: 24.03.2026).

2. Кокун О. М. *Життєстійкість і резильєнтність людини в сучасному світі: теорія, дослідження, практика* : монографія. Київ: Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2025. 214 с. URL: https://surl.li/ebdfau (дата звернення: 30.03.2026).

3. Кокун О. М., Мельничук Т. І. *Резилієнс-довідник* : практ. посіб. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2023. 25 с. URL: https://surl.lu/bjyabr (дата звернення: 25.03.2026).

4. Содолевська В. Вплив війни на психічне здоров'я молоді: роль резилієнсу та психологічних інтервенцій. *Психосоматична медицина та загальна практика.* 2024. Том 9. № 3. URL: https://e-medjournal.com/index.php/psp/article/view/532/1101 (дата звернення: 28.03.2026).

УДК: 159.923:159.944.

Шрагіна Лариса Ісаківна
д.психол.н., доцент кафедри мовної та психолого-педагогічної підготовки,
Одеський національний економічний університет (Україна)
Рубцова Таїсія Олегівна
здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня
факультету економіки та управління підприємством,
Одеський національний економічний університет (Україна)

САМОРЕГУЛЯЦІЯ ЯК РЕСУРС ЗБЕРЕЖЕННЯ МЕНТАЛЬНОГО ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ХРОНІЧНОГО СТРЕСУ

JEL classification: *I100; D910*

Згідно з останніми науковими даними, значна частина людей страждає від психологічних розладів, що виникають унаслідок переживання сильного або тривалого стресу. Це свідчить про серйозну загрозу психічному здоров'ю нації та актуалізує дану проблему як важливу соціальну. Стрес є складним психічним явищем, що охоплює широкий спектр негативних впливів, зокрема екстремальні умови довкілля, конфлікти, специфіку професійної діяльності та небезпечні ситуації. Його можна розглядати як особливу форму взаємодії індивіда із зовнішнім середовищем, яка визначається когнітивними процесами, емоційними реакціями, рівнем усвідомлення власних ресурсів і здатністю до саморегуляції. Характер переживання стресу значною мірою залежить від індивідуальних особливостей особистості, зокрема системи цінностей, самооцінки та емоційної сфери [1, с. 143–144].

В умовах війни рівень психологічного навантаження суттєво зростає. Постійна загроза життю, втрата близьких і руйнування соціального середовища формують ситуацію хронічного стресу, у якій традиційні способи подолання труднощів часто виявляються недостатніми. Це актуалізує потребу у внутрішніх психологічних ресурсах, що забезпечують збереження психічного здоров'я особистості. Відповідно до теорії самодетермінації, розробленої Е. Десі, Р. Раяном та Л. Найдьоновою, здатність особистості до саморегуляції зумовлюється задоволенням базових психологічних потреб – автономії, компетентності та пов'язаності з іншими. Це підкреслює важливість як внутрішніх ресурсів, так і соціальної підтримки у процесі подолання стресу.

Дослідження підтверджують, що саморегуляція особистості функціонує завдяки специфічним психологічним механізмам. Ключову роль серед них відіграє рефлексія, яка забезпечує інтеграцію функцій особистості як активного суб'єкта та об'єкта власного контролю. Важливим компонентом саморегуляції є також копінг-стратегії — індивідуальні способи адаптації до стресових обставин. Складні життєві ситуації визначаються як такі, що суттєво порушують звичний життєвий уклад і потребують значних зусиль для їх подолання. Використання копінг-стратегій, зокрема зміни когнітивної оцінки ситуації, звернення за підтримкою або дистанціювання, сприяє зниженню рівня тривоги та паніки, що є критично важливим в умовах постійної загрози [2, с. 120–123].

Проблематика емоційної саморегуляції, а також її впливу в стресових обставинах, перебуває у фокусі уваги численних наукових досліджень протягом останніх десятиліть. Центральною парадигмою у сфері емоційного самоуправління є концепція Дж. Гросса, відповідно до якої регуляція емоцій охоплює механізми, спрямовані на зміну того, як індивід реагує на зовнішні чинники, задля забезпечення ефективної адаптації та досягнення поставлених цілей. Особливу увагу вчений приділяє когнітивному переосмисленню ситуації як ключовому інструменту управління емоційними реакціями. У межах своєї процесуальної моделі Дж. Гросс виокремлює два основні класи стратегій регуляції емоцій: ті, що реалізуються на етапі оцінки ситуації, та ті, що застосовуються після виникнення емоційної реакції [3].

Подальший розвиток зазначених положень відображено в дослідженнях сучасних науковців, зокрема В. А. Нівінської, яка акцентує увагу на специфіці емоційної саморегуляції молоді в умовах невизначеності та підвищеного рівня стресу. Її праці демонструють, що здатність до ефективного управління емоціями є важливим чинником адаптації підростаючого покоління до складних соціальних умов [4, с. 76–77].

Саморегуляція пронизує весь спектр людських психічних явищ – від самостійного управління окремими пізнавальними процесами (як-от сприйняття, мислення, фантазія тощо) та регулювання внутрішніх станів, аж до керування соціальною взаємодією. Попри численні форми свого вираження, саморегуляція має типовий устрій, що охоплює: ціль, узяту людиною для своєї свідомої діяльності, уявлення про важливі аспекти умов цієї діяльності, план конкретних кроків для виконання, набір мірил успішності роботи, дані про досягнуті підсумки, зіставлення отриманого з нормами успіху і, зрештою, рішення щодо потреби та виду коригування дій. Психічний самоконтроль реалізується через нерозривний зв'язок його рухомих, силових та змістовно-значущих сторін, що забезпечує людині можливість вийти за межі безпосередньої обставини, оволодіти методами досягнення наміченого, свідомо спрямовувати власні вчинки, передбачати їх наслідки та узгоджувати їх із діями та поведінкою оточення [5, с. 207].

Отже, саморегуляція виступає значущим внутрішнім ресурсом особистості для збереження психічного здоров'я в умовах хронічного напруження, зокрема під час війни. Вона гарантує здатність людини пристосовуватися до скрутних обставин, урегульовувати емоційні стани та продуктивно реагувати на стресові аспекти. Застосування копінг-стратегій та розвиток емоційного контролю сприяють зменшенню рівня хвилювання та зростанню стійкості до стресу. Таким чином, становлення вмінь саморегуляції є потрібною умовою психологічного добробуту та стабільної діяльності особистості.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в узагальненні теоретичних підходів до розуміння саморегуляції як цілісного психологічного ресурсу, що забезпечує підтримку ментального здоров'я в умовах тривалого стресового впливу, зокрема в ситуації воєнної нестабільності. Акцентовано взаємозв'язок між механізмами саморегуляції, копінг-стратегіями та емоційною регуляцією як комплексною системою адаптації особистості.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричним вивченням ефективності різних стратегій саморегуляції у представників різних вікових та соціальних груп, а також із розробкою практичних програм психологічної підтримки, спрямованих на формування навичок саморегуляції в умовах хронічного стресу.

Література

1. Бамбурак Н. М., Гуцман М. С. Динаміка суб'єктивного проживання стресу особистістю. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна.* 2017. Вип. 1. С. 143–151.
2. Ушакова І., Світлична Н., Селюкова Т. Копінг-стратегії та механізми саморегуляції особистості у військовий час. *Вісник Львівського університету. Серія психологічні науки.* 2024. № 22. С. 120–128. DOI: https://doi.org/10.30970/PS.2024.22.16.
3. Gross J. J., Thompson R. A. *Emotion regulation: Conceptual foundations. Handbook of emotion regulation* / J. J. Gross (Ed.). New York : Guilford Press, 2007. Pp. 3–24.
4. Нівінська В. А. Вплив умов невизначеності на емоційну саморегуляцію осіб юнацького віку та формування травматичного досвіду. *Габітус*. 2024. № 67. С. 76–80. URL: https://habitus.od.ua/journals/2024/67-2024/11.pdf (дата звернення: 17.03.2026).
5. Тютюнник Л. Саморегуляція як психологічний феномен. *Вісник Національного університету оборони України.* 2025. Вип. 87 (5). С. 207–215. DOI: https://doi.org/10.33099/2617-6858-2025-87-5-207-215.

УДК: 159.923:004.8

Шрагіна Лариса Ісаківна
д.психол.н., доцент кафедри мовної та психолого-педагогічної підготовки,
Одеський національний економічний університет (Україна)

МУЛЬТИДИСЦИПЛІНАРНИЙ ПІДХІДДО РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ: ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ

JEL classification: *I310; D830; O330*

Сучасні умови розвитку суспільства характеризуються високим рівнем невизначеності, цифровізацією та зростанням інформаційного навантаження. За даними Всесвітньої організації

охорони здоров'я, психічне благополуччя стає ключовим ресурсом розвитку особистості в умовах глобальних викликів [1]. У цих умовах традиційні монодисциплінарні підходи виявляються недостатніми, що актуалізує мультидисциплінарний підхід як інтегративну методологію.

Мета дослідження полягає в аналізі сучасних аспектів мультидисциплінарного підходу до розвитку особистості та визначенні можливостей його практичної реалізації із використанням цифрових технологій і штучного інтелекту.

Мультидисциплінарний підхід передбачає інтеграцію психології, соціології, нейронаук, педагогіки та цифрових наук. На сучасному етапі відбувається перехід до трансдисциплінарності, що підтверджується міждисциплінарними дослідженнями у сфері психічного здоров'я [2].

T. H. Davenport та J. G Harris виявили важливу тенденцію – впровадження data-driven підходу як методу прийняття рішень на основі фактичних даних. У психології та освіті цей метод дозволяє аналізувати поведінкові патерни, результати тестів і цифрову активність, формуючи персоналізовані рекомендації для розвитку особистості. Суттєвим компонентом цієї тенденції є використання штучного інтелекту як інструменту аналізу та розвитку особистості. AI-технології – це «розумні» програми та системи, що аналізують дані, прогнозують поведінку та допомагають персоналізувати розвиток особистості, виконуючи завдання, які потребують інтелектуальної обробки інформації [3].

Окремого значення набуває персоналізація розвитку (precision psychology), що передбачає врахування індивідуальних особливостей особистості при виборі стратегій розвитку.

У контексті сучасних соціальних викликів особливого значення набуває концепція резильєнтності як здатності особистості адаптуватися до стресових умов і відновлюватися після криз. Сучасні дослідження підкреслюють системний характер резильєнтності як результат взаємодії різних факторів [4].

Спираючись на виявлені закони розвитку штучних систем, Л. І. Шрагіна та М. Й. Меєрович показали, що розвиток особистості може бути інтерпретований як процес подолання внутрішніх суперечностей, зокрема, між стабільністю та змінами, індивідуальністю та соціальною адаптацією, що дозволяє розглядати психологічні зміни як етапи якісних перетворень [5].

Практична реалізація мультидисциплінарного підходу здійснюється через використання цифрових платформ, освітньої аналітики та AI-асистентів, що забезпечують швидкий зворотний зв'язок і підтримують процес рефлексії.

Мультидисциплінарний підхід, таким чином, стає провідною тенденцією сучасної науки про особистість. Його розвиток пов'язаний із впровадженням цифрових технологій та штучного інтелекту, що забезпечує перехід до персоналізованих моделей розвитку особистості. Використання принципу подолання суперечностей розширює можливості інтерпретації процесів розвитку та відкриває перспективи для подальших досліджень.

Література

1. *World mental health report: Transforming mental health for all.* Geneva : WHO, 2022 / World Health Organization : website. URL: https://www.who.int/publications/i/item/9789240049338 (дата звернення: 06.04.2026).

2. Smith M. B., Wu I.-H. R., Holmes R. M. Jr., Hodge A. M. An integrative conceptual review of multiperspective frameworks in personality research and a roadmap for extended applications in organizational psychology. *Journal of Applied Psychology*. 2024. Vol. 109. №. 10. P. 1513–1532. DOI: https://doi.org/10.1037/apl0001195.

3. Davenport T. H., Harris J. G. *Competing on Analytics: The New Science of Winning.* Boston : Harvard Business Press, 2007; OECD. Artificial Intelligence in Society. Paris: OECD Publishing, 2019. URL: https://www.oecd.org/en/publications/artificial-intelligence-in-society_eedfee77-en.html (дата звернення: 10.04.2026).

4. Ungar M. Systemic resilience: Principles and processes for a science of change in contexts of adversity. *Ecology and Society.* 2018. Vol. 23 (4). URL: https://surl.lu/phpsmy (дата звернення: 08.04.2026).

5. Шрагіна Л. І., Меєрович М. Й. *Штучні системи: теорія створення та розвитку* : монографія. Одеса : Бондаренко М. О., 2023. 208 с. URL: http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/16976 (дата звернення: 29.03.2026).

УДК: 811.161.2‘373.7

Щербина Надія Федорівна
к.і.н., доцент кафедри мовної та психолого-педагогічної підготовки,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ЕТНОЛІНГВІСТИЧНИЙ НАПРЯМ У СУЧАСНОМУ МОВОЗНАВСТВІ

JEL classification: *D830; Z00*

Сучасне мовознавство розвивається у тісному зв’язку з цілою низкою соціально-гуманітарних наук, зокрема взаємодіє з етнологією, філософією, країнознавством, соціологією, історією України та світу. Водночас власне мовознавчі дослідження постають як комплексні, широко розгалужені, із застосуванням новітніх теоретико-методологічних підходів. Одним з найбільш ефективних напрямів видається етнолінгвістичний.

Етнолінгвістика зосереджує увагу на вивченні зв’язків мови з культурою, народними звичаями, соціальною структурою суспільства чи нації загалом. Адже етнос - це мовна й традиційно-культурна спільнота людей, пов’язаних спільністю уявлень про своє походження та історичну долю, спільністю мови, особливостями культури та психології, самосвідомістю групової єдності. Етнічна самосвідомість проявляється як усвідомлення членами етносу своєї групової єдності та відмінності від інших аналогічних формувань. У центрі уваги сучасної етнолінгвістики перебувають елементи лексичної системи мови, які співвідносні з певними матеріальними чи культурно-історичними комплексами.

Так, фахівці даного напрямку досліджують розмаїття форм культури, побуту, обрядів, звичаїв, говірок на етнографічних матеріалах Українського Подніпров’я, Полісся, Слобожанщини, Причорномор’я, Поділля, Галичини, Волині, Буковини, Закарпаття. Ці та інші терени мають величезний обсяг дослідницького матеріалу, зокрема стосовно вирішення завдань комплексного вивчення народних старожитностей. [1, с. 201]

У рамках етнолінгвістичного напрямку виокремлюються дві самостійні течії, що визначилися навколо двох найважливіших питань - реконструкції етнічної території з мови та реконструкції матеріальної та духовної культури етносу за даними мови. Семантичний аналіз слів, що реконструюються, та їх співвідношення з денотатами (об’єктами позамовної дійсності) дозволяють встановити культурно-екологічні та історико-географічні характеристики цих денотатів.

Реконструкція української, як і будь-якої іншої культури у її найдавнішому вигляді, ґрунтується на взаємодії мовознавства, етнографії, фольклористики, археології, культурології.

Мова у цих дослідженнях сприймається як «природний» субстрат культури. З 1970-х років у науковому середовищі починається широке використання терміну «етнос». Його визначають як груповий феномен, форму соціальної організації культурних відмінностей, наголошуючи, що етнічну приналежність не обирають, а успадковують. [2, с.156]

Культура людства – це сукупність розмаїтих етнічних культур, оскільки дії різних народів, спрямовані на задоволення одних і тих же потреб, також різняться. Етнічна самобутність проявляється у всьому: у тому, як люди працюють, відпочивають, одягаються, їдять, як говорять у різних життєвих обставинах. Основу концепції етнолінгвістики становить постулат про застосовність до культурних об’єктів тих же принципів і методів, що застосовуються в сучасній лінгвістиці. Мета етнолінгвістики – історична ретроспектива, тобто виявлення народних стереотипів та розкриття фольклорної картини світу певного народу.

Таким чином, аналізуючи концептуальні підходи щодо вивчення культури та відповідні завдання культурології, слід зазначити наступне. Поняття культури є базовим для лінгвокультурології, тому необхідно докладніше зупинитися на її онтології, семіотичному характері як вкрай важливих аспектах. З XVIII століття під культурою починають розуміти все, що з’явилося завдяки діяльності людини, її цілеспрямованих роздумів. Всі ці значення збереглися в більш пізніх тлумаченнях поняття «культура», але спочатку воно означало цілеспрямований вплив людини на природу, перетворення природи на користь людині.

Література

1. Кононенко В. І. *Мова у контексті культури* : монографія. Київ. Івано-Франківськ: Плай, 2008. 389 с.
2. Жайворонок В. *Українська етнолінгвістика*. Нариси. Київ : Довіра, 2007. 261 с.

УДК: 37.011.3

Антонюк Олена Іллівна
доктор філософії, викладач кафедри іноземних мов,
Одеський національний економічний університет (Україна)

МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ІНТЕГРАЦІЇ МОДЕЛІ GROW У ПРОФЕСІЙНУ ПІДГОТОВКУ ФАХІВЦІВ: ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ

***JEL classification:** A290*

Сучасна парадигма освіти характеризується концептуальним переходом від консервативних трансляційних методів навчання до фасилітативних стратегій, спрямованих на розвиток суб'єктності та автономії здобувача освіти. В умовах глобалізації бізнес-середовища традиційні педагогічні підходи часто виявляються недостатніми для формування гнучкого фахівця. У контексті викладання ділової іноземної мови (Business English) для здобувачів немовних (економічних) спеціальностей особливої актуальності набуває пошук синергетичних інструментів. Ці інструменти мають дозволяти одночасно формувати професійну лінгвістичну компетенцію та розвивати критично важливі метанавички (soft skills), такі як критичне мислення, емоційний інтелект та здатність до саморефлексії.

Мета дослідження - обґрунтувати методологічну доцільність та проаналізувати практичні аспекти імплементації коучингової моделі GROW у процес фахової підготовки здобувачів освіти економічних спеціальностей.

Теоретичним підґрунтям інтеграції коучингу в освіту є праці фундаторів цього напряму - Дж. Вітмора, Т. Голві та Г. Александера. Зокрема, концепція «Внутрішньої гри» (The Inner Game) Т. Голві доводить, що головним бар'єром на шляху до ефективного засвоєння навичок є не брак здібностей, а внутрішня інтерференція (страх, невпевненість, негативні установки). Відповідно до цього, однією з найбільш ефективних методологічних систем для реалізації завдань сучасної бізнес-освіти є коучингова модель GROW (Goal, Reality, Options, Will) [4, 5, 8].

У професійній підготовці фахівців вона розглядається не просто як техніка, а як комплексна педагогічна технологія та структурований алгоритм, що забезпечує трансформацію традиційного монологу викладача у конструктивний суб'єкт-суб'єктний діалог. Методологічна цінність моделі полягає у послідовному проходженні чотирьох взаємопов'язаних етапів:

- Goal (Цільовий етап): Спільна верифікація та формулювання конкретних, вимірюваних навчальних цілей. Замість нав'язування програми викладачем, це каталізує внутрішню мотивацію здобувача освіти через глибоке усвідомлення персональної та професійної цінності знань.
- Reality (Діагностичний етап): Аналіз поточного рівня іншомовної компетентності здійснюється без деструктивної критики та оціночних суджень. Такий підхід створює безпечне психологічне середовище, що дозволяє здобувачу об'єктивно оцінити власні академічні дефіцити та наявні ресурси, значно знижуючи рівень тривожності.
- Options (Етап генерації стратегій): Стимулювання когнітивної гнучкості, креативності та пошук варіативних мовних і комунікативних стратегій для вирішення конкретних бізнес-кейсів. На цьому етапі відбувається ключовий зсув парадигми: викладач трансформує свою роль, діючи виключно як фасилітатор, який ставить відкриті запитання, а не дає готові відповіді.
- Will (Імплементаційний етап): Операціоналізація намірів — вибір конкретних кроків, формування чіткого плану дій та фіксація особистої відповідальності здобувача за його освітній прогрес [8].

Висока валідність моделі GROW підтверджується її статусом "золотого стандарту" в провідних освітніх системах світу. Зокрема, у Великій Британії (Imperial College London, Оксфорд, Кембридж) коучингові інструменти формалізовано використовуються для супроводу науково-дослідницької роботи, професійного розвитку здобувачів та підтримки їхньої академічної успішності. У США модель є базовим елементом програм Executive Coaching у провідних бізнес-школах, таких як Harvard Business School та Stanford. У Скандинавських країнах ця модель підтримує концепцію «автономії студента» (Student Autonomy), що є наріжним каменем їхньої дидактичної системи. Водночас у Німеччині принципи коучингу активно застосовуються в системі дуальної та професійної освіти

(VET) для швидкої адаптації теоретичних знань до реальних бізнес-процесів європейського ринку праці [10, 11].

Емпіричний досвід та наукові дослідження у сфері лінгвокоучингу (зокрема, праці Р. Пейлінг щодо відмінностей між традиційним викладанням і мовним коучингом) демонструють значне зниження пасивності аудиторії та стійке підвищення рівня залученості здобувачів. З позиції педагога-фасилітатора, системне використання моделі GROW забезпечує низку позитивних ефектів:

1. *Подолання психологічних бар'єрів:* робота зі "страхом помилки" здійснюється шляхом зміщення фокуса з оцінки особистості здобувача на об'єктивний аналіз фактів та зон професійного росту. Це безпосередньо впливає на мотивацію здобувачів немовних спеціальностей.
2. *Ефективне управління груповою динамікою*: з'являється можливість гнучко, етично та екологічно реагувати на втрату мотивації або конфліктні ситуації в аудиторії, використовуючи коучингові запитання.
3. *Профілактика професійного вигорання викладача*: емоційне та когнітивне розвантаження досягається завдяки ефективному делегуванню відповідальності за навчальний результат та сам процес навчання безпосередньо здобувачу [2].

Інтеграція коучингової моделі GROW в українську систему вищої освіти є не просто методологічним оновленням, а необхідним кроком, що повністю корелює з вектором євроінтеграції та глобальною концепцією безперервного навчання (Lifelong Learning). Її системне застосування як повноцінної педагогічної технології дозволяє готувати фахівців нової генерації. Такі випускники не просто володіють діловою англійською мовою, а здатні до проактивної, усвідомленої професійної комунікації, глибокої рефлексії та безперервного саморозвитку в умовах стрімко мінливого бізнес-середовища. Перспективи подальших досліджень вбачаються у розробці конкретних методичних рекомендацій та навчально-методичних комплексів щодо застосування інструментів лінгвокоучингу для різних рівнів володіння іноземною мовою у закладах вищої освіти.

Література

1. Антонюк О. І. К*оучинг як технологія розвитку самосвідомості*: кваліфікаційна робота магістра. Одеса: ОНЕУ, 2025. 108 с
2. Антонюк О. І. *Коучинг як сучасна технологія підвищення якості освітнього процесу вищої школи*: кваліфікаційна робота магістра. Київ : УДУ ім М.Драгоманова, 2023. 93 с
3. Савчук Б. П., Слюсаренко Н. В., Єгорова І. В. Коучингова модель GROW: сутнісна характеристика і можливості використання в освітньому процесі ЗВО. *Педагогічний альманах*. 2022. Вип. 51. С. 57–63. DOI: https://doi.org/10.37915/pa.vi51.350
4. Alexander G. Behavioural coaching – the GROW model. Excellence in coaching: the industry guide / ed. by J. Passmore. London : Kogan Page, 2006. P. 81–93.
5. Gallwey W. T. The Inner Game of Tennis: The Classic Guide to the Mental Side of Peak Performance. New York : Random House, 1997. 122 p.
6. Paling R. M. The Differences between Language Teaching and Language Coaching. *International Multidisciplinary Research Journal.* 2014. Vol. 2, Is. 5. P. 13–19.
7. Raikhel A. Integrating mentoring and language coaching into research training: building reflective and autonomous scholars. *Вища освіта України*. 2025. № 4 (99). P. 96–101. DOI: https://doi.org/10.32782/NPU-VOU.2025.4(99).12
8. Whitmore J. Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership. 5th ed. London : Nicholas Brealey Publishing, 2017. 256 p.
9. Zablotska L., Olendr T., Tsar I. Influence of Language Coaching Techniques on Undergraduate Students' Motivation in the Process of Foreign Languages Teaching at Non-linguistic Specialties. *Arab World English Journal.* 2023. Vol. 14, No. 1. P. 394–408.
10. The GROW coaching model for current students / Imperial College London. URL: https://www.imperial.ac.uk/students/success_guide/pgr/professional-development/coaching/grow-model/ (дата звернення: 17.04.2026).
11. Case study Germany: The future of vocational education and training in Europe / Cedefop. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2023. URL: https://www.cedefop.europa.eu/en/publications/4211 (дата звернення: 17.04.2026).

УДК: 378.124-057.86:81’243

Бадюл Людмила Миколаївна
старший викладач кафедри іноземних мов,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОМПЕТЕНЦІЇ ВИКЛАДАЧА ІНОЗЕМНОЇ МОВИ

JEL classification: *Y900*

Якість освіти, як відомо, багато в чому залежить від компетентності та рівня професійної підготовки викладача. Отже, в умовах модернізації сучасної освіти професійна компетентність викладача іноземної мови набуває особливого значення. Особливо якщо врахувати, що освіта з вивченням іноземної мови має свою специфіку.

Процес навчання іноземних мов у закладах освіти характеризується постійним професійним вдосконаленням, здатністю працювати в команді, брати на себе ініціативу та відповідальність, володіти гнучкістю професійного мислення, вміти адаптуватися до інноваційних ситуацій професійної діяльності, бути креативним у використанні різних джерел інформації, опановувати та активно використовувати на заняттях нові інформаційні технології. Сучасний викладач іноземної мови повинен поставити собі за мету й усвідомити, що для успішної роботи важливі багато умов. Без самоосвіти та самовиховання, прагнення оволодіти своєю професією під час навчання студентів виконати поставлене завдання буде майже неможливо. Тому викладач підбирає навчальний матеріал так, щоб він відповідав професійним потребам студентів, сам розширює свій кругозір, працює з лексикою з основ ведення ділової кореспонденції, підготовки презентацій, культури ділового спілкування, проведення переговорів [1, с. 84].

Другою необхідною умовою є самоаналіз та оцінка того, чого викладачеві вдалося досягти за певний період роботи в аудиторії зі студентами, які стосунки склалися з колегами, як впливає на подальше самовдосконалення педагогічної майстерності відвідування відкритих занять своїх колег-викладачів з їх подальшим обговоренням, можливість пройти стажування, участь у методичних семінарах та наукових конференціях. Говорячи про стажування, варто нагадати, що його основною метою є вивчення передового досвіду, формування та закріплення на практиці професійних знань, умінь і навичок викладання іноземних мов у вищих навчальних закладах. Ефективними формами підвищення кваліфікації є також участь викладача в майстер-класах, інтенсивних мовних курсах, відеотренінгах (можливість переглянути та обговорити записані на відеозапис заняття досвідчених викладачів-методистів), тематичних семінарах, науково-методичних конференціях [1, с. 84].

Підвищення професійної компетентності викладачів — необхідна умова модернізації системи освіти.

Ефективним способом підвищення професійної компетентності викладача іноземної мови є аналіз заняття. Цей метод:

- допомагає підвищити якість навчання, поліпшити процес викладання;
- допомагає викладачеві осмислити рівень теоретичних знань, способів, прийомів роботи на практиці, у процесі взаємодії з аудиторією та конкретними здобувачами освіти;
- дає можливість викладачеві оцінити свої сильні та слабкі сторони;
- допомагає визначити нереалізовані резерви та ресурси, виділити індивідуальний стиль педагогічної діяльності [2, с. 68].

У розвитку педагогічних якостей допомагає також і самоаналіз. Правильно чинять ті викладачі, які поступово переходять від розвитку однієї педагогічної якості до іншої. Не можна відразу стати досконалим викладачем. Це процес поступовий і вимагає величезних зусиль та старань. Приємно спостерігати за роботою викладача, коли на заняттях він виступає в ролі режисера, створює необхідний для спілкування психологічний клімат, творчу обстановку, за якої студенти працюють як актори, усіма своїми діями показуючи, що їм цікаво.

Для викладача важливим є навчання письму, яке передбачає формування навичок і умінь (skill-getting) під час написання листа, меморандуму, підготовки презентації, а також їх використання (skill-using) у процесі спілкування.

До числа обов’язкових компетенцій слід віднести вміння переконати студентів у необхідності вивчення іноземних мов, привчити їх до систематичного навчання, сформувати здатність до

постійного й безперервного поповнення знань та компетенцій. Обов'язково слід звернути увагу на філологічну компетенцію, яка передбачає начитаність, знання структури рідної та іноземної мов, вміння творчо застосовувати отримані знання в галузі економіки, літератури, володіння основами риторики.

Поняття «професійна компетентність» відрізняється від поняття «професіоналізм». Бути професіоналом — це не тільки знати, як робити, але й уміти досягати необхідного результату. Таким чином, професійні компетенції формуються в процесі розвитку та саморозвитку викладача іноземної мови як педагога, що володіє професійними компетенціями, які відповідають вимогам сьогодення, наділеним якостями, знаннями, уміннями, навичками, необхідними для того, щоб бути конкурентоспроможним на ринку праці.

Якими ж професійними якостями повинен володіти сьогодні викладач англійської мови? По-перше, він повинен володіти практичними та теоретичними знаннями цієї мови, знати культуру цього народу. Це означає, що він повинен вміти висловлювати свої думки, читати та розуміти економічну, політичну та художню літературу в оригіналі, розуміти мову на слух. Необхідні також знання граматики, правильна вимова, інтонація, а також запас слів і виразів, що дозволяє спілкуватися в бізнес-середовищі. Все це забезпечує комунікативну компетенцію викладача. Важливе значення має знання викладачем економіки даної країни, її географії, традицій та звичаїв народу-носія мови, відомості про зв'язки у сфері економіки, культури країни мови, що викладається, з рідною країною студентів [3, с. 290].

По-друге, вдосконалювати свої методичні знання, навички викладання. Викладач повинен вміти вибрати з кількох підручників найбільш підходящий, оцінити методичну концепцію підручника, усвідомити цілі навчання за різними спеціальностями в університеті.

Досвідчений викладач, маючи широкі предметні та методичні знання, зобов'язаний так спланувати ланцюжок занять, щоб пропонувати щось нове, цікаве, а наданий матеріал допомагав враховувати схильності студентів та їхню підготовленість і на основі вивченого поетапно рухатися вперед. Усі ці перелічені якості викладача іноземної мови необхідні й під час проведення позааудиторних занять, таких, наприклад, як організація клубів, гуртків іноземної мови, підбір необхідних для цього матеріалів.

По-третє, сформувати певні педагогічні якості стосовно учнів, своєї діяльності, самого себе. Індивідуальний підхід і педагогічний такт, вміння знайти сильні та слабкі сторони учня і надати реальну допомогу під час вивчення іноземної мови дуже важливі для викладача. Створення невимушеної атмосфери в аудиторії, адекватних ситуацій, організація роботи в малих групах і парах викликає у студентів бажання висловитися, тим самим розвиваючи в них комунікативні навички. Якщо викладач, що володіє почуттям власної гідності, вміє спілкуватися зі студентами, поважає їх, а вони його, то в такій атмосфері складається необхідна обстановка для подальшого оволодіння іноземною мовою [3, с. 291].

Важливою педагогічною якістю для викладача іноземної мови є його здатність до творчої діяльності, пошуку нових методів викладання іноземної мови. Як показує досвід викладання іноземної мови, викладач, який опанував необхідні педагогічні якості та завоював авторитет серед студентів, має хорошу дисципліну на заняттях, досягає успіхів і визнання, а студенти цінують його і бачать у ньому наставника, друга, професіонала.

Література

1. Леган В.П. До проблеми професійної компетентності викладача іноземної мови. *Науковий вісникУжгородського університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота.* Ужгород: Говерла, 2013. Вип. 29. С. 84–87. URL: https://visnyk-ped.uzhnu.edu.ua/issue/view/19729 (дата звернення 07.04.2026)

2. Сологор І.М., Костенко В.Г. Складові професійної компетентності викладача іноземної мови у немовному вищому навчальному закладі. S*cience and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology.* III(34). Issue 69, 2015. С. 67–69.

3. Діордіященко О. Формування професійної компетентності вчителя іноземних мов на сучасному етапі. *Наукові записки Кіровоградського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка. Серія: Філологічні науки*. 2010. Вип. 89(2). С. 290–294. URL: https://journals.cusu.in.ua/index.php/philology/issue/view/46/45

УДК: 378.14-057.86

Богайчук Валентин Олександрович
викладач кафедри іноземних мов,
Одеський національний економічний університет (Україна)

КОМПЕТЕНТНІСНИЙ ПІДХІД У СУЧАСНІЙ ОСВІТІ

JEL classification: *Y900*

Процеси модернізації сучасної освіти направлені на творення і розвиток соціально-економічного і культурного життя здобувачів освіти, підготовку випускника, що володіє не просто знаннями, вміннями і навичками, а й особистими якостями, що надають йому гнучкість і стійкість у країні де постійно змінюються умови розвитку. Формування особистості, що характеризується не тільки інформацією в різних областях науки, а й комунікабельністю і толерантністю, відповідальністю і волею в прийнятті рішення в різних життєвих ситуаціях вибору дозволить гармонізувати відносини випускників з навколишнім світом, адаптуватися у суспільстві, адекватно соціальними, професійними, духовно-нравовими цінностям буття.

Для підготовки такого випускника необхідні освітні заклади, здатні виконувати наступні функції:

- забезпечення самовизначення, самоосвіти, саморозвитку особистості через створення сприятливих педагогічних умов для її творчої, особистісно-орієнтованої самореалізації;
- розвиток духовно-моральної сфери особистості здобувачів освіти, здатних самостійно працювати над розвитком власної моральності, свідомості, культурного рівня.
- соціалізація особистості випускника, навчання самовизначення в навколишньому світі (природі та суспільстві), у просторі змін, за допомогою оволодіння способами перетворення існуючої реальності, власної діяльності, особистісного розвитку через комунікативну культуру, духовно-моральні зразки, норми поведінки у всіх сферах життєдіяльності.

Компетенція – відчужене, наперед задана соціальна вимога (норма) до освітньої підготовки випускників, необхідної для його ефективної продуктивної діяльності у визнаній сфері. Компетентність – володіння, оволодіння випускниками відповідної компетенції, що включає його особистісне ставлення до предмету діяльності. Компетентність – вже сформована якість особистості (сукупність якостей) випускників та мінімальний досвід діяльності в заданій сфері.

Таким чином, компетентнісний підхід передбачає не засвоєння здобувачами освіти окремих один від одного знань та умінь, а оволодіння ними в комплексі. У зв'язку з цим змінюється, точніше, по іншому визначається система методів навчання. В основі відбору та конструювання методів навчання лежить структура відповідних компетенцій та функції, які вони виконують в освіті [1, с.8].

Компетенції слід відділяти від освітніх компетенцій, тобто. від тих, що моделюють діяльність випускника для його повноцінного життя у майбутньому.

У компетентнісному підході перелік необхідних компетенцій визначається відповідно до запитів роботодавців, вимог з боку академічної спільноти та широкого громадського обговорення на основі серйозних соціологічних досліджень. Опанування різного роду компетенціями стає основною метою та результатами процесу навчання [1, с.8].

Основною цінністю стає не засвоєння багатьох відомостей, а освоєння випускниками таких умінь, які дозволяли б їм визначати свої цілі, приймати рішення та діяти у типових та нестандартних ситуаціях.

Отже, компетентнісний підхід є посиленням прикладного, практичного характеру всієї освіти (зокрема і предметного навчання). Цей напрямок виник з простих питань про те, якими результатами освіти випускник може скористатися поза закладом освіти. Ключова думка цього напряму полягає в тому, що для забезпечення «віддаленого ефекту» освіти все, що вивчається, має бути включено до процесу вживання, використання.

Особливо це стосується теоретичних знань; які повинні перестати бути мертвим багажем та стати практичним засобом пояснення явищ та вирішення практичних ситуацій та проблем.

Викладання будь-якої дисципліни – справжнє та тонке мистецтво, найскладніша сфера людської діяльності, де відмінне володіння змістом предмета та власні дослідження власними силами далеко не завжди гарантують успіх. Потрібно ще й глибоко володіти всім технологічним комплексом прийомів передачі знань та організації педагогічного процесу. Необхідно не лише знати, що викладати, а й добре вміти викладати. Дотримуючись термінології сучасної педагогіки, це можна

назвати компетентністю викладача. Отже, необхідне поглиблення психолого-педагогічної підготовки викладачів [2, с. 50].

Оцінювання усних відповідей пропонується здійснювати на основі наступних показників:

- студент демонструє вміння використовувати навчальний та науковий матеріал для вирішення поставленого завдання, здатність встановлювати всередині та міжпредметні зв'язки у змісті;
- студент вправно залучає особистий досвід як ілюстрацію чи аргументацію тих чи інших теоретичних положень;
- відповідь містить власну думку щодо питання, студент аргументовано відстоює свою позицію;
- студент вміє узагальнювати сказане, підбивати підсумки, здійснювати самооцінку;
- студент демонструє готовність до подальшого навчання та розвитку [2, с. 50].

Отже, компетентнісний підхід є посиленням прикладного, практичного характеру всієї освіти. Цей напрямок передбачає пошук відповіді на головне питання: "Якими результатами освіти випускник зможе скористатися поза закладом освіти? Ключова думка компетентнісного підходу полягає в тому, що все, що вивчається, повинно обов'язково вживатися, використовуватися, а не бути мертвим багажем. Словом, знання, отримані на заняттях, повинні стати засобом практичних ситуацій та проблем.

Мета впровадження компетентного підходу у професійній освіті – формування ефективного компетентного фахівця високого професійного рівня.

Результат впровадження компетентнісного підходу:

1. Затребуваність і конкурентоспроможність випускника на ринку праці.
2. Готовність випускника до ефективної професійної діяльності.
3. Здатність фахівця рішуче діяти у різних ситуаціях та ефективно вирішувати виробничі проблеми.

Переваги компетентнісного підходу:

1. Формулюються цілі та завдання програм навчання, що відповідають вимогам роботодавців.
2. Підвищується гнучкість навчальних програм.
3. Підвищується мотивація здобуття професії.
4. Підвищується ефективність та якість професійної підготовки, рівень професійних компетенцій.
5. Створюються стандартні, об'єктивні та незалежні умови оцінки якості навчання.
6. Підвищується рівень взаємодії та взаємної відповідальності здобувачів освіти та викладачів.
7. Підготовка випускників до професійної діяльності здійснюється з урахуванням реальних виробничих умов, за рахунок чого прискорюється адаптація молодих фахівців з виробництва.
8. Формується виробнича культура та повага до обраної професії [3, с. 195].

Література

1. Родніна І. В. *Компетентнісно орієнтований підхід до навчання* : монографія. Харків : Основа, 2006. 94 с.
2. Раковець О., Раковець С. Компетентність педагога як основа його професійної майстерності. *Сумський державний педагогічнийун-т ім. А. С. Макаренка*. 2021. вип. 1(105) : Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології. С. 50–60. DOI: https://doi.org/10.24139/2312-5993/2021.01/050-060.
3. Шаров С. Компетентнісний підхід: переваги, структура та особливості. *Науковий вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського*. 2018. вип. 4(63) : Педагогічні науки. С. 194–199. URL: http://mdu.edu.ua/wp-content/uploads/Ped-visnyk-63-2019-38.pdf
4. Якимчук О. Компетентісний підхід в освіті: українські реалії. *Вища освіта України*. 2020. вип. 3. С. 19–25. DOI: https://doi.org/10.31392/NPU-VOV.2020.3(78).02.

УДК: 811.111:651.74

Галашова Олена Геннадіївна
старший викладач кафедри іноземних мов,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ДІАЛОГІЧНЕ МОВЛЕННЯ У ПРОЦЕСІ НАВЧАННЯ ДІЛОВОЇ АНГЛІЙСЬКОЇ МОВИ ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТИ СПЕЦІАЛЬНОСТІ 015 «ПРОФЕСІЙНА ОСВІТА (ЕКОНОМІКА)»

JEL classification: *I200*

Підготовка майбутніх фахівців спеціальності «Професійна освіта (Економіка)» до здійснення діяльності у закладах освіти, центрах освітніх послуг і бізнес-освіти, а також тренерської діяльності визначає необхідність формування навичок комунікації. Однією з стрижньових цілей викладача у дидактичній єдності з студентами є створення проблемних ситуацій та використання інтерактивних методів навчання до оволодіння здобувачами освіти діловою англійською мовою. Специфікою ділової англійської мови є конкретність висловлювання з метою встановлення взаєморозуміння та досягнення взаємовигідних стосунків між партнерами зі спілкування, і особливої значимості набуває навчання діалогічного мовлення. Діалогічне мовлення – це процес взаємодії двох або більше осіб з метою отримання інформації, обміну думками, спонукання до дії, висловлення пропозиції, прохання, переконання, у якому активний процес продукування мовлення чергується з пасивним – періодом слухання й аналізу отриманої інформації [1, с. с. 291]. У процесі діалогічного іншомовного мовлення, як зазначено О. В. Іщенко, студенти навчаються розуміти власні емоції та емоції інших людей. Емпатія та емоційна саморегуляція, уміння «дозувати» емоції зумовлює прояв емоційного інтелекту під час комунікації [2,с.85].

Розглянемо деякі способи навчання мовлення діалогу майбутніх фахівців спеціальності «Професійна освіта (Економіка)». На занятті з дисципліни «Ділова англійська мова та переклад» студентам 3 курсу було запропоновано прослухати аудіо запис двох, практично, ідентичних діалогів – телефонної розмови – замовлення. Завданням студентів було виявлення розбіжностей у стилі спілкування, лексичному складі, досягненні мети в кожному з діалогів. Після визначення успішної телефонної розмови, на наступному, другому етапі навчання, майбутні експерти з ділової комунікації детально розглянули кліше ведення телефонної розмови – прохання повторити, з'ясувати певні аспекти, перевірити інформацію; визначення проблем з непорозумінням, запити про додаткову інформацію, інформування про технічні проблеми якості зв'язку, підведення підсумків бесіди. Третій етап передбачав читання з належним емоційним забарвленням, вибірковий переклад та аналіз діалогу-зразка, на основі якого, працюючи в парах, студенти складали власні діалоги з подальшою драматизацією. Умовою складання діалогів було використання мовних штампів та їх еквівалентів та підготовка до двобічного перекладу. Особливістю наступного етапу було залучення студентів до перекладу діалогів одногрупників з англійської мови на українську і навпаки в режимі співрозмовник-перекладач-співрозмовник. Така форма тренування зумовила підготовку до спонтанного, непідготовленого діалогу, в процесі якого студенти мали змогу застосувати сформовані навички та уміння у виявленні швидкої реакції на непередбачені запитання та ситуації, розкрити свій творчий потенціал.

Навчання діалогічного мовлення, як свідчить наш досвід, потребує ретельної роботи, результати якої залежать від інтересу та мотивації студентів до іншомовного спілкування.

Література

1. Стадній А., Зозуля І.Особливості навчання іншомовного діалогічного мовлення. *Актуальні питання гуманітарних наук: міжвузівський збірник наукових праць молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка* / [редактори-упорядники М. Пантюк, А. Душний, В. Ільницький, І. Зимомря]. – Дрогобич: Видавничий дім «Гельветика», 2023. – Вип. 62. Том 2. – 352 с., с. 290-296. DOI: https://doi.org/10.24919/2308-4863/62-2-47

2. Іщенко О.В. Діалогічне мовлення як засіб розвитку емоційного інтелекту при вивченні іноземних мов у вищих навчальних закладах. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»: серія «Філологія»*, 2018. Вип. 2(70), червень. с. 84–86. DOI: https://doi.org/10.25264/2519-2558-2018-2(70)-84-86 URL: https://journals.oa.edu.ua/Philology/article/view/2381

УДК: 371.333:81’243=133.1

Заволока Світлана Іванівна
старший викладач кафедри іноземних мов,
Одеський національний економічний університет (Україна)

РОЛЬ АУДІЮВАННЯ У РОЗВИТКУ НАВИЧОК ГОВОРІННЯ НА ЗАНЯТТЯХ З ІНОЗЕМНОЇ МОВИ (ФРАНЦУЗЬКОЇ)

JEL classification: *Y900*

Наразі найважливішою складовою успіху людини є її здатність до спілкування, зокрема й у міжнародному контексті. Розвиток комерційних, економічних та політичних взаємовідносин між країнами, а також можливість безперешкодно подорожувати породили нову потребу в сучасному суспільстві — володіння іноземною мовою (французькою). Для майбутніх фахівців мабуть, поряд із володінням професійних навичок важливою складовою є й знання іноземної мови як засобу спілкування з партнерами, колегами, вирішення комерційних питань, найважливішої умови для проведення переговорів та презентацій у їхній майбутній кар’єрі. Таке бачення іноземної мови як засобу спілкування вплинуло і на розвиток методики її викладання, оскільки роль володіння іноземною мовою (французькою), або навіть мовленням, у кожній епосі відповідала потребам того часу. Сучасне викладання мови ґрунтується на використанні комунікативної методики. Наше завдання — розглянути, як комунікативна методика застосовується у викладанні іноземної мови, а саме французької, майбутнім фахівцям, а також ми розглянемо таку найважливішу її складову частину, як аудіювання, та його місце в процесі навчання. Ми також розглянемо, як цей метод викладання впливає на розвиток ментальних здібностей здобувачів освіти

Викладання спрямовано на ключову вимогу сучасності: задовольняти соціальні та професійні потреби суспільства, і в 1976 році результати численних наполегливих досліджень були викладені в працях «Unniveau-seuil» для викладання французької мови. Центральною фігурою в цих дослідженнях став мовленнєвий акт, який, на думку лінгвістів, складається з чотирьох основних компонентів [1, с. 221]:

1. Мовний компонент, а саме знання правил та граматичних, фонологічних, лексичних структур. Однак цей компонент не є достатнім для мовної комунікації.
2. Соціолінгвістичний компонент, який передбачає знання соціокультурних правил вживання мови, використання необхідних форм залежно від комунікативної ситуації та її цілей.
3. Дискурсивний компонент, який забезпечує когезію та зв’язність різних видів дискурсу залежно від параметрів ситуації спілкування;
4. Стратегічний компонент, що полягає у вмінні застосовувати вербальні та невербальні стратегії, які заповнюють прогалини у спілкуванні.

Ці компоненти підкреслюють прагматичний аспект використання мови, що стало основою для створення сучасних навчальних посібників. Однак, щоб навчити здобувачів освіти говорити та застосовувати свої знання іноземної мови (французької) залежно від комунікативної ситуації, спочатку вони повинні спиратися на певну модель [1, с. 223].

З огляду на характеристики чотирьох мовних компонентів стає зрозуміло, що ідеальним варіантом було б вивчення мови у відповідному соціокультурному мовному середовищі, але якщо це неможливо, то основоположним для тих, хто вивчає мову, може стати такий метод, як аудіювання.

Аудіювання в сучасному підході до вивчення іноземної мови відіграє одну з найважливіших ролей. Розвиваючи сприйняття іноземної мови на слух, розуміння, уяву, пам'ять, інтуїцію, воно виконує прозодичну функцію: здобувач освіти знайомиться з інтонаційними, фонетичними особливостями мови, ритмом, наголосом, вчиться розпізнавати синтагматичні групи. Методом аудіювання можна розвивати кожен із мовних компонентів [2, с. 19].

Зокрема, матеріал для аудіювання може стати джерелом нових граматичних та лексичних структур; його використання на початку заняття дасть змогу поміркувати над незнайомими формами, розвивати експліцитне розуміння матеріалу здобувачами освіти та концептуалізувати поняття, що є важливим у теорії комунікації. Усвідомлення відбувається дедуктивним методом, а подальші традиційні граматичні та лексичні вправи дозволять автоматизувати навички та систематизувати поняття про морфологічні та синтаксичні особливості іноземної мови. Крім того, контекстуальність матеріалу, що викладається шляхом аудіювання, часто сприяє швидкому засвоєнню матеріалу, і

згодом здобувачі освіти зможуть відтворити почуту ними ситуацію спілкування та створити власну.

Цінність аудіювання в комунікативній методиці полягає в тому, що найважливішою її умовою є автентичність використовуваного матеріалу, що зближує тих, хто вивчає іноземну мову, та носіїв мови, які відображають живу, справжню ситуацію спілкування. За таких умов аудіювання на заняттях є незамінним, значною мірою збагачує їх та додає різноманітності.

Розвиток соціокультурного компонента шляхом використання аудіоматеріалів на заняттях з французької мови зумовлений тим, що, вживаючись у різноманітні ситуації спілкування, у здобувачів освіти формується уявлення про унікальні мовні засоби, які використовують мовці залежно від їхнього статусу, віку, соціальних ролей та місця взаємодії. Вивчивши соціальні та культурні особливості мовних засобів і опинившись у подібній ситуації спілкування, здобувачі освіти успішно використовуватимуть отримані знання і часто робитимуть це інтуїтивно. Присутність дискурсивного компонента в методі аудіювання тісно пов'язана з соціокультурною складовою й обумовлена тим, що матеріал багатий на живі мовленнєві елементи, які різняться залежно від типу дискурсу, запропонованого для прослуховування на занятті: чи то репортаж, офіційний прийом, дружня розмова, реклама на радіо [2, с. 59].

Роль аудіювання також була визнана Загальноєвропейською системою оцінки рівня знань, схваленою Радою ЄС у 2001 році, яка пропонує оцінювати рівень володіння мовою шляхом перевірки 4 основних компетенцій [3, с. 87]:

- усне та розуміння прочитаного,
- усне та письмове відтворення.

Виходячи з цього, стає зрозумілим, що усне розуміння стоїть в одному ряду з іншими навичками, а значущість цієї компетенції характерна для всіх мовних рівнів від початкового до професійного, а саме в описі початкового рівня висуваються такі вимоги: «Розумію і можу вживати в мовленні знайомі фрази та вирази, необхідні для виконання конкретних завдань. Можу представитися/представити інших, ставити/відповідати на запитання про місце проживання, знайомих, майно. Можу брати участь у нескладній розмові, якщо співрозмовник говорить повільно й виразно та готовий надати допомогу». Таким чином, стає очевидним, що основою цього опису є навички говоріння та розуміння. І це цілком закономірно, оскільки ситуація спілкування — це обмін інформацією, де один говорить, а інший слухає, що підтверджує нерозривний зв'язок говоріння та слухання.

На завершення слід зазначити, що весь процес розвитку мовленнєвої діяльності має поступальний характер, оскільки спочатку вона бідна й примітивна, а потім, завдяки систематичній практиці, поступово стає дедалі багатшою, правильнішою й досконалішою. Цей процес можна уявити у вигляді «сніжної кулі». Як і снігова куля, яка, щоб збільшитися, повинна мати початкове ядро, тобто вона не може виникнути з «нічого», так і мовленнєва діяльність іншою мовою для свого розвитку повинна мати ядро певних умінь і навичок, які є її вихідним рівнем.

Опанування всіх видів мовленнєвої діяльності здійснюється в рамках єдиної системи навчання іноземних мов. Навчання аудіюванню є лише підсистемою цієї загальної системи і, як така, вона взаємодіє з усіма іншими підсистемами. У практиці спілкування, а також і в навчанні спілкуванню, слухання нерозривно пов'язане з говорінням: партнери постійно міняються ролями, виступаючи то в ролі того, хто говорить, то в ролі того, хто слухає. І в цьому сенсі аудіювання виступає як метод реалізації практичних завдань, до чого повинен прагнути викладач, який працює з майбутніми фахівцями.

Література

1. Голотюк О. В. *Особливості аудіювання у вищих навчальних закладах* : зб. наук пр. педагогічних наук. 2013 No _ 64. С. 220–225.
2. Тарнапольський О. Б. *Методика навчання іншомовної мовленнєвої діяльності у вищому навчальному закладі* : навч. посібник. Київ: Компанія ІНКОС, 2006. 248 с.
3. Проценко Н. В. Основні труднощі в навчанні аудіювання. *Наукові праці Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Філологічні науки*. No 2012 _ ст.29 абз.1. С. 87–89. http://elar.kpnu.edu.ua:8081/xmlui/bitstream/handle/123456789/2147/Naukovi-pratsi-K-PNU-im.I.-Ohiienka-Filolohichni-nauky-Vyp.29.pdf?sequence=1&isAllowed=y
4. *Методика викладання іноземної мови в загальноосвітніх навчальних закладах* : навч. 2-е видання під ред. і обробки. / Небо. під керівництвом авторів С.Ю. Ніколаєва. Київ: Ленвіт, 2002. 328 с.

УДК: 378.14-057.86

Зимович Юлія Анатоліївна
викладач кафедри іноземних мов ,
Одеський національний економічний університет (Україна)

СУЧАСНІ ПІДХОДИ І ТЕНДЕНЦІЇ У ВИКЛАДАННІ АНГЛІЙСЬКОЇ МОВИ ЗДОБУВАЧАМ ЕКОНОМІЧНОЇ ОСВІТИ

JEL classification: *Y900*

У сучасному глобалізованому світі знання англійської мови стає дедалі важливішою запорукою професійного успіху, особливо для студентів економічного фаху, адже саме економічна сфера та бізнес-діяльність тісно пов'язані з міжкультурною комунікацією, глобальними ринками та міжнародною торгівлею. Варто зазначити, що англійська мова сьогодні є ключовим засобом глобальної комунікації, бізнесу, науки та технологій. Вільне володіння англійською мовою забезпечує доступ до світових інформаційних ресурсів, надає кар'єрні переваги та забезпечує інтеграцію в міжнародну спільноту. В Україні англійська мова набула статусу офіційної мови міжнародного спілкування. Закон № 3760-IX «Про застосування англійської мови в Україні», спрямований на євроінтеграцію, визначає категорії посад (держслужбовці, військові, поліція, прокурори, митники) та сфери (освіта, культура, транспорт, медицина), де обов'язкове знання англійської [1]. Міністерство освіти і науки України розробило та схвалило на засіданні Колегії Концептуальні засади державної політики щодо розвитку англійської мови у сфері вищої освіти: володіння англійською мовою на рівні не менше ніж B1 стане обов'язковою умовою вступу, а мовний рівень B2 – випуску. Професійна компетентність у вільному володінні англійською мовою відкриває безліч можливостей для майбутніх економістів, допомагаючи їм ефективно комунікувати, аналізувати та розуміти економічну інформацію, брати участь у переговорах і достойно представляти себе на міжнародному ринку праці.

Формування професійної компетентності під час навчання англійської мови для студентів економічних спеціальностей потребує комплексного педагогічного підходу з урахуванням особливостей їхньої професійної сфери. Економічна термінологія, міжнародні бізнес-стандарти, офіційна мова документів, банківська лексика та фінансові показники – це лише деякі аспекти, які вимагають детального вивчення. Одним із сучасних підходів у вивченні англійської мови є впровадження професійної лексики в навчальний процес. Для досягнення цієї мети зазвичай використовують автентичні економічні тексти, новітні матеріали з підприємницької діяльності, теми, пов'язані з бізнесом і міжнародною торгівлею. Як методичний матеріал, при опануванні економічної лексики, найбільш ефективними є англомовні медійні ресурси, які забезпечують сучасне інформаційне наповнення та контекстуальне вживання професійної лексики. Ще одним новітнім методом формування фахової компетентності є впровадження інноваційних технологій та інтерактивних форм навчання, що передбачає використання комп'ютерних програм, мобільних застосунків, мультимедійних презентацій, відео та аудіоматеріалів. Інтерактивність освітнього процесу забезпечує дієве формування фахової мовної компетентності здобувачів економічної освіти. Такі сучасні освітні методи не тільки сприяють покращенню якості знань, але й стимулюють розвиток критичного мислення студентів. Питання цифровізації вищої освіти в сучасних умовах постає як найбільш актуальний і функціональний напрям у навчанні. Незалежно від дидактичних методів, дуже важливо враховувати індивідуальні особливості студентів та рівень їхніх мовних навичок і вмінь. Для досягнення педагогічної мети варто використовувати диференційований підхід, а саме різні рівні складності вправ і завдань, відповідні до рівня підготовки кожного окремого студента.

Англійська мова є ключовою компетентністю сучасної людини та визначає всебічно розвинену особистість. Освітнє становлення професійної компетентності здобувачів економічної освіти при вивченні англійської мови базується на таких методичних засадах: впровадження професійної лексики, використання цифрових технологій, диференційований підхід та інноваційні методи навчання.

Література

1. *Про застосування англійської мови в Україні*. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3760-20#Text (дата звернення 14.04.2026)
2. Кліпа Ю. Актуалізація компетентнісного підходу у професійній освіті майбутніх економістів-підприємців. 2019, № 1 (31) :С. 139-146. DOI: https://doi.org/10.18371/2221-755x1(31)2018141531

УДК: 351.08:811.111

Котенко Тетяна Миколаївна
к.е.н., доцент кафедри іноземних мов,
Одеський національний економічний університет (Україна)

АНГЛІЙСЬКА МОВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА МОДЕРНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

JEL classification: *H830; I250*

У сучасних умовах повномасштабної війни та активної підготовки України до вступу в Європейський Союз володіння англійською мовою публічними службовцями трансформується з додаткової переваги у базову професійну компетенцію. Прийняття Закону «Про застосування англійської мови в Україні» чітко окреслює стратегічний вектор держави на інтернаціоналізацію та створення безбар'єрного комунікаційного середовища[1]. Для посадових осіб місцевого самоврядування та державних службовців категорій «А» і «Б» знання мови міжнародного спілкування стає критичним фактором успішного залучення іноземних інвестицій, грантової допомоги та реалізації проєктів з відбудови територій.

Проблематика впровадження англійської мови в управлінську практику пов'язана не лише з формальними вимогами, а й з необхідністю прямого доступу до кращого світового досвіду (good governance). Публічні службовці, які вільно володіють мовою, мають можливість безпосередньо вивчати іноземні політики, брати участь у міжнародних навчальних програмах та ефективно комунікувати з партнерами з міст-побратимів. Це дозволяє скоротити час на переклади та уникнути викривлення змісту під час розробки стратегічних документів та інноваційних проєктів регіонального розвитку.

У сучасному державному управлінні англійська мова перестала бути просто додатковою навичкою і все частіше розглядається як компонент професійної компетентності. Для державних службовців вона виконує низку функцій: комунікативну, інформаційну, аналітичну та представницьку [2].

У звітах про інституційну спроможність органів влади для реалізації політик, англійська мова виступає як інструмент подолання «інформаційної ізоляції» національних урядів.

Навчання держслужбовців англійської мови є стратегічною інвестицією, яка безпосередньо впливає на швидкість та якість реформ, оскільки дозволяє фахівцям брати участь у програмах Twinning та обміні досвідом без посередників.

Звертаємо увагу, що Україна, як країна-кандидат на вступ до ЄС та асоційованих державах англійська мова функціонує як мова-шлюз до acquis communautaire, механізмів координації політики та міжурядових навчальних платформ. Хоча законодавство ЄС перекладається національними мовами, підготовчі матеріали, експертні дискусії, інтерпретаційні рекомендації та політичні короткі звіти переважно готуються англійською мовою.

Насьогодні, особа, яка володіє англійсько мовою і має досвід роботи на державній службі є більш конкурентоспроможною. Власне це й спонукає працівників або за можливістю рухатися по кар'єрним сходинкам або знаходити кращу роботу. Ефективна активізація вивчення англійської мови в органах місцевого самоврядування потребує комплексного підходу: від створення внутрішніх мотиваційних стимулів до впровадження спеціалізованих курсів, орієнтованих на професійну лексику в сферах права, економіки та проєктного менеджменту. Мовна підготовка має стати частиною щорічного оцінювання службовців, що сприятиме не лише підвищенню їхнього індивідуального потенціалу, а й загальній інституційній спроможності громад у процесі європейської інтеграції та повоєнного відновлення.

Література

1. *Про застосування англійської мови в Україні:* Закон України від 04.06.2024 р. № 3760-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3760-20.
2. Kozii O. B. The role of english in the public administration system in the context of European integration. 2025. *Tavria Scientific Bulletin* No. 6. P.36-44 URL: https://lnk.ua/Y7j2PzJXK

УДК: 339:330.1

Петрова Юліана Юріївна
викладач кафедри іноземних мов,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ЕВОЛЮЦІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ТЕРМІНОЛОГІЇ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

JEL classification: *A100; F 010*

Глобалізаційні процеси суттєво вплинули на розвиток економіки та мови як засобу професійної комунікації. Англійська мова, виконуючи функцію міжнародної мови бізнесу та фінансів, стала основним джерелом формування та поширення економічної термінології. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває дослідження еволюції економічних термінів у контексті підготовки майбутніх економістів.

Одним із ключових чинників розвитку економічної термінології є глобалізація фінансових ринків. Вона сприяє появі нових понять, що відображають сучасні економічні явища, зокрема cryptocurrency, fintech, blockchain, gig economy, green finance. Такі терміни швидко інтегруються в міжнародний економічний дискурс і використовуються в різних країнах.

Іншим важливим чинником є цифровізація економіки. Розвиток електронної комерції, цифрових фінансових послуг і стартап-культури сприяв появі нових термінів, таких як e-commerce, digital assets, crowdfunding, data-driven economy [3, с.14]. Ці одиниці характеризуються гібридною природою та поєднують елементи різних галузей знань.

Важливу роль відіграє міжкультурна комунікація, яка сприяє уніфікації економічної термінології. У міжнародному середовищі терміни часто спрощуються або змінюють своє значення для забезпечення ефективної комунікації між представниками різних культур.

Сучасна економічна термінологія характеризується динамічністю, відкритістю та міждисциплінарністю. Значна кількість термінів запозичується з інформаційних технологій, екології та соціальних наук. Також поширеним є використання абревіатур (GDP, ESG, ROI, IPO), що є невід'ємною частиною професійного економічного дискурсу.

У контексті викладання англійської мови професійного спрямування важливим є використання сучасних підходів, зокрема автентичних матеріалів, аналізу кейсів і розвитку навичок роботи з термінологією у професійному контексті. Це сприяє формуванню комунікативної компетентності майбутніх фахівців [2, с.23].

Таким чином, еволюція економічної термінології є безперервним процесом, зумовленим глобалізацією, цифровізацією та розвитком міжкультурної взаємодії, що вимагає постійного оновлення підходів до викладання англійської мови у сфері економіки.

Література

1. Зяблюк, М. П. (2016). Мовні особливості англомовного економічного дискурсу в умовах глобалізації. *Вісник Київського національного економічного університету,* № 3, с. 45–52.
2. Корольова, А. В. (2019). Викладання англійської мови професійного спрямування у немовних ЗВО. *Іноземні мови*, № 2, с. 23–29.
3. Financial Times. (2018). Lexicon of Financial and Economic Terms. London: Financial Times Publishing.
4. Baker, P. (2006). Using Corpora in Discourse Analysis. London: Continuum.

УДК: 316.77:004

Ябуров Максим В`ячеславович
старший викладач кафедри іноземних мов,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ТРАНСФОРМАЦІЯ МІЖКУЛЬТУРНОЇ КОМУНІКАЦІЇ В ЦИФРОВУ ЕПОХУ

JEL classification: *A220*

Формування навичок міжкультурної комунікації у процесі викладання бізнес-дисциплін є одним із ключових завдань сучасної вищої освіти в умовах глобалізації. Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем міжнародної інтеграції, мобільністю робочої сили та активною взаємодією представників різних культур. У таких умовах ефективна професійна діяльність неможлива без здатності до адекватної міжкультурної взаємодії, що включає розуміння культурних відмінностей, толерантність, гнучкість мислення та вміння адаптувати комунікативну поведінку відповідно до ситуації. Саме тому формування міжкультурної компетентності має стати невід'ємною складовою підготовки майбутніх фахівців у сфері бізнесу.

Міжкультурна комунікація розглядається як складний багаторівневий процес, що передбачає обмін інформацією між представниками різних культур із урахуванням їхніх цінностей, норм, традицій та моделей поведінки. Вона включає не лише мовну компетенцію, але й соціокультурну обізнаність, емоційний інтелект, здатність до емпатії та критичного осмислення власних культурних установок. У контексті бізнесу це означає вміння вести переговори, будувати партнерські відносини, уникати конфліктів та досягати взаєморозуміння з урахуванням культурних особливостей співрозмовників.

Викладання бізнес-дисциплін має значний потенціал для розвитку міжкультурної комунікації, оскільки зміст таких дисциплін безпосередньо пов'язаний із реальними економічними процесами та міжнародною взаємодією. Курси з менеджменту, маркетингу, міжнародної економіки, підприємництва та бізнес-комунікацій дозволяють інтегрувати міжкультурний компонент через аналіз міжнародних кейсів, порівняння моделей ведення бізнесу в різних країнах, дослідження особливостей споживчої поведінки та корпоративної культури. Такий підхід сприяє формуванню у студентів системного бачення глобального бізнес-середовища та розуміння ролі культурного фактора у прийнятті управлінських рішень.

Одним із найбільш ефективних методів формування міжкультурної компетентності є використання кейс-методу, який передбачає аналіз реальних або змодельованих бізнес-ситуацій. Робота з кейсами дозволяє студентам зануритися у контекст конкретної країни або культури, оцінити поведінку учасників комунікації та запропонувати власні рішення з урахуванням культурних особливостей. Не менш важливими є рольові ігри та симуляції, які моделюють переговори, ділові зустрічі або конфліктні ситуації між представниками різних культур. Такі форми роботи сприяють розвитку практичних навичок комунікації, вчать швидко реагувати на зміни ситуації та адаптувати власну поведінку [1].

Проєктне навчання також відіграє важливу роль у формуванні міжкультурних навичок, особливо у випадках, коли студенти працюють у мультикультурних командах або співпрацюють із іноземними партнерами. Виконання спільних завдань, обговорення ідей та прийняття рішень у такому середовищі сприяє розвитку навичок командної роботи, відповідальності та відкритості до інших культур. Додатковим інструментом є використання автентичних матеріалів, таких як відео, статті, інтерв'ю та бізнес-кейси з реального життя, які дозволяють студентам краще зрозуміти особливості комунікації у різних країнах [1].

Разом із тим процес формування міжкультурної комунікації супроводжується низкою викликів. Одним із них є недостатня інтеграція міжкультурного компонента у навчальні програми, що часто обмежується лише окремими темами або дисциплінами. Крім того, існує проблема стереотипізації, коли студенти формують спрощене або викривлене уявлення про інші культури. Важливим фактором є також рівень підготовки викладачів, які не завжди мають достатній досвід міжкультурної взаємодії або методичні знання для ефективного викладання цього аспекту. Обмежений доступ до міжнародних освітніх ресурсів та практичного досвіду також може знижувати ефективність навчального процесу [2].

Для подолання зазначених труднощів необхідно впроваджувати комплексний підхід до формування міжкультурної компетентності. Це передбачає інтеграцію відповідного компоненту у всі бізнес-

дисципліни, використання іноземної мови як інструменту професійної комунікації, а також активне залучення сучасних освітніх технологій. Важливим напрямом є розвиток академічної мобільності, участь студентів у міжнародних програмах, стажуваннях та спільних проєктах. Не менш значущим є підвищення кваліфікації викладачів, обмін досвідом та впровадження інноваційних методів навчання.

Таким чином, формування навичок міжкультурної комунікації у процесі викладання бізнес-дисциплін є необхідною умовою підготовки конкурентоспроможних фахівців, здатних ефективно працювати в умовах глобального ринку. Системне поєднання теоретичних знань і практичних методів навчання сприяє розвитку у студентів не лише професійних, але й соціальних компетентностей, що забезпечує їхню успішну інтеграцію у міжнародне бізнес-середовище.

Література

1. Aborisade, K., & Ismaila, A. D. Digital Transformation in Higher Education: A Literature Review. *International Journal of Information and Communication Technology Research*, 2020. DOI: https://doi.org/10.2478/ijictr-2020-0004.
2. Graham, C. R. Digital Technology and the Culture of Teaching and Learning in Higher Education. *Higher Education*, 2011. DOI: https://doi.org/10.1007/s10734-010-9382-8.

~ ІІ. Глобальні трансформації та розвиток національних соціально-економічних систем ~

Секція 4. *Актуальні проблеми розвитку економічної теорії та історії економічної думки на сучасному етапі*

УДК: 330.101

Бондарчук Ярослав Володимирович
аспірант кафедри загальної економічної теорії та економічної політики,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ІСТОРИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ КООПЕРАЦІЇ НА ТЕРЕНАХ УКРАЇНИ У РОЗРІЗІ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНИХ РИЗИКІВ

JEL classification: *Q130*

За загальним визначенням, сільськогосподарська кооперація — це с/г товариства і спілки, створені на добровільних засадах з метою організації виробництва, заготівель, переробки та збуту продукції. До 1917 на території сучасної України на подібних засадах діяли молочарські артілі, млини, сироварні, збутові товариства. Їх налічувалося тоді понад 15 тис., при цьому сама сільськогосподарська кооперація мала лише 7 кооперативних спілок, до того ж не зв'язана владною системою [1]. Формування останньої припало на 1917 - 1918. Саме тоді постав Центральний український с/г кооперативний союз (Централ), який зосередив близько 15 тис. членів. Сільськогосподарські кооперативи цього періоду мали виробничий напрям розвитку. Отже, етап становлення кооперативного руху на теренах України мав вільний і хаотичний характер, що, втім, відповідає загальному духу кооперації, тому кооперативний потенціал був значною мірою реалізований.

Протягом 1922-1928 рр. в Україні створено центри сільськогосподарської кооперації. Вже в 1928 р. сільськогосподарська кооперація об'єднувала понад 22 тис. сільськогосподарських товариств і 3 млн їх членів [2]. Це фактичний пік розвитку кооперативного руху – сформувалася позитивна інституційна динаміка, з статусним піднесенням кооперативу у суспільстві, становленні адекватного правого поля. Великим гальмівним чинником була відсутність єдиного джерела стабільного кооперативного кредиту.

Із 1928 р. у зв'язку з прийняттям ЦВК і РНК СРСР постанови «Про колективні господарства», розпочалася загальна колективізація – створення великих колективних господарств. Перший етап розвитку кооперації було примусово завершено. Відродження кооперативного руху розпочалося наприкінці 1980-х—на початку 1990-х років. У 1997 ухвалено Закон України «Про сільськогосподарську кооперацію», який визначив правові основи організації та діяльності кооперативів. Втім, інститут кооперації було деформовано радянською реальністю, де відродженні кооперативи були частіше продовженням колгоспів, аніж вільними демократичними суб'єктами господарювання. Відсутність єдиного кооперативного центру та джерел фінансування значно сповільнили кооперативний розвиток, втім у значною мірою розрегульованому правовому полі перших років незалежності України він ще мав місце. Характерним особливостям розвитку кооперації в Україні була приділена увага при підготовці рамкового закону «Про кооперацію», прийнятого Верховною Радою України у 2003 р., де враховано зарубіжний досвід кооперативних відносин. На основі цього закону в 2012 р. прийнято нову редакцію Закону України «Про сільськогосподарську кооперацію», зміст якого відповідав принципам Міжнародного кооперативного альянсу.

Але кооператив як суб'єкт, чи, якщо охоплювати ширший об'єкт – кооперативна течія як ідея потребує цілого переліку суттєвих вимог для свого становлення. Ані впливово кооперативного центру, ані позитивної репутації кооперативний рух на початку 2000-х не мав. Розвиток відбувався через позитивний досвід реальних кооперативів (на противагу «псевдокооперативам», що були кооперативами лише за своєю юридичною обгорткою, а не господарською сутністю) та незначне проникнення кооперативного руху ззовні.

Значно швидше розвивався в Україні великий агропромисловий капітал у вигляді агрохолдингів. Великий агропромисловий капітал іманентно намагається підпорядкувати собі дрібні форми господарювання, як то фермерство чи кооператив [3]. І в Україні наслідком цих тенденцій став

Закон України «Про сільськогосподарську кооперацію», прийнятий Верховною Радою України 21 липня 2020 р. Прийняття нового закону про сільськогосподарську кооперацію було певною мірою навіяно інтересами агрохолдингів і порушило існуючу збалансованість законодавчої бази, спричинило виникнення відхилень від рамкового Закону України «Про кооперацію» та доктрини кооперативу як підприємства особливого типу. Зокрема, заміна поняття «пай» і «пайовий фонд» на частку і «статутний капітал» заперечує поняття суті кооперації і de-facto перетворює кооперативи у господарські товариства. Також запровадження пропорційного голосування вихолощує кооперативну суть демократичного управління та суперечить міжнародним кооперативним принципам. Закон ускладнить процес формування сільськогосподарських кооперативів в Україні в інтересах фермерів, а також їх ідентифікацію зарубіжними партнерами, оскільки порушує загальновизнані кооперативні принципи, зокрема такі:

- демократичний контроль з боку членів.
- участь членів в економічній діяльності

Слід відмітити, що в «Ухвалі XXX-го звітного з'їзду Асоціації фермерів та приватних землевласників України» від 27.02.2020 відзначалась неприпустимість прийняття зазначеного Закону, оскільки його зміст суперечить засадним принципам світової практики обслуговуючої кооперації, що призведе до створення «псевдо кооперативів», насамперед агрохолдингами [4].

Наслідки інституційного занепаду кооперативів значні. Станом на 2021 р у загальній структурі виробництва валової продукції сільського господарства частка сільськогосподарських кооперативів становить менше одного відсотка. Кваліфікуючи ознаки характеристик сільськогосподарських кооперативів в Україні, наголошуємо на незначній їх кількості – близько 1350 од. на початок 2021 р., при цьому діючі з них лише половина.

Завданням інститутів та інституцій держави визнано обгрунтування необхідності підтримки селянських господарств, які забезпечують розвиток сільських територій, підтримки і сприяння кооперативним й інтеграційним процесам у сфері виробництва, переробки та збуту сільськогосподарської продукції. Інституціоналізм як процес економічної теорії базується на функціонуванні важливих сфер людської діяльності. Отже, інститут с/г кооперації потребує дотримування базових гарантій з боку держави, юридичного захисту, сталого господарського середовища, доступу до адекватного собі кредитування та грантового забезпечення та послідовності державної політики.

Література

1. Марочко В. І. *Сільськогосподарська кооперація.* Енциклопедія історії України : у 10 т. — К. : Наукова думка, 2012. — Т. 9. — С. 575.
2. Лупенко Ю. О., Малік М. Й., Шпикуляк О. Г. Теоретико-методологічні засади розвитку сільськогосподарської кооперації в Україні. *Економіка АПК*. 2021. № 8. С. 31–39. DOI: https://doi.org/10.32317/2221-1055.202108031
3. Бондарчук Я.В. Особливості розвитку промислового капіталу в аграрному секторі економіки – історична ретроспектива та сьогодення. *Причорноморські економічні студії*. 2024. № 87. С. 9-16 DOI: https://doi.org/10.32782/bses.87-1
4. Zhurakovska, L. A. Agricultural cooperation as a factor stimulating structural changes in agricultural production in Ukraine. NISS Research. — 2020.

УДК: 330.342

Видобора Володимир Володимирович
к.е.н, доцент кафедри загальної економічної теорії та економічної політики,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ІСТОРИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ КООПЕРАЦІЇ НА ТЕРЕНАХ УКРАЇНИ У РОЗРІЗІ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНИХ РИЗИКІВ

JEL classification: *O430*

Трансформація економічної системи України впродовж трьох десятиліть незалежності відзначалася складними та суперечливими процесами. За цей період країна пройшла через три глибокі трансформації – економічну, соціальну та політичну, а також пережила низку економічних криз, включаючи гіперінфляцію початку 1990-х років, фінансову кризу 2008 р., кризу, спричинену

анексією Криму та частини Донбасу в 2014 р., пандемію COVID-19 у 2020 р. та повномасштабне російське вторгнення у 2022 р.

Формування інституційного середовища економічного зростання в Україні варто розглядати через призму політичного та економічного аспектів, де перший визначає організацію законотворчості, політичних процесів і взаємозв'язки між підприємцями та державою, а другий – охоплює напрями розвитку та умови функціонування економічних суб'єктів. Ключовими детермінантами при цьому виступають регуляторна і фіскальна політика щодо бізнесу, формування права власності та розвиток неформальних суспільних інститутів.

Розвиток підприємницького сектору як основи інституційної реформи у трансформаційний період можна умовно поділити на три етапи:

1991-1994 рр. – формування законодавчої бази та початок напрацювання державних підходів до розвитку підприємництва. Прийнято Закон «Про підприємництво» та Програму державної підтримки підприємництва.

1995-1997 рр. – запровадження державної політики підтримки підприємництва на загальнодержавному, регіональному і місцевому рівнях. Схвалено Концепцію Державної політики розвитку малого підприємництва та Програму розвитку малого підприємництва.

З 1999 р. – спрощення оподаткування та дерегуляція як основні стимули для розвитку підприємницького сектору. Ухвалено закони «Про державну підтримку малого підприємництва» та «Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні».

Паралельно з розвитком підприємництва відбувалося становлення інституту приватної власності. Приватизація в Україні проходила в кілька етапів:

1992-1994 рр. – формування ринкових відносин, здійснення малої приватизації, запровадження орендних відносин та «ваучерної» приватизації.

1995-1998 рр. – акціонування державних підприємств, масова приватизація з обміну приватизаційних паперів на акції підприємств.

1998-2000 рр. – продаж контрольних пакетів акцій стратегічним інвесторам, перехід до грошової приватизації.

З 2000 р. – збільшення надходжень до державного бюджету для покриття його дефіциту, що суперечить глибинному змісту приватизації як чинника підвищення ефективності діяльності приватизованих підприємств.

Унаслідок цих процесів з 1992 р. в Україні було роздержавлено близько 140 тис. об'єктів, а державний сектор скоротився до приблизно 8%. Однак, попри декларовані цілі стабілізації економіки та її перетворення на ринкових засадах, приватизація через свою непрозорість, неконкурентність та хаотичність перетворилася на процес руйнування національної економіки. Якщо в 1991 р. Україна мала значний економічний потенціал і була 21-ою за розміром економікою у світі, то у 2020 р. країна займала вже 49-ту позицію [1].

Неефективні державні реформи призвели до виникнення низки супутніх проблем інституційного та макроекономічного характеру:

- Руйнування індустріальної бази економіки і переведення її на сировинне спрямування. Ринкова трансформація супроводжувалася деіндустріалізацією промисловості, деградацією науки та освіти, гальмуванням технічного прогресу.
- Неефективна та несистемна державна політика, що призвела до відсутності системи підтримки та захищеності суб'єктів ринку та населення, зокрема щодо захисту прав власності.
- Незбалансованість державного регулювання та дії ринкових механізмів, що проявляється у великій кількості законів, нормативних актів, інструкцій та їх частих змінах.
- Непривабливе інвестиційне середовище внаслідок нестабільності економіки та непрозорої економічної політики, що призводить до скорочення іноземних капіталів і «втечі» національних інвестиційних ресурсів.
- Зростання тіньової економіки внаслідок неефективних інституційних змін, що базувалися на аспектах Вашингтонського консенсусу.
- Відсутність інститутів підтримки реального сектора економіки, таких як банки розвитку та інвестиційні фонди.
- Формування олігархічної моделі економіки з високою концентрацією економічної влади та політичного впливу, що призвело до квазідержавного управління стратегічно важливими підприємствами.

Причиною цих негараздів є недосконалість державної політики, невідповідність чинної політичної системи характеру та темпам соціально-економічних перетворень, орієнтованість на розв'язання короткострокових проблем замість реалізації стратегічних орієнтирів.

Таким чином недосконалість державної політики, невідповідність чинної політичної системи

характеру та темпам соціально-економічних перетворень, а також орієнтованість на розв'язання короткострокових проблем замість реалізації стратегічних орієнтирів, стає перешкодою для економічного зростання. Це, своєю чергою, зумовлює фрагментарність реформ, їхню непослідовність і низьку результативність, що перешкоджає формуванню ефективної моделі державного управління. Відсутність узгодженої довгострокової стратегії розвитку призводить до накопичення структурних дисбалансів в економіці, посилення соціальної нерівності та зниження конкурентоспроможності країни на міжнародній арені.

Крім того, така ситуація негативно впливає на рівень довіри громадян до державних інституцій, сприяє поширенню політичної апатії та зменшує громадянську активність. У довгостроковій перспективі це створює ризики для стабільності суспільства, уповільнює темпи модернізації та ускладнює інтеграційні процеси. Саме тому ключовим завданням є формування цілісної, послідовної та науково обґрунтованої державної політики, яка б враховувала як внутрішні потреби розвитку, так і зовнішні виклики, забезпечуючи стале економічне зростання та підвищення якості життя населення.

Відтак, в Україні з 1991 р. і донині формувалася економічна політика, що поєднує недоліки радянського минулого і сформованого за період незалежності капіталізму. Її ключовими ознаками є: панування бюрократії в союзі з олігархами; клановість і корупційність; відсутність гарантій приватної власності; нехтування національними економічними інтересами; антисоціальна спрямованість, яка проявляється в домінуванні приватних інтересів та значному соціальному розшаруванні суспільства [2, с. 53; 3, с. 19]. Ці ознаки свідчать про формування периферійної моделі в системі глобального капіталізму, де панують кланово-олігархічні групи, спираючись на неоліберальну ідеологію.

Для подолання інституційних проблем та структурних дисбалансів необхідно впровадити системну трансформацію економічної політики України, спрямовану на деолігархізацію, забезпечення гарантій прав власності та створення прозорих умов для залучення інвестицій. Пріоритетними напрямами мають стати: реіндустріалізація економіки на основі інноваційних технологій, розвиток інститутів підтримки реального сектора (банки розвитку, інвестиційні фонди) та формування ефективної довгострокової стратегії економічного зростання з фокусом на модернізацію традиційних галузей промисловості.

Література

1. Paryzkyi I.V., Ivanchov P.V. and Antonova O.M. (2021). Privatisation in Ukraine as a Deterrent to the Innovative Development of the National Economy. *Studies of Applied Economics*. Vol. 39-5. URL: https://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/4964/4831 (дата звернення: 22.11.2024)

2. Т*ридцять років Незалежності України: соціально-економічні підсумки та стратегічні візії майбутнього* : аналіт. доп. / [Я. А. Жаліло, Я. Б. Базилюк, О. О. Коломієць та ін.] ; (за наук. ред. д-ра екон. наук. Я. А. Жаліла). Київ : НІСД, 2021. 324 с.

3. Звєряков М. І. Концепція соціального ринкового господарства в повоєнному відновленні України. *Економіка України*. 2023. № 3 (736). С. 3–23. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.03.003

УДК: 330.8

Грималюк Андрій Вікторович
д.е.н., професор кафедри загальної економічної теорії та економічної політики,
Одеський національний економічний університет (Україна)
Сухова Тетяна Леонідівна
старший викладач кафедри загальної економічної теорії та економічної політики,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ФОРМУВАННЯ НАУКОВОЇ ПАРАДИГМИ В ПОЛІТИЧНІЙ ЕКОНОМІЇ

JEL classification: *B490; P160*

Для розгляду процесу формування наукової парадигми в політичній економії треба передусім розмежувати два протилежні підходи до розуміння марксистській теорії. Справа в тому, що в теорії марксизму від самого початку поєднувалися дві протилежні та несумісні одна з одною гіпотези.

Перша гіпотеза: індустріальне машинне виробництво утворює адекватний технологічний базис капіталізму. Ця гіпотеза історично обґрунтована Марксом у першому томі «Капіталу» у процесі аналізу діалектики формального та реального підпорядкування праці капіталу.

Друга гіпотеза: індустріальне виробництво утворює адекватний технологічний базис переходу до

соціалізму. Ця гіпотеза не так обґрунтовується, скільки просто приймається на віру як постулат, з якого виводяться утопічні уявлення про історичну місію робітничого класу, покликаного покінчити з капіталізмом в процесі пролетарської революції. Індустріальні продуктивні сили нібито вступають в конфлікт з виробничими відносинами капіталізму, і цей конфлікт веде до пролетарської революції. Змінюючи виробничі відносини капіталізму на більш справедливі виробничі відносини, революція змінює цим суспільну форму виробництва, Тому такий підхід є «формальним» у тому сенсі, що він наголошує на зміні суспільної форми виробництва.

Навпаки, з першої гіпотези випливає прямо протилежний підхід: індустріальне виробництво є адекватним технологічним базисом капіталізму і тому не може бути адекватним технологічним базисом ні соціалізму, ні будь-якої іншої форми посткапіталістичного суспільства. Тому для посткапіталістичного суспільства потрібен зовсім інший технологічний базис, який не відповідає рівню та характеру розвитку продуктивних сил не тільки у XIX, а й у XX ст. Такий підхід переносить увагу з суспільної форми на реальний технологічний зміст виробництво, пов'язаний з рівнем та характером розвитку продуктивних сил і в цьому сенсі є «реальним» підходом, протилежним «формальному» підходу.

Маркс поєднував обидва ці підходи. Візьмемо, наприклад, проблему циклу та криз. З одного боку, Маркс вважав економічні кризи одним з найважливіших емпіричних проявів антагоністичного конфлікту між індустріальними продуктивними силами та капіталістичними виробничими відносинами. Але, з іншого боку, ніхто інший, як сам Маркс висловив геніальну думку про те , що матеріальної основою економічного циклу є періодичне оновлення основного капіталу. Ця блискуча ідея була підхоплена потім М.І.Туган-Барановським і стала основою його теорії промислового циклу. Але періодичне оновлення основного капіталу, яке починається якраз під час кризи та депресії, означає, що цикл є найважливішою економічною формою здійснення технічного прогресу у капіталістичному виробництві. Таким чином, в один і той же час, з одного боку, цикл та кризи розглядаються як прояви антагоністичного конфлікту продуктивних сил та виробничих відносин, а з іншого боку – як економічна форма розвитку цих продуктивних сил. Це приклад характерного для Маркса переплетення «формального» та «реального» підходів, які постійно суперечать один одному.

У міру того, як йшов час і «формальна» гіпотеза емпірично спростовувалася історичним процесом, таке спростування означала водночас підтвердження протилежної їй «реальної» гіпотези. Але це було підтвердження в негативній її частині – в тому, що індустріальне виробництво є адекватним виробничим базисом капіталізму і не є, отже, адекватним технологічним базисом посткапіталізму. Але тепер, у XXI ст. процес цифрової трансформації потроху починає давати цій «реальній» гіпотезі не лише негативне, а й позитивне підтвердження у процесі неоіндустріалізації у міру того, як вона розгортається[1,2,3,4,5].

Починається процес створення повністю автоматизованого неоіндустріального виробництва [6, p. 56 — 67]. І ось тут справді виявляється антагоністичний конфлікт між продуктивними силами та економічними відносинами, який «формальний» підхід помилково шукав на класичному механізованому ступені розвитку індустріального виробництва. Звісно, це означало грубе забігання вперед і перескакування через щаблі історичного поступу, оскільки на класичної індустріальної щаблі такого антагонізму не було і не могло бути, оскільки індустріальне виробництво утворює адекватний технологічний базис капіталізму. На класичному індустріальному ступені його не було, але він з'являється і починає загострюватися в процесі цифрової трансформації виробництва. Перш за все, тому що комплексна автоматизація виробництва технологічно виключає виробництво додаткової вартості додатковою працею, виштовхуючи людську працю з виробництва. Тим самим було цифрова трансформація входить у протиріччя з основним законом руху капіталістичного способу виробництва – законом додаткової вартості.

На суб'єктивному рівні ця об'єктивна суперечність проявляється в тому, що не лише працівники, а й керівники промислових підприємств налаштовані проти автоматизації та по можливості гальмують її. Вони просто не вміють керувати автоматизованим виробництвом і не знають, як це робити. Звідси історичний такий парадокс: технологічна революція супроводжується не підвищенням, а зниженням темпів зростання світової та, передусім, високорозвиненої економіки. Цей парадокс отримує вираз у так званій «новій нормальності», яка насправді є «новою ненормальністю», що свідчить про загострення конфлікту між новими, цифровими продуктивними силами та старими, капіталістичними економічними відносинами.

Поки що цей конфлікт не знаходить свого вирішення Для його вирішення необхідний перехід техноструктури з корпоративного рівня (який, як показав Дж. Гелбрейт [7]), був характерний для XX століття) на національний рівень формування інтегральної техноструктури для масового організованого та планомірного створення нових «розумних» повністю автоматизованих підприємств. Якщо сучасна технологічна еліта західного суспільства створить таку інтегральну

технострукту на національному рівні, вона зможе перехопити реальний контроль над матеріальним виробництвом у фінансової олігархії. Такий перехід реальної економічної влади від фінансової олігархії до технологічної еліти веде до такої фундаментальної технократичної трансформації всієї структури західного суспільства, яка означає перехід від капіталістичного способу виробництва до посткапіталізму у формі технократії.

«Формальна» гіпотеза спростована історією. Але зараз у нас на очах починається процес цифрової трансформації, осмислення якого об'єктивно вимагає переходу від «формального» до «реального» розуміння марксизму. Тому може виявитися, що спростування «формальної» гіпотези не означає крах марксистської теорії, а, навпаки, є кроком до її перетворення на наукову парадигму в тому точному розумінні поняття парадигми, яке вкладали в нього Томас Кун та Імре Лакатос. Як відомо, Карл Поппер пов'язував зростання наукового знання з грою припущень та спростування. Принцип фальсифікації Поппера свідчить, що науковою може вважатися лише така гіпотеза, яку можна спростувати. Вона зберігає свій науковий характер доти, доки вона не спростована. Припустимо, гіпотеза гласить, що всі лебеді білі. Вона вважається науковою марксистській теорії таким «чорним лебедем» стала передусім відсутність пролетарських революцій у розвинених індустріальних країнах, незважаючи на те, що їх напружено очікували прихильники «формального» підходу в марксизмі. Тим самим історія емпірично підтвердила, що індустріальне виробництво є адекватним технологічним базисом капіталізму і тому не може стати адекватним технологічним базисом посткапіталістичного суспільства. Але послідовники Поппера Кун і Лакатос показали, що такого «чорного лебедя» ще недостатньо для відкидання наукової теорії на звалище історії. Більше того, за певних умов «чорний лебідь» може сприяти не краху, а, навпаки, подальшому творчому розвитку наукової теорії та перетворенню її на наукову парадигму, якщо вона знайде в собі для цього життєві сили та зможе наочно їх продемонструвати.

Таке перетворення марксистської теорії на загальновизнану наукову парадигму цілком можливе. Для цього «реальний» підхід до розуміння марксизму повинен стати релевантною методологічною основою для розробки політичної економії технократії. Для України це може виявитися досить актуальним, враховуючи, що із капіталізмом в Україні не склалося. Первинно природно-історичний процес його розвитку в Україні було перервано соціалістичною революцією. А після падіння радянського ладу формуванню промислового капіталізму завадила неоліберальна економічна політика, що призвела до деіндустріалізації [8,9].

Перехід до ринкової економіки не призвів до побудови капіталізму, оскільки промисловий капіталізм не будується сам, його треба будувати. Але це все вже у минулому XX столітті, коли Україні з капіталізмом явно не пощастило, і вона «запізнилася на потяг». У будь-якому разі сьогодні у XXI ст. для цифрової неоіндустріальної трансформації виробництва, як бачимо, об'єктивно необхідний не капіталізм, а технократія. Це глобальна тенденція, яка починає пробивати дорогу насамперед в американському суспільстві.

Тому виникає і залишається відкритим питання: якщо Україні не пощастило з капіталізмом, може ключем до її майбутнього розвитку має стати технократія, тим більше, що це відповідає світовим тенденціям, характерним, перш за все, для США? Ну, а щодо суб'єктивного чинника, то тут повинна сказати своє слово економічна теорія, яка має категоріально розробити та запропонувати економічній політиці політичну економію технократії. Від цього певною мірою залежатиме, чи ця технократична можливість буде використана Україною у XXI ст. для неоіндустріалізації або знову втрачена, як це було з капіталізмом у XX ст. Якщо ні, то Україна цілком може так і залишитися єдиною і по-своєму унікальною країною у світі, яка йде шляхом історичного переходу від індустріального до аграрного суспільства.

Література

1. Звєряков М.І. Економічний розвиток в епоху становлення «цифрового капіталізму». *Економіка України*. 2020. № 8. С. 3-23. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2020.08.003
2. Гриценко А.А. Інформаційно-цифровий етап розвитку соціально-економічних систем. *Економіка України.* 2022. №1 . с.29-46. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.01.029
3. Гриценко А.А. Національно укорінений розвиток економіки як локальна відповідь на глобальні геоекономічні зрушення. *Економіка України.* 2023. №4. с.38-53. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.04.038
4. Тарасевич В.М. Сучасна кореволюція: машинізована людина і/або олюднена машина. *Економіка України.* 2022. №2. с. 20-36. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.02.020
5. Тарасевич В.М. Теоретичний вимір інформаційно-цифрової економіки: основи і система первинних інформаційних феноменів. *Економіка України.* 2021. №1. с. 3–23. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.01.003

6. Kim S. J. Fourth industrial revolution: Reinvent or perish. *Brighten Books*. 2024, p. 56 — 67.
7. Galbraith J. K. The new industrial state (Original work published). *Princeton University Press*. (1967) 2022.
8. Звєряков М.І. Формування моделі економічного розвитку в нових історичних реаліях. *Економіка України.* 2022. № 8. С. 3–19. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.08.003
9. Звєряков М. І. Формування моделі повоєнного економічного розвитку на основі відтворювального підходу. *Економіка України.* 2025. № 11 с. 3-22. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.11.003

УДК: 339.137.2

Жданова Людмила Леонідівна
д.е.н., доцент, професор кафедри загальної економічної теорії та економічної політики,
Одеський національний економічний університет (Україна)

НАУКОВА І ІНДУСТРІАЛЬНА СКЛАДОВІ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ: ТЕОРІЯ ТА МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

JEL classification: *D400*

Стрімкий прогрес науки і технологій у XXI столітті суттєво підвищують значення високотехнологічного сектору економіки. Розуміння частини економіки як високотехнологічного сектору визначено ОЕСР. Критерієм високотехнологічності галузі або фірми вважається інтенсивність витрат на наукові дослідження і розробки. Таким чином, визначення високотехнологічності об'єднає науку і виробництво.

Враховуючи, що ці сфери є відносно самостійними, цілком логічно розділити продукти високотехнологічного сектору за критерієм об'єкту продажу: матеріалізовані у товари як продукти індустріального виробництва визначених Світовим банком галузей промисловості, і матеріалізовані у інноваційні розробки, які є продуктами інтелектуального (інноваційного, інформаційного) виробництва сектору НДДКР, тобто уявляють собою інтелектуальну власність. Визначення об'єктів інтелектуальної власності надано Всесвітньою організацією інтелектуальної власності. Для статистичних співставлень вони об'єднані у такі групи: патенти, корисні моделі, торговельні марки, промислові зразки. Всі ці об'єкти інтелектуальної власності можна вважати специфічним товаром, який є продуктом інтелектуальної інноваційної творчої діяльності.

Відмінності продукту як результату інтелектуальної творчої діяльності від цього самого продукту, але вже як товару, у натурально-речовій формі виявити неможливо, ці відмінності мають суто соціальну природу. З'ясувати їх можливо лише на основі дослідження різного характеру і змісту праці у різних частинах високотехнологічного сектору, і як наслідок – різного характеру продукту праці, а також специфіці процесу перетворення продукту праці у товар, який, власне і є об'єктом продажу на ринку високотехнологічних товарів.

Таким чином, на ринку високотехнологічних товарів виокремлюються відносно самостійні частики: ринок об'єктів інтелектуальної власності (патенти, корисні моделі, торговельні марки, промислові зразки) і ринок промислових товарів. Ринок об'єктів інтелектуальної власності, у свою чергу поділяється на дві частини – об'єкти інтелектуальної власності, необхідні для створення промислових товарів (патенти, корисні моделі), і. об'єкти інтелектуальної власності, необхідні продажу промислових товарів (торговельні марки, промислові зразки). Законодавча охорона об'єктів інтелектуальної власності є основою легального виробництва та продажу товарів, які матеріалізують інтелектуальні досягнення науки.

Таблиця 1

Зареєстровані заявки на об'єкти інтелектуальної власності, одиниць

	Патенти	Корисні моделі	Торговельні марки	Промислові зразки
2015	2 888 800	1 205 400	8 445 300	1 144 800
2020	3 276 700	3 000 100	17 198 300	1 387800
2021	3 400 500	2 924 420	18 182 300	1 513 800
2022	3 457 400	3 010 510	15 543 300	1 482 600
2023	3 552 300	3 128 050	15 249 000	1 525 600
2024	3 725 000	3 254 270	15 228 300	1 559 400

Джерело: [1]

Як видно з наведених у таблиці 1 даних Всесвітньої організації інтелектуальної власності, у загальній кількості зареєстрованих об'єктів інтелектуальної власності домінують торговельні марки, тобто об'єкти, пов'язані з умовами торгівлі, продажу інноваційної продукції. Об'єктів інтелектуальної власності, необхідних для виробництва інноваційних товарів, створюється набагато менше. Пов'язане це зі складністю створення і перевірки науково-технічної інформації, що потребує розвинутої матеріальної бази. На відміну від неї об'єкти інтелектуальної власності у сфері продажу таких інвестицій не потребують, Разом з ними вони не потребують складної висококваліфікованої наукової праці.

Сучасний етап науково-технічного прогресу, пов'язаний з розповсюдженням інформаційних технологій веде до прискорення глобального впровадження досягнень науки у сферу виробництво і інноваційних знаходжень у сферу торгівлі. У звітах Всесвітньої організації інтелектуальної власності відмічається, що технології створення технічних засобів транспорту, промисловості, будівництва впроваджувалися у виробництво десятиліттями і десятиліттями розповсюджувалися на світовий ринок, тоді як нові цифрові технології проходять цей шлях протягом кількох днів. Так, телеграфу та автомобілю, винайденим у XIX столітті, знадобилися близько чотирьох десятиліть, щоб досягти країн усього світу. Натомість, штучний інтелект, прикладом якого є випуск ChatGPT у листопаді 2022 року, мав користувачів практично в кожній країні світу протягом кількох днів після того, як став доступним онлайн. Ця безпрецедентна швидкість поширення нових інформаційних технологій відображає готову глобальну цифрову інфраструктуру, що забезпечує негайний доступ у всьому світі.

Важливим методологічним принципом дослідження високотехнологічного сектору є виокремлення розбіжностей між країнами різного рівня розвитку. Дослідники відмічають, що у впровадження промислових технологій розвинені країни випереджали середньосвітові показники на 20-80 років. Однак зі створенням глобальної цифрової інфраструктури ця історична перевага зменшилася. Більшість новіших інформаційних технологій впроваджуються у менш розвинених країнах з дуже невеликим відставанням у часі. Мова йде про такі цифрові інновації як 3G та 4G.

Поза межами цифрових технологій, у виробничих технологіях, створення яких потребують великих інвестицій на дослідження, перевірку досліджень, створення матеріальної базі виробництва, підготовку відповідних висококваліфікованих кадрів, зберігається лідерство високорозвинених країн. Пов'язане це, перш за все, з ефективність великого виробництва, зорієнтованого на масштаб світового ринку.

Таблиця 2

Експорт високотехнологічної продукції

	2015	2020	2021	2022	2023	2024
Платіжний баланс, поточні долари США, млрд. дол	2 280	2 860	3 450	3 730	3 580	Н.д.
Частка (%) від товарного експорту	20	22	22	23	23	25

Джерело: [2]

Як видно з даних таблиці 2, за останні десять років зростають як масштаби світової торгівлі високотехнологічними товарами у грошовому вимірі, так і частка (%) високотехнологічних товарів у загальному товарному експорті. Специфікою високотехнологічного виробництва є правова охорона інтелектуальної власності, пов'язаної з виробництвом товарів і їх реалізацією у вигляді захищених торгових марок. Таким чином, формування ціни високотехнологічних товарів має специфіку. Ціна таких товарів включає не лише монопольний прибуток, але і інтелектуальну ренту. Остання зв'язана з двома обставинами: з розробкою науково-технічної інформації, захистом її патентами (або корисними моделями), перш ніж увійти у виробництво, а також зі створенням торгової марки і правовим її захистом перш ніж почати реалізацію продукції.

Таким чином, високотехнологічний сектор економіки є специфічним монополізованим сектором, з орієнтацією на світовий ринок, зі специфічними умовами конкуренції і ціноутворення.

Література

1. *Сайт Всесвітньої організації інтелектуальної власності:* World Intellectual Property Organization (WIPO): website. URL: https://www.wipo.int/portal/en/index.html (access date: 16.04.2026).

2. *Офіційний сайт Світового банку.* Електронний ресурс доступний з URL: https://data.worldbank.org/indicator/BX.GSR.ROYL.CD?view=chart (дата звернення 16.04.2026 р.).

УДК: 330.341:338.1

Звєряков Михайло Іванович
д.е.н., професор, завідувач кафедри загальної економічної теорії та економічної політики,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

JEL classification: *B220; O110; O400*

Однією з важливих проблем, що постають перед економічною теорією, є, на наш погляд, визначення ступеня зрілості сучасної ринкової моделі, яка сформувалася в Україні. Без розв'язання цього питання неможливо дати відповідь: чи завершився перехід національної економіки до ринкової системи господарювання? Відповідь на нього дає змогу чітко визначити орієнтири, масштаби та глибину необхідних перетворень, а також оцінити їхні соціальні наслідки.

На жаль, питання про завершеність переходу до ринкової моделі функціонування часто залишається у площині суб'єктивних суджень політиків і чиновників, які пропонують різні варіанти відповідей залежно від обраних критеріїв. Водночас про завершення переходу України до ринкової моделі заявляють міжнародні організації, такі як МВФ, Світовий банк, СОТ та інші. Ці установи спираються на ознаки, що характеризують ринкові інститути та наявні інституційні відносини. Останні охоплюють не лише форми прояву економічних відносин, так званий їх «поверхневий прошарок», а й формальні та неформальні норми і правила поведінки господарюючих суб'єктів. Таким чином, із усього інституційного різноманіття лише частина елементів входить до структури економічних відносин. Наприклад, підприємства, банки, фондові ринки, торгівельні організації тощо є формами прояву економічних відносин як складових механізму господарювання. Проте самі по собі ці елементи ще не дають відповіді на питання про внутрішні закономірності функціонування національної економічної системи.

Лише така специфічна об'єктивна соціальна реальність, як виробничі відносини, дозволяє зазирнути у світ невидимих, а інколи й протилежних емпіричній дійсності внутрішніх зв'язків і взаємодій між учасниками економічних процесів. Дослідження цих зв'язків відкриває шлях до розуміння дії об'єктивних економічних законів, з'ясування змісту правових відносин, а також виявлення закономірностей міжсистемних і внутрішньосистемних переходів, які, на нашу думку, мають місце в українській економіці. Саме науковий аналіз різних типів перехідних відносин дає змогу розкрити природу сучасної української економіки, яка проходить стан свого ринкового становлення.

Розгляд сучасної української моделі, в якій ще не завершено формування всіх елементів ринкової системи, актуалізує проблему визначення критеріїв завершення переходу до ринкових механізмів функціонування. Такими критеріями, на наш погляд, можуть бути: 1) домінуюча роль ринкових регуляторів у сферах виробництва, обміну, розподілу та споживання; 2) функціонування механізму суспільного відтворення національного капіталу в межах промислового циклу.

Незважаючи на те, що сучасна ринкова економіка високорозвинених країн характеризується також соціальною орієнтацією та активною участю держави у відтворювальному процесі, визначальними залишаються саме ознаки, пов'язані з дією ринкових механізмів [1]. Виходячи з цих критеріїв, слід визнати, що в Україні перехід до повноцінного утвердження ринкових відносин як всеохопної системи ще не завершено.

Цей висновок підтверджується низкою фактів господарської практики.

По-перше, в країні фактично не сформувався ринок капіталу. Не забезпечується ні розширене, ні навіть просте відтворення основного капіталу. Прибуток лише частково спрямовується на накопичення, тоді як значна його частина виводиться з господарського обороту. Не функціонує повноцінно механізм амортизаційного фонду, що призводить до відсутності оновлення виробничих потужностей. Обсяги вибуття основних фондів перевищують введення нових, а значна їх частина вже вичерпала свій амортизаційний ресурс.

Крім того, відсутній механізм формування так званих «довгих грошей» — інвестиційних ресурсів із тривалим строком вкладення. Без них економічне зростання є неможливим, оскільки окупність інвестицій у виробництво може становити 5–10 років. Ще більше часу необхідно для окупності сучасної інфраструктури. Наприклад, сучасні автомагістралі передбачають окупність інвестицій 20-25 років. Про все це свідчить світовий досвід. Таким чином, в Україні відсутній ринок капіталу для інвестицій як необхідний елемент ринкової системи.

По-друге, в Україні повною мірою не сформувався ринок робочої сили, і остання ще не стала повноцінним товаром. Це проявляється у порушенні еквівалентності обміну між роботодавцем і працівником, зокрема в низькому рівні заробітної плати або її затримках. Якщо у розвинених країнах частка заробітної плати у ВВП перевищує 70%, то в Україні вона становить близько 35%. Можна сказати, що робоча сила ще не в повній мірі підпорядковуються закону вартості.

По-третє, фактично не функціонує повноцінна внутрішньогалузева конкуренція, оскільки ціни значною мірою визначаються неринковими чинниками: монополіями, тарифами, податками тощо.

По-четверте, не сформовано механізм міжгалузевої конкуренції та переливу капіталу. Бізнес не зацікавлений у довгострокових інвестиціях у виробництво, а інвестиції, зокрема іноземні, мають переважно портфельний характер.

По-п'яте, в Україні не сформувався повноцінний капіталістичний промисловий цикл. З огляду на те, що ВВП України до війни становив близько 76% від рівня 1990 року, можна зробити висновок про відсутність стабільного відтворення відповідно до закономірностей ринково-капіталістичної динаміки.

Отже, проведений аналіз свідчить про те, що процес формування ринкової економіки в Україні залишається незавершеним. Незважаючи на наявність окремих ринкових інститутів, повноцінна система ринково-капіталістичних виробничих відносин ще не сформувалася, а механізм відтворення суспільного капіталу не функціонує на розширеній основі. Це зумовлює необхідність подальшого теоретичного осмислення трансформаційних процесів, що відбуваються в національній економіці. Таке дослідження має базуватися на аналізі реальних економічних процесів і враховувати зміни у виробничих відносинах та господарському механізмі. Водночас важливим є врахування національної специфіки при реалізації економічних реформ, оскільки механічне запозичення зовнішніх моделей не забезпечує їх ефективної адаптації до українських умов. За таких обставин об'єктивно зростає роль держави у забезпеченні ефективного функціонування економіки, зокрема у формуванні умов для розвитку ринкових механізмів і стабілізації процесів суспільного відтворення.

Література

1. Шонфілд Е. *Повоєнна економіка, історія європейських економічних див*. Переклад з англійської Р. Клочко. Київ. «Наш Формат». 2025. с. 195-196.

2. Звєряков М. І. Формування моделі економічного розвитку на основі відтворювального підходу. *Економіка України*. № 4. 2025. с. 13 DOI:

УДК: 330.341.2:334.72-044.922

Климаш Наталія Іванівна
к.е.н., доцент кафедри економіки та фінансів підприємства,
Державний торговельно-економічний університет (Україна)

РОЛЬ ІНСТИТУТІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ І ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА

JEL classification: *D020; O160; L260*

Наукове дослідження інституційного середовища інвестування дає змогу вийти за межі традиційних підходів, які переважно акцентують увагу на фінансових індикаторах і не враховують інституційні чинники, що визначають інвестиційну поведінку суб'єктів господарювання. Такий підхід відкриває можливості для комплексного дослідження взаємодії держави, фінансових і нефінансових інститутів, елементів інвестиційної інфраструктури, а також неформальних норм, які сукупно формують передумови реалізації інвестиційних стратегій на рівні підприємства. За таких умов інвестиційний процес слід розглядати не як відокремлену сукупність фінансових операцій, а як механізм, сформований під впливом інституційного середовища.

Дослідження інституційної архітектури інвестування є необхідним для розкриття причинно-наслідкових зв'язків між інституційним середовищем і трансформацією підприємницької діяльності у контексті прийняття інвестиційних рішень.

Пересада А. А. у монографії [1, с. 397–398] акцентує увагу на винятковій ролі держави та зазначає, що «особливість державного макроекономічного регулювання полягає, з одного боку, у некомерційних цілях, соціальній орієнтації, іноді в директивному (обов'язковому) впливі, підтримці

приватних підприємств, а з другого – в орієнтації на закони й принципи ринку, використанні його атрибутів, форм і методів саморегулювання виробництва й обігу продукції. Важливого значення тут набуває раціональне поєднання ринкових і державних методів регулювання, виважене співвідношення між ними».

Учений також підкреслює, що «існує два крайніх підходи стосовно державного втручання в інвестиційний процес. У першому випадку держава через виконавчі органи влади бере на себе якомога більше функцій управління: забезпечує проектно-кошторисну документацію, матеріально-технічними ресурсами та обладнанням, фінансує проект та розподіляє прибутки від інвестицій тощо. Сьогодні це привабливо для державного сектора економіки України. У другому випадку для інших суб'єктів інвестування держава повинна надати максимальну свободу і впливати на інвестиційний процес через податкову, амортизаційну, кредитну політику, систему пільг і санкцій».

Поділяємо позицію дослідника та вважаємо, що окреслений А. А. Пересадою дуалізм державного впливу [1, с. 397–398] в сучасних умовах набуває особливої актуальності. Якщо в мирний період вибір між «директивним управлінням» і «максимальною ринковою свободою» розглядався насамперед крізь призму економічної доцільності, то нині для українських підприємств це вже питання виживання, стійкості та здатності до адаптації.

На нашу думку, акцент державної політики має зміщуватися від простого фінансування до формування стимулюючого інвестиційного середовища, у межах якого держава виступає не лише донором ресурсів, а й гарантом безпеки інвестицій. З огляду на обмеженість бюджетних ресурсів, першочергового значення набуває не пряме дотування, а розвиток інструментів опосередкованого впливу, зокрема податкових канікул і державного страхування воєнних ризиків.

Дука А. П. наголошує на значущості інвестиційного ринку, зазначаючи, що він «… являє собою середовище, що має комплексну структуру та визначену кон'юнктуру, у якому взаємодіють інвестори, виробники та власники інвестиційних товарів, фінансові посередники та органи державної влади та управління» [2, с. 86–87]. Дослідниця також підкреслює особливу роль держави в інвестиційному процесі, з чим доцільно погодитися, та характеризує інвестиційну політику, важелі впливу й інструменти грошово-кредитного регулювання, спрямовані на залучення внутрішніх і зовнішніх інвестиційних ресурсів.

Вважаємо за доцільне визначати інституційну архітектуру інвестування як комплексну багатоаспектну систему, що об'єднує сукупність формальних і неформальних інститутів, організаційних структур та регулятивних механізмів, які у своїй синергії визначають порядок здійснення інвестиційної діяльності та формують параметри взаємодії між суб'єктами. На відміну від інвестиційного ринку, який є безпосередньою сферою обміну та реалізації попиту і пропозиції на інвестиційні ресурси, інституційна архітектура виступає його фундаментальною регуляторною оболонкою, що забезпечує сталість та передбачуваність економічних процесів.

У центрі інвестиційної архітектури інвестування повинне бути підприємство як ключовий суб'єкт інвестування, менеджери якого приймають інвестиційні рішення, формують інвестиційну стратегію та структурують інвестиційний портфель. Саме на рівні підприємства інституційні важелі впливу трансформуються у конкретні управлінські рішення, що зумовлює доцільність фокусування інституційного аналізу не на макроекономічному середовищі загалом, а на механізмах його впливу на мікрорівень.

Виокремлення формальних регуляторних інститутів національного та наднаціонального рівнів обґрунтоване необхідністю врахування багаторівневої природи сучасного регулювання інвестиційної діяльності. Для підприємств, інтегрованих у міжнародні та європейські ринки, інвестиційні рішення формуються під впливом не лише національного законодавства, а й регуляторних норм Європейського Союзу, які де-факто набувають обов'язкового характеру через механізми доступу до ринку, стандартизації та вимоги до прозорості. У такому контексті регуляторні інститути розглядаються як єдиний комплекс формальних правил, що визначає допустимі межі та умови інвестування.

Трансформація інвестиційної політики України в умовах глобальної нестабільності та воєнних викликів зумовлює перехід від стихійного залучення капіталу до структурованої моделі «безпекового інвестування». У цьому контексті державні стратегічні рішення є надважливими, а затверджені на законодавчому рівні нормативні документи виступають як інструменти зниження інституційної невизначеності для суб'єктів підприємницької діяльності.

Включення фінансових та інституційних інвесторів як окремого елементу інституційної архітектури інвестування зумовлене їх впливом на інвестиційний процес підприємства та не обмежується функцією надання фінансових ресурсів. У сучасних умовах ці суб'єкти виступають носіями усталених інституційних норм і стандартів, які визначають допустимі параметри інвестування, логіку відбору інвестиційних проєктів та вимоги до корпоративної поведінки підприємств-реципієнтів

капіталу. Через формалізовані процедури аналізу, оцінки ризиків і очікуваної дохідності фінансові та інституційні інвестори фактично формують правила, в межах яких підприємство реалізує власну інвестиційну стратегію.

Виділення страхових і гарантійних інститутів обумовлене необхідністю управління інвестиційними ризиками і становить окрему інституційну функцію, яка не може бути зведена лише до фінансування чи регуляторного впливу. Саме страхові та гарантійні механізми забезпечують інституціоналізацію перерозподілу ризиків і формують передумови для здійснення довгострокових та капіталомістких інвестиційних проєктів, особливо за умов макроекономічної нестабільності та високого рівня невизначеності. Їх самостійне виокремлення дає змогу акцентувати увагу на тому, що готовність підприємств та інвесторів до інвестування залежить не лише від очікуваного рівня прибутковості, а й від наявності дієвих інституційних механізмів захисту від ризиків.

Інститути інвестиційної інфраструктури нами включено до інституційної архітектури інвестування як складова, що забезпечує організаційне та інформаційне супроводження інвестиційного процесу. Через функціонування фінансових ринків, депозитарних систем, аудиторських компаній і систем розкриття інформації формується інституційна база прозорості та довіри, без якої інвестиційна діяльність не здатна набути системного й стійкого характеру.

Національна економічна стратегія на період до 2030 р. [3] визначає систему формальних регуляторних інститутів, спрямованих на детінізацію економіки, захист інтелектуальної власності та забезпечення конкурентних умов функціонування бізнесу. Це прямо впливає на інституційну архітектуру інвестування через зменшення трансакційних витрат і послаблення асиметрії інформації, що є особливо важливим чинником стабілізації очікувань інвесторів у нестабільному економічному середовищі.

Література

1. Пересада А. А. *Управління інвестиційним процесом*: монографія. Київ : Лібра, 2002. 472 с.
2. Дука А. П. Т*еорія і практика інвестиційної діяльності*. Інвестування: навч. посіб. К.: Каравела, 2007. 424 с.
3. Постанова Кабінету Міністрів України «*Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року*» № 179 від 3 березня 2021 р. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-п#Text (дата звернення: 01.04.2026).

УДК: 336.74:355.01

Магійович Руслана Іванівна
к.е.н., доцент кафедри економіки,
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій
імені С.З. Ґжицького (Україна)

ФАКТОРИ СТАБІЛЬНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ВАЛЮТИ В УМОВАХ ВІЙНИ

JEL classification: *F310; E520; E310; H560*

У сучасних умовах розвитку макроекономічна стабільність національної валюти виступає однією з ключових передумов забезпечення економічної рівноваги та фінансової безпеки держави. Під час воєнного конфлікту валютна система зазнає значного тиску внаслідок погіршення економічних показників, зростання невизначеності та дестабілізації фінансових ринків. Особливої актуальності це питання набуває в контексті повномасштабного російського вторгнення в Україну 2022 року, що суттєво вплинуло на всі сфери економічного життя країни.

Стабільність національної валюти визначається як здатність грошової одиниці зберігати свою купівельну спроможність та відносно стабільний валютний курс. У мирний період вона формується під впливом таких факторів, як рівень інфляції, економічне зростання, стан державних фінансів та довіра до економічної політики. Водночас у період війни ці чинники доповнюються специфічними ризиками, серед яких скорочення виробництва, руйнування інфраструктури, зростання державних витрат і зниження інвестиційної активності.

Одним із ключових факторів стабільності валюти є монетарна політика держави. Центральний банк (НБУ) відіграє визначальну роль у регулюванні грошово-кредитних процесів та підтримці валютного курсу. Зокрема, важливими інструментами є зміна облікової ставки, здійснення валютних інтервенцій, регулювання грошової маси та запровадження валютних обмежень. Коригування облікової ставки дозволяє впливати на вартість кредитів і заощаджень, що безпосередньо

позначається на попиті на валюту та загальному рівні інфляції. Валютні інтервенції (втручання) дають змогу згладжувати коливання курсу національної валюти, купуючи або продаючи іноземну валюту на ринку. Регулювання грошової маси дозволяє контролювати ліквідність у банківській системі та уникати надмірного тиску на валютний курс. Запровадження валютних обмежень, таких як ліміти на купівлю або перекази валюти, допомагає стабілізувати фінансові потоки під час кризових ситуацій та зберегти резерви країни.

У кризових умовах часто застосовується режим фіксованого або керованого валютного курсу, що дозволяє зменшити девальваційні очікування та стабілізувати ситуацію на фінансовому ринку. У цьому контексті важливу роль відіграє політика Національного банку України, спрямована на забезпечення фінансової стабільності.

Не менш важливими є фінансово-економічні фактори, що визначають стан національної валюти. До них належать рівень інфляції, обсяг золотовалютних резервів, дефіцит державного бюджету та рівень державного боргу. Не викликає сумніву, що зростання інфляції знижує купівельну спроможність національної валюти та сприяє її девальвації. У грудні 2025 року річна споживча інфляція знизилася до 8%. Така тенденція передусім пояснювалася високими врожаями, а також частковим послабленням тиску на ринку праці та стабільною ситуацією на валютному ринку. За оцінками Національного банку України, зниження інфляційних темпів зберігалося й у січні 2026 року [2].

Водночас достатній рівень міжнародних резервів дає змогу центральному банку здійснювати ефективні валютні інтервенції та згладжувати коливання валютного курсу. Адже достатній рівень міжнародних резервів є ключовим чинником підтримки стабільності національної валюти. Вони дозволяють центральному банку оперативно реагувати на коливання валютного ринку, купуючи або продаючи іноземну валюту для балансування попиту та пропозиції. Завдяки резервам можна згладжувати різкі коливання валютного курсу та стримувати девальваційний тиск під час кризових ситуацій. Крім того, високий обсяг резервів підвищує довіру інвесторів і населення до національної валюти, що сприяє стабільності фінансової системи загалом. Наприклад, станом на 31 січня 2026 року загальний обсяг державного та гарантованого державою боргу України становив близько 9 212,6 млрд грн (приблизно 215 млрд дол. США), з яких значну частину складали зовнішні зобов'язання перед іноземними кредиторами та міжнародними фінансовими установами. Зовнішній борг оцінювався приблизно у 6 941,1 млрд грн (близько 162 млрд дол. США), що свідчить про високий рівень запозичень у валюті, на яку припадає значна частина фінансового навантаження країни. У той же час міжнародні резерви України, які включають золотовалютні резерви, валютні кошти та інші високоліквідні активи, на початку 2026 року перевищували 57,3 млрд дол. США – історичний максимум, забезпечений значними надходженнями від міжнародних партнерів та підтримкою фінансових інституцій [1]. Взаємозв'язок між державним боргом і валютними резервами проявляється в тому, що частина резервів використовується саме для обслуговування та погашення зовнішніх зобов'язань. Виплати за державним боргом у валюті зменшують обсяг доступних резервів, оскільки країна змушена продавати іноземну валюту для розрахунків із кредиторами. Через це при значному рівні зовнішніх запозичень резерви можуть послаблюватися, навіть якщо загальний їх обсяг все ще є достатнім для підтримки фінансової стабільності.

Отже, хоча міжнародні резерви виконують важливу функцію захисту валютного курсу й забезпечення платіжної спроможності, високий рівень державного боргу у валюті ставить перед центральним банком і урядом додаткові виклики щодо раціонального використання резервних активів.

Доцільно додати, що в умовах війни особливого значення набувають воєнні фактори, які безпосередньо впливають на валютну стабільність. Інтенсивність бойових дій, руйнування виробничої та транспортної інфраструктури, зростання військових витрат і тривалість конфлікту формують додатковий тиск на економіку та фінансову систему. Тривалий воєнний конфлікт призводить до виснаження ресурсів держави, що негативно позначається на стабільності національної валюти.

Важливу роль у формуванні валютної стабільності відіграють також поведінкові фактори. Рівень довіри населення до національної валюти, інфляційні та девальваційні очікування, а також схильність до збереження заощаджень в іноземній валюті суттєво впливають на ситуацію на валютному ринку. У періоди криз і невизначеності зростає попит на іноземну валюту, що може спричинити додатковий тиск на обмінний курс і посилити девальваційні процеси.

У період воєнного стану центральний банк реалізує комплекс заходів, спрямованих на стабілізацію валютного ринку та фінансової системи загалом. До таких заходів належать запровадження валютних обмежень, фіксація валютного курсу на початкових етапах кризи, використання міжнародних резервів та підвищення облікової ставки. Зазначені інструменти дозволяють стримувати інфляційні процеси, підтримувати стабільність банківської системи та зберігати довіру до національної валюти.

Разом з тим забезпечення валютної стабільності в умовах війни супроводжується рядом викликів. Серед них варто виділити обмеженість валютних резервів, зростання залежності від зовнішньої фінансової допомоги, високий рівень інфляції та нестабільність економічних очікувань. Додатковою проблемою є необхідність поєднання заходів зі стабілізації валютного курсу із політикою стимулювання економічного зростання.

З метою підвищення стабільності національної валюти доцільно реалізовувати комплекс заходів, спрямованих на посилення ефективності монетарної політики шляхом коригування облікової ставки, здійснення валютних інтервенцій (втручання) та регулювання грошової маси для згладжування коливань курсу, стримування інфляції для підтримки купівельної спроможності населення та стабільності фінансових ринків, нарощування валютних резервів для оперативного реагування на зовнішні шоки та підтримки платіжної спроможності держави, розвиток внутрішнього виробництва з метою зменшення залежності від імпорту і підвищення економічної самодостатності, зміцнення довіри до фінансових інститутів для стимулювання інвестиційної активності та стабільності банківської системи, а також залучення міжнародної фінансової підтримки для компенсації дефіциту ресурсів у періоди криз або воєнного конфлікту, що сприяє додатковому зміцненню валютного курсу та економічної системи загалом.

Таким чином, стабільність національної валюти в умовах війни є результатом взаємодії комплексу факторів, серед яких визначальними є монетарні, фінансово-економічні, воєнні та поведінкові чинники. Саме ефективна політика центрального банку, спрямована на забезпечення макроекономічної рівноваги, відіграє ключову роль у мінімізації негативних наслідків війни та підтримці стійкості національної валюти. За умови збереження стабільної монетарної політики та міжнародної підтримки гривня має потенціал для поступового зміцнення, що сприятиме підвищенню купівельної спроможності населення та стійкості фінансових ринків у середньостроковій перспективі.

Література

1. *Боргова політика.* URL: https://www.mof.gov.ua/uk/borgova-politika (дата звернення: 23.03.2026).
2. *Інфляційний звіт – січень 2026 року.* URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2026-Q1.pdf?v=16 (дата звернення 23.03.2026).

УДК: 332.025.12

Макуха Сергій Миколайович
к.е.н., доцент кафедри загальної економічної теорії та економічної політики,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА РЕГІОНУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

JEL classification: *H100*

Реалізація регіональної стратегії економічного розвитку неможлива без створення умов для ефективного та безпечного ведення бізнесу. Через те, що умови воєнного стану кардинально змінюють вимоги до безпечного функціонування економіки та діяльності суб'єктів господарювання, посилюються загрози як до існуючого, так і до релокованого бізнесу. Особливо гостро питання безпечного ведення бізнесу та функціонування економіки регіону постають у прифронтових територіях. Усе це вимагає кардинального переосмислення сутності та механізму створення умов безпечного функціонування господарського механізму регіону. Як результат, останнім часом значно посилилася увага науковців до проблематики економічної безпеки регіону в умовах війни та повоєнного відновлення. Данні питання аналізують у своїх публікаціях науковці: О. Андрух, О. Барановський, Ю. Білянський, В. Бліхар, З. Варналій, Т. Васильців, В. Гарбузюк, Н. Гавловська, В. Краєвський, А. Лісовий, В. Матіяш, О. Перепелюкова, Є. Рудніченк, О. Соколов, І. Цвігун, Р. Чорний, П. Чорна та багато інших. В наукових дослідженнях та аналітичних оглядах розкриваються проблеми економічної безпеки регіонів, аналізується вплив війни на економіку, визначаються оптимальні шляхи відновлення територій, розробки і реалізації регіональної політики, шляхи забезпечення макроекономічної стабільності та залучення інвестицій.

Економічна безпека регіону – це стан захищеності регіонального економічного механізму від внутрішніх і зовнішніх загроз. Основну роль у забезпеченні економічної безпеки регіонів

відіграють органи місцевого самоврядування у тісній співпраці з державними органами влади та бізнесом. Значну роль також відіграють міжнародні організації та фінансові інститути. В результаті забезпечується стабільне функціонування бізнесу, розвиток виробництва, зайнятість населення та фінансова стійкість регіону.

Особливо посилюється потреба в захисті в умовах війни та повоєнного відновлення. У цей період економічна безпека регіону базується на стійкості регіонального економічного механізму, створенні умов для релокації бізнесу, забезпечення ефективної зайнятості населення та захисті критичної інфраструктури. Про нагальну потребу реалізації активних дій для посилення економічної безпеки регіонів України свідчать показники різкого збільшення державного боргу – з 2,67 трлн. грн. у 2021 р. до 6,98 трлн. грн. у 2024 р., тобто більше ніж у 2,6 рази. Співвідношення боргу до ВВП у цей період зросло з 48,9% до 91,2%, що перевищує критичний рівень боргової стійкості для країн із перехідною економікою [1, с. 198]

Основними ризиками для регіонів України є невизначеність сценарію війни, кількості і якості зброї, яка використовується сторонами конфлікту, масштабу допомоги, яку Україна отримує від своїх західних партнерів. Усе це дозволяє зробити висновок, що висока турбулентність і непередбачуваність ситуації в економіці і на лінії фронту, а також швидкі зміни у військових і ринкових технологіях, безумовно, ускладнили процес прогнозування, моделювання і планування загроз та протидії ним [2, с.142]. Частково виклики, що сформувалися нам вдалося компенсувати за рахунок міжнародної підтримки. Так, протягом трьох останніх років обсяги міжнародної допомоги складали еквівалент біля 20 % ВВП України щороку [3].

Серед основних загроз економічній безпеці регіону під час війни та у період повоєнного відновлення виділяють наступні. По-перше, руйнування інфраструктури, що проявляється у пошкодженні підприємств, руйнуванні транспортних шляхів, знищення енергосистем, значному скороченні виробництва через пряме фізичне знищення виробничих потужностей. По-друге, зменшення інвестицій. Це відбувається в наслідок відтоку капіталу за т межи країни, підвищення ризиків для бізнесу, припинення реалізації проєктів регіонального розвитку, які діяли до початку конфлікту. По-третє, зростання безробіття та розбалансування ринку праці через закриття окремих підприємств, релокацію бізнесу на інші території і, як наслідок, скорочення робочих місць. Зазначені негативні явища на рику праці посилюються на фоні значної еміграції населення через втрату кваліфікованих кадрів. По-четверте, фінансова нестабільність, яка є наслідком значного зростання дефіциту місцевих бюджетів через зменшення податкових надходжень. В результаті посилюється залежність регіонів від державної допомоги. По п’яте, загострення логістичних проблем. Це відбувається через порушення каналів постачання сировини, матеріалів, енергоносіїв, продуктів харчування, блокування раніше існуючих та налагоджених транспортних коридорів, ускладнення збуту готової продукції. Як наслідок, значно зростають витрати на перевезення.

Зазначені загрози унеможливлюють довгострокове планування та страхування бізнесу. Їх нейтралізація вимагає розробки та реалізації чіткої програми дій по забезпеченню економічної безпеки регіону в умовах війни та повоєнного відновлення. Проблема економічної безпеки потребує системного, комплексного підходу, який поєднує стратегічне бачення з практичними інструментами моніторингу ризиків [3]. Роки війни змусили докорінно переглянути усталені парадигми економічного розвитку та безпеки. Ключовими напрямками в забезпеченні економічної безпеки регіонів стає децентралізація управління, диверсифікація виробництва, залучення грантів та адаптація до воєнних ризиків, що забезпечує стабільність територіальних громад.

Одним з напрямків посилення економічної безпеки регіону в умовах війни та повоєнного відновлення може стати впровадження регіональних програм реабілітації населення. Це дозволить зменшити розмір збитків та забезпечить зростання соціально-економічного потенціалу регіонів у середньостроковій перспективі, у тому числі за рахунок удосконалення нормативно-правового забезпечення фінансування таких процесів. В результаті буде отримано вагомий соціальний, економічний, безпековий та правовий ефект. При цьому відбудеться формування абсолютно нового поля для подальшого впровадження безпекових механізмів на макро-, мезо-, та мікрорівні в умовах війни та повоєнного відновлення територій [4, с. 151].

Важливим стратегічним кроком на шляху економічної безпеки регіону має стати перехід від інтуїтивного оцінювання безпеки до формалізованих критеріїв. В такому випадку економічна безпека буде вимірюватися через результативність політики зменшення впливу ризиків, а не лише через рівень їхнього усвідомлення. В результаті, основою стратегії має бути спроможність економіки адаптуватися до загроз і забезпечити сталість функціонування ключових секторів. Це може бути досягнуто через актуалізацію проблеми інституційної спроможності держави як здатності органів державної влади та місцевого самоврядування ефективно виконувати свої функції та нести реальну відповідальність за результати роботи [3].

Дійсна економічна безпека регіону в умовах війни забезпечується через ефективні дії влади по збереженню економічного потенціалу, забезпечення стабільності фінансової системи, надання результативної допомоги та підтримки підприємствам регіону, сприяння зайнятості населення та розвиток критичної інфраструктури. Все це дозволить створити сприятливі умови для відновлення економіки після руйнувань, перейти від стратегії виживання до впровадження принципу «відбудувати краще, ніж було» (Build Back Better).

Економічна безпека регіону в умовах війни та повоєнного відновлення є ключовою умовою стабільності держави. Ефективна робота з реалізації програм регіонального економічного розвитку через забезпечення економічної безпеки дозволить зберегти економічний потенціал регіону, створить умови для залучення інвестицій, сприятиме соціальній стабільності та відновленню виробництва. Реалізація ефективної політики економічної безпеки дозволить регіонам швидше відновити економічний потенціал, повною мірою використати регіональні конкурентні переваги та інтегруватися у європейський економічний простір. Все це потребує наполегливої роботи усіх гілок влади по формуванню дієвої моделі, яка об'єднує зусилля держави, органів місцевого самоврядування та приватного сектору для стійкого розвитку в нових реаліях.

Література

1. Цвігун І.А., Білянський Ю. О., Матіяш В. П. Економічні виклики сталого розвитку України в умовах війни та повоєнного відновлення. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка.* № 49 2025. С 197-201. .). DOI: https://doi.org/10.37406/2706-9052-2025-4.30 URL: https://surli.cc/iwwvmq (дата звернення 6.04.2026 р.).
2. Чорний Р. С. Чорна Н. П . *Регіональна політика як домінанта повоєнного відновлення України*: монографія. Тернопіль: Осадца Ю. В., 2025. 260 с. URL: https://surl.li/hdbhig (Дата звернення 26.03.2026 р.).
3. *«Економічна безпека України в умовах високих воєнних ризиків та глобальної нестабільності».* Експертна дискусія в НІСД (10.04.2025р.) Офіційний сайт національного інституту стратегічних досліджень. URL: https://surli.cc/cvlpbg (Дата звекрнення 29.03.2026 р.).
4. Harbusiuk V., Blikhar V., Rudnichenko Y., Havlovska N. Socio-economic security of the region in war conditions: Damage assessment, modelling of recovery paths and their regulatory support. *Social & Legal Studios.* 2024. Vol. 7, № 2. P. 149-161. URL: https://surl.li/ljvjch (Дата звернення 23.03.2026 р.).

УДК: 330.34

Мельнік Констянтин Сергійович
аспірант кафедри загальної економічної теорії та економічної політики,
Одеский національний економічний університет (Україна)

ПОСТКЕЙНСІАНСЬКІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ПЕРСПЕКТИВ НЕОІНДУСТРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ПІДВИЩЕНОГО РІВНЯ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

JEL classification: *B410; E120; E210*

В даний час економіка України знаходиться в точці біфуркації, що характеризується підвищеним рівнем невизначеності, коли практично неможливо передбачити траєкторію, якою піде подальший рух суспільства. Опинившись з початком війни в центрі світової геополітики, Україна першою зазнає наслідків різких глобальних політичних та економічних змін, що відбуваються в сучасному світі. У цих умовах, які швидко змінюються, сам факт невизначеності, різко підвищеної війною, стає надзвичайно потужним фактором, що впливає на економіку та, особливо, на інвестиції. При цьому на передній план виходить проблеми нової індустріалізації української економіки та можливості її здійснення у складних умовах війни та повоєнного відновлення. Науковою основою аналізу цих перспектив є, насамперед, теоретична розробка концепції неоіндустріалізації М.І.Звєряковим та Л.Л.Ждановою [1 - 3] в тісному зв'язку з розробкою теорії сучасного державного капіталізму.

Метою праці є аналіз посткейнсіанських підходів, які можуть бути використані для проведення нової індустріалізації в Україні в умовах підвищеного рівня невизначеності, пов'язаного з війною та вкрай неоднозначними перспективами повоєнного відновлення. Методологічною основою є відтворювальний підхід до аналізу економіки, а також метод міжсекторного аналізу, який використовує сучасна посткейнсіанська грошова теорія для більш глибокого осмислення ролі держави в забезпеченні повного використання виробничих ресурсів у процесі економічного розвитку.

Результати аналізу представлені нижче.

1. В умовах війни та повоєнного відновлення української економіки при високому рівні невизначеності та нестачі приватних інвестицій проведення керованої неоіндустріалізації об'єктивно вимагає використання сучасної посткейнсіанської грошової теорії (ММТ) для розробки економічної політики держави.

2. В умовах воєнного стану об'єктивно посилюється економічна роль державних витрат, і тим самим об'єктивно створюється можливість для подальшого будування повного причинно-наслідкового ланцюжка в послідовності: державні витрати — інвестиційний попит — споживчий попит для управління сукупним попитом в процесі нової індустріалізації в період повоєнного відновлення національної економіки.

3. У процесі керованої неоіндустріалізації необхідно «вливання» грошей в економіку як через фінансування соціальних витрат, так й через державні трансферти у вигляді субсидування виробництв із високою доданою вартістю, спрямовані на розширення інвестицій та інвестиційного попиту. Держава може «вливати» гроші в економіку, стимулюючи та частково фінансуючи створення нових підприємств, і таке державне субсидування інвестицій у створення виробництв із високою доданою вартістю має багато в чому визначати розміри інвестиційного попиту, який у свою чергу через механізм мультиплікатора інвестицій впливатиме на розмір споживчого попиту.

4. Поряд з класичним розмежуванням А.Смітом продуктивної та непродуктивної праці, в умовах цифрової, неоіндустріальної трансформації не менше методологічне значення може набути категоріального розмежування продуктивних і непродуктивних державних витрат, необхідне для того, щоб використовувати висновки посткейнсіанської ММТ для управління сукупним попитом.

5. Для управління сукупним попитом у період повоєнного відновлення в Україні методологічно необхідне подальше сходження від абстрактного до конкретного, що передбачає, насамперед, послідовне розмежування двох принципово різних категорій державних витрат, оскільки без такого розмежування у своєму сьогоднішньому абстрактному вигляді посткейнсінська ММТ ще методологічно не готова до впровадження в практику управління сукупним попитом у процесі керованої неоіндустріальної трансформації.

6. Для доведення висновків ММТ до практичної реалізації в економічній політиці держави треба не тільки розмежувати дві різні категорії державних витрат, а й у процесі подальшого руху від абстрактного до конкретного зв'язати управління сукупним попитом насамперед із категорією продуктивних державних витрат, спрямованих на розширення інвестиційного попиту.

7. Послідовне проведення керованої неоіндустріалізації об'єктивно вимагає більш збалансованого характеру державних витрат, що передбачає баланс між продуктивними та непродуктивними компонентами державних витрат.

Література

1. Жданова Л.Л. *Відтворення і нагромадження капіталу: теорія, методологія, економічна політика:* монографія / Л. Л. Жданова. — Одеса : Астропринт, 2014. С. 78-81).
2. Звєряков М. І. Формування моделі повоєнного економічного розвитку на основі відтворювального підходу. *Економіка України*. 68. 11(768). с. 3-22. 2025. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.11.003
3. Звєряков М.І. Економічний розвиток в епоху становлення «цифрового капіталізму». *Економіка України.* 2021. № 8. С. 3-23. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2020.08.003

УДК: 330.342:314.18:331.5

Микитенко Вікторія Володимирівна
д.е.н., професор, головний науковий співробітник
відділу просторового розвитку та якості життя,
Інститут демографії та досліджень якості життя імені Михайла Птухи
Національної академії наук України (Україна)

ДЕМОГРАФІЧНО-ТРУДОВА АТРОФІЯ ЯК СИСТЕМНИЙ ОБМЕЖУВАЧ РЕЗИСТЕНТНОСТІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ У ПЕРІОД ПОЛІКРИЗИ

JEL classification: *J110; J210; O110; R110*

Сучасна економічна наука продовжує аналізувати кризи через капітал, інститути та технології. Однак, дедалі очевиднішою стає інша, значно глибша проблема – це структурне виснаження людського потенціалу територій державного утворення. Саме цей процес пропонується розглядати

через новий аналітичний концепт – тобто, демографічно-трудову атрофію [1].

Демографічно-трудова атрофія – це не просто демографічний спад або дефіцит робочої сили. Це інтегральний атрофічний синдром соціально-економічних систем, у межах якого демографічні втрати, деформації ринку праці та поведінково-інституційні трансформації перетворюються на структурне обмеження резистентності [2] економіки та її здатності до реконструкції й відновлення. І якщо ця атрофія поглиблюється – то, економічне зростання стає лише статистичною ілюзією.

У сучасних умовах полікризового розвитку світової економіки, дедалі очевиднішим, стає той факт, що традиційні підходи до аналізу соціально-економічної динаміки втрачають пояснювальну силу. Класичні моделі економічного зростання [3] і просторового розвитку [4], орієнтовані на капітал, технології та інститути, однак, дедалі, рідше враховують системні трансформації людського потенціалу територій. Так, класична модель економічного зростання Солоу–Свона виходить із припущення щодо відносної стабільності факторів виробництва, зокрема трудового ресурсу. Проте, в умовах сучасних полікризових трансформацій та постійного нарощення різної природи загроз і ризиків сталому розвитку, а також поточні демографічні й міграційні процеси, які демонструють зовсім іншу тенденцію, визначують наступне: класичне припущення порушується. Демографічно-трудова атрофія відображає процес структурного виснаження людського потенціалу, що змінює траєкторію економічного зростання та обмежує можливості довгострокового розвитку соціально-економічних систем. Адже, саме людський потенціал – є фундаментальною основою функціонування будь-якої соціально-економічної системи. У цьому контексті, постає необхідність щодо формування нової аналітичної рамки, здатної пояснити процеси структурного виснаження людського потенціалу територій та макрорегіональних зон [5], які формуються в умовах полікризового розвитку.

У представленому дослідженні обґрунтовується концепт демографічно-трудової атрофії (ДТА). Демографічно-трудова атрофія визначається як багатовимірний системний процес прогресуючого виснаження людського потенціалу територій, що формується під впливом взаємодії демографічних, трудових, поведінково-когнітивних, соціально-економічних, просторово-функціональних, еколого-ресурсних та медико-генетичних детермінант і проявляється у зниженні здатності соціально-економічних систем до відтворення, адаптації та стійкого розвитку.

Інакше кажучи, демографічно-трудова атрофія – є інтегральним атрофічним синдромом соціально-економічних систем, що відображає: а) системне виснаження людського потенціалу територій та виміри його ерозії; б) перетворює демографічні втрати та деформації ринку праці – на структурні обмеження резистентності економіки.

Особливої актуальності ця проблема набуває для держав, що перебувають у стані полікризових трансформацій, де поєднуються демографічні втрати, масштабні міграційні процеси, деформації ринку праці та інституційна нестабільність. У таких умовах, демографічно-трудова атрофія перетворюється на системний фактор обмеження резистентності соціально-економічних систем.

Теоретична новизна запропонованого підходу полягає у формуванні трирівневої концептуальної структури дослідження демографічно-трудової атрофії.

Перший рівень – концептуально-категоріальний – передбачає формування понятійної основи аналізу ДТА як інтегрального атрофічного синдрому соціально-економічних систем.

Другий рівень – структурно-аналітичний. Він розкриває внутрішню архітектуру процесу демографічно-трудової атрофії. У межах цього рівня, ДТА розглядається як багатовимірна система взаємопов'язаних процесів, що проявляється через сім конститутивних вимірів: демографічний; трудовий; поведінково-когнітивний; соціально-економічний; еколого-ресурсний; просторово-функціональний; медико-генетичний. Взаємодія цих семи вимірів і формує замкнений атрофічний цикл, у межах якого демографічні втрати – послаблюють трудовий потенціал, економічні дисфункції – стимулюють міграційні процеси, а просторові диспропорції – поглиблюють нерівномірність розвитку територій. У результаті, формується інерційна динаміка деградації людського потенціалу, яка істотно знижує адаптивні можливості соціально-економічних систем.

Третій рівень – управлінсько-прикладний. Він передбачає використання концепту демографічно-трудової атрофії як аналітичного інструменту державної та регіональної просторової політики. Запропонована до використання аналітична рамка [1] дозволяє:

а) оцінювати глибину ДТА;

б) визначати ступінь вразливості територій;

в) ідентифікувати критичні точки ризику у макрорегіональних зонах;

г) прогнозувати сценарії просторового розвитку та післявоєнного відновлення.

У цьому тривимірному контексті, демографічно-трудова атрофія виступає інтегральним індикатором структурних втрат людського потенціалу, який відображає глибину кризових трансформацій соціально-економічних систем і визначає межі їх резистентності.

Певним чином узагальнюючи наведені вище обґрунтування й напрацювання, маємо визнати, що

у межах дослідження сформульовано:

- наукову аксіому демографічно-трудової атрофії: якщо людський потенціал територій зазнає системного виснаження – то, жодна економічна система не здатна забезпечити стійке відтворення незалежно від обсягів інвестицій, технологій чи інституційних реформ;
- три наукові положення концепту демографічно-трудової атрофії: I) ДТА – є системним процесом деградації людського потенціалу територій; II) ДТА – генерує, формує й розгортає атрофічний цикл соціально-економічних систем; III) глибина ДТА – визначає межу резистентності соціально-економічних систем.

Тож, ключовий висновок даного дослідження полягає у тому, що без подолання демографічно-трудової атрофії жодна стратегія економічного відновлення не може бути стійкою. Інфраструктурна реконструкція, інвестиційна активізація та технологічна модернізація не здатні забезпечити довгостроковий розвиток за умов системного виснаження людського потенціалу територій.

Саме тому, інтеграція демографічного виміру до стратегій державної політики, регіонального розвитку та післявоєнної просторової реконструкції стає однією з ключових передумов відновлення резистентності соціально-економічних систем України. Таким чином, демографічно-трудова атрофія виступає, у першу чергу в Україні, інтегральним індикатором структурних втрат людського потенціалу, який відображає глибину кризових трансформацій соціально-економічних систем і визначає межі їх адаптивності, резистентності та здатності до відновлення.

Отже, демографічно-трудова атрофія – є системним індикатором виснаження людського потенціалу територій і визначає межі резистентності соціально-економічних систем. У цій відповідності, маємо визнати, що без подолання демографічно-трудової атрофії жодна стратегія економічного відновлення не може бути стійкою та направленою на результат. Економічні системи можуть втрачати ресурси, інституції, технологію або інфраструктуру. Але, коли атрофується людський потенціал, під загрозою опиняється як сама здатність економіки до розвитку, так і можливість функціонування соціально-економічної системи, загалом.

Література

1. Микитенко В.В., Микитенко Д.О., Шелудько Н.М. Демографічно-трудова атрофія: чинники та особливості розгортання в умовах полікризи. *Демографія та соціальна економіка.* 2026. № 1 (63). С. 26–45. DOI: https://doi.org/10.15407/dse2026.01.045
2. Mykytenko V.V., Chuprina M.O. Socio-ecological-economic effect of the resistance of port systems in ensuring the quality of life of coastal territories. *Economic Bulletin of KPI.* 2025. № 35. P. 43–51. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.35.2025.352379
3. Agénor P.-R. Growth and Technological Progress: The Solow–Swan Model. In: The Economics of Adjustment and Growth. *Cambridge*, MA; London: Harvard University Press, 2004. P. 439–462. DOI: https://doi.org/10.4159/9780674265608-013
4. *Формування просторової системи управління природно-ресурсними активами* / І.К. Бистряков, В.В. Микитенко, Д.В. Клиновий та ін.; за заг. ред. М.А. Хвесика. Київ: ДУ ІЕПСР НАН України, 2020. 464 с.
5. Микитенко В.В., Микитенко Д.О., Чупріна М.О. Сценарне моделювання просторового відновлення макрорегіональних зон України: соціо-еколого-економічні пріоритети реконструкції. *Демографія та соціальна економіка.* 2025. № 1 (59). С. 109–132. DOI: https://doi.org/10.15407/dse2025.01.109

УДК: 339.5:339.9

Патлатой Олександр Євгенович
к.е.н., доцент, доцент кафедри загальної економічної теорії та економічної політики,
Одеський національний економічний університет (Україна)

АСИМЕТРИЧНА ІНТЕГРАЦІЯ ЕКОНОМІК ПОЛЬЩІ ТА УКРАЇНИ У ВИМІРІ ЛАНЦЮГІВ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ

JEL classification: *F140; F150*

Україна та Польщу об’єднують як багатовікові економічні, історичні та політичні зв’язки, так і відносна порівнянність економічного становища обох країн на початку ринкової трансформації. У подальшому траєкторії економічного розвитку обох країн суттєво розійшлися. У довгостроковій перспективі Польща та Україна суттєво не відрізнялися ні за часткою заощаджень та інвестицій у ВВП, ні за відносними розмірами валового нагромадження основного капіталу та прямих іноземних інвестицій, однак у випадку Польщі помітну позитивну роль зіграла якість економічних і політичних

інституцій, а також абсорбція значних обсягів фондів Європейського Союзу [1, с. 123-124].

Попри помітне зростання обсягів двосторонньої торгівлі, залишається відкритим питання про реальну глибину виробничої інтеграції між економіками Польщі та України. Між тим, сучасний етап розвитку світової економіки характеризується глибокою трансформацією міжнародного поділу праці, що пов'язана з формуванням і розширенням глобальних ланцюгів доданої вартості (ГЛДВ). У межах цих ланцюгів виробництво кінцевого продукту дедалі більше фрагментується між країнами відповідно до їхніх відносних конкурентних переваг, що змінює традиційні уявлення про міжнародну торгівлю. За цих умов інтеграція національних економік визначається не лише обсягами валових експортно-імпортних операцій, а й ступенем участі у створенні доданої вартості та характером виконуваних функцій у виробничих мережах.

Важливою особливістю сучасних інтеграційних процесів є їхня асиметричність, яка проявляється у нерівномірному розподілі ролей між країнами. Як показують дослідження у сфері ГЛДВ, включення до глобальних виробничих ланцюгів не гарантує автоматичного переходу до діяльності з вищою доданою вартістю (англ. upgrading), а часто супроводжується закріпленням периферійних позицій економік, що спеціалізуються на сировині або низькотехнологічних стадіях виробництва [2, с. 454]. У цьому контексті особливий інтерес становить аналіз економічної взаємодії Польщі та України як прикладу інтеграції країн із різним рівнем структурного розвитку в межах європейського економічного простору, що тяжіє до розширення.

Отже, метою дослідження є ідентифікація характеру та глибини інтеграції економік Польщі та України у вимірі глобальних ланцюгів доданої вартості з акцентом на структурні асиметрії та їх вплив на довгострокову структурну трансформацію та модернізацію економіки України.

Динаміка двосторонньої торгівлі між Польщею та Україною свідчить про її значне зростання: упродовж 1994–2023 років обсяги товарообігу збільшилися приблизно у 35–38 разів, що відображає інтенсивний розвиток економічних зв'язків. Водночас структурні характеристики цієї торгівлі демонструють стійку асиметрію. Польща протягом усього періоду зберігає позитивне сальдо торговельного балансу, яке у 2023 році у 1,56 раз перевищило вартість всього українського імпорту до Польщі [d]. Починаючи з 2022 року дисбаланси посилилися внаслідок руйнування виробничої інфраструктури України та порушення логістичних ланцюгів.

Разом з тим, аналіз валових торговельних потоків суттєво переоцінює рівень інтеграції. Використання підходу торгівлі у доданій вартості (TiVA) дозволяє отримати більш точну оцінку взаємозалежності економік. Зокрема, частка української доданої вартості у кінцевому попиті Польщі (сумі споживчих, державних витрат і валових інвестицій, тобто C+G+Ig) становить лише близько 0,3–0,4 %, тоді як відповідний показник для польської доданої вартості в Україні сягає в останні роки 2%. Таким чином, внесок Польщі у задоволення внутрішнього попиту України є у 5 – 6 разів більшим, ніж навпаки, що свідчить про асиметричну структуру економічних зв'язків.

Детальніший структурний аналіз торгівлі товарами за етапами переробки підтверджує ці висновки. У структурі польського товарного експорту до України домінують блага кінцевого використання, частка яких становить близько 55–60 %, включаючи як споживчі, так і капітальні товари. Частка проміжної продукції є відносно меншою (близько 15–20 %), що свідчить про орієнтацію польської економіки на виробництво продукції з високим ступенем переробки. Натомість український експорт до Польщі має виражений сировинно-проміжний характер: частка проміжних товарів перевищує 50 %, а разом із сировиною сягає понад 70 %, що відображає домінування низьких стадій створення вартості. Докладні дані щодо торгівлі товарами України з Польщею за останні роки наведені у таблиці 1.

Таблиця 1

Структура експорту та імпорту України в торгівлі товарами з Польщею за етапами переробки, % до експорту або імпорту товарів (2019–2023 рр.)

Категорії благ	% до товарного експорту					% до товарного імпорту				
	2019	2020	2021	2022	2023	2019	2020	2021	2022	2023
Капітальні	4,72	5,67	4,71	4,67	4,42	19,71	18,69	18,7	14,04	16,52
Споживчі	28,26	28,47	23,92	17,88	19,82	49,84	50,3	47,02	51,8	49,54
Проміжні	43,72	43,4	53,8	47,16	54,13	24,97	24,19	27,07	23,34	25,07
Сировинні	23,27	20,93	17,55	30,28	21,48	4,84	5,47	6,7	5,93	3,84

Джерело: складено автором за даними Світового банку [4]

Своєю чергою, аналіз участі обох країн у власне глобальних ланцюгах доданої вартості засвідчив, що частка польської доданої вартості у експорті України сягнула 1,9 % у 2022 р., тоді як частка

української доданої вартості у експорті Польщі не перевищує 0,3 % [3].

Інвестиційний аспект інтеграції також демонструє асиметричність. Частка польської доданої вартості у валовому нагромадженні основного капіталу України становить близько 3 % (з 52% закордонної доданої вартості у валовому нагромадженні основного капіталу, що свідчить про надзвичайно високу залежність економіки України від імпорту капітальних благ), тоді як відповідний показник для України у Польщі є незначним (близько 0,2 – 0,3 %). Це свідчить про те, що Польща відіграє набагато більш вагому роль у формуванні інвестиційного попиту України, ніж навпаки, що обмежує можливості двостороннього технологічного обміну та поглиблення виробничої кооперації.

Оцінка впливу Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, включаючи поглиблену та всеосяжну зону вільної торгівлі (DCFTA), показує, що вона сприяла певному зростанню обсягів торгівлі та лібералізації економічних відносин. Водночас структурні характеристики участі України у глобальних ланцюгах вартості залишилися переважно незмінними. Це підтверджує тезу про те, що інституційна інтеграція сама по собі не гарантує структурного апгрейду економіки без відповідних внутрішніх передумов.

Отже, приклад двосторонніх економічних зв'язків між Україною та Польщею підтверджує ієрархічний характер міжнародного поділу праці. У межах цієї ієрархії країни з більш розвиненими економіками концентруються на високодохідних сегментах, тоді як менш розвинені країни виконують функції постачальників сировини або простих виробничих операцій. Відповідно, інтеграція економік Польщі та України має ознаки моделі «центр-периферія», де Польща займає більш вигідні позиції у ланцюгах доданої вартості.

Таким чином, інтеграція економік Польщі та України характеризується поєднанням високого рівня торговельної взаємодії з відносно низькою глибиною виробничої інтеграції. Вона має виражений асиметричний характер, що проявляється у різних позиціях країн у глобальних ланцюгах доданої вартості, нерівномірному розподілі вигод та обмеженому рівні технологічного трансферу. Така модель взаємодії створює ризики закріплення периферійної спеціалізації України та обмежує її можливості для довгострокового економічного розвитку.

У даному контексті ключовим завданням економічної політики України є стимулювання розвитку виробництв із високою доданою вартістю, посилення внутрішніх виробничих зв'язків та активніше включення у регіональні ланцюги вартості. Водночас для Польщі перспективним напрямом є розширення інвестиційної співпраці з Україною та використання її економічного потенціалу в умовах трансформації ГЛДВ, зокрема на тлі тенденцій до ніаршорінгу та френдшорінгу.

Література

1. Патлатой О. Є. Структурні перетворення та еволюція економік Польщі та України в умовах поглиблення їхньої участі у світовій економіці (порівняльний аналіз). *Вісник НДІСЕ: економічні науки*. 2021. № 1 (03). С. 123–133. DOI: https://doi.org/10.46644/2708-1834/2021-03.18

2. Smith A. Economic (in)security and global value chains: the dynamics of industrial and trade integration in the Euro-Mediterranean macro-region. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society.* 2015. Vol. 8, No. 3. P. 439–458. DOI: https://doi.org/10.1093/cjres/rsv010 (дата звернення 18.04.2026)

3. Trade in Value Added (TiVA) 2025 edition: Principal Indicators. *OECD.* URL: https://data-explorer.oecd.org/?pg=0&bp=true&tm=%22%28TIVA%29%202025%20edition%22&snb=5 (дата звернення 18.04.2026)

4. WITS trade database. Trade statistics by Country / Region. *World Bank*. URL: https://wits.worldbank.org/countrystats.aspx?lang=en (дата звернення 18.04.2026)

УДК: 330.341.1:338.45

Поліщук Володимир Олегович
доктор філософії, викладач кафедри загальної економічної теорії та економічної політики,
Одеського національного економічного університету (Україна)

НОВА ІНДУСТРІАЛІЗАЦІЯ ТА ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ: ВПЛИВ НА ВИРОБНИЦТВО, РИНОК ПРАЦІ ТА ГЛОБАЛЬНУ КОНКУРЕНЦІЮ

JEL classification: *O140; O330; J240*

Сьогодні світова економіка переживає дуже глибокі зміни, які пов'язані з переходом до нового етапу розвитку – так званої Індустрії 4.0. Якщо раніше індустріалізація означала масове виробництво на заводах із використанням машин, то зараз усе набагато складніше й водночас цікавіше. Мова йде

не просто про нове обладнання, а про повну цифровізацію всіх процесів. Технології, такі як Інтернет речей, великі дані, штучний інтелект і хмарні сервіси, фактично об'єднують фізичний і цифровий світи в єдину систему. Саме тому розуміння того, як цифровізація впливає на нову індустріалізацію, є надзвичайно важливим для майбутнього як окремих країн, так і всієї глобальної економіки.

Найбільш помітні зміни відбуваються у сфері виробництва. Сучасні підприємства вже не виглядають як традиційні заводи – вони поступово перетворюються на «розумні фабрики». Тут машини можуть самостійно аналізувати дані, приймати рішення і навіть адаптуватися до змін у процесі роботи. Це значно зменшує роль людини в рутинних операціях і підвищує ефективність виробництва. Крім того, з'являється можливість виготовляти індивідуальні товари майже за тією ж ціною, що й масові. Наприклад, завдяки 3D-друку або гнучким автоматизованим системам виробник може швидко змінити параметри продукту під потреби конкретного клієнта. Ще одним важливим аспектом є цифровізація логістики та ланцюгів постачання. Сучасні технології дозволяють прогнозувати можливі збої, оптимізувати маршрути доставки та ефективніше використовувати ресурси. Це особливо важливо в умовах нестабільної світової економіки, коли будь-які перебої можуть призвести до серйозних втрат. Також варто відзначити екологічний аспект: цифрові інструменти допомагають контролювати споживання енергії та зменшувати шкідливі викиди, що робить виробництво більш сталим і безпечним для довкілля. Разом із цим змінюється і ринок праці. Автоматизація та роботизація призводять до того, що багато традиційних професій зникають або стають менш затребуваними. Особливо це стосується роботи, яка пов'язана з повторюваними діями. З іншого боку, зростає попит на нові спеціальності – програмістів, аналітиків даних, інженерів, які можуть працювати з сучасними технологіями. Так з'являється новий тип працівників – «цифрові спеціалісти», які повинні не тільки мати знання, а й постійно їх оновлювати.

Важливо розуміти, що сьогодні навчання не закінчується після університету. Навпаки, здатність вчитися протягом усього життя стає однією з головних умов успіху. Технології розвиваються настільки швидко, що знання, отримані кілька років тому, можуть втратити актуальність. Тому держави повинні активно розвивати освіту, створювати програми перекваліфікації та допомагати людям адаптуватися до нових умов. Зміни відбуваються і на глобальному рівні. Раніше країни могли конкурувати за рахунок дешевої робочої сили або природних ресурсів, але сьогодні цього вже недостатньо. На перший план виходять інновації, технології та інтелектуальна власність. Країни, які швидше впроваджують нові технології, отримують значну перевагу. Саме тому такі держави, як США, Німеччина чи Китай, активно інвестують у розвиток технологій і створюють спеціальні програми для підтримки індустрії майбутнього. Ці процеси також призводять до змін у світових ланцюгах виробництва. Наприклад, через автоматизацію виробництво стає вигідніше переносити назад у розвинені країни. Це явище називається решорингом. У результаті країни, що розвиваються, можуть втратити частину своїх економічних переваг і змушені шукати нові шляхи розвитку, зокрема через цифровізацію.

Окрему увагу сьогодні приділяють питанням кібербезпеки. Оскільки дані стають одним із найцінніших ресурсів, їх захист набуває критичного значення. Країни та компанії змушені інвестувати значні кошти в безпеку своїх цифрових систем. Водночас великі технологічні компанії отримують дедалі більший вплив на світову економіку, іноді навіть більший, ніж окремі державні структури.

Якщо подивитися на нову індустріалізацію трохи глибше, стає зрозуміло, що змінюється не лише саме виробництво, а й його внутрішня логіка. Одним із найцікавіших і водночас практичних інструментів тут є так звані «цифрові двійники». Простими словами, це цифрові копії реальних об'єктів або процесів. Наприклад, підприємство може створити віртуальну модель заводу і «прогнати» через неї різні сценарії – зміну обладнання, навантаження чи навіть аварійні ситуації. У результаті можна заздалегідь побачити, що спрацює, а що ні, і уникнути дорогих помилок у реальному виробництві. Це суттєво економить ресурси і робить бізнес більш передбачуваним. Разом із цим змінюється і сам підхід до того, як компанії заробляють гроші. Якщо раніше підприємства просто продавали обладнання, то сьогодні все частіше вони пропонують послуги на його основі. Наприклад, клієнт платить не за саму машину, а за кількість годин її роботи або за результат, який вона виробляє. Усе це супроводжується постійним дистанційним контролем через цифрові системи. Такий підхід називають сервізацією, і він робить доходи компаній більш стабільними. Водночас на перший план виходить якість програмного забезпечення, адже саме воно забезпечує безперебійну роботу всієї системи.

На ринку праці ці процеси теж мають дуже відчутний вплив. З'являється явище, яке називають «поляризацією зайнятості». Тобто суспільство ніби розділяється на дві частини: з одного боку – висококваліфіковані спеціалісти, які працюють із технологіями і отримують високі доходи, а з

іншого – працівники сфери послуг, де автоматизація поки що не може повністю замінити людину. Найскладніше зараз тим, хто знаходиться «посередині» – офісним працівникам, операторам, бухгалтерам, адже їхню роботу найпростіше автоматизувати. У зв'язку з цим держави змушені шукати нові підходи до соціальної політики. Все частіше обговорюються такі ідеї, як безумовний базовий дохід або навіть спеціальні податки на автоматизовані системи. Мета таких заходів – зробити розподіл доходів більш справедливим і підтримати людей, які можуть втратити роботу через технологічні зміни. Крім того, змінюється і стиль управління в компаніях: жорсткі ієрархії поступово відходять у минуле, а на їх місце приходять більш гнучкі, командні моделі, де рішення приймаються на основі даних, а не лише досвіду керівника.

Якщо говорити про глобальний рівень, то конкуренція між країнами також змінюється. Тепер важливо не тільки виробляти більше або дешевше, а й визначати правила гри – створювати стандарти та технологічні платформи. Той, хто задає ці стандарти, фактично контролює ринок. Через це з'являється явище «технологічного націоналізму», коли країни починають захищати свої технології і обмежувати доступ до них для інших. Не менш важливою стає і тема енергетики. Сучасні цифрові виробництва потребують стабільної та екологічної енергії, тому розвиток «зеленої» енергетики стає не просто трендом, а необхідністю. Бізнес усе більше переходить до моделей, де ресурси використовуються повторно, а відходи мінімізуються. У цьому також допомагають цифрові технології, які дозволяють точно аналізувати і оптимізувати споживання енергії.

У підсумку можна сказати, що нова індустріалізація та цифровізація – це не просто тренд, а глобальний і незворотний процес. Він змінює не лише економіку, а й спосіб життя людей. Для бізнесу це означає необхідність швидко адаптуватися та впроваджувати нові технології. Для працівників – постійно розвиватися і навчатися. Для держави – створювати умови, які допоможуть суспільству безболісно пройти цей перехід. Тільки ті країни, які зможуть поєднати технологічний розвиток із розвитком людського капіталу, матимуть шанс бути успішними в майбутньому. Адже головне – не просто використовувати нові технології, а вміти правильно інтегрувати їх у життя суспільства та економіки.

Література

1. Звєряков М. І. Структура національної економіки в умовах глобальних змін. *Економіка України.* № 12. 2024. с. 3-25. DOI: https://doi.org/10.15407/econo myukr.2024.12.003
2. Звєряков М. І. Формування моделі економічного розвитку на основі відтворювального підходу. *Економіка України*. № 4. 2025. с. 13 DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.11.003

УДК: 338.24.021.8

Тіщенко Євген Олександрович
PhD, докторант кафедри економіки, фінансів та обліку,
ПВНЗ «Європейський університет» (Україна)

РОЛЬ РИНКОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ В'ЄТНАМУ

JEL classification: *O530; P270; F350*

Відновлення економіки В'єтнаму після виснажливої війни 1955–1975 рр. вважається одним із найбільш успішних і показових прикладів повоєнної відбудови. Після завершення війни країна опинилася у надзвичайно складній політичній та економічній ситуації: більшість підприємств та інфраструктура були майже повністю зруйновані, спостерігався гострий дефіцит продуктів харчування і товарів першої необхідності, стрімко зростали ціни, населення було виснажене тривалою боротьбою, а навколишнє середовище зазнало значних втрат. Сукупність цих взаємопов'язаних факторів можна охарактеризувати як глибоку системну кризу [1, с. 47].

Першою спробою реалізації масштабної програми відбудови стало ухвалення у 1976 р. державного п'ятирічного плану розвитку країни на 1976–1980 роки. В'єтнам розпочав активне відновлення господарства, забезпечення політичної стабільності, проведення економічних реформ, колективізації та соціальних перетворень. Проте адміністративно-командна система управління стримувала ефективність запланованих реформ, а економічна криза лише поглиблювалася.

У 1986 р. було прийнято стратегічне рішення лібералізувати економіку та розпочати глибокі ринкові реформи. Нова політика «Дой Мой» («Оновлення») передбачала реалізацію комплексних державних програм, спрямованих на забезпечення продовольчої безпеки, розвиток виробництва

товарів повсякденного вжитку, посилення експортного потенціалу та поступове підвищення рівня життя населення. Важливими інструментами стали формування сучасних ринкових механізмів, розвиток підприємництва та конкуренції, активне залучення іноземних інвестицій, стимулювання експорту сільськогосподарської продукції та міжнародної торгівлі. У 1987 р. ухвалено закон про іноземні інвестиції, проведено реструктуризацію державних підприємств, створено нову податкову систему, запроваджено додаткові стимули для розвитку банківського та фінансового секторів, що остаточно підтвердило перехід країни до ринкової економіки [2].

Особливу увагу уряд приділив аграрним реформам. У 1988 р. було ліквідовано державні та колективні господарства, а селяни отримали право на довгострокову оренду землі. Закон «Про землю» 1993 р. суттєво розширив права селян, дозволивши передачу ділянок у спадок, обмін, оренду та використання як застави для отримання кредитів. Це створило сприятливі умови для розвитку фермерства та аграрного сектору загалом. Держава активно інвестувала у модернізацію іригаційних систем, розбудову транспортної інфраструктури та розширення ринків збуту, включно з експортом. Завдяки цим комплексним заходам В'єтнам поступово став одним із провідних світових експортерів рису, кави, чорного перцю, горіхів кеш'ю та тропічних фруктів.

Реформування промисловості відбувалося значно повільніше, проте після ухвалення плану «Дой Мой» цей процес суттєво прискорився і набув системного характеру. На початковому етапі модернізації головна увага приділялася гірничодобувній, легкій та харчовій промисловості, які забезпечували базові потреби населення та формували основу економічної стабільності. Згодом, завдяки створенню спільних підприємств і активному залученню іноземних інвестицій, швидкими темпами розвинулися електронна, автомобільна, нафтопереробна та хімічна галузі, що стало важливим кроком у диверсифікації промислового виробництва. Індустріалізація здійснювалася через лібералізацію ринку, децентралізацію управління, залучення інвестицій у транспортну та енергетичну інфраструктуру, впровадження сучасних технологій, а також стимулювання розвитку експортного потенціалу країни. Важливим чинником успіху стало поєднання державної підтримки стратегічних галузей із відкритістю до міжнародного партнерства, що дозволило В'єтнаму інтегруватися у світову економіку та поступово сформувати конкурентоспроможну промисловість [3, с. 37].

Фінансові реформи також відіграли ключову роль у процесі відновлення та модернізації економіки В'єтнаму. Державний банк В'єтнаму, створений у 1991 р., реалізував жорстку монетарну політику, яка дозволила стабілізувати курс національної валюти, збалансувати державний бюджет і приборкати інфляцію, що у 1986–1988 рр. сягала надзвичайно високих показників у межах 360–453%. У 1991–1996 рр. кількість комерційних банків зросла з 9 до 83 [4], що свідчило про формування нової фінансової інфраструктури та розширення можливостей для кредитування підприємств і населення. Реформування фінансової та податкової системи сприяло зростанню доходів, зменшенню дефіциту бюджету, залученню експортних надходжень та іноземних інвестицій, а також поступовій лібералізації фінансового ринку. Важливим результатом стало створення більш прозорих і конкурентних умов для функціонування банківського сектору, що забезпечувало довгострокову макроекономічну стабільність і підвищувало довіру іноземних інвесторів до в'єтнамської економіки.

Соціальні реформи були спрямовані на комплексне підвищення рівня життя населення та формування людського капіталу як основи економічного розвитку. Уряд реалізував масштабні програми ліквідації неписьменності, що дозволило значно розширити доступ до освіти та підвищити якість підготовки кадрів. Було вдосконалено організацію шкільної та вищої освіти, створено нову систему охорони здоров'я та доступної медичної допомоги, що забезпечувало базові соціальні гарантії для широких верств населення. Особливу увагу приділяли підвищенню рівня соціального захисту громадян, зокрема малозабезпечених і вразливих груп, що сприяло зменшенню соціальної нерівності та формуванню більш стійкого суспільства. Таким чином, соціальні реформи не лише покращували умови життя, але й створювали передумови для довгострокового економічного зростання, оскільки інвестиції в освіту та охорону здоров'я забезпечували розвиток кваліфікованої робочої сили та підвищення продуктивності праці [5, с. 708].

Основними джерелами фінансування реформ стали кредити МВФ та Світового банку, гранти для розвитку промисловості й транспорту, прямі іноземні інвестиції від компаній США, Японії, Південної Кореї та ЄС, а також внутрішні ресурси/. У 2025 р. В'єтнам посідав 32-е місце у світі за номінальним ВВП та 25-е місце за паритетом купівельної спроможності. У 2023 р. ВВП на душу населення становив 3760 дол. США (номінально) та 13 491 дол. США (за ПКС). Реформи забезпечили високі темпи економічного зростання та суттєве підвищення добробуту громадян [2].

В'єтнамський досвід свідчить, що успішне повоєнне відновлення можливе лише за умови системних економічних реформ, які поєднують лібералізацію ринку, розвиток аграрного сектору, залучення іноземних інвестицій, модернізацію промисловості та фінансову стабілізацію. Важливим

чинником є також реалізація соціальних програм, спрямованих на освіту, охорону здоров'я та соціальний захист, що формують людський капітал і забезпечують довгострокову стійкість розвитку [5, с. 709].

Для України цей досвід має особливу актуальність. Аграрний сектор може стати одним із ключових драйверів відновлення та джерелом валютних надходжень. Іноземні інвестиції та міжнародна допомога повинні бути спрямовані на розвиток інфраструктури та високотехнологічних галузей. Реформи у фінансовій системі та боротьба з інфляцією є критично важливими для стабілізації економіки, а соціальні програми мають забезпечити відновлення людського потенціалу, що є основою для сталого розвитку [6, с. 183].

Таким чином, приклад В'єтнаму демонструє, що навіть у надзвичайно складних умовах повоєнної руїни країна здатна досягти високих темпів економічного зростання та соціального прогресу. Для України цей досвід є не лише історично значущим прикладом, а й практичним орієнтиром у формуванні стратегії відбудови, яка має поєднувати економічну модернізацію, фінансову стабілізацію та розвиток людського капіталу.

Література

1. *Відновлення та реконструкція повоєнної економіки України: наукова доповідь* / за ред. В. М. Гейця, А. А. Гриценка / НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». Київ, 2022. 305 с.
2. Spitäller E., Lipworth G. Viet Nam: Reform and Stabilization, 1986-1992. *IMF. Working Paper* № 1993/046. May 1, 1993. URL: https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2016/12/30/Viet-Nam-Reform-and-Stabilization-1986-1992-1196
3. Міщенко В. І. Промислово-цифровий розвиток як структуроутворюючий чинник формування сучасного технологічного укладу. *Економічна теорія*. 2025. № 2. С. 23–44. DOI: https://doi.org/10.15407/etet2025.02.023
4. Терлецький О. 3*5 років реформ у В'єтнамі. Що вдалося побудувати?* Аналітичний центр ADASTRA. 21 вересня 2022. URL: https://adastra.org.ua/blog/35-rokiv-reform-u-vyetnami-sho-vdalosya-pobuduvati
5. Тіщенко Є.О. Світовий досвід повоєнної відбудови економіки та перспективи його використання в Україні. S*trategic Priorities for Sustainable Development in the Context of Global Economic Transformation: Scientific monograph. Riga, Latvia: Baltija Publishing*, 2025. С. 690–723. DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-575-4-26
6. Тіщенко Є. О. Інституційні засади відновлення та реконструкції економіки України. *Бізнес-навігатор*. 2024. № 3. С. 179–186. DOI: https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-30

УДК: 336:332.1:330.34

Артюх Оксана Валентинівна
д.е.н., професор кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту,
Одеський національний економічний університет (Україна)
Бородюк Орина Геннадіївна
студентка центру заочної форми навчання,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ФІНАНСОВО-ІНВЕСТИЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ У ПРОЦЕСІ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

***JEL classification:** R110; R580; H540; O180*

Відновлення економік, що зазнали значних втрат унаслідок воєнних дій або криз, є складним і тривалим процесом, який потребує не лише значних фінансових ресурсів, а й ефективних механізмів їх використання. Світовий досвід післявоєнної відбудови Європи, країн Балканського регіону та держав, що постраждали від масштабних криз, свідчить про важливість поєднання економічних і соціальних аспектів розвитку та формування інклюзивних підходів до відновлення.

Для України проблема економічного відновлення має особливе значення, адже війна спричинила значні руйнування інфраструктури, зниження виробничого потенціалу та погіршення інвестиційного клімату. Додатковими викликами стали зростання регіональних диспропорцій, втрата людського капіталу внаслідок міграції та внутрішнього переміщення населення, а також обмеженість державних фінансових ресурсів, значна частина яких спрямовується на оборонні потреби.

У таких умовах важливим завданням є формування ефективної системи фінансово-інвестиційних механізмів, здатних забезпечити відновлення економіки та підтримку регіонального розвитку. Особливого значення набуває концепція інклюзивного розвитку, яка передбачає рівний доступ до економічних можливостей для різних територій, соціальних груп та суб'єктів господарювання.

Економіка відновлення розглядається як комплексна модель, що включає не лише фізичну відбудову інфраструктури, а й модернізацію господарських систем, підвищення інституційної спроможності та створення нових джерел економічного зростання. У цьому контексті важливо забезпечити ефективне поєднання фінансових ресурсів, інвестиційних механізмів та соціальної спрямованості економічної політики.

Серед ключових фінансових інструментів післявоєнного відновлення особливе місце посідають державні та муніципальні облігації, які дозволяють акумулювати ресурси для реалізації інфраструктурних та соціально значущих проєктів. Випуск облігацій внутрішньої державної позики активно використовується для підтримки бюджетної стабільності, тоді як муніципальні облігації створюють можливості для розвитку місцевих громад та фінансування регіональних програм модернізації інфраструктури.

Важливим механізмом залучення інвестицій є державно-приватне партнерство, яке передбачає об'єднання ресурсів держави та бізнесу для реалізації масштабних проєктів. Використання цього інструменту дозволяє ефективніше розподіляти ризики, підвищувати якість управління проєктами та залучати приватний капітал до розвитку енергетики, транспорту, житлово-комунального господарства та інших стратегічних галузей.

Перспективним напрямом фінансування відновлення є використання зелених, соціальних та відновлювальних облігацій, які належать до інструментів сталого фінансування. Зелені облігації спрямовуються на реалізацію екологічних проєктів, зокрема у сфері енергоефективності та відновлюваної енергетики, тоді як соціальні облігації забезпечують фінансування програм у сфері охорони здоров'я, освіти та соціальної інфраструктури.

Водночас ефективність використання фінансово-інвестиційних механізмів значною мірою залежить від якості інституційного середовища, прозорості управління фінансовими потоками та рівня довіри з боку міжнародних партнерів та інвесторів. Недосконалість нормативно-правової бази, корупційні ризики та нестабільність економічного середовища можуть стримувати інвестиційну активність і знижувати ефективність реалізації відновлювальних програм.

Отже, фінансово-інвестиційні механізми відіграють ключову роль у забезпеченні інклюзивного розвитку регіонів України у процесі післявоєнного відновлення. Їх ефективне застосування має ґрунтуватися на поєднанні державної підтримки, міжнародної допомоги та приватних інвестицій, а також на принципах прозорості, підзвітності та сталого розвитку. Реалізація таких підходів дозволить не лише відновити зруйновану економічну інфраструктуру, а й створити передумови для формування конкурентоспроможної та стійкої моделі розвитку регіонів України.

Література

1. Хаустова В. Є. *Трансформація моделі економіки України у повоєнний період.* Харків, 2025. DOI: https://doi.org/10.32983/978-617-7801-52-7
2. Павлов О. І., Дідух С. М. Інклюзивний розвиток України як система. *Проблеми економіки.* 2020. URL: http://problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-4_0-pages-75_81.pdf
3. Сіденко В. Р. Інклюзивний розвиток у ракурсі глобальних економічних трендів. *Український соціум.* 2024. 3-4(90-91): 13-34 DOI: https://doi.org/10.15407/socium2024.03-04.013
4. Козак В. І., Москвін С. О., Посполітак В. В. *Фінансові інструменти: емісія муніципальних облігацій.* Київ, 2019. URL: https://despro.org.ua/library/publication/fin_instr_munic_2019.pdf
5. OECD. Rebuilding Ukraine through strengthening regional and municipal governance. Paris, 2022.

УДК: 336.025

Артюх Оксана Валентинівна
д.е.н., професор кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту,
Одеський національний економічний університет (Україна)
Кареліна Алла Віталіївна
студентка центру заочної форми навчання,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ПРОБЛЕМА ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОГО КОНТРОЛЮ

JEL classification: *H830; M420*

Державний фінансовий контроль є важливою складовою системи управління публічними фінансами та спрямований на забезпечення законності, доцільності, ефективності й результативності формування та використання державних фінансових ресурсів. В Україні ця система реалізується через діяльність різних суб'єктів контролю, серед яких провідне місце займають Рахункова палата України, Державна аудиторська служба України, Державна податкова служба України, Державна митна служба України, Державна казначейська служба України. Саме багато суб'єктність державного фінансового контролю з одного боку забезпечує комплексність перевірок, а з іншого породжує проблему недостатньо узгодженої взаємодії між контрольними органами.

Чинна організаційна структура суб'єктів державного фінансового контролю є досить громіздкою, а діяльність окремих органів часто врегульована різними нормативно-правовими актами, положення яких не завжди узгоджуються між собою. Це призводить до дублювання контрольних функцій, повторних перевірок одних і тих самих об'єктів, розпорошення ресурсів та недостатньої ефективності контрольної роботи. Особливо це проявляється у сферах, де одночасно перетинаються повноваження декількох органів (наприклад, при здійсненні контролю у частині цільового використання бюджетних коштів, нарахування податкових платежів та організації та ведення бухгалтерського обліку).

Показовим прикладом проблемних аспектів взаємодії є співпраця органів Державної податкової служби України (ДПС України) та Державної аудиторської служби України (ДАСУ). Так, ДПС України контролює дотримання податкового законодавства та повноту надходжень до бюджету, а ДАСУ перевіряє законність і ефективність використання цих коштів. За відсутності належної координації між цими органами один і той самий суб'єкт може піддаватися декільком перевіркам за суміжними питаннями, що не лише ускладнює діяльність підприємств і установ, а й знижує загальну результативність державного контролю.

Для ілюстрації цієї проблеми зазначимо, якщо один об'єкт протягом року перевіряють три різні державні органи, а кожна перевірка потребує в середньому не менш10 робочих днів, то загальне навантаження становить 30 робочих днів. За умови належної координації та обміну інформацією

між органами частину контрольних процедур можна було б об'єднати, скоротивши сукупний час, наприклад, до 18 робочих днів. Це означає економію 12 робочих днів, або 40 % від початкових витрат часу. Такий умовний розрахунок демонструє, що проблема взаємодії органів державного контролю має не лише організаційний, а й безпосередньо економічний вимір.

Показовим прикладом проблеми взаємодії є ситуація, коли ДПС України під час податкового контролю виявляє порушення, які пов'язані із заниженням податкових зобов'язань, неправомірним формуванням податкового кредиту з ПДВ або неподанням достовірної звітності, тоді як ДАСУ паралельно перевіряє законність і ефективність використання бюджетних коштів. У такому випадку предмет перевірки частково перетинається: ДПС України зосереджується на дотриманні податкового законодавства та повноті надходжень до бюджету, а ДАСУ на фінансово-господарських операціях, достовірності обліку, звітності та законності використання державних ресурсів. За відсутності належного обміну інформацією це може призводити до дублювання контрольних процедур, повторного витребування тих самих документів і збільшення адміністративного навантаження на підконтрольний об'єкт. Саме тому необхідно удосконалювати механізм контролю у напрямку кращої координації, усунення дублювання функцій та створення єдиної інформаційної системи взаємодії органів державного фінансового контролю.

Практично взаємодія між ДПС України та ДАСУ має будуватися за принципом послідовності контрольних дій і використання результатів перевірок один одного. Наприклад, якщо за результатами аудиту ДАСУ встановлено нецільове використання бюджетних коштів, порушення в бухгалтерському обліку чи завищення витрат, такі матеріали можуть бути підставою для подальшого аналізу з боку ДПС України в частині правильності оподаткування, визначення податкових зобов'язань і застосування фінансових санкцій. У свою чергу, інформація ДПС України про виявлені податкові порушення може бути використана ДАСУ для оцінки загального рівня фінансової дисципліни об'єкта та ефективності внутрішнього контролю. Наприклад, якщо внаслідок неузгоджених дій двох органів проводяться дві окремі перевірки по 8 робочих днів, то загальні витрати часу становлять 16 днів, тоді як за умови координації і використання результатів попередньої перевірки цей строк може бути скорочений, наприклад, до 10 днів, тобто на 6 днів або 37,5 %. Це підтверджує, що узгодженість між ДПС України та ДАСУ є важливою умовою підвищення результативності державного контролю.

Водночас ефективна взаємодія між ДПС України та ДАСУ має ґрунтуватися не лише на обміні результатами перевірок, а й на узгодженні підходів до оцінки порушень та їх наслідків для бюджету. Якщо ДАСУ під час ревізії встановлює завищення вартості закупівель за бюджетні кошти, припустимо, на 500 тис. грн, а ДПС України додатково виявляє, що за цією ж операцією було неправомірно сформовано податковий кредит з ПДВ у сумі 100 тис. грн, то в сукупності бюджетні втрати можуть становити 600 тис. грн [1]. За умови своєчасного обміну інформацією між органами державного контролю така сума порушень визначається швидше і точніше, а відповідні управлінські рішення щодо усунення відхилень та притягнення винних осіб до відповідальності приймаються більш оперативно. Це свідчить про те, що взаємодія ДПС України та ДАСУ має безпосередній вплив не лише на якість контрольних заходів, а й на повноту відшкодування втрат держави.

Ключовими напрямами розв'язання проблеми взаємодії органів державного контролю є чітке розмежування їхніх повноважень, створення єдиної інформаційної системи, уніфікація методичних підходів до здійснення контрольних заходів та посилення координації між суб'єктами державного фінансового контролю [2]. Це сприятиме не лише усуненню дублювання функцій, а й підвищенню ефективності контрольної діяльності, зменшенню адміністративного навантаження на підконтрольні об'єкти та зміцненню фінансової дисципліни в державі.

Таким чином, проблема взаємодії органів державного контролю має не лише організаційний, а й стратегічний характер, оскільки від рівня узгодженості їхніх дій залежить ефективність фінансового контролю в цілому. Узгоджений обмін інформацією між ДПС України та ДАСУ, чітке розмежування контрольних повноважень і використання спільних підходів до оцінки порушень дають змогу зменшити дублювання перевірок, скоротити адміністративні витрати та підвищити результативність відшкодування втрат бюджету. Саме тому вдосконалення взаємодії між органами державного контролю слід розглядати як один із ключових напрямів зміцнення фінансової дисципліни та підвищення довіри до державної контрольної системи.

Література

1. *Податковий кодекс України* : Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text

2. *Державний фінансовий контроль*: Навч. посіб. / [О. В. Артюх, Т. О. Муренко, Т. С. Шаровська, О. Г. Лищенко, М. В. Болдуєв, О. В. Болдуєва]; за ред. О. В. Артюх. Львів: СПД ФО Омельченко Вадим Григорович, 2026. 277 с.

УДК: 336.14:351.712

Артюх Оксана Валентинівна
д.е.н., професор кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту,
Одеський національний економічний університет (Україна)
Константинова Надія Сергіївна
студентка центру заочної форми навчання,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ДЕРЖАВНИЙ ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛЬ У СФЕРІ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ В УКРАЇНІ: ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ

JEL classification: *H570; H830*

Ефективне використання державних фінансових ресурсів є важливою умовою стабільного функціонування економіки. У цьому контексті державний фінансовий контроль виступає важливим інструментом забезпечення законності, ефективності та прозорості бюджетних витрат.

Важливе місце у системі державних фінансів займає сфера публічних закупівель, через яку здійснюється значна частина державних видатків. Відповідно, якість контрольних механізмів у цій сфері безпосередньо впливає на ефективність управління публічними фінансами.

Актуальність теми державного фінансового контролю пов'язана із значними обсягами коштів, що проходять через систему публічних закупівель, а також наявністю системних ризиків неефективного та непрозорого використання бюджетних ресурсів. В умовах воєнного стану, обмеженості фінансових ресурсів та зростання державних потреб питання посилення фінансового контролю набуває особливої важливості. Додаткову актуальність темі надає курсУкраїни на євроінтеграцію, що передбачає гармонізацію національної системи публічних закупівель із європейськими стандартами.

Система державного фінансового контролю у сфері публічних закупівель в Україні функціонує на основі чинного законодавства та реалізується через уповноважені органи контролю. Важливу роль у забезпеченні прозорості відіграє електронна система закупівель, через яку щорічно проходить понад 800 млрд грн, що становить близько 15–20% валового внутрішнього продукту [1].

Аналіз результатів контролю показує наявність суттєвих проблем у цій сфері. Зокрема, порушення виявляються у значній частині процедур закупівель, що свідчить про недостатню ефективність існуючих механізмів. Це пояснюється тим, що контроль у переважній більшості випадків має постфактум характер і не забезпечує своєчасного попередження порушень.

Сфера публічних закупівель є однією з найбільш вразливих до корупційних ризиків, що пов'язано з великими обсягами фінансових ресурсів та складністю процедур їх розподілу. Це зумовлює необхідність посилення ролі державного фінансового контролю та розвитку його превентивної складової.

Важливим впливу на ефективність контрольної системи є умови воєнного стану. У зв'язку з необхідністю оперативного забезпечення потреб оборони та критичної інфраструктури значна частина закупівель здійснюється за спрощеними процедурами. Це підвищує ризики неефективного використання бюджетних коштів та обмежує можливості повноцінного здійснення контрольних процедур.

На відміну від України, у країнах Європейського Союзу (ЄС) державний фінансовий контроль у сфері публічних закупівель характеризується комплексним і превентивним підходом. Особлива увага приділяється не лише процедурним аспектам, а й фінансовій спроможності та походженню ресурсів учасників закупівель.

Прикладом розширення підходів до державного фінансового контролю у країнах ЄС є запровадження у 2023 році механізму контролю іноземних субсидій, який передбачає аналіз фінансової підтримки компаній, що беруть участь у великих закупівлях. Суб'єкти господарювання зобов'язані розкривати відповідну інформацію, а регуляторні органи можуть здійснювати поглиблену перевірку та застосовувати обмежувальні заходи у разі виявлення викривлення конкуренції.Це свідчить про розширення змісту державного фінансового контролю, який у країнах ЄС охоплює не лише перевірку процедур, але й аналіз фінансових потоків та конкурентних переваг учасників.

Результати досліджень показують, що фінансова стійкість підприємств відіграє важливу роль у сфері публічних закупівель [2; 3]. Зокрема, встановлено, що фінансово стабільні компанії мають вищі шанси на отримання державних контрактів. Це демонструє використання непрямих

механізмів фінансового контролю через кваліфікаційні вимоги до учасників.Крім того, участь у публічних закупівлях позитивно впливає на фінансовий стан підприємств, підвищуючи їхню конкурентоспроможність та стійкість. Таким чином, система закупівель у ЄС виконує не лише контрольну, а й регуляторну функцію розвитку ринку.

Впроваджуючи у національну практику сучасну європейську модель державного фінансового контролю,потребує удосконалення превентивна складова контролю та інструменти ризик-орієнтованого аналізу. Такий підхід обмежує можливості запобігання порушенням на ранніх етапах закупівельного процесу та знижує ефективність використання бюджетних коштів.

Отже, державний фінансовий контроль відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного використання бюджетних коштів. Сучасний стан в Україні характеризується наявністю системних проблем, серед яких важливе місце займають корупційні ризики, значний обсяг порушень та недостатня превентивність контролю. В умовах воєнного стану значення ефективного фінансового контролю суттєво зростає, оскільки він безпосередньо впливає на стабільність державних фінансів та забезпечення критичних потреб держави.Досвід країн ЄС свідчить про комплексний підхід до організації державного фінансового контролю, який поєднує процедурні, фінансові та аналітичні інструменти. Для України перспективним є поступове впровадження елементів ризик-орієнтованого та превентивного контролю, зокрема через посилення аналітичних можливостей уповноважених органів, розвиток системи моніторингу ризикових закупівель та використання цифрових інструментів оцінки закупівельних процедур. Такий підхід дозволить підвищити ефективність використання бюджетних коштів і зменшити корупційні ризики у сфері публічних закупівель.

Література

1. *Звіт, що містить аналіз функціонування системи публічних закупівель та узагальнену інформацію про результати здійснення контролю у сфері закупівель за 2024 рік*. Міністерство Економіки України (Мінекономіки). 14 с. URL: https://me.gov.ua/view/632a35ed-58d0-42a1-9408-d21096fe64ed.
2. Фрітон П., Адер Р., Юкінс К. *Оновлення регулювання іноземних субсидій у ЄС*: ризики та відповідальність іноземних компаній на ринках публічних закупівель ЄС. 2023. URL: https://ssrn.com/abstract=4657614.
3. Баум К. Ф., Кордестані А., Шефер Д. *Підприємства у (зелених) публічних закупівлях: вплив показників фінансової стійкості на отримання контрактів та його наслідки для фінансового стану* : DIW Berlin Discussion Paper № 1984. 2021.DOI: http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3984984.

УДК: 336.225.673:339.37

Артюх Оксана Валентинівна
д.е.н., професор кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту,
Одеський національний економічний університет (Україна)
Кушнір Світлана Олександрівна
студентка центру заочної форми навчання,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ФАКТИЧНІ ПЕРЕВІРКИ У СФЕРІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ: ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ПОДАТКОВОГО КОНТРОЛЮ

JEL classification: *H260; K340; L810*

Дана тема є досить актуальною в наш час. По-перше, в умовах воєнного стану фактичні перевірки стали ключовим інструментом боротьби з тіньовим обігом готівки та порушеннями у сфері розрахункових операцій, що безпосередньо впливає на наповнення державного бюджету. По-друге, роздрібна торгівля залишається зоною підвищеного ризику через часті зловживання з підакцизними товарами та неофіційним працевлаштуванням, що вимагає вдосконалення процедур контролю для захисту конкуренції. По-третє, недосконаліть законодавства та суб'єктивізм податківців під час візитів до магазинів часто призводять до тривалих судових спорів, що робить питання захисту прав бізнесу та чіткої регламентації перевірок критично важливим.

Останнім часом сфера фактичного податкового контролю в Україні перебуває під пильною увагою бізнесу та юристів. Це зумовлено скасуванням мараторію та поверненням повноцінного податкового контролю для більшості категорій підприємців[2]. Особливу увагу контролюючі органи приділяють наявності касових апаратів та видачі фіскальних чеків і за їх порушення накладаються великі штрафи. Юристи наголошують на поширених процесуальних порушеннях з боку податківців, особливо на

практиці виходу на перевірку з неправомірними наказами, у яких не чітко визначені підстави, що передбачені статтею 80 Податкового кодексу України [1].

Під час візиту перевіряючих фахівці рекомендують дотримуватися чіткого алгоритму дій: ретельно перевіряти документ на наявність конкретних законодавчих підстав і дату початку та тривалості перевірки. Обов'язково вимагати пред'явлення службового посвідчення та направлення на перевірку у всіх інспекторів. Якщо виявлені будь-які відхилення від встановленої процедури, задокументуйте їх належним чином[3] тому, що це стане вагомою підставою у подальшому оскарженні результатів перевірки в судовому порядку.

Станом на 2026 рік практика проведення фактичних перевірок супроводжується багатьма проблемами, серед них ключовими є відсутність чітких підстав у наказах, коли інспектори податкової служби не вказують конкретну інформацію про порушення. Часто перевірки розпочинаються з ігнорування процедури допуску, або через початок дій без пред'явлення документів власнику чи уповноваженій особі, а також вдаючись до маніпуляцій що спрямовані на отримання підписів від некомпетентного персоналу через психічний тиск.

Увагу варто звернути на процесуальні порушення такі як «вічні» перевірки, що характеризуються незаконним затягуванням термінів понад встановленні 10 діб[1]. Не скидаємо з поля уваги і використання «фантомних» скарг, коли інспектори посилаються на неіснуючі звернення споживачів для обгрунтування свого візиту. Маніпуляції під час «контрольних закупівель», що призводять до викривленого відображення операцій з касами та чеками. Крім того, податківці дуже часто виходять за межі предмету перевірки і вимагають бухгалтерські книги та первинну документацію за минулі роки і вони не стосуються роздрібної торгівлі, або намагаються перевіряти умови зберігання товарів, що не є їх компетенцією. Завершує перелік типових порушень практика незаконних письмових опитувань працівників про виплати заробітних плат «у конвертах» і без дотримань норм кримінального, процесуального, або трудового законодавства.

Вважаю за необхідне акцентувати увагу і на технологічні пастки цифровізації – ПРРО та банківський еквайринг, бо сучасний етап податкового контролю характеризується масовим переходом роздрібної торгівлі на програмні реєстратори розрахункових операцій які крім зручності створюють нові ризики для бізнесу. На практиці відомо, що податківці часто трактують технічні збої у взаємодії між мобільними додатками ПРРО та серверами ДПС (через тривалі періоди відсутності електропостачання) як свідоме ухилення від видачі фіскального чека. У таких ситуаціях підприємець стає заручником стабільності роботи державних електронних сервісів і, не зважаючи на це, несе повну відповідальність за їх неналежну роботу. Для зменшення цих ризиків важливо забезпечити чітку процедуру фіксації роботи ПРРО в офлайн – режимі та нормативно закріпити неможливість притягнення до відповідальності за збої, що сталися на боці контролюючого органу[2;3].

Для підвищення ефективності податкового контролю необхідно: 1) розробити сучасні методики оцінки ризиків, засновані на аналізі великих масивів даних; 2) вдосконалити нормативно-правову базу, забезпечуючи її чіткість і однозначність; 3) підвищити рівень професійної підготовки працівників органів контролю; забезпечити прозорість контрольних процедур для зменшення корупційних ризиків; 4) у випадку технічних помилок встановити, що будь – які збої в роботі державних ІТ-систем повинні трактуватися виключно на користь підприємця.

Література

1. *Податковий кодекс України* : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI (зі змінами та доповненнями станом на 2025 р.). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17.

2. Фоміна Т. В., Пугаченко О. Б., Коломоєць О. Д. Податкові перевірки як спосіб здійснення податкового контролю. Центральноукраїнський науковий вісник. *Економічні науки*. 2023. Вип. 9(42). С. 153–163. DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).153-163

3. Добрянська Н. В. Зміст та сутність категорії «контроль» за дотриманням податкового законодавства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Юридичні науки.* 2021. Т. 32 (71), № 2. С. 114–119. DOI: https://doi.org/10.32782/TNU-2707-0581/2025.4/17

УДК: 336.2

Артюх Оксана Валентинівна
д.е.н., професор кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту,
Одеський національний економічний університет (Україна)
Лаптєва Вікторія Миколаївна
студентка центру заочної форми навчання,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ПОДАТКОВОГО КОНТРОЛЮ В УКРАЇНІ

JEL classification: *H210; H260; H830*

Податковий контроль є важливою складовою державного фінансового контролю, яка забезпечує дотримання податкового законодавства, правильність нарахування податків і їх своєчасну сплату. Саме через податковий контроль держава отримує фінансові ресурси, необхідні для виконання своїх функцій, зокрема фінансування соціальних програм, оборони та розвитку економіки. Тому його ефективність безпосередньо впливає на фінансову стабільність країни.

В умовах сучасного розвитку України значення податкового контролю суттєво зростає. Це пов'язано з воєнним станом, який створює додаткове навантаження на бюджет, активною цифровізацією економіки, а також інтеграцією України до європейського економічного простору. У таких умовах податковий контроль має бути не лише ефективним, але й гнучким, здатним швидко реагувати на зміни в економіці.

Разом з тим, сучасна система податкового контролю в Україні має низку суттєвих проблем. Однією з найважливіших є нестабільність податкового законодавства. Часті зміни до Податкового кодексу України створюють труднощі для підприємств і контролюючих органів. Платники податків змушені постійно слідкувати за новими правилами, що потребує додаткових ресурсів і підвищує ризик помилок [1]. У період воєнного стану ці зміни часто приймаються дуже швидко, що не завжди дозволяє якісно їх опрацювати та впровадити.

Ще однією важливою проблемою є недостатній рівень цифровізації податкового контролю. Незважаючи на впровадження електронних сервісів, таких як електронний кабінет платника податків та системи моніторингу податкових накладних, значна частина процесів все ще залежить від ручної роботи. Це уповільнює обробку інформації, ускладнює аналіз даних і може призводити до помилок або суб'єктивних рішень [2]. Крім того, не всі платники податків мають однаковий рівень доступу до цифрових інструментів, що створює додаткові труднощі.

У сучасних умовах важливо переходити до більш автоматизованих систем податкового контролю. Використання аналізу великих даних та сучасних інформаційних технологій дозволяє швидше виявляти порушення і підвищувати ефективність роботи податкових органів. У зв'язку з цим доцільно змінювати підхід до податкового контролю. Замість того щоб виявляти порушення вже після їх здійснення, необхідно більше уваги приділяти їх попередженню. Такий підхід дозволяє зменшити кількість перевірок і водночас підвищити їх результативність. Крім того, це сприяє зменшенню тиску на сумлінний бізнес і покращує взаємовідносини між державою та платниками податків.

Проблемою залишається і недосконаліть ризик-орієнтованого підходу. На практиці критерії, за якими підприємства відбираються для перевірок, не завжди є зрозумілими. Це може викликати недовіру до податкових органів і створювати додаткові труднощі для бізнесу. Водночас через недосконаліть таких критеріїв частина порушень може залишатися невиявленою, що знижує ефективність контролю.

Суттєвим негативним фактором є високий рівень тіньової економіки. Багато підприємств і фізичних осіб намагаються уникати сплати податків або зменшувати свої податкові зобов'язання. Причинами цього є складність податкової системи, високий рівень податкового навантаження, а також недовіра до державних інституцій. У результаті держава недоотримує значні кошти, що негативно впливає на її фінансові можливості.

Важливим аспектом є здійснення податкового контролю в умовах воєнного стану. З метою підтримки бізнесу держава була змушена обмежити кількість перевірок і спростити окремі процедури. Це дало можливість підприємствам працювати в складних умовах, але водночас зменшило рівень контролю. Як наслідок, зросли ризики порушення податкового законодавства та зниження податкової

дисципліни [3; 4]. Крім того, частина економічної діяльності перейшла в неформальний сектор, що ще більше ускладнює контроль.

Окрему увагу слід приділити проблемам податкового контролю у сфері електронної комерції та цифрових послуг. У сучасних умовах значна частина операцій здійснюється через Інтернет, у тому числі між різними країнами. Це ускладнює визначення платника податків і місця здійснення діяльності. У результаті виникають труднощі з оподаткуванням таких операцій, що потребує впровадження нових підходів і міжнародної співпраці [5].

Також важливою проблемою є недостатня взаємодія між державними органами. Ефективний податковий контроль неможливий без обміну інформацією між податковими, митними та правоохоронними органами. Наразі така взаємодія не завжди є достатньою, що знижує ефективність виявлення порушень. Крім того, зберігаються корупційні ризики, які негативно впливають на довіру до податкової системи та створюють додаткові перешкоди для бізнесу.

Ще одним важливим аспектом є кадрове забезпечення податкових органів. Для ефективного здійснення контролю необхідні кваліфіковані фахівці, які володіють сучасними знаннями та навичками, зокрема у сфері інформаційних технологій. Недостатній рівень підготовки персоналу або перевантаження працівників може знижувати якість контрольних заходів.

Отже, податковий контроль в Україні потребує комплексного вдосконалення. Для цього необхідно забезпечити стабільність податкового законодавства, розширити використання цифрових технологій, удосконалити ризик-орієнтований підхід, підвищити рівень податкової культури населення, покращити взаємодію між державними органами та зменшити корупційні ризики. Важливим є також впровадження сучасних міжнародних стандартів у сфері податкового контролю. Реалізація цих заходів дозволить підвищити ефективність податкової системи, збільшити надходження до бюджету та забезпечити фінансову стабільність держави.

Література

1. *Податковий кодекс України* : Кодекс України від 02.12.2010. № 2755-VI / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17
2. Tax Administration 2023 : Comparative Information on OECD and Other Advanced and Emerging Economies. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org/en/publications/tax-administration-2023_900b6382-en.html
3. Красько В. Сучасний стан та перспективи розвитку податкової системи України. *Молодий вчений.* 2024. № 2. С. 45–49. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-7-131-42
4. Славкова А. А., Колодюк Д. Ю. Податковий контроль в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка та держава*. 2024. № 3. С. 112–116. URL: https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/50433
5. Єфремова К., Климчук Є. Податковий контроль у сфері електронної комерції в Україні та ЄС. *Право та інновації.* 2024. № 4 (48). С. 15-19. DOI: https://doi.org/10.37772/2518-1718-2024-4(48)-2

УДК: 336.148

Артюх Оксана Валентинівна
д.е.н., професор кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту,
Одеський національний економічний університет (Україна)
Ластовецька Катерина Русланівна
студентка центру заочної форми навчання,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ДЕРЖАВНА АУДИТОРСЬКА СЛУЖБА УКРАЇНИ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

JEL classification: *H830; H610; M420*

Система державного фінансового контролю є невід'ємною складовою механізму управління публічними фінансами та інструментом забезпечення бюджетної дисципліни. Її функціонування спрямоване на дотримання принципів законності, ефективності, результативності та цільового використання державних ресурсів. В умовах воєнного стану та значного зростання обсягів міжнародної фінансової допомоги підвищується відповідальність контрольних органів за забезпечення прозорості руху бюджетних коштів.

Центральне місце у системі державного фінансового контролю посідає Державна аудиторська служба України (ДАСУ), яка здійснює різні форми контролю, як-то: державний фінансовий аудит, інспектування, перевірку закупівель, моніторинг бюджетних програм. Правові засади її діяльності визначені Законом України «Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні» [1]. Основні завдання, функції, повноваження ДАСУ регламентовані у Положенні про Державну аудиторську службу України [2].

Огляд наукових та фахових джерел дав можливість виділити проблемні аспекти діяльності ДАСУ на сучасному етапі. До таких проблем можна віднести такі, як:

- дублювання контрольних функцій з іншими органами державного фінансового контролю;
- недостатній рівень цифровізації аудиторських процедур;
- кадровий дефіцит та високе навантаження на державних аудиторів;
- низький рівень фактичного відшкодування виявлених фінансових порушень;
- обмежена інтеграція ризик-орієнтованих підходів у практику перевірок.

З метою систематизації зазначених проблем та визначення їх впливу на ефективність системи контролю доцільно узагальнити їх (табл. 1).

Таблиця 1

Основні проблеми діяльності ДАСУ та їх вплив на ефективність фінансового контролю

Проблема	Сутність прояву	Вплив на систему контролю
Дублювання повноважень	Перетин функцій із зовнішнім та внутрішнім аудитом	Зниження узгодженості контрольних заходів
Недостатня цифровізація	Обмежене використання автоматизованих аналітичних інструментів	Низька оперативність виявлення ризиків
Кадровий дефіцит	Недостатня кількість кваліфікованих фахівців	Погіршення якості аудиту
Низький рівень реалізації рішень	Неповне відшкодування встановлених збитків	Зменшення превентивного ефекту контролю

Джерело: розроблено автором за даними [3, с. 115–118]

Наявність зазначених проблем негативно впливає на результативність контрольних заходів та рівень фінансової дисципліни у державному секторі. Недостатня координація між контрольними органами призводить до зниження узгодженості перевірок, а обмежене використання сучасних інформаційних технологій ускладнює своєчасне виявлення ризиків та фінансових порушень. Тому необхідно удосконалювати підходи до організації та здійснення державного контролю в нашій країні, шляхом поліпшення організаційно-правового забезпечення контролю, посилення аналітичної складової державного аудиту, впровадження сучасних цифрових інструментів у контрольний процес, враховуючи міжнародний досвід та кращі практики.

Отже, вирішення сучасних контролю та здійснення заходів у напряму підвищення ефективності діяльності ДАСУ можливе за умови комплексного підходу, що передбачає вдосконалення законодавчої бази, цифрову трансформацію контрольних процедур, підвищення професійного рівня кадрів та посилення відповідальності за порушення бюджетного законодавства.

Література

1. *Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні*: Закон України від 26.01.1993. № 2939-XII / Верховна рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-12#Text
2. *Положення про Державну аудиторську службу України* : постанова Кабінету Міністрів України від 03.02.2016. № 43. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/43-2016-%D0%BF#Text
3. Гуцаленко В. І., Дерій В. А., Коцупатрий М. М. *Державний фінансовий контроль* : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2009. 424 с. URL: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/4bac_finan/Hutsalenko-L.V.-Derzhavnyy-finansovyy-kontrol.pdf

УДК: 336.2

Артюх Оксана Валентинівна
д.е.н., професор кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту,
Одеський національний економічний університет (Україна)
Якимова Анна Валеріївна
студентка центру заочної форми навчання,
Одеський національний економічний університет (Україна)

КОНТРОЛЬНА ДІЯЛЬНІСТЬ ДЕРЖАВНОЇ ПОДАТКОВОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ

JEL classification: *H260; H300; H830; K340*

Ризик-орієнтований підхід у діяльності Державної податкової служби України (ДПС України) поступово перетворився з допоміжного інструменту податкового контролю на один із базових елементів сучасної моделі адміністрування податків. Його сутність полягає у зміщенні акценту з тотального контролю на вибірковий, аналітично обґрунтований вплив, що дозволяє державі ефективніше використовувати обмежені ресурси та водночас мінімізувати втручання у діяльність сумлінних платників податків. Такий підхід відповідає загальносвітовим тенденціям розвитку податкових систем, де ключовими стають цифровізація, автоматизація та превентивний характер контролю, орієнтований на запобігання правопорушенням, а не лише на їх фіксацію.

Формування ризик-орієнтованої моделі в Україні відбувалося поступово та було обумовлене як внутрішніми потребами підвищення ефективності податкового адміністрування, так і необхідністю адаптації до європейських стандартів. У сучасних умовах ДПС України використовує різноманітні аналітичні інструменти для оцінки діяльності платників податків, зокрема аналіз податкової звітності, фінансових показників, характеру господарських операцій та взаємозв'язків між суб'єктами господарювання. Це дозволяє формувати профілі ризику, які відображають ймовірність порушення податкового законодавства та слугують підставою для прийняття рішень щодо застосування контрольних заходів.

Особливістю сучасного ризик-орієнтованого підходу є його тісний зв'язок із цифровими технологіями. Використання інформаційно-аналітичних систем забезпечує можливість обробки великих масивів даних у режимі реального часу, що значно підвищує точність оцінювання ризиків. Автоматизований моніторинг податкових накладних, аналіз ланцюгів постачання, співставлення даних з різних джерел формують нову якість податкового контролю, де вирішальне значення мають не лише перевірки, а й попереджувальні механізми. У цьому контексті контроль набуває проактивного характеру, коли виявлення ризикових операцій відбувається ще до завершення господарських процесів. Водночас, попри значні переваги, ризик-орієнтований підхід у діяльності ДПС України супроводжується низкою системних проблем, які обмежують його ефективність і потребують глибокого наукового та практичного осмислення. Однією з ключових проблем є недосконаліть критеріїв ризиковості, які використовуються для оцінки платників податків. У багатьох випадках ці критерії мають узагальнений характер і не враховують специфіку окремих галузей економіки, що призводить до помилкової ідентифікації ризикових суб'єктів. Наприклад, підприємства з високими обсягами операцій або специфічною структурою витрат можуть автоматично потрапляти до групи підвищеного ризику, навіть якщо їх діяльність є законною. Проблема недосконалості критеріїв тісно пов'язана з питанням їх прозорості. На практиці платники податків часто не мають достатньої інформації про підстави віднесення їх до категорії ризикових, що ускладнює можливість самостійного усунення виявлених недоліків. Відсутність чітких і зрозумілих правил формування ризикових профілів знижує рівень довіри до податкових органів і створює передумови для конфліктів між державою та бізнесом. У таких умовах навіть ефективні за своєю суттю механізми можуть сприйматися як непрозорі або несправедливі.

Ще одним важливим аспектом є технічні обмеження інформаційних систем, що використовуються для реалізації ризик-орієнтованого підходу. Незважаючи на значний прогрес у сфері цифровізації, існуючі системи не завжди забезпечують належний рівень інтеграції даних, що може призводити до дублювання інформації, помилок у її обробці або формування некоректних аналітичних висновків. Крім того, швидкість оновлення програмного забезпечення та адаптації до нових викликів часто відстає від динаміки економічних процесів, що знижує ефективність контролю.

Суттєвою проблемою є також надмірне адміністративне навантаження на окремі категорії платників податків, які потрапляють до зони підвищеної уваги контролюючих органів. Часті перевірки, блокування податкових накладних та необхідність постійного підтвердження реальності господарських операцій можуть негативно впливати на діяльність підприємств, стримувати їх розвиток і знижувати інвестиційну привабливість. У цьому контексті ризик-орієнтований підхід іноді втрачає свою основну перевагу - зменшення тиску на бізнес - і, навпаки, стає джерелом додаткових труднощів.

Для узагальнення ключових характеристик ризик-орієнтованого підходу та проблем його застосування доцільно представити їх у вигляді аналітичної табл. 1.

Таблиця 1

Характеристика ризик-орієнтованого підходу та проблем його застосування

Елемент	Сильні сторони	Проблеми застосування	Практичний вплив
Аналітичні алгоритми	Висока швидкість обробки даних	Недостатня точність критеріїв	Помилки в оцінці ризиків
Цифрові системи	Автоматизація контролю	Технічні збої та обмеження	Зниження ефективності
Вибірковий контроль	Зменшення перевірок	Концентрація тиску на окремих платниках	Дисбаланс у контролі
Превентивність	Попередження порушень	Недостатня гнучкість	Запізніла реакція
Прозорість	Потенціал відкритості	Обмежений доступ до інформації	Зниження довіри

Джерело: розроблено автором за даними [2; 3]

Аналіз наведених положень дозволяє зробити висновок, що ризик-орієнтований підхід є складною багатокомпонентною системою, ефективність якої залежить від узгодженості її окремих елементів. Кожен із них має як позитивні характеристики, так і певні обмеження, що потребують врахування у процесі подальшого вдосконалення. Окрему увагу слід приділити проблемі адаптивності ризик-орієнтованого підходу до змін економічного середовища. Сучасна економіка характеризується високою динамічністю, появою нових форм господарської діяльності, розвитком цифрових платформ і транснаціональних бізнес-моделей. У таких умовах традиційні критерії оцінки ризиків можуть втрачати актуальність, що вимагає постійного оновлення методології та інструментів аналізу. Відсутність належної адаптивності призводить до ситуації, коли податковий контроль не встигає за розвитком економіки, що знижує його ефективність.

Вирішення зазначених проблем можливе шляхом комплексного вдосконалення ризик-орієнтованого підходу, що включає підвищення якості аналітичних алгоритмів, розширення використання штучного інтелекту та машинного навчання, удосконалення критеріїв ризиковості з урахуванням галузевих особливостей, а також забезпечення більшої прозорості діяльності контролюючих органів.

Таким чином, ризик-орієнтований підхід у діяльності Державної податкової служби України є важливим інструментом підвищення ефективності податкового контролю, однак його практична реалізація супроводжується рядом суттєвих проблем. Подальший розвиток цього підходу має ґрунтуватися на поєднанні технологічних інновацій, удосконалення правового регулювання та забезпечення балансу між інтересами держави і платників податків. Це створить передумови для формування сучасної, ефективної та справедливої податкової системи, здатної забезпечити стабільний розвиток економіки України.

Література

1. *Податковий кодекс України* : Кодекс України від 02.12.2010. № 2755-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17 (дата звернення: 29.03.2026).

2. Іваненко О. В. Ризик-орієнтований підхід у податковому контролі: сучасний стан та напрями вдосконалення. *Фінансове право*. 2024. № 2. С. 45–52.

3. OECD. Tax Administration 2024: Comparative Information on OECD and Other Advanced and Emerging Economies. Paris : OECD Publishing, 2024. URL: https://doi.org/10.1787/9789264289536-en (дата звернення: 25.03.2026).

УДК: 336.02:339.543:332.01

Борса Вадим Вікторович
доктор філософії (PhD) з економіки, доцент кафедри фінансів,
Одеський національний економічний університет (Україна)

МИТНО-ТАРИФНІ ТА ПОДАТКОВІ ІНСТРУМЕНТИ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ

JEL classification: *H250; F130; R110*

Митно-тарифні та податкові інструменти є ключовими елементами державної політики стимулювання розвитку індустріальних парків в Україні, оскільки вони формують сприятливий інвестиційний клімат і знижують витрати суб'єктів господарювання на започаткування та ведення виробничої діяльності. Нормативно-правову основу такого стимулювання становить Закон України «Про індустріальні парки» [3], який визначає можливість державної підтримки, зокрема через фінансові, податкові та митні інструменти, а також Податковий та Митний кодекси України, до яких внесено спеціальні зміни з метою стимулювання індустріальних парків, а саме Закони України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо створення сприятливих умов для діяльності індустріальних парків в Україні» [1] та «Про внесення зміни до статті 287 Митного кодексу України щодо створення сприятливих умов для діяльності індустріальних парків в Україні» [2].

Основною метою даних спеціальних змін є сприяння залученню прямих інвестицій у створення нових виробництв через механізм індустріальних парків задля перетворення їх на рушійну силу економічного та промислового розвитку шляхом запровадження низки інвестиційних стимулів, що відповідають сучасним світовим тенденціям та підвищать конкурентоспроможність вітчизняних індустріальних парків. Наразі, застосовуються пільги (стимули), пов'язані з функціонуванням в Україні індустріальних парків:

- звільнення від податку на прибуток протягом десяти послідовних років учасників індустріальних парків, що здійснюють діяльність у сфері переробної та інших сферах промисловості, визначених законом, водночас, сума вивільнених від оподаткування коштів має бути направлена на розвиток їхньої діяльності;
- звільнення від оподаткування податком на додану вартість операцій із ввезення на митну територію України у митному режимі імпорту нового устаткування (обладнання) та комплектуючих виробів до нього, що ввозяться учасниками індустріальних парків, виключно для власного використання на території (в межах) індустріального парку (без права надання в оренду, лізинг чи передачу в користування третім особам на будь-яких інших умовах);
- скасування імпортних мит на виробниче обладнання, що сприяє модернізації промисловості та залученню іноземних інвестицій, а саме звільнення від оподаткування митом нового устаткування (обладнання) та комплектуючих виробів до нього, що ввозяться учасниками індустріальних парків, виключно для власного використання на території (в межах) індустріального парку без права відчуження третім особам на будь-яких умовах раніше п'яти років із дати їхнього ввезення на митну території України.

Також, органам місцевого самоврядування надано право самостійно:

- встановлювати пільги з податку на нерухоме майно, що міститься на території індустріального парку та перебуває у власності учасників індустріального парку;
- встановлювати ставки земельного податку та орендну плату в розмірі, меншому ніж розмір земельного податку, встановлений рішенням відповідного органу місцевого самоврядування для певної категорії земель, що сплачується на відповідній території.

Таким чином, поєднання податкових пільг, митних преференцій та фінансових стимулів формує комплексний механізм державної підтримки, спрямований на активізацію індустріального розвитку, підвищення конкурентоспроможності економіки та відновлення виробничого потенціалу України. У комплексі ці інструменти формують сприятливий інвестиційний клімат, знижують бар'єри входу для бізнесу та стимулюють локалізацію виробництва. Водночас їх ефективність залежить від стабільності законодавства, прозорості процедур та узгодженості державної і регіональної політики. Надання таких пільг буде потужним сигналом для потенційних інвесторів вкладати кошти у розвиток вітчизняних індустріальних парків із залученням науково-інноваційного потенціалу. Це буде вагомою частиною післявоєнного відновлення економіки.

Література

1. *Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо створення сприятливих умов для діяльності індустріальних парків в Україні*. Закон України від 21.06.2022 № 2330-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2330-20#n55. (дата звернення 15.04.2026)
2. *Про внесення зміни до статті 287 Митного кодексу України щодо створення сприятливих умов для діяльності індустріальних парків в Україні*. Закон України від 21.06.2022 № 2331-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2331-20#Text. . (дата звернення 15.04.2026)
3. *Про індустріальні парки.* Закон України від 21.06.2012 № 5018-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17#Text. . (дата звернення 15.04.2026)

УДК: 336.14:336.02

Васютинська Людмила Анатоліївна
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій
Національний університет «Одеська політехніка» (Україна)
Слатвінська Марина Олександрівна
д. е. н., професор, завідувачка кафедри фінансів
Одеський національний економічний університет (Україна)

ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ ТА СЕГРЕГАЦІЯ БЮДЖЕТНИХ ВИДАТКІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІСКАЛЬНОГО МАНЕВРУ

JEL classification: *H500; H610; E620*

В умовах воєнного стану та структурної трансформації публічних фінансів питання підвищення фіскальної гнучкості бюджету набуває особливої ваги. Зростання потреб у фінансуванні оборони, національної безпеки та відновлення інфраструктури посилює навантаження на бюджет і водночас звужує можливості фінансування інших бюджетник програм. У таких умовах традиційні підходи до управління видатками бюджету виявляються недостатньо ефективними, оскільки не забезпечують необхідного рівня оперативності і маневреності в процесі перерозподілу обмежених бюджетник ресурсів. Це актуалізує питання диференціації та сегрегації видатків бюджету як підходів до їх структурування та забезпечення маневреності бюджетних потоків.

Фінансування бюджетних програм в умовах триваючого воєнного стану в Україні характеризується високим ступенем залежності видатків бюджету від потреб забезпечення національної безпеки і оборони, що обмежує простір для оперативного фінансового маневру, що призвело до зростання їх частки у загальному обсязі до 73,6 % в 2025 р.. При цьому частка фінансування програм з соціального захисту і соціального забезпечення за аналізований період знизилася на 7,4%. Зокрема, найбільше зменшення частки видатків державного бюджету на соціальну сферу у 2025 році спостерігається за трансфертами до Пенсійного фонду України, що становить 15,2% у порівнянні з попереднім роком. Така тенденція є наслідком передачі пенсійних зобов'язань до солідарної системи пенсійного забезпечення з державного бюджету [1]. Крім того, видатки на допомогу вразливим верствам населення, включно з внутрішньо переміщеними особами, зменшилися на 8,3% в 2025 році у порівнянні з 2024 роком через законодавчі зміни, які визначають права отримання цієї допомоги. Підтримка малозабезпечених сімей також демонструє тенденцію зниження. Обсяги фінансування у цьому напрямку зменшився на 15,6% у 2025 р. порівняно з попереднім роком [2].

Аналітичні огляди державного бюджету України вказують на те, що через незбалансовану структуру бюджетні видатки часто переглядаються у середині року з метою реагування на зміни у пріоритетах фінансування [3], що свідчить про обмежені можливості маневрування ними. За таких умов зростає роль диверсифікації бюджетних видатків, яка спрямована на формування їхньої різнобічної структури відповідно до зміни пріоритетів фінансування, зумовлених трансформаціями зовнішнього середовища.

Диверсифікація бюджетних видатків виступає необхідною передумовою для їх сегрегації, дозволяючи виокремлювати жорстко детерміновані бюджетні зобов'язання та дискреційні бюджетні призначення. Саме видатки, що не мають статусу захищених, формують мобільну частину бюджетних ресурсів і забезпечують умови для оперативного управління бюджетними потоками залежно від змін економічної та безпекової ситуації.

Концептуалізація сегрегації бюджетних видатків передбачає їх класифікацію за функціональними ознаками та ступенем гнучкості. Доцільно виділяти щонайменше три групи видатків за ступенем гнучкості:

- захищені видатки або законодавчо закріплені бюджетні зобов'язання;
- умовно-гнучкі видатки або такі, що оптимізуються в середньостроковому періоді через перегляд пріоритетів або підвищення ефективності реалізації програм;
- дискреційні видатки – забезпечують простір для фіскального маневру й можуть оперативно перерозподілятися при виникненні кризових явищ.

Сегрегація виступає системоутворюючим елементом, оскільки визначає логіку формування структури бюджетних видатків, окреслюючи інституційні межі їх регламентації та розподіл функцій і повноважень. Вона безпосередньо пов'язана з реалізацією ключових принципів управління бюджетними ресурсами, зокрема принципами ефективності та результативності й прозорості та підзвітності.

Чітке структурування видатків забезпечує можливість ідентифікувати напрямки використання бюджетних коштів, співвідносити їх із пріоритетами бюджетної декларації та оцінювати результативність бюджетних програм, забезпечуючи аналітичну визначеність системи управління бюджетними видатками та утворюючи підґрунтя для прийняття обґрунтованих бюджетних рішень. Саме завдяки поділу видатків за релевантними ознаками виникає можливість у проведенні бюджетного моніторингу, аудиту ефективності та результативності бюджетних програм.

Практична реалізація сегрегації бюджетних видатків зумовлюється ступенем їх диверсифікації, що є основою для їх структурування й дозволяє виокремлювати жорстко детерміновані бюджетні зобов'язання та дискреційні призначення.

Диференціація і сегрегація бюджетних видатків мають тісний взаємозв'язок. Поєднання цих двох підходів у практиці управління бюджетом відкриває можливості для цілеспрямованого розподілу бюджетних ресурсів за пріоритетами, дозволяючи державі одночасно підтримувати поточну діяльність і реалізовувати інвестиційні проєкти, які спрямовані на відновлення економіки. Якщо диверсифікація бюджетних видатків створює підґрунтя для їх еластичності, то сегрегація відкриває шлях до залучення зовнішніх грантів і позик, орієнтованих на фінансування інвестиційних програм і проєктів, підвищуючи прозорість бюджетних потоків й створюючи умови для своєчасного реагування на змінні ризики та кризові виклики.

Попри безумовні переваги зазначених підходів в управлінні бюджетними коштами, їх практична імплементація стикається з низкою обмежень, які виявляються в:

- інерційності системи управління видатками, що проявляється у формуванні бюджетних призначень на основі показників попередніх періодів, зумовлюючи перенесення накопичених ризиків на перспективу;
- негнучкості бюджетних видатків через велику кількість захищених статей, що істотно обмежує можливості фіскального маневру;
- впливі галузевих лобі, короткострокових політичних інтересів та електоральних стимулів, ускладнюючи оптимізацію бюджетних програм і знижуючи якість рішень, спрямованих на забезпечення пріоритетів бюджетного фінансування;
- інституційній недосконалості середньострокового бюджетування, зумовленою недостатньою узгодженістю між бюджетною політикою та бюджетним процесом;
- інформаційно-методологічній невизначеності бюджетного процесу через асиметрію інформації та недосконаліть методичних інструментів оцінювання ефективності і результативності бюджетних програм;
- організаційну розбалансованість бюджетних процедур, яка виявляється у недостатній координації між галузевими міністерствами та роллю Міністерства фінансів щодо забезпечення жорстких бюджетних обмежень.

В умовах воєнного стану, коли значний обсяг ресурсів детермінований потребами оборони та національної безпеки, роль диференціації і сегрегації видатків бюджету значно зростає у подоланні інерційності бюджетних потоків, дозволяючи виявити мобільні ресурси і створюючи необхідний простір для оперативного маневру управління бюджетними потоками.

Література

1. Fiscal Digest 2025. *Center of Public Finance and Governance at the Kyiv School of Economics Institute.* 2025. 12 с. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2026/02/Fiscal-Digest-2025.pdf . (дата звернення 10.04.2026)
2. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. *Report. OECD Economic Surveys* URL: https://www.oecd.org/en/publications/2025/05/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_0bb82ef9/full-report/executive-summary_cfbc402d.html?utm_source=chatgpt.com . (дата звернення 15.04.2026)
3. Centre for Economic Strategy. *Overview of the Budget* 2025. URL: https://ces.org.ua/en/overview-of-the-budget-2025/?utm_source=chatgpt.com . (дата звернення 11.04.2026)

УДК: 336.1

Герчаківський Святослав Дем'янович
к. е. н., доцент кафедри фінансів ім. С. І. Юрія,
Західноукраїнський національний університет (Україна)

СТРАТЕГУВАННЯ В МИТНІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ТА СУЧАСНИЙ КОНЦЕПТ

JEL classification: *E620; H200*

Сучасні трансформаційні процеси в економіці України, зумовлені євроінтеграційним курсом та воєнними викликами повномасштабного вторгнення агресора, актуалізують необхідність формування ефективної системи стратегування у митній сфері держави. Митна система відіграє ключову роль у забезпеченні економічної безпеки держави, наповненні бюджету та сприянні міжнародній торгівлі. Водночас, структурні перекоси в міжнародній торгівлі, перманентний стан реформування митних інституцій, проблемні аспекти функціонування суб'єктів митних правовідносин засвідчують те, що потребує глибокого стратегічного переосмислення управлінських підходів в митному просторі України.

Проблематика теоретичного обґрунтування та прикладної імплементації стратегій розвитку митних систем активно розроблена як серед зарубіжних (Michael Keen, Richard Bird, Luc De Wulf, John Raven, Thomas Cantens, David Widdowson), так і українських вчених, серед яких варто відзначити праці П. В. Пашка, А. Д. Войцещука, І. О. Іващук, О. П. Гребельника, А. І. Крисоватого, Д. В. Приймаченка etc. Поряд з цим, актуалізація наукових досліджень у цій царині спричинена появою новітніх викликів та загроз гібридного характеру, які впливають на орієнтири стратегування в сучасній митній системі держави.

Домінантним компонентом процесу стратегування митної сфери виступає термін «стратегія», який в першоосновах мав виключно мілітарний зміст (strategia (stratos – військо iago – веду), буквальне трактування «strategos» уособлює людину, яка керує військовими силами. Еволюційно зазначена дефініція проникла у всі галузі наукового пізнання, формування та реалізації державних політик. Водночас на концептуально рівні зберігається теоретична розбіжність у розумінні «стратегії» як процесу або фінального результату. Ми переконані, що для означення процесу більш іманентним є термін «стратегування», а результат («стратегія») як ціль такого процесу досягається внаслідок довгострокових й тактичних дій. В цьому контексті прийнятною вважаємо підхід Я. Жаліло, який стверджує, що економічна стратегія є «цілісною системою дій суб'єкта, спрямованих на реалізацію мети, завдань та пріоритетів його економічного відтворення з урахуванням комплексу впливів ендогенних та екзогенних чинників, що розрахована на тривалий період. При цьому, економічна тактика - це форма реалізації економічної стратегії, комплекс адаптивних заходів впливу суб'єкта на перебіг конкретних економічних процесів з метою надання їм параметрів, визначених завданнями його економічної стратегії» [1, с.19-27].

Стратегування у митній системі держави доцільно розглядати як процес формування довгострокових цілей розвитку митних органів та визначення механізмів їх досягнення з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів, в тому числі тих, які мають гібридний характер. При цьому процес стратегування повинен містити чіткі цільові маркери: 1) довгостроковість; 2) системність; 3) орієнтацію на ризики та результати; 4) інтеграцію з національною економічною стратегією; 5) адаптивність до глобальних змін; 6) резильєнтність до гібридних загроз. У сучасних наукових працях зазначається, що стратегічний розвиток митної системи держави має базуватися на поєднанні інструментів державного регулювання та механізмах інноваційного розвитку [2, с.146-155].

Потрібно зробити наголос на тому, що стратегування не повинно здійснюватися в спосіб продукування значної кількості концепцій, стратегій, дорожніх карт, планів та програм довгострокового характеру, а як дійсний механізм досягнення конкретних цілей удосконалення митної системи держави. На сьогодні в Україні налічується більше двох десятків різноманітних документів стратегічного характеру, які українська митниця повинна виконувати та реалізовувати. Поряд з цим, процес стратегування охоплює низка проблемних аспектів, до яких віднесемо наступні: 1) інституційна нестабільність митної системи, яка супроводжується перманентними організаційними трансформаціями митних органів (функціонування ДМСУ, об'єднання митних і податкових органів в Міністерство доходів і зборів, згодом в ДФС, наступне виокремлення Держмитслужби, створення

митниці як правоохоронного органу) негативно впливають на сталість стратегічних рішень і довгострокове планування; 2) фрагментарність та несистемність стратегічних документів, адже в Україні відсутня цілісна довгострокова стратегія розвитку митної системи держави, що призводить до дублювання функціоналу митних інституцій та державних органів, які дотичні до митної сфери; неузгодженості реформ в митній, податковій сферах та публічній службі; ситуативного управління; 3) недостатній рівень цифровізації (попри впровадження електронних систем, цифровізація митних процедур залишається нерівномірною, що знижує ефективність контролю та сприяє корупційним ризикам та невиконанню стратегічних завдань); 4) кадрова невизначеність та корупційні виклики митної системи (низький рівень кадрового оновлення та збереження корупційних практик залишаються ключовими бар'єрами стратегічного розвитку); 5) євроінтеграційні виклики (гармонізація з митним законодавством ЄС вимагає глибоких інституційних змін, зокрема прийняття нового Митного кодексу України та імплементація ІТ-практик).

Доволі часто неврахування сукупності новітніх ризиків та викликів призводять до того, що стратегічні документи на рівні держави стають необґрунтованими та дискусійними. Як приклад, Національна економічна стратегія на період до 2030 року, затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 3.03.2021 року №179. В умовах повномасштабної війни «стратегічні» пріоритети, окреслені в зазначеному документі виглядають «відірваними від життя», ілюзією, проявом політичного популізму та неефективності державного управління, а також недієвого стратегування в головному документі, який окреслює вектори стратегічного економічного розвитку держави у майбутньому.

Іншим прикладом вже в умовах повномасштабного вторгнення є Національна стратегія доходів (НСД), яка була спрямована на підвищення фіскальної ефективності, детінізацію економіки, гармонізацію податкового та митного адміністрування із стандартами ЄС, а також забезпечення стабільності бюджетних надходжень. Її реалізація відбувається в умовах воєнного стану, макроекономічної нестабільності та інституційних трансформацій, що зумовлює низку системних проблем. Проблемою реалізації НСД є те, що частина її положень має загальний характер і не підкріплена чіткими KPI; ресурсним забезпеченням; деталізованими планами реалізації. У результаті стратегія виконує радше політичну, ніж управлінську функцію, адже виникає розрив між задекларованими цілями і митною та податковою практикою.

Отже, стратегування в митній системі України перебуває на етапі трансформації та потребує системного підходу. Основними проблемами залишаються інституційна нестабільність, фрагментарність політики та недостатній рівень цифровізації. Сучасний концепт стратегування має базуватися на цифровізації, ризик-орієнтованому митному адмініструванні та євроінтеграції. Реалізація запропонованих напрямів сприятиме підвищенню ефективності митної системи держави, зміцненню митної безпеки та інтеграції України у європейський митний простір.

Література

1. Жаліло Я. Економічна стратегія як категорія сучасної економічної науки. *Економіка України.* 2005. №1. С.19-27.
2. Пашко П. В., Пашко Д. В., Мирошніченко Г. Б., Штик Ю. В. Щодо напрямків удосконалення митної політики та механізмів інноваційного розвитку митної справи. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №3. С.146-155. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-23

УДК: 368.4:364.3

Грегоращук Андрій Любомирович
аспірант кафедри фінансових технологій та банківського бізнесу,
Західноукраїнський національний університет (Україна)

СОЦІАЛЬНЕ СТРАХУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВІЙНИ

JEL classification: *H550; I380; H560*

В умовах повномасштабної війни в Україні значно загострилися соціально-економічні ризики, що безпосередньо впливають на рівень соціальної безпеки населення. Масова внутрішня міграція, зростання безробіття, втрати працездатності, зниження доходів населення та руйнування економічної інфраструктури зумовлюють необхідність посилення ролі соціального страхування як ключового

інструменту державної соціальної політики. У цих умовах система соціального страхування має не лише компенсувати втрати, але й виступати стабілізуючим фактором соціально-економічної системи.

Соціальна безпека як складова національної безпеки держави в умовах воєнного стану набуває пріоритетного значення, оскільки визначає рівень захищеності населення від соціально-економічних потрясінь та забезпечує стабільність суспільного розвитку. В умовах повномасштабної війни в Україні відбувається якісна трансформація структури соціальних ризиків, що обумовлює необхідність перегляду функціонального призначення та інструментарію системи соціального страхування. Традиційна модель соціального страхування, орієнтована на покриття базових ризиків (втрата працездатності, безробіття, старість), виявляється недостатньо адаптованою до нових викликів, спричинених війною. До класичних ризиків додаються комплексні та мультифакторні загрози, зокрема: вимушене переміщення населення, втрата житла та майнових активів, інвалідизація внаслідок бойових дій, зростання рівня психологічної травматизації, порушення стабільності зайнятості та доходів. У зв'язку з цим соціальне страхування трансформується із компенсаційного механізму у стратегічний інструмент забезпечення соціальної безпеки [1, с. 86].

Сутність соціального страхування в умовах війни доцільно розглядати через призму його функціонального навантаження, яке істотно розширюється. Зокрема, поряд із традиційною компенсаційною функцією, посилюється його стабілізаційна, превентивна та відновлювальна функції. Стабілізаційна функція проявляється у підтримці платоспроможного попиту населення та запобіганні соціальній напрузі. Превентивна функція передбачає мінімізацію негативних наслідків соціальних ризиків шляхом своєчасного надання допомоги. Відновлювальна функція спрямована на реінтеграцію постраждалих категорій населення в соціально-економічне життя [2, с. 82].

Разом з тим, функціонування системи соціального страхування в умовах війни супроводжується рядом системних дисбалансів. Передусім, спостерігається зниження дохідної бази фондів соціального страхування, зумовлене скороченням кількості платників єдиного соціального внеску, релокацією бізнесу та зростанням тінізації економіки. Одночасно відбувається різке зростання видаткового навантаження, пов'язане зі збільшенням кількості отримувачів страхових виплат та розширенням обсягів соціальної підтримки. Така асиметрія доходів і витрат формує ризики фінансової нестійкості системи. Крім того, наявні організаційно-інституційні механізми не в повній мірі відповідають вимогам оперативного реагування на кризові ситуації. Фрагментарність інформаційних систем, недостатній рівень інтеграції державних реєстрів та обмежене використання цифрових технологій знижують ефективність адміністрування соціального страхування та ускладнюють доступ громадян до відповідних послуг.

У цьому контексті реформування системи соціального страхування має здійснюватися на засадах комплексного підходу, який передбачає поєднання фінансових, інституційних та технологічних змін. Першочергового значення набуває забезпечення фінансової стійкості системи соціального страхування, що передбачає диверсифікацію джерел фінансування, зокрема через розширення бази нарахування єдиного соціального внеску, оптимізацію структури видатків, а також залучення міжнародної фінансової допомоги. Важливим є впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління фінансовими ресурсами, що дозволить підвищити ефективність їх використання [3, с. 108].

Другим ключовим напрямом є цифрова трансформація системи соціального страхування. Формування єдиної цифрової екосистеми, що передбачає інтеграцію реєстрів застрахованих осіб, страхувальників та отримувачів соціальних виплат, сприятиме підвищенню прозорості, зниженню транзакційних витрат та мінімізації зловживань. Використання сучасних цифрових інструментів, включаючи аналітику великих даних та автоматизовані системи прийняття рішень, дозволить забезпечити більш точне таргетування соціальної підтримки.

Важливим напрямом є також адаптація системи соціального страхування до нових соціальних ризиків, що передбачає розширення переліку страхових випадків з урахуванням воєнних загроз, розробку нових страхових продуктів, орієнтованих на підтримку внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та осіб, які постраждали внаслідок бойових дій. Доцільним є також впровадження елементів гнучкого страхування, що дозволяє швидко реагувати на зміну соціально-економічних умов.

Не менш важливою є інституційна модернізація системи, яка передбачає підвищення рівня координації між органами державної влади, удосконалення управлінських процесів та впровадження сучасних моделей публічного адміністрування. У цьому контексті актуальним є перехід до проактивної моделі соціального захисту, коли держава не лише реагує на настання страхового випадку, але й завчасно ідентифікує потенційні ризики та запобігає їх негативним наслідкам [4, с. 99].

Окремої уваги потребує питання гармонізації національної системи соціального страхування з європейськими стандартами. В умовах євроінтеграційного курсу України це передбачає імплементацію кращих практик країн ЄС, зокрема щодо забезпечення фінансової стійкості соціальних фондів, підвищення якості соціальних послуг та забезпечення прозорості їх надання.

Відтак, соціальне страхування в умовах війни трансформується у багатофункціональний інструмент забезпечення соціальної безпеки, що поєднує механізми фінансової підтримки, соціальної стабілізації та відновлення людського потенціалу. Ефективність соціального страхування визначається здатністю системи адаптуватися до нових викликів та забезпечувати належний рівень соціального захисту населення.

Література

1. Мікуляк К. А., Красноноженко В. О. Вплив війни на реалізацію соціального захисту громадян України. *Modern Economics.* 2023. № 42(2023). С. 85-90. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V42(2023)-12
2. Новіков В. Соціальний захист: термінологічне визначення, основи та засоби управління. *Демографія та соціальна економіка.* 2024. № 3. С. 79-100. URL: http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001515799.
3. Русіна Ю. О. Система соціального страхування України: Актуальні проблеми в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми економіки.* 2025. № 3 (285). С. 107–117. DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-285-107-117
4. Чеберяко О., Лещенко І. Особливості фінансування соціального захисту в умовах війни. *Світ фінансів.* 2024. № 1(78). С. 98-110. DOI: https://doi.org/10.35774/SF2024.01.098 URL: https://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1675

УДК: 336.22:658.15

Дубовик Ольга Юхимівна
к.е.н., доцент кафедри фінансів,
Одеський національний економічний університет (Україна)
Очеретнова Аліна Віталіївна
здобувачка вищої освіти магістерського рівня кафедри фінансів,
Одеський національний економічний університет (Україна)

РОЛЬ ПОДАТКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПІДВИЩЕННІ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

JEL classification: *G320; H320; L300*

Сучасна система оподаткування характеризується динамічністю нормативних змін, багаторівневою структурою платежів і підвищеними вимогами до прозорості фінансової звітності. За таких умов податковий менеджмент перестає бути суто обліковою функцією та трансформується у важливий інструмент забезпечення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку суб'єкта господарювання. Податковий менеджмент – це цілеспрямована діяльність підприємства, спрямована на організацію, планування, аналіз та контроль податкових потоків з метою оптимізації податкового навантаження, мінімізації податкових ризиків та забезпечення фінансової стійкості підприємства. Його ефективна реалізація безпосередньо впливає на формування грошових потоків підприємства, рівень ліквідності, платоспроможності та інвестиційної привабливості. Раціональне планування податкових зобов'язань дозволяє уникнути касових розривів, штрафних санкцій і репутаційних втрат, що в сукупності формує основу фінансової стабільності. Ефективність податкового менеджменту значною мірою залежить від якості інформаційної бази, рівня автоматизації облікових процесів та компетентності управлінського персоналу.

Фінансова стійкість підприємства характеризується здатністю підтримувати рівновагу між активами та зобов'язаннями, забезпечувати стабільні грошові потоки та зберігати платоспроможність у довгостроковій перспективі. Податкові платежі є вагомим елементом витрат, тому їх управління безпосередньо впливає на фінансовий стан підприємства. Раціонально організований податковий менеджмент сприяє оптимізації грошових потоків, зниженню податкового навантаження в межах законодавства, мінімізації податкових ризиків, підвищенню інвестиційної привабливості.

Оптимізація охоплює різноманітні підходи, включаючи структурування бізнесу, використання податкових пільг, угод про уникнення подвійного оподаткування тощо. Разом з оптимізацією податків, податковий менеджмент спрямований на мінімізацію ризиків, що можуть впливати на діяльність компанії [1, с. 26]. Основними видами податкових ризиків є ризик донарахування

податкових зобов'язань, ризик застосування штрафних санкцій, ризик блокування податкових накладних тощо. Для їх мінімізації доцільно впроваджувати систему внутрішнього податкового контролю, проводити регулярний податковий аудит, здійснювати моніторинг змін законодавства та підвищувати кваліфікацію фінансових спеціалістів. Важливою умовою є також розробка внутрішньої податкової політики підприємства як складової фінансової стратегії. Сучасне підприємство повинно розглядати податковий менеджмент як елемент стратегічного управління, що забезпечує довгострокову фінансову стабільність. Інтеграція податкового планування з бюджетуванням, управлінням витратами та інвестиційною політикою дозволяє формувати стійку модель розвитку. Стратегічний підхід передбачає розробку податкової стратегії на середньо- та довгострокову перспективу, оцінку впливу податкових факторів на рентабельність і чистий прибуток, використання сценарного аналізу при зміні податкового середовища, формування резервів для покриття можливих податкових ризиків.

Таким чином, податковий менеджмент виступає важливим інструментом зміцнення фінансової стійкості підприємства, оскільки забезпечує оптимальне співвідношення між податковими витратами та фінансовими результатами, сприяє збереженню ліквідності, підвищенню рентабельності та мінімізації ризиків. Його ефективна організація є необхідною умовою стабільного функціонування та розвитку підприємства в сучасних економічних умовах.

Література

1. Далик В. П., Писаренко А. М., Дементьєв С. В., Доманський О. В., Продеус О. В. Стратегії податкового менеджменту для забезпечення фінансової стійкості підприємств. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права.* 2024. № 41. С. 22-28. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.11922816

УДК: 339.543:336.2

Запорожець Олена Федорівна
к. е. н., викладач кафедри фінансів,
Одеський національний економічний університет (Україна)
Мірошніченко Михайло Іванович
здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти кафедри фінансів,
Одеський національний економічний університет (Україна)

МИТНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ У СИСТЕМІ ФІНАНСІВ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

JEL classification: *F130; H260; H830*

Митне адміністрування є складовою державного фінансового механізму та охоплює сукупність організаційних, правових і економічних заходів, спрямованих на забезпечення ефективного справляння митних платежів, контроль за переміщенням товарів через митний кордон та реалізацію митної політики держави. У системі фінансів зовнішньоекономічної діяльності виконує фіскальну, регуляторну та контрольну функції.

Фіскальне значення митного адміністрування підтверджується значними обсягами надходжень митних платежів до державного бюджету. Зокрема, у 2025 році Державна митна служба України перерахувала до бюджету 716,1 млрд грн, що на 21% більше порівняно з попереднім роком [1]. Така динаміка свідчить про важливість митних органів у забезпеченні фінансової стійкості держави, особливо в умовах воєнного стану. Разом із тим сучасні тенденції розвитку міжнародних економічних відносин зумовлюють трансформацію ролі митного адміністрування, яке поступово переходить від традиційної контрольної моделі до сервісно орієнтованої, що передбачає створення сприятливих умов для здійснення зовнішньоекономічної діяльності. У цьому контексті особливої актуальності набуває теза про те, що «саме люди вчиняють шахрайство, а не товари», що зумовлює переорієнтацію митного контролю з об'єктного на суб'єктний рівень і розвиток ризик-орієнтованих підходів.

Важливим напрямом модернізації митного адміністрування є цифровізація. Впровадження електронного декларування, автоматизованих систем аналізу ризиків та електронного документообігу сприяє підвищенню прозорості митних процедур і скороченню часу митного оформлення. Це також дозволяє мінімізувати корупційні ризики та підвищити ефективність фінансового контролю. Водночас рівень цифровізації митних процесів в Україні залишається нерівномірним, що потребує

подальшої інтеграції інформаційних систем та розвитку аналітичних інструментів.

У контексті інтеграційних процесів важливе значення має гармонізація митного законодавства України з правом Європейського Союзу. Імплементація положень Митного кодексу ЄС та застосування міжнародних стандартів Всесвітньої митної організації сприяють підвищенню ефективності митного адміністрування та спрощенню процедур для суб'єктів ЗЕД. Це створює передумови для інтеграції України до єдиного економічного простору. Особливу роль у сучасній системі митного адміністрування відіграє інститут авторизованого економічного оператора (АЕО), який ґрунтується на принципах довіри та партнерства між митницею і бізнесом. Запровадження АЕО дозволяє оптимізувати митний контроль, концентруючи ресурси на ризикових операціях, та сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств на міжнародних ринках.

Водночас система митного адміністрування в Україні стикається з низкою проблем, серед яких: складність митних процедур, недостатня інтеграція інформаційних систем, обмежена ефективність ризик-орієнтованого підходу та наявність корупційних ризиків. У 2025 році митними органами було зафіксовано 9507 порушень митних правил, що свідчить про необхідність удосконалення механізмів контролю [2].

В умовах воєнного стану митне адміністрування виконує також функцію забезпечення економічної безпеки держави. Воно сприяє безперебійному постачанню критично важливих товарів, водночас забезпечуючи належний рівень фінансового контролю. У цьому контексті важливим є поєднання спрощених процедур для стратегічних вантажів із посиленим контролем за ризиковими операціями.

Отже, митне адміністрування є ключовим елементом системи фінансів зовнішньоекономічної діяльності, який забезпечує формування доходів державного бюджету, регулювання міжнародної торгівлі та захист фінансових інтересів держави. В умовах розвитку міжнародних економічних відносин та інтеграційних процесів його роль суттєво зростає.

Основними напрямами модернізації митного адміністрування є цифровізація митних процедур, розвиток ризик-орієнтованого підходу, гармонізація законодавства з міжнародними стандартами та посилення інституційної спроможності митних органів. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню ефективності фінансів ЗЕД та інтеграції України до глобальної економіки.

Література

1. *Державна митна служба України.* Показники роботи Держмитслужби за 2025 рік. URL: https://customs.gov.ua (дата звернення: 19.03.2026).
2. *Державна митна служба України.* Інформація про результати протидії порушенням митних правил у 2025 році. URL: https://customs.gov.ua (дата звернення: 19.03.2026).
3. *Митний кодекс України*: Закон України від 13.03.2012 № 4495-VI (зі змінами і доповненнями) Відомості Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495

УДК: 330.34

Мельнік Констянтин Сергійович
аспірант кафедри загальної економічної теорії та економічної політики,
Одеский національний економічний університет (Україна)

ПОСТКЕЙНСІАНСЬКІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ПЕРСПЕКТИВ НЕОІНДУСТРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ПІДВИЩЕНОГО РІВНЯ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

JEL classification: *B410; E120; E210*

В даний час економіка України знаходиться в точці біфуркації, що характеризується підвищеним рівнем невизначеності, коли практично неможливо передбачити траєкторію, якою піде подальший рух суспільства. Опинившись з початком війни в центрі світової геополітики, Україна першою зазнає наслідків різких глобальних політичних та економічних змін, що відбуваються в сучасному світі. У цих умовах, які швидко змінюються, сам факт невизначеності, різко підвищеної війною, стає надзвичайно потужним фактором, що впливає на економіку та, особливо, на інвестиції. При цьому на передній план виходить проблеми нової індустріалізації української економіки та можливості її здійснення у складних умовах війни та повоєнного відновлення. Науковою основою аналізу цих перспектив є, насамперед, теоретична розробка концепції неоіндустріалізації М.І.Звєряковим та Л.Л.Ждановою [1 - 3] в тісному зв'язку з розробкою теорії сучасного державного капіталізму.

Метою праці є аналіз посткейнсіанських підходів, які можуть бути використані для проведення нової індустріалізації в Україні в умовах підвищеного рівня невизначеності, пов'язаного з війною та вкрай неоднозначними перспективами повоєнного відновлення. Методологічною основою є відтворювальний підхід до аналізу економіки, а також метод міжсекторного аналізу, який використовує сучасна посткейнсіанська грошова теорія для більш глибокого осмислення ролі держави в забезпеченні повного використання виробничих ресурсів у процесі економічного розвитку.

Результати аналізу представлені нижче.

1. В умовах війни та повоєнного відновлення української економіки при високому рівні невизначеності та нестачі приватних інвестицій проведення керованої неоіндустріалізації об'єктивно вимагає використання сучасної посткейнсіанської грошової теорії (ММТ) для розробки економічної політики держави.
2. В умовах воєнного стану об'єктивно посилюється економічна роль державних витрат, і тим самим об'єктивно створюється можливість для подальшого будування повного причинно-наслідкового ланцюжка в послідовності: державні витрати - інвестиційний попит - споживчий попит для управління сукупним попитом в процесі нової індустріалізації в період повоєнного відновлення національної економіки.
3. У процесі керованої неоіндустріалізації необхідно «вливання» грошей в економіку як через фінансування соціальних витрат, так й через державні трансферти у вигляді субсидування виробництв із високою доданою вартістю, спрямовані на розширення інвестицій та інвестиційного попиту. Держава може «вливати» гроші в економіку, стимулюючи та частково фінансуючи створення нових підприємств, і таке державне субсидування інвестицій у створення виробництв із високою доданою вартістю має багато в чому визначати розміри інвестиційного попиту, який у свою чергу через механізм мультиплікатора інвестицій впливатиме на розмір споживчого попиту.
4. Поряд з класичним розмежуванням А.Смітом продуктивної та непродуктивної праці, в умовах цифрової, неоіндустріальної трансформації не менше методологічне значення може набути категоріального розмежування продуктивних і непродуктивних державних витрат, необхідне для того, щоб використовувати висновки посткейнсіанської ММТ для управління сукупним попитом.
5. Для управління сукупним попитом у період повоєнного відновлення в Україні методологічно необхідне подальше сходження від абстрактного до конкретного, що передбачає, насамперед, послідовне розмежування двох принципово різних категорій державних витрат, оскільки без такого розмежування у своєму сьогоднішньому абстрактному вигляді посткейнсінська ММТ ще методологічно не готова до впровадження в практику управління сукупним попитом у процесі керованої неоіндустріальної трансформації.
6. Для доведення висновків ММТ до практичної реалізації в економічній політиці держави треба не тільки розмежувати дві різні категорії державних витрат, а й у процесі подальшого руху від абстрактного до конкретного зв'язати управління сукупним попитом насамперед із категорією продуктивних державних витрат, спрямованих на розширення інвестиційного попиту.
7. Послідовне проведення керованої неоіндустріалізації об'єктивно вимагає більш збалансованого характеру державних витрат, що передбачає баланс між продуктивними та непродуктивними компонентами державних витрат.

Література

1. Жданова Л. Л. *Відтворення і нагромадження капіталу: теорія, методологія, економічна політика*: монографія / Л. Л. Жданова. — Одеса : Астропринт, 2014. — С. 78 — 81).
2. Звєряков М. І. 2025. Формування моделі повоєнного економічного розвитку на основі відтворювального підходу. *Економіка України.* 68. 11(768). 3-22. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.11.003
3. Звєряков М.І. Економічний розвиток в епоху становлення «цифрового капіталізму». *Економіка України.* 2020. – № 8 (705) – С. 3 — 23. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2020.08.003

UDC: 336.1

Svitlana Savchuk
PhD in Economics, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Finance named after S. I. Yuriy,
West Ukrainian National University (Ukraine)
Nataliya Kolomyychuk
PhD in Economics, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Finance named after S. I. Yuriy,
West Ukrainian National University (Ukraine)

CHALLENGES IN MACROFINANCIAL RISK MANAGEMENT UNDER MARTIAL LAW

JEL classification: *G320*

The current conditions under which Ukraine's economy operates are characterised by a significant increase in the impact of macro-financial risks, driven by a combination of domestic structural imbalances and severe external shocks, primarily linked to military hostilities. Under martial law, a specific economic environment is emerging in which traditional market equilibrium mechanisms are disrupted, the predictability of macroeconomic processes is reduced, and dependence on exogenous factors is increasing. At the same time, ensuring the country's financial stability depends directly on the effectiveness of macro-financial risk management.

Under such circumstances, there is a need to adapt existing approaches to financial risk management within the context of a war economy, which is characterised by a high degree of uncertainty, limited financial resources and heightened volatility in key macroeconomic indicators. The widening budget deficit, rising public debt, currency instability and growing dependence on international financial assistance create a complex configuration of risks, requiring a comprehensive and systematic approach to their assessment and mitigation.

An analysis of the functioning of the macro-financial risk management system in Ukraine reveals a number of institutional problems. First and foremost, this concerns the fragmented nature of governance, resulting from the division of powers among various state authorities. The absence of a single coordination centre complicates the formulation of a coherent state financial policy, leads to duplication of functions and reduces the efficiency of analytical resources. In wartime conditions, such a fragmentation of powers significantly limits the speed of management decision-making [2].

Another significant problem is the prevalence of a reactive approach to risk management. In most cases, government policy is geared towards addressing the consequences of risks that have already materialised, whilst preventive mechanisms are underutilised. This reduces the effectiveness of crisis-response measures and contributes to the accumulation of macro-financial imbalances. The limited use of modern tools, such as scenario forecasting, stress testing and sensitivity analysis, prevents potential threats from being fully assessed and addressed in a timely manner.

Under martial law, the impact of fiscal risks is significantly exacerbated. Rising expenditure on defence, security and social protection is accompanied by a reduction in the budget's revenue base, leading to a chronic deficit. This deficit is covered mainly through external borrowing and international financial assistance, which increases the debt burden on the economy.

The increase in public debt creates additional risks associated with its servicing and refinancing. Particular attention needs to be paid to optimising the currency structure of the debt, as a significant proportion of it is denominated in foreign currency. This increases the economy's vulnerability to exchange rate fluctuations and makes it more difficult to ensure long-term debt sustainability. The interrelationship between currency stability and debt policy is becoming a key factor in macro-financial stability.

An additional challenge is the limited analytical capacity of the risk management system. Inadequate integration of information resources, incomplete data on government liabilities and limited forecasting tools all undermine the quality of risk assessment. During wartime, these problems are exacerbated by the difficulty of producing reliable macroeconomic forecasts [3].

In addition to the above, effective management of macro-financial risks requires highly qualified specialists capable of conducting a comprehensive analysis of financial and economic processes. At the same time, a shortage of such personnel and an underdeveloped culture of risk-oriented management limit the state's ability to implement modern approaches to risk management.

External factors have a significant impact on macrofinancial stability. High dependence on international financial assistance creates additional risks associated with changes in financing conditions and the need to meet external obligations. Geopolitical instability and the volatility of global financial markets also complicate the process of managing macrofinancial risks [1].

Improving the macro-financial risk management system requires the implementation of a comprehensive approach that involves the integration of institutional, methodological and analytical components. It is advisable to establish a unified system for monitoring macro-financial risks, which will ensure the consistency of management decisions and enhance their effectiveness. An important area is the development of medium-term budgetary and debt planning, which will enhance the financial system's resilience to external shocks.

Furthermore, it is essential to expand the use of modern risk assessment methods, in particular scenario analysis and stress testing, which will facilitate the timely identification of potential threats. Improving coordination between fiscal and monetary authorities is also a key prerequisite for ensuring macro-financial stability.

Consequently, the challenges surrounding the organisation and operation of macro-financial risk management in Ukraine are complex in nature and are significantly exacerbated by the state of martial law. Addressing these challenges requires a shift towards a systematic, coordinated and preventive approach to financial risk management, which will enhance the effectiveness of public financial policy and ensure the economy's resilience in the face of prolonged uncertainty.

References

1. Al-Karablieh, Y., Marzluf, J., Perez-Saiz, H., Santosa, A., & Valencia, F. (2025). *Macro-financial policies and vulnerabilities in IMF-supported programs* (IMF Working Paper WP/25/97). Retrieved from https://www.imf.org/-/media/files/publications/wp/2025/english/wpiea2025097-print-pdf.
2. Gersl, A., & others. (2020). *A heatmap for monitoring systemic financial risks in Ukraine.* National Bank of Ukraine. Retrieved from https://visnyk.bank.gov.ua/uploads/articles/253-2_eng.pdf
3. Miller, I., Baksa, D., Sydorovych, M., & Epstein, N. (2025). *Strengthening macroeconomic modeling in support of forecasting and policy analysis system at the National Bank of Ukraine.* IMF Technical Assistance Report. Retrieved from https://www.imf.org/-/media/files/publications/tar/2026/english/tarea2026010-source-pdf.

УДК: 336.225.673:341.238.1

Самострол Світлана Вячеславівна
старший викладач кафедри фінансів,
Одеский національний економічний університет (Україна)

ПОДАТКОВИЙ КОНТРОЛЬ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ

JEL classification: *H200; F380*

Державний фінансовий контроль є одним із ключових елементів управління державними фінансами і обов'язковою умовою ефективного функціонування економіки країни в цілому. Його основна мета – це сприяння успішній реалізації фінансової політики держави.

Податковий контроль в свою чергу є спеціальним видом та структурною частиною державного фінансового контролю, який спрямований на забезпечення законності формування бюджетних надходжень, запобігання, виявлення та припинення порушень податкового законодавства. Основним контролюючим органом у частині адміністрування податків і зборів в Україні є Державна податкова служба України (ДПС) та її територіальні органи. Податковий контроль базується на системі заходів, яку здійснюють ДПС та митні органи для дотримання податкового законодавства, своєчасності та повноти сплати податків. Він базується на комплексі законодавчо передбачених заходів (перевірки, облік, аналіз), що здійснюються в рамках повноважень Державної податкової служби для забезпечення дотримання платниками податків законів та забезпечує наповнення бюджетів податковими надходженнями. Завдяки податковим надходженням формуються фінансові ресурси держави, що впливає на її соціально-економічний стан і надає змогу виконання державних функції. Дані, наведені в таблиці 1, демонструють, що податкові надходження протягом останніх років складають значну частину доходів Державного бюджету.

Таблиця 1

Податкові надходження в доходах держбюджету України (млн. грн.)

роки	2021	2022	2023	2024	2025
загальна сума доходів	1296852,9	1787395,6	2671998,0	3122713,4	3834209,6
податкові надходження	1107090,9	949764,4	1203544,1	1647189,6	2015818,9
%	85,37	53,14	45,04	52,75	52,57

Джерело: розроблено автором за даними [1]

Податкові надходження до бюджету характеризують стан та розвиток податкової системи в цілому. Процес формування податкових надходжень бюджету забезпечується завдяки ініціації, адмініструванню та акумулюванню податків. Саме податковий контроль в загальній системі державного контролю забезпечує дотримання законності у податковій сфері та запобігає втратам бюджету і є невід'ємною частиною фінансової безпеки держави.

Правові основи податкового контролю базуються на Конституції, Податковому кодексі, Митному кодексі та супутніх законах та нормативних документах. Основоположним нормативним документом є Податковий кодекс України. Кодекс, зокрема, в частині податкового контролю регулює відносини, що виникають у сфері справляння податків і зборів, порядок їх адміністрування, визначає компетенцію контролюючих органів, повноваження і обов'язки їх посадових осіб під час адміністрування податків та зборів, а також зазначає відповідальність за порушення податкового законодавства.

Визначення податкового контролю надається у статті 61 Податкового кодексу, в якій він характеризується, як система заходів, що вживаються контролюючими органами та координуються центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну фінансову політику, з метою контролю правильності нарахування, повноти і своєчасності сплати податків і зборів, а також дотримання законодавства з питань регулювання обігу готівки, проведення розрахункових та касових операцій, патентування, ліцензування та іншого законодавства, контроль за дотриманням якого покладено на контролюючі органи [2].

Важливим завданням податкового контролю є попередження та припинення правопорушень у податковій сфері, застосування заходів, спрямованих на усунення їх причин і умов, зміцнення податкової дисципліни платників податків та вдосконалення податково-правової культури суспільства загалом.

Для безпосереднього здійснення контролю суб'єктами податкового контролю щодо його об'єктів використовується сукупність прийомів та способів, форм та методів податкового контролю.

Відповідно до ст. 62 Податкового кодексу України, податковий контроль здійснюється шляхом обліку платників, інформаційно-аналітичного забезпечення, перевірок та звірок. Також податківці мають право на опитування посадових осіб та проведення інвентаризації.

Види перевірок зазначено статтею 75 Податкового кодексу. Відповідно контролюючі органи мають право проводити камеральні, документальні (планові або позапланові; виїзні або невиїзні) та фактичні перевірки [2]. Особливості цих перевірок деталізовані кодексом. Зокрема, види документальних перевірок, порядок планування, проведення та оформлення їх результатів визначені у підпункті 41.1.2 пункту 41.1 статті 41 цього Кодексу.

Податкова перевірка виступає центральним елементом реалізації контрольної функції держави в податковій сфері. Наукові підходи підтверджують її ключову роль у забезпеченні ефективності податкового контролю.

У 2025 році підрозділами податкового аудиту проведено 2 703 планові перевірки, що більше ніж у 2024 році на 401 перевірку, або на 17,4 відсотків (2 302), та 13 355 позапланових документальних перевірок, що на 1 219 перевірок, або 10,0 відсотків, більше рівня 2024 року (12 136). Кількість проведених фактичних перевірок становить 37 211, порівняно з показником 2024 року (35 336) зросла на 1 875 перевірок, або на 5,3 відсотка. Крім цього, у 2025 році проведено 1 058 зустрічних звірок юридичних осіб, що на 7,5 відсотків більше ніж у 2024 році (984) [3].

З метою удосконалення процесів організації та проведення документальних перевірок на протязі останнього часу важливого значення набувають питання впровадження електронного аудиту (Е-аудит), які здійснюються у межах Національної стратегії доходів, що сприятиме вдосконаленню процесів організації та проведення податкових перевірок, а також цифровій трансформації контрольно-перевірочної роботи, зокрема шляхом упровадження стандартного аудиторського файла SAF-T UA. ІКС «Е-аудит» забезпечує автоматизований аналіз структурованих даних бухгалтерського та податкового обліку платників податків в електронному форматі [3]. Електронні податкові

перевірки дозволяють забезпечувати їх безперервність і є важливими, як інструмент швидкого та прозорого контролю.

Таким чином, податковий контроль є стратегічно важливим, оскільки без нього неможливе функціонування бюджетної системи країни. На відміну від бюджетного контролю (який перевіряє витрачання коштів), податковий контроль фокусується на отриманні доходів і є елементом управління податковою системою країни. Він тісно пов'язаний з обліком платників податків та податковим адмініструванням. Ефективність податкового контролю безпосередньо впливає на загальний рівень державного фінансового контролю.

Основним викликом для податкового контролю залишається баланс між потребами держави у наповненні дохідної частини бюджету та захистом прав платників податків. Для вдосконалення контрольних процедур необхідно посилювати прозорість перевірок, забезпечити належний судовий захист і продовжувати впровадження сучасних технологій. Стратегічні напрями удосконалення податкового контролю в Україні перш за все спрямовані на модернізацію системи шляхом діджиталізації, застосування ризик-орієнтованого підходу та спрощення процедур адміністрування, підвищення рівня координації роботи з правоохоронними органами та покращення професійного рівня персоналу. Ключовими цілями є перехід від каральних функцій контролю до сервісної моделі, боротьба з тіньовою економікою, впровадження автоматизованих цифрових рішень та міжнародних стандартів обміну інформацією (CRS) для запобігання ухиленню від сплати податків, гармонізація податкового законодавства і приведення його у відповідність до норм законодавства Європейського Союзу.

Література

1. *Інформація про доходи державного бюджету України по роках*. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income/2021/2022/2023/2024/2025 (дата звернення 03.04.2026)
2. *Податковий кодекс України*: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text (дата звернення 06.04.2026)
3. *Звіт про виконання Плану роботи Державної податкової служби України на 2025 рік*. URL: https:// https://tax.gov.ua/diyalnist-/plani-ta-zviti-roboti-/396505.html (дата звернення 13.04.2026)

УДК: 336.221

Слатвінська Марина Олександрівна,
д.е.н., професор, завідувач кафедри фінансів,
Одеський національний економічний університет (Україна)
Перекопський Дмитро Тенгізович,
аспірант кафедри фінансів,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ПОДАТКОВА АРХІТЕКТОНІКА ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ ЯК ЧИННИК ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

JEL classification: *H230; H710; Q580; Q570; R110; O180*

У сучасному фіскальному дискурсі щодо податкової архітектоніки циркулярної економіки акцентується увага на природі екологічного оподаткування та його зв'язку з фінансовою спроможністю субнаціональних одиниць. А також виокремлюються три конкуруючі концептуальні позиції і кожна з них заслуговує критичного аналізу. Їх переосмислення є теоретично значущим та має прикладний характер для формування фіскальної стратегії повоєнного відновлення України та безпосередньо відновлення територіальних громад.

Перша з них це класична пігувіанська парадигма в основі якої лежить ідея екологічного оподаткування запровадженого А. К. Пігу в 1920 році [1]. Вона розглядає екологічне оподаткування виключно як інструмент коригування. Податок має встановити ціну зовнішнього ефекту, інтерналізувавши соціальні витрати у ринкові ціни. Це цілком обґрунтовано, коли мова йде про розвинені ринкові економіки із сформованими інститутами. Втім, фрагментарна система екологічних платежів в Україні виконує переважно фіскальну, а не регулятивну функцію. Це кардинально суперечить змісту пігувіанської концепції. Слід відмітити, що у контексті повоєнного відновлення пігувіанський підхід є принципово неповним. Він лише критикує лінійну поведінку, але не формує нової циркулярної інфраструктури і не генерує сталих фіскальних ресурсів для громад. З огляду на це варто зазначити, що пігувіанська парадигма є необхідним, але недостатнім концептуальним фундаментом.

Друга позиція - теорія «подвійного дивіденду» (Double Dividend Theorem). Відповідно до неї екологічні податки здатні одночасно знижувати забруднення та підвищувати суспільний добробут через зниження асиметрій податків на працю і капітал. В цьому аспекті фіскальні інструменти набувають своєї повноцінної ефективності при взаємодії через комплементарність стимулюючих і обмежувальних важелів у рамках єдиної архітектоніки. [2] Концепція ПАЦЕ розвиває зазначений методологічний підхід, додаючи до нього розподільчий і регуляторний виміри, які виходять за межі класичної теорії «подвійного дивіденду», але є критично необхідними в контексті субнаціональних фінансів і повоєнного відновлення.

Ще однією позицією є концепція Just Transition (ЄС) та EU Taxonomy для сталого фінансування. В центр уваги переноситься ефективність та справедливість розподілу вигод і витрат зеленого переходу між регіонами та соціальними групами. Застосування цієї концепції до системи місцевих бюджетів України виявляє принциповий дисбаланс, а саме - без цілеспрямованого розподільчого механізму переваги зеленого оподаткування акумулюватимуться у великих містах, тоді як деокуповані та прифронтові громади залишатимуться у структурній фіскальній вразливості.

Узагальнюючи висвітлені позиції доцільно зазначити, що окремо ці позиції не є достатніми для вирішення завдання фінансового відновлення громад. З огляду на це є сенс сформувати авторський науковий підхід, що базується на синтезі окреслених підходів і передбачає їх інтеграцію в межах єдиної концепції - податкової архітектоніки циркулярної економіки (ПАЦЕ) як системної сукупності взаємопов'язаних фіскальних інструментів, що у своїй цілісності забезпечують цінові сигнали переходу до ЦЕ; генерацію стабільних фіскальних ресурсів; їх розподіл на рівень громад; залучення приватного капіталу через зелені фінанси.

Обґрунтування необхідності ПАЦЕ потребує розкриття системного причинно-наслідкового ланцюга, в якому кожна ланка логічно породжує наступну і взаємопідсилюється. Аналіз офіційних даних дозволяє виокремити декілька взаємопов'язаних ланок.

Перша ланка - руйнівні наслідки широкомасштабного вторгнення, що мають як фіскальний, так і структурний шоки, які підривають виробничу базу суб'єктів господарювання і, як наслідок, всю систему оподаткування в Україні. Так, за оцінками RDNA-3 (World Bank, 2024) [3], прямі збитки від руйнування інфраструктури в Україні сягнули $152,5 млрд, а загальні потреби відновлення перевищили $486 млрд - близько трьох ВВП довоєнного 2021 року. Доходи місцевих бюджетів у 2024 р. скоротилися до 323,9 млрд грн (-4,4 % до 2023 р.) - насамперед через вилучення військового ПДФО з жовтня 2023 р.

Друга ланка - лінійна економічна модель. Рівень переробки побутових відходів в Україні залишається нижчим за 4 % при середньому показникові ЄС 47 %. Це означає, що 97 % ресурсів вирушають на полігони - не лише завдаючи екологічної шкоди, але й позбавляючи місцеві бюджети потенційних надходжень від циркулярної переробки. У поєднанні з воєнними руйнуваннями лінійна модель відтворює «інфраструктуру одноразового використання»: відбудована за тим самим принципом будівля чи завод через 20–30 років знову потребуватимуть повного циклу відновлення.

Третя ланка - відсутність зелених фінансів. До 2022 р. Україна випустила лише 650 млн дол. зелених облігацій - проти 600 млрд €/рік у ЄС. Вуглецевий податок формально існує, але базова ставка (10 грн/тCO_2) є символічною порівняно з очікуваними цінами EU ETS 2 у €30–60/тCO_2. Відсутня системна інституційна архітектура, яка б перетворювала зовнішні зелені фінансові потоки на внутрішній сталий механізм.

Міжнародне співтовариство мобілізує безпрецедентні ресурси: Ukraine Facility ЄС (до €50 млрд на 2024–2027 рр.) передбачає, що щонайменше 20 % обсягу має йти на кліматичні й екологічні цілі. Проте тут і виявляється центральна суперечність: зовнішні зелені фінанси надходять без системного внутрішнього механізму, який би перетворював їх на сталий фіскальний ресурс для громад. Без ПАЦЕ після 2027 р. громади знову опиняться у фінансовому вакуумі.

Запропонована авторська модель ПАЦЕ охоплює чотири системних виміри, між якими існує причинно-наслідкова залежність, що виключає їх ізольоване застосування.

Структурний вимір формує базовий фінансовий потік: реформований вуглецевий податок (upstream, орієнтований на EU ETS 2), збір за захоронення відходів (аналог EU: €60–200/т), розширена відповідальність виробника (РВВ) та екологічний акциз. Потенціал лише реформованого вуглецевого податку оцінюється Low Carbon Ukraine у €1,2–4,2 млрд/рік до 2030 р. [4]. Маркування 30 % цих доходів для місцевих бюджетів забезпечило б громадам €360–1260 млн/рік - суму, що у мінімальному сценарії еквівалентна 35 % власних доходів усіх місцевих бюджетів у 2024 р.

Стимулюючий вимір цілеспрямовано змінює поведінку економічних агентів: пільга з податку на прибуток (0–10 %, 5–10 р.) для підприємств ЦЕ; прискорена амортизація «зеленого» обладнання (150 %); нульовий ПДВ на послуги переробки; звільнення від земельного податку для хабів ЦЕ. Критично важливо, що, на відміну від існуючих підходів, стимулюючий вимір ПАЦЕ прив'язаний до

верифікованого циркулярного профілю підприємства за EU Taxonomy і це унеможливлює «зелений capture» великим бізнесом.

Розподільчий вимір є структурно новим елементом, якого бракує у чинній системі. Маркування вуглецевих доходів та їх спрямування до місцевих бюджетів; «зелений бюджет» за методологією ЄС; ресурсний бонус для громад-лідерів ЦЕ (міжбюджетний трансферт на основі досягнутих KPI). Саме цей вимір відповідає вимогам Just Transition Compliance як обов'язкової умови Ukraine Facility, а його відсутність унеможливлює рівний доступ малих постраждалих громад до зеленого відновлення.

Регуляторний вимір - GPP (зелені публічні закупівлі), стандарти ЦЕ, KPI-моніторинг, ESG-звітність - є обов'язковою умовою EU Taxonomy compliance та залучення інституційних ESG-інвесторів. Без цього виміру розподільчий і стимулюючий виміри перетворюються на механізм субсидування без верифікованого результату.

Сучасний стан економіки України характеризується наявністю лише фрагментів структурного виміру (символічний екологічний податок - менше 0,5 % доходів зведеного бюджету) і точкових елементів стимулюючого (пільги для індустріальних парків), тоді як розподільчий і регуляторний виміри практично відсутні. Саме ця системна неповнота пояснює «зелений парадокс» відновлення. Запровадження ПАЦЕ запускає триланковий ланцюг ефектів, логіка якого виходить за межі простого фіскального перерозподілу і охоплює зміну структурних стимулів в економіці.

Проведене дослідження та аналіз конкуруючих концептуальних позицій (пігувіанська парадигма, теорія «подвійного дивіденду», концепція Just Transition) засвідчують їхню неповноту в ізольованому застосуванні для вирішення завдань повоєнного відновлення. Науковим внеском є авторський синтез цих концепцій у рамках чотиривимірної ПАЦЕ - першої в українській науці системної концепції зеленого оподаткування, орієнтованої на фіскальне відновлення територіальних громад.

Література

1. Pigou A.C. *The Economics of Welfare*. London: Macmillan, 1920 URL: http://pombo.free.fr/pigou1920.pdf
2. Слатвінська М.О. *Фіскальна політика в умовах модернізації фінансової системи*: дис. … д-ра екон. наук: 08.00.08. Одеса, 2019. 522 с. URL:http://oneu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/08/Avtoreferat-Slatvinska-M.O..pdf
3. *Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released*. (RDNA-3). Washington, DC: World Bank, February 2024. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2024/02/15/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released
4. *Low Carbon Ukraine.* Policy Proposal: Reformed Carbon Tax for Ukraine. LCU, 2024. URL: https://www.lowcarbonukraine.com/en/.

УДК: 364.3:314.7

Федченко Олександр Олександрович
аспірант кафедри фінансів,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІНАНСОВОЇ АРХІТЕКТУРИ СОЦІАЛЬНОГО СТРАХУВАННЯ В УКРАЇНІ ПІД ВПЛИВОМ ВИМУШЕНОЇ МІГРАЦІЇ

JEL classification: *H550; J610; H530*

Процеси глобалізації у поєднанні з безпековими викликами останніх років сформували в Україні середовище підвищеної фінансової турбулентності. У цьому контексті система соціального страхування опинилася в епіцентрі кризи, оскільки її стійкість безпосередньо залежить від стабільності ринку праці та демографічної структури суспільства. Найбільш руйнівним чинником для фінансової архітектури соціальних фондів стала масштабна вимушена міграція населення.

Метою дослідження є аналіз трансформації фінансової архітектури соціального страхування в умовах вимушеної міграції.

Актуальність даного дослідження зумовлена необхідністю перегляду підходів до формування та розподілу ресурсів Пенсійного фонду в умовах, коли значна частина платників внесків та отримувачів послуг перебуває поза межами національного економічного простору.

Фінансова архітектура соціального страхування не є статичною структурою; це динамічна екосистема, що охоплює правові норми, фінансові інституції (позабюджетні фонди), інструменти акумуляції та механізми перерозподілу вартості валового внутрішнього продукту. У стабільних

економічних умовах ця архітектура спирається на актуарну збалансованість — математично обґрунтовану рівновагу між страховими ризиками та обсягом сформованих резервів.

Проте фінансова турбулентність, спричинена воєнною агресією та макроекономічною нестабільністю, трансформує саму природу соціального ризику. Ризик із індивідуалізованого та прогнозованого перетворюється на системний та кумулятивний. У цьому контексті вимушена міграція виступає не просто як демографічний чинник, а як «екзогенний шок», що руйнує базовий принцип фінансової стійкості — безперервність відтворення людського капіталу в межах національної економіки.

Розрив ланцюга «праця – страховий внесок – соціальна виплата» означає деформацію циклічності фінансових потоків: кошти, які мали б генеруватися всередині країни для виплат поточним пенсіонерам, виводяться разом із трудовими ресурсами за кордон, де вони інтегруються у фінансові системи країн-реципієнтів. Таким чином, українська фінансова архітектура соціального захисту опиняється в стані «ресурсного голоду», що вимагає негайного пошуку нових компенсаторних механізмів.

Пенсійна система України, побудована на домінуванні солідарного рівня, виявилася найбільш вразливою ланкою фінансової системи через її жорстку залежність від демографічних пропорцій. Трансформація її фінансової архітектури під впливом міграції набуває ознак системної деструкції за такими напрямами:

1. Глибока ерозія дохідної бази та криза ЄСВ. Виїзд понад 6 мільйонів громадян, значна частина яких — жінки працездатного віку та висококваліфіковані фахівці (креативний клас, IT-сектор, інженерія), призвів до радикального стиснення податкової бази. Деформація коефіцієнта заміщення: Зменшення кількості платників Єдиного соціального внеску (ЄСВ) автоматично знижує здатність системи фінансувати виплати навіть на мінімально допустимому рівні. Це формує явище «демографічного навантаження», за якого на одного працюючого платника припадає більше одного пенсіонера, що є критичним для солідарних моделей. Втрата майбутніх надходжень: Міграція молоді «вилучає» з фінансової системи майбутню вартість внесків, що робить неможливим довгострокове актуарне планування[1].

2. Системна трансформація джерел покриття дефіциту. Фінансова турбулентність змінила економічну сутність дефіциту Пенсійного фонду України (ПФУ). Від касового розриву до бюджетної інтеграції: Якщо раніше дефіцит розглядався як тимчасова невідповідність, що підлягає оперативному управлінню, то сьогодні він є константою фінансової архітектури. Ми спостерігаємо процес де-автономізації ПФУ: фонд поступово втрачає статус незалежної страхової інституції та перетворюється на департамент Міністерства фінансів, оскільки більша частина виплат покривається за рахунок прямих трансфертів із загального фонду Державного бюджету. Держава як мега-страховик: це означає перехід від страхової моделі до моделі «державного забезпечення», де джерелом соціальних гарантій є не страховий внесок працюючої особи, а загальні податкові надходження та зовнішні запозичення (гранти та кредити міжнародних партнерів)[2].

3. Акумуляція «відкладених» фінансових ризиків майбутніх періодів. Вимушена міграція закладає фундамент для майбутньої фінансової катастрофи соціальної системи. Проблема страхового стажу: мільйони українців за кордоном працюють офіційно, але сплачують соціальні внески в бюджети Польщі, Німеччини, Чехії тощо. Після повернення в Україну ці особи матимуть право на мінімальну соціальну допомогу, але не матимуть сформованих активів у вітчизняній системі. Інституційна пастка: держава постане перед дилемою: або допустити масову бідність серед майбутніх пенсіонерів-репатріантів, або здійснити ще більшу емісію грошових коштів для їх підтримки, що спровокує нову хвилю інфляції та фінансової турбулентності. Необхідність зміни парадигми: це змушує вже сьогодні розглядати трансформацію архітектури у бік безумовного базового доходу для літніх людей або переходу на фінансування пенсій виключно за рахунок прямих податків (наприклад, ПДВ), що повністю зруйнує класичну систему соціального страхування.

Трансформація страхування на випадок безробіття[3]. Система страхування на випадок безробіття під час фінансової турбулентності демонструє зміну пріоритетів використання фінансових ресурсів:

- Від пасивності до активності. В умовах дефіциту кадрів всередині країни фінансова архітектура фонду спрямовується на програми мікрогрантів, перенавчання та ваучери на освіту. Це спроба через фінансові інструменти страхування стимулювати повернення мігрантів та внутрішньо переміщених осіб до активної економічної діяльності.
- Цифрова адаптація. Трансформація системи управління виплатами через платформу «Дія» дозволила зберегти фінансовий контроль за видатками, мінімізуючи бюрократичні витрати в умовах територіальної децентралізації отримувачів.

Фінансова турбулентність та інституційні ризики. Головною проблемою залишається невизначеність статусу мігрантів. З точки зору фінансової архітектури, виникає питання: як залучити

кошти мігрантів до національної системи? Трансформація має передбачати:

- Розвиток двосторонніх угод про соціальне забезпечення (портативність прав).
- Запровадження спеціальних податкових/страхових режимів для дистанційних працівників, які перебувають за кордоном, але бажають зберігати зв'язок із соціальною системою України.
- Стимулювання добровільного страхування як елементу гнучкої архітектури.

Висновки та перспективи. Трансформація фінансової архітектури соціального страхування в умовах вимушеної міграції є вимушеним кроком адаптації до фінансової турбулентності. Основними результатами цієї трансформації є:

1. Гібридизація системи: змішування страхових та бюджетних принципів фінансування.
2. Діджиталізація: перехід до сервісно-орієнтованої моделі, яка не залежить від фізичного місця перебування особи.
3. Необхідність реформи: фінансова турбулентність підтвердила неспроможність чистої солідарної системи в умовах демографічних шоків.

Перспективи подальших досліджень лежать у площині розробки моделей залучення приватного капіталу (накопичувальний рівень) до загальної архітектури соціального захисту, що дозволить знизити тиск на солідарний фонд у довгостроковій перспективі.

Література

1. Бараняк І. Теоретико-концептуальні підходи до дослідження вимушеної міграції населення. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-56.
2. Когут А. Є., Гетун О. М. Економічні ризики в умовах кризи та їх вплив на систему пенсійного забезпечення України. *Дослідження та інновації.* 2025. № 6 (9). С. 4–8. URL: https://rni.com.ua/index.php/ri/article/view/113/109
3. Нагайчук, Н. Г. (2025). Особливості функціонування соціального страхування в умовах війни. *Актуальні питання економічних наук*, (11). DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15579066

УДК: 368:004(477)

Чиж Наталія Михайлівна
к.е.н., доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Луцького національного технічного університету (Україна)

ЦИФРОВІЗАЦІЯ СТРАХОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

JEL classification: *G220; G230; O330*

В умовах воєнного стану економіка України зазнає суттєвих трансформацій, що супроводжуються підвищеним рівнем ризиків, нестабільністю фінансових потоків та зміною поведінки споживачів фінансових послуг. У таких обставинах страхування відіграє важливу роль як інструмент мінімізації ризиків і забезпечення фінансової стабільності як для домогосподарств, так і для бізнесу.

Одночасно спостерігається активізація процесів цифровізації страхового ринку, що проявляється у впровадженні онлайн-каналів продажу страхових продуктів, автоматизації врегулювання страхових випадків, розвитку мобільних застосунків та використанні технологій штучного інтелекту. Цифрові рішення дозволяють страховим компаніям адаптуватися до обмежень воєнного часу, забезпечувати безперервність обслуговування клієнтів, зменшувати операційні витрати та підвищувати швидкість прийняття рішень.

За останні роки в Україні сформувалася стійка тенденція до зростання частки онлайн-страхування. Зокрема, частка електронних договорів за окремими видами обов'язкового страхування перевищує 70–80%, що свідчить про активне впровадження цифрових каналів продажу. У 2022–2024 рр. ця тенденція посилилася внаслідок обмеження фізичного доступу до відділень та зміни споживчої поведінки клієнтів [3].

Важливим напрямом цифровізації є автоматизація процесів врегулювання страхових випадків. Страхові компанії впроваджують онлайн-заявки про настання страхового випадку, дистанційну оцінку збитків за допомогою фото- та відеофіксації, а також алгоритми попереднього розрахунку страхових виплат, що дозволяє скоротити терміни врегулювання на 20–30% та підвищити рівень задоволеності клієнтів.

Розвиток InsurTech-рішень сприяє інтеграції страхових послуг із банківськими сервісами, маркетплейсами та державними цифровими платформами. Це забезпечує розширення доступу до

страхування, спрощення процедур укладання договорів та підвищення рівня проникнення страхових послуг серед населення [4-5].

Разом з тим, війна суттєво вплинула на фінансові показники страхового ринку. У 2022 році обсяг страхових премій скоротився приблизно на 20–25%, однак у 2023–2024 рр. спостерігається поступове відновлення ринку. За підсумками 2024 року валові страхові премії становили близько 53 млрд грн, що на 15% більше порівняно з попереднім роком. Основну частку ринку формує ризикове страхування (близько 89%), тоді як страхування життя становить близько 11%.

Обсяг страхових виплат у 2024 році перевищив 20 млрд грн, а рівень виплат зріс до 39%, що свідчить про підвищення страхових ризиків. Чистий прибуток страхового сектору становив близько 3,9 млрд грн, а рентабельність капіталу досягла приблизно 14%, що підтверджує поступову стабілізацію діяльності страховиків [1; 3].

Структура ринку залишається висококонцентрованою: понад 76% страхових премій припадає на ключові види страхування, зокрема автострахування та медичне страхування. Частка ТОП-10 страхових компаній перевищує 60–70%, що свідчить про домінування великих гравців. Кількість страхових компаній скоротилася до близько 90, що вказує на процеси консолідації ринку.

Водночас трансформуються канали продажу: поряд із традиційною агентською мережею (близько 60%) зростає роль цифрових каналів. У сегменті автострахування частка електронних договорів перевищує 70%. Використання цифрових технологій сприяє зниженню витрат, зокрема аквізаційних, які можуть досягати до 29% страхових премій.

Разом з тим, цифровізація супроводжується низкою викликів, зокрема зростанням кіберзагроз, необхідністю забезпечення захисту персональних даних та нерівномірним рівнем цифрової грамотності населення. Це зумовлює потребу у вдосконаленні нормативно-правового регулювання цифрових страхових послуг.

Таким чином, цифровізація страхового ринку України в умовах воєнного стану виступає ключовим фактором його адаптації та розвитку. Вона забезпечує підвищення ефективності діяльності страховиків, розширення доступу до страхових послуг і зміцнення фінансової стійкості ринку. Подальший розвиток страхового сектору має базуватися на впровадженні інноваційних технологій, розвитку InsurTech-рішень та удосконаленні державного регулювання, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та стійкості ринку в умовах невизначеності.

Література

1. *Про страхування* : Закон України від 18.11.2021 № 1909-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20 (дата звернення: 30.03.2026).
2. *Національний банк України.* Огляд небанківського фінансового сектору. URL: https://bank.gov.ua (дата звернення: 30.03.2026).
3. *Ліга страхових організацій України*. Основні тенденції страхового ринку України у 2024 році. URL: https://uainsur.com (дата звернення: 30.03.2026).
4. *Swiss Re Institute.* World Insurance Sigma Report 2024. URL: https://www.swissre.com (дата звернення: 30.03.2026).
5. OECD. *Digitalisation and Innovation in the Insurance Sector*. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org (дата звернення: 30.03.2026).

УДК: 336.27+336.763

Шевцова Олена Йосипівна
д.е.н., професор кафедри фінансів,банківської справи та страхування,
Дніпровський національний університет ім. Олеся Гончара (Україна)

БОРГОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ: ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ТА ВПЛИВ НА ЕКОНОМІКУ

JEL classification: *G190; G200; H740; H810*

Сучасний ринок боргових інструментів України можна уявити як складний механізм, який постійно перебуває в русі та реагує на внутрішні й зовнішні виклики [1]. Він не лише забезпечує державі можливість фінансувати свої потреби, а й безпосередньо впливає на загальний стан економіки. Різні види боргу по-різному «відгукуються» в економічній системі: одні впливають на інфляційні процеси, інші — на валютний курс або рівень ліквідності банків. Важливо й те, що ці впливи не є сталими: вони змінюються залежно від фази економічного циклу, рівня довіри до

держави, стану фінансових ринків і навіть очікувань економічних агентів. Саме тому борговий ринок варто розглядати не як статичну конструкцію, а як гнучку систему, де баланс між стабільністю та ризиками постійно змінюється.

Особливе місце у цій системі займають облігації внутрішньої державної позики, які фактично стали одним із ключових інструментів підтримки фінансової стабільності. Для банків вони виконують роль надійного та ліквідного активу, який можна швидко конвертувати у ресурси, що особливо важливо в умовах нестабільності. Це створює своєрідну «подушку безпеки» для банківського сектору, допомагаючи зберігати його платоспроможність [2, 3, 4]. Для держави ж цей інструмент є зручним способом покриття бюджетного дефіциту без негайного підвищення податків або скорочення видатків, що дозволяє уникати різких соціально-економічних потрясінь. Проте така зручність має і зворотний бік. Якщо банки надто активно вкладаються в ОВДП, це може призводити до зниження обсягів кредитування реального сектору, адже державні папери стають більш привабливими через нижчий ризик. Крім того, надмірне накопичення цих інструментів може стимулювати інфляційні процеси, особливо якщо фінансування здійснюється через механізми, пов'язані з центральним банком. У періоди валютної нестабільності ці ризики посилюються, оскільки девальваційні очікування можуть змінювати поведінку інвесторів і банків.

Після 2022 року вагомого значення набули військові облігації та інші форми пільгового фінансування, які стали відповіддю на безпрецедентні виклики. Вони виконують не лише економічну, а й важливу соціальну функцію, адже залучають до фінансової підтримки держави широкі верстви населення. Це формує відчуття спільної відповідальності та фінансової солідарності.

Зовнішні запозичення, насамперед у формі єврооблігацій, відкривають для України доступ до глобальних фінансових ресурсів і дозволяють інтегруватися у світову фінансову систему. Вони дають можливість швидко залучати значні обсяги валютних коштів. У сприятливі періоди, коли світові фінансові ринки демонструють стабільність, такі інструменти можуть бути відносно дешевим і ефективним джерелом фінансування. Однак їх використання завжди супроводжується підвищеною залежністю від зовнішніх умов. Зміни в монетарній політиці провідних країн, коливання процентних ставок або глобальні фінансові кризи можуть суттєво вплинути на вартість і доступність запозичень. У таких умовах навіть незначна девальвація національної валюти здатна істотно збільшити боргове навантаження, що перетворює зовнішній борг на фактор додаткової макроекономічної нестабільності [5, 6]. Ефективне управління такими інструментами потребує постійного врахування глобального контексту.

Кредити міжнародних фінансових організацій відіграють особливу роль у підтримці економіки, особливо в періоди криз і структурних трансформацій. Вони не лише забезпечують державу фінансовими ресурсами, а й виступають своєрідним «якорем довіри», сигналізуючи іншим інвесторам про підтримку країни з боку міжнародної спільноти [7, 8, 9, 10]. Такі кредити часто спрямовуються не лише на покриття дефіциту бюджету, а й на реалізацію реформ, які мають довгостроковий позитивний ефект для економіки. У складні періоди вони допомагають згладжувати дисбаланси платіжного балансу, підтримувати валютну стабільність і уникати різких економічних спадів. Водночас важливо розуміти, що такі ресурси не є «безумовними»: вони передбачають виконання певних зобов'язань, і ефективність їх використання значною мірою залежить від якості реалізації реформ. У разі їх невиконання позитивний ефект може бути значно знижений.

Муніципальні облігації мають більш локальний характер і спрямовані на розвиток регіонів та забезпечення фінансової автономії місцевих бюджетів [11]. Хоча їхній вплив на загальнонаціональну економіку поки що обмежений через невеликі обсяги ринку та недостатню ліквідність, потенціал цього інструменту є значним. За умови розвитку фондового ринку та підвищення інституційної спроможності місцевих органів влади муніципальні запозичення можуть стати важливим чинником регіонального економічного зростання та децентралізації фінансових ресурсів.

Корпоративні облігації формують окремий сегмент боргового ринку, який безпосередньо пов'язаний із розвитком бізнесу та інвестиційною активністю. Вони дають можливість підприємствам залучати фінансування без посередництва банків, що сприяє диверсифікації джерел капіталу. У періоди економічного піднесення це стимулює розвиток виробництва, інновацій та зайнятості. Водночас у кризові періоди цей сегмент стає більш вразливим: зростає ризик неплатоспроможності компаній, інвестори стають обережнішими, а доступ до фінансування звужується [12]. Цей ресурс є важливим, але водночас чутливим елементом фінансової системи.

У підсумку, борговий ринок України є складною системою взаємодії між державою, банківським сектором, бізнесом і міжнародними партнерами. Його функціонування визначається балансом між короткостроковими потребами стабілізації та довгостроковими цілями розвитку. Активне використання внутрішніх інструментів, зокрема ресурсів центрального банку та державних цінних паперів, дозволило підтримати фінансову систему, але водночас створило передумови для перегляду

податкової політики щодо банків у 2023 році. Зовнішні запозичення залишаються важливим джерелом валютної стабільності, хоча й підсилюють залежність від глобальних економічних процесів. Інструменти воєнного часу довели свою ефективність, але потребують обережного використання у майбутньому. Розвиток корпоративного сегмента відкриває нові можливості для економіки, хоча й супроводжується підвищеними ризиками. Ефективна боргова політика повинна базуватися на принципах диверсифікації, збалансованості та мінімізації концентраційних ризиків, а також на узгодженості між фіскальними та монетарними заходами. У перспективі саме поєднання інституційної довіри, ефективного управління боргом і спрямування залучених ресурсів у продуктивні сфери визначатиме здатність економіки до стабільного зростання навіть в умовах підвищеної невизначеності.

Література

1. Cavallaro E., Villani I. Financial resilience, growth and risk sharing in the EU. *International Economics.* 2024. Vol. 180. December. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2110701724000738?via%3 Dihub. (date of access: 12.03.2026).
2. Осецький В., Браткова І. Функції державних боргових зобов'язань: минуле та сучасність. *Економічний простір.* 2020. № 156. С. 96–103.
3. Педченко Н.С., Стрілець В.Ю., Луговська Л.А. Фінансова політика залучення боргових зобов'язань держави . *Фінанси, облік і аудит.* 2021. № 37. С. 44–52.
4. *Про депозитарну систему України*. Закон України. 2013. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5178-17. (редакція від 28.08.2025).
5. Шевцова О.Й. Дефіцит державного бюджету як фактор бюджетної безпеки/ О.Й. Шевцова, К.О. Біла, Т.В. Грама .*Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва*: монографія/ за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: 2020. 460с., С.396-404.
6. Шевцова О.Й, Коротя О.Ю. Ринок боргових зобов'язань: структурні аспекти формування. *Ефективна економіка.* 2024. № 9. URL: https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4635.
7. Кожухова Т. В. Фінансування Світовим банком проектів розвитку в Україні. *Науковий вісний Міжнародного гуманітарного університету.* 2016. Вип. 15. С. 17–20. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_ 64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN.
8. Кнейслер О.В., Спасів Н.Я., Корецька Л.В. Трансформація фінансового ринку під цифровим впливом. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2025. №3(17). С. 302-311. URL: https://journal.eae.com. ua/index.php/journal/article/view/556/419.
9. Мінфін: 30 років співпраці з МВФ. *Урядовий портал.* URL: https://www.kmu.gov.ua/news/minfin-30-rokivspivpratsi-z-mvf.
10. *Мінфін: 30 років співпраці зі Світовим банком*. 03.09.2022 р. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/minfin-30-rokiv-spivpratsi-zi-svitovym-bankom.
11. *Аналітичні дані щодо розвитку фондового ринку.* НКЦПФР. 2016-2026. URL: https://www.nssmc.gov.ua/news/insights/#.
12. Бур'янов В.О., Куліш Г.П. Корпоративні облігації у повоєнному відновлені України. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2216.

УДК: 336.1

Шикіна Наталія Анатоліївна
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів,
Одеський національний економічний університет (Україна)
Смолієнко Вікторія Олександрівна
студентка 5 курсу факультету фінансів та банківської справи ,
Одеський національний економічний університет (Україна)

БОРГОВА БЕЗПЕКА УКРАЇНИ ТА ЇЇ ХАРАКТЕРНІ РИСИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

JEL classification: *G280*

Питання щодо обсягів державного боргу та особливо причин, які сприяють його збільшення, є актуальними для будь-якої країни світу. Не менш актуальними є ці питання і для України. Протягом тривалого періоду часу, ще з початку 1990-х років, ціла низка економічних, фінансових, політичних, демографічних та інших факторів сприяли поступовому зростанню обсягів державного боргу України. Основною передумовою такого стану, яка безпосередньо впливала на обсяги державного боргу, був дефіцит державного бюджету, у розмірі якого щорічно знаходили прояв усі невирішені

питання. Особливої уваги заслуговують ті роки, коли темпи зростання державного та гарантованого державою боргу значно перевищували темпи зростання ВВП. Це суттєво впливало на основний індикатор боргової безпеки, а саме на "Державний та гарантований державою борг України, % до ВВП ", граничне значення якого відповідно до діючого законодавства України не повинно перевищувати 60 %.

Але особливої актуальності питання боргової безпеки держави набуло саме в умовах воєнного стану, коли була суттєво порушена фінансова стабільність України та її здатність виконувати свої внутрішні й зовнішні зобов'язання, забезпечувати стійкість бюджетної системи та підтримувати економічний розвиток. У сучасному розумінні боргова безпека характеризує такий рівень і структуру державного та гарантованого боргу, за якого вартість його обслуговування не створює надмірного тиску на фінансову систему, не підриває макроекономічну стабільність та не обмежує можливості уряду проводити ефективну соціально-економічну політику. Управління борговою безпекою включає планування та прогнозування обсягів запозичень, оцінювання боргового навантаження, моніторинг зовнішніх і внутрішніх ризиків, а також розробку механізмів оптимізації структури боргу та мінімізації вартості його обслуговування.

Таблиця 1

Макроекономічні показники України (вибірково)

Рік	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ВВП, млрд грн	3977,2	4222,0	5450,8	5239,1	6628,0	7662,4
Темпи росту ВВП, % до попереднього року	111,7	106,2	129,1	96,1	126,5	115,6
Державний та гарантований державою борг України, млрд грн	1 998,3	2 551,9	2 672,0	4 072,9	5 519,5	6 981,0
Темпи росту державного та гарантованого державою боргу України, % до попереднього року	92,1	127,7	104,7	152,4	135,5	126,5
Державний та гарантований державою борг України, % до ВВП	50,24	60,44	49,02	77,74	83,28	91,11

Джерело: складено авторами з використанням матеріалів [1, 2]

У 2022-2025 роках боргове навантаження в Україні зростало прискореними темпами, що було зумовлено комплексом надзвичайних факторів. Визначальним шоком стало повномасштабне вторгнення Російської Федерації, яке спричинило різке падіння економічної активності, зниження валового внутрішнього продукту, руйнування інфраструктури, значне скорочення виробничого потенціалу країни та масштабну зовнішню міграцію населення.. У цих умовах держава була змушена переорієнтувати бюджетну політику на фінансування оборонних і соціальних потреб, дефіцит яких покривався переважно за рахунок зовнішніх запозичень і міжнародної фінансової допомоги. За офіційними даними, обсяг державного та гарантованого боргу зріс із 4,07 трлн грн у 2022 році до 6,98 трлн грн у 2024 році, тоді як ВВП, хоч і поступово відновлювався, не зростав пропорційними темпами. У результаті співвідношення боргу до ВВП підвищилося з 78,4% у 2022 році до 84,4% у 2023 році й до 91,2% у 2024 році, що перевищує умовно безпечні межі та вказує на формування значних боргових ризиків [1, 2].

Причинно-наслідковий аналіз показує, що основою зростання боргового навантаження стали не лише прямі фіскальні наслідки війни, а й структурні дисбаланси економіки, зокрема звуження податкової бази, висока вартість запозичень, потреба в обслуговуванні боргових зобов'язань, сформованих у попередні роки, а також залежність України від зовнішнього фінансування для покриття нагальних потреб. Водночас існують і позитивні аспекти залучення значних обсягів фінансових ресурсів із-за кордону: вони дали змогу забезпечити безперервність фінансування Збройних Сил України, підтримати соціальні виплати, уникнути колапсу бюджетної системи та зберегти макрофінансову стабільність у найбільш кризові періоди. Високий рівень міжнародної підтримки свідчить також про довіру до майбутнього економічного відновлення України та готовність партнерів брати участь у стабілізації та реструктуризації боргу.

Попри це, значне боргове навантаження створює ряд загроз для післявоєнного розвитку. Зростання витрат на обслуговування боргу обмежуватиме фіскальні можливості уряду, зменшуватиме обсяги інвестицій у відновлення інфраструктури та модернізацію економіки. Надмірна залежність від зовнішнього фінансування може призвести до девальваційних ризиків, послаблення інвестиційної привабливості та підвищення вразливості державних фінансів. Усе це потребує проведення збалансованої стратегії відновлення боргової стійкості у середньостроковій перспективі.

Шляхи вирішення проблеми надмірного боргового навантаження передбачають комплекс структурних та управлінських заходів. Ключовим інструментом має стати реструктуризація комерційного боргу та подовження строків його погашення після завершення активної фази війни, що дасть змогу зменшити короткостроковий тиск на бюджет. Важливим є також стимулювання економічного зростання, відновлення промислового потенціалу, залучення інвестицій і розвиток експортних секторів, адже саме збільшення ВВП є найефективнішим способом знизити відносний рівень боргового навантаження. Підвищення ефективності управління державними фінансами, цифровізація податкових процедур, вдосконалення адміністрування доходів та підвищення прозорості використання фінансової допомоги сприятимуть зміцненню довіри міжнародних партнерів та інвесторів. У післявоєнний період стратегічною метою має стати повернення показника державного боргу до економічно безпечного рівня та формування стійкої боргової політики, здатної забезпечити як фінансову стабільність держави, так і передумови для її довгострокового розвитку. Серед широкого кола завдань, які мають бути вирішені задля покращення стану боргової безпеки України, першочерговим залишається повернення до України українців, які проживають за кордоном та створення позитивного сальдо міграції відповідно до Стратегії демографічного розвитку України на період до 2040 року [3].

Література

1. *Національний банк України. Макроекономічні показники*. Офіційний веб-сайт. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators (дата звернення 01.04.2026 р.)
2. *Офіційний сайт Міністерства фінансів України* (2026), “Інформаційна довідка щодо державного та гарантованого державою боргу України”. URL: https://mof.gov.ua/uk/derzhavnij-borg-ta-garantovanij-derzhavju-borg (дата звернення 01.04. 2026).
3. Верховна Рада України: веб-портал. *Стратегія демографічного розвитку України на період до 2040 року*. URL https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-2024-%D1%80#Text (дата звернення 03.04.2026 р.)

УДК: 336.76:334.722

Баранова Вікторія Глібівна
д.е.н., професор кафедри фінансового менеджменту та фондового ринку,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ЕЛЕМЕНТ ФІНАНСОВОГО РИНКУ

***JEL classification:** G100; H800*

Глобальна економічна криза, яка відбувається протягом останніх десятиліть доводить хиткий стан державних секторів економіки. Намагання держави вирішити питання стійкого розвитку та паралельно наповнення бюджету за рахунок приватизації підприємств певних секторів не доводить однозначну ефективність. Наповнення доходної частини бюджету має одномоментний ефект та не забезпечує стабільні надходження. Крім того, такий шлях стабілізації показав значні вади: значний термін неефективної дії, зменшення ступеню впливу та доходності, зловживання, вичерпний ресурс, немає стійкого зв'язку з фінансовим ринком. Звернемося до ретроспективного аналізу.

Приватизація в Україні у 2008–2018 рр. супроводжувалась корупційними скандалами. Тільки через 10 років була впроваджена масштабна реформа (Prozorro.Продажі), запуск малої приватизації, що дозволило до 2021 року продати понад 1000 об'єктів. З 2015 - 2021 рр. у дохідну частину бюджету надійшло 11,55 млрд грн [1] . При цьому рівень інфляції становив за цей період від 43,3% у 2015 р. до стабілізації близько 10% у 2021 р. (прискорення в кінці року) [2], зростання ВВП коливалось від -9.8% у 2015р. до +3.4% у 2021 р.

За 2022–2025 роки приватизація державного майна в Україні забезпечила доходи на рівні 21 млрд грн, при рівні інфляції 26.6 % у 2022 р. до 8% у 2025 р. та рівні ВВП -29.1% у 2022 р. до +1.8% у 2025 р. Основні надходження за період 2022-2025 рр. забезпечили прозорі аукціони, продаж збиткових підприємств та реалізація санкційних активів. У 2024–2025 роках в Україні спостерігається рекордна активність закриття ФОПів. У 2024 році припинили діяльність майже 210 тис. ФОПів, а старт 2025 року відзначився ще більшим зростанням — на 44% більше закриттів за аналогічний період минулого року. Найбільше закриттів фіксують у роздрібній торгівлі та ІТ, часто через технічні причини чи перереєстрацію.

Попри високу кількість закриттів, на початок 2025 року загальна кількість ФОПів в Україні навіть дещо зросла (+7,5%) порівняно з початком 2024 року, проте динаміка закриття на початку 2025 року суттєво випереджає реєстрацію нових бізнесів. Зауважимо що власники активів розглядають продаж компанії як частину стратегічного управління капіталом — спосіб реінвестувати, залучити партнера чи оптимізувати портфель бізнесів. Але з точки зору наповнення бюджету та зростання ефективності приватизація не принесла суттєвих позитивних результатів: як зазначає М.Давиденко «понад 11 тис компаній закрилися за 11 міс 2025 р.»[3].

Співставляючи подані дані можна зробити висновок, що приватизація не забезпечила зростання економіки, а отримані кошти були знецінені інфляційним чинником. Фінансовий ринок не отримав поштовху розвитку. На сьогодні Україна активно приватизує малі морські порти, переслідуючи мету залучення інвестицій. Ключові угоди включають продаж Усть-Дунайського порту (200 млн грн) компанії "Еліксір" у 2023 році та Білгород-Дністровського порту компанії "Топ-Оффер" у 2025 році. Також практикується продаж послуг навантаження на аукціонах, наприклад, у порту Чорноморська, що з нашої точки зору є більш доцільним. Разом із вантажообігом зросли й фінансові показники портів. У 2026р. порт «Чорноморськ» успішно провів перший онлайн-аукціон з продажу послуг навантаження через Prozorro: вартість послуг збільшилась із 197 до 220 грн за тонну. Особливості угод можна визначити таким чинником: продаються не самі об'єкти, а майнові комплекси стивідорних компаній.

Вважається, що продаж компанії сьогодні - це не вихід із бізнесу, а стратегічний інструмент розвитку: можливість об'єднати капітал, посилити позиції на ринку. З нашої точки зору, у цьому процесі втрачений один з елементів ринку капіталу, а саме, приватні інвестори – фізичні особи, які володіють значним капіталом.

За даними UKR.NET[4] загальний обсяг вкладів фізичних осіб (включаючи ФОП) в Україні на початок листопада 2025 року перевищив 1,5 трильйона гривень, продемонструвавши зростання на 19,4 млрд грн за місяць. Гривневі вклади становлять близько 1 010,2 млрд грн, валютні - 524,6 млрд грн. Таким чином, українська економіка має значний потенціал інвестування.

У 2026 р. був затверджений Порядок формування та оприлюднення переліків державного та комунального майна, що підлягає приватизації[5].Порядок визначає механізм виявлення державного та комунального майна, яке не використовується для виконання функцій держави або основної діяльності підприємств, або використовуються неефективно. Очікується, що механізм дозволить щороку виводити на приватизацію сотні об'єктів.

Вважаємо, що на даному етапі повинен застосовуватись механізм публічно-приватного партнерства замість приватизації особливо у сфері комунальної власності. Публічно-приватне партнерство (ППП) в Україні регламентується новим законом № 4510-IX, прийнятим 19 червня 2025 року. Під публічно-приватним партнерством(ППП) розуміється довгострокова співпраця (не менш 5 років) між державою та приватним сектором, у тому числі фізичними особами, що базується на договірній основі. Співпраця передбачає об'єднання ресурсів, розподіл ризиків та відповідальності для створення або модернізації інфраструктури, надання соціально важливих послуг. Фінансовою основою реалізації ППП, у тому числі, можуть слугувати цінні папери – облігації.

Таким чином, не відбувається втрата для громади комунального майна, а мешканці та зацікавлені особи, як учасники фінансового ринку, отримують стабільний дохід.

Модель ППП для юридичних осіб, заснована на європейських стандартах та використовуються переважно у формі концесії, спільного підприємства (діяльності) або угод про управління, спрямованих на будівництво чи реконструкцію об'єктів інфраструктури, сервісних контрактів, комбінованих проєктів. На приклад, на сьогодні основні концесійні проєкти в Україні зосереджені у портовій інфраструктурі. Найбільші угоди включають передачу порту "Ольвія" компанії QTerminals (Катар) на 35 років та порту "Херсон" компанії "Рісоїл-Херсон". Також активно розвивається концесія у порту «Чорноморськ»[6].

Реалізація проєктів ППП розглядається як один із ключових інструментів інтеграції України у глобальні логістичні ланцюги. З-поміж апробованих у світі механізмів активізації економічного зростання на регіональному і місцевому рівнях, здатних сформувати мультиплікативний ефект, саме публічно-приватне партнерство набуває провідного значення. У розвинених країнах мінімальна частка приватного фінансування складає 25 %.

Особливу увагу заслуговує механізм залучення фізичних осіб до участі у ППП на основі застосування цінних паперів (облігацій для фізичних осіб), що набуває особливого значення у сучасних умовах з врахуванням наявних фінансових можливостей.

Реалізація такої форми ППП потребує розробки системи дій щодо: інформування населення, прозорості процесу реалізації ППП, фінансової грамотності. У цьому контексті необхідним є співпраця ЗВО з місцевими органами влади щодо створення відповідних навчальних проєктів. Також зауважимо, що застосування механізму ППП у контексті використання цінних паперів сприятиме розвитку фінансового ринку.

Література

1. Фонд держмайна. URL: https://www.spfu.gov.ua/ua/news/ (дата звернення: 31.03.2026)
2. Офіційний портал НБУ. URL: https://bank.gov.ua (дата звернення: 25.03.2026)
3. Давиденко М. *Приватні підприємства України:* повний огляд, статистика та приклади на 2025 р. URL:https://engage.org.ua › pry (дата звернення: 20.03.2026)
4. UKR.NET. URL:https://www.ukr.net(дата звернення: 20.03.2026)
5. Постанова КМУ №267 від 18.02.2026. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/267-2026-%D0%BF#Text(дата звернення: 10.04.2026)
6. *Приватизація в Україні:* ФДМУ провів 9 аукціонів на 126 …Delo.ua. URL: https://delo.ua › (дата звернення: 10.04.2026)

UDC: 336.763.3:336.711

Kostiantyn Bilous
PhD, Lecturer of the Department of Financial Management and Capital Markets,
Odesa National Economic University (Ukraine)

PATHWAYS OF REPO MARKET ORGANIZATION IN EASTERN EUROPEAN ECONOMIES

JEL classification: *G100; G150; G180; E580*

Repo research is usually written from the standpoint of large financial centers, where central clearing and classic tri-party services are already well established. Work by A. Copeland and R. J. Kahn, J. Kiff et al., and G. Antinolfi et al. is useful here because it clarifies how clearing design, transparency, and collateral structure shape repo-market functioning [1–3]. At the same time, the literature does not fully explain how repo becomes operational in smaller Eastern European markets. In such settings, the more informative question is not whether the benchmark model has been copied exactly, but which institutional arrangement lowers coordination costs around collateral, settlement, and counterparty exposure enough for repo to function as a repeatable market segment.

These theses identify the main pathways through which organized repo takes shape in Eastern European economies. The analysis uses a structured comparison of six countries: Ukraine, Poland, Czechia, Turkey, Hungary, and Romania. The focus is placed on institutional functionality rather than on formal labels. In practical terms, the comparison asks which arrangement performs three tasks at once: coordinating collateral use, standardizing post-trade processing, and reducing uncertainty about counterparty risk. At the same time, the paper emphasizes a compact typology of market-organization pathways rather than a broader catalog of institutional preconditions. For Ukraine, this perspective is also consistent with prior work by K. Bilous on collateral management and market modernization, which shows that legal and infrastructural changes need to be read together rather than as isolated reforms [4].

The proposed typology is built around operational functions rather than around institutional names alone. An integrated-clearing pathway is identified when a central counterparty or a closely related mechanism becomes the primary mechanism for reducing counterparty uncertainty and routinizing post-trade processing. A synchronized-reform pathway is observed when legal and infrastructure changes reinforce each other within a short period and jointly create a workable, secured funding channel. A central-bank-centered pathway exists when repo use is stabilized primarily through monetary-policy operations rather than through a broad private-market infrastructure. An exchange-linked hybrid pathway appears when the exchange, depository, and adjacent post-trade institutions collectively perform functions that, in larger markets, may be concentrated within a single tri-party structure. This functional approach helps compare heterogeneous country cases without forcing them into an overly rigid benchmark model.

The comparison points to four pathways. The first is an integrated-clearing pathway, in which a CCP-centered design serves as the key mechanism for operational coordination. The second is a synchronized-reform pathway, in which legal and operational changes move in step and accelerate market formation. The third is a central-bank-centered pathway, where repo is organized mainly through the monetary-policy framework. The fourth is an exchange-linked hybrid pathway, where functions associated with a classic tri-party agent are distributed across the exchange, the depository, and related post-trade institutions. Within this scheme, Poland and Ukraine represent more clearly operationalized routes, Czechia reflects the central-bank-centered logic, and Turkey illustrates the exchange-linked route. Hungary and Romania are better treated as boundary cases in which some institutional elements are present, but the organized segment remains incomplete.

Ukraine is especially informative because it shows how legal modernization and operational design can move in parallel. In the Ukrainian case, the relevance of collateral-management reform lies not only in formal legislative adjustments but also in whether market participants have a reliable channel for settlement, risk control, and the repeatable use of collateral. That point links the cross-country comparison to the argument made by K. Bilous: the practical value of reform depends on whether legal recognition is converted into usable market infrastructure [4]. From this angle, Ukraine is not simply one case among six; it is a useful illustration of how a smaller market may shorten the distance between reform on paper and operational market organization.

Two conclusions follow. First, legal recognition of repo does not create a market on its own; it becomes economically meaningful only when paired with a mechanism that routinizes collateral handling and

settlement. Second, for smaller markets, institutional functionality matters more than institutional resemblance to large financial centers. In that respect, J. Kiff et al., as well as C. Julliard et al., show why clearing access, collateral terms, and risk-management design should be treated as part of a single institutional package rather than as separate reforms [2, 5]. For Ukraine and comparable economies, this approach is useful because it helps distinguish between formal modernization and the actual emergence of a stable, secured-funding channel.

At the same time, the argument has clear limits. The six-country comparison is designed to classify pathways, not to estimate causal effects or rank countries by a single performance metric. Hungary and Romania are therefore treated as boundary cases because they show that the presence of selected legal or infrastructural elements should not automatically equate to a mature, organized repo segment. For policy discussion, this limitation is useful rather than problematic: it directs attention away from formal institutional imitation and toward institutional fit. Smaller markets do not need to reproduce every feature of large financial centers. Still, they need a configuration in which collateral rules, settlement practices, and exposure management work together in a stable manner.

References

1. Copeland, A., & Kahn, R. J. (2024). Repo intermediation and central clearing: An analysis of sponsored repo. *Federal Reserve Bank of New York Staff Reports*, 1140. DOI: https://doi.org/10.59576/sr.1140
2. Kiff, J., Gullo, A., Hillier, C., & Papapaschalis, P. (2022). Applying the central clearing mandate: Different options for different markets. *IMF Working Papers*, 14. DOI: https://doi.org/10.5089/9781616359232.001
3. Antinolfi, G., Carapella, F., & Carli, F. (2022). Transparency and collateral: Central versus bilateral clearing. *Theoretical Economics*, 17(1), 185-217. DOI: https://doi.org/10.3982/TE3893
4. Bilous, K. (2023). Implementation of collateral management in the financial market of Ukraine [Vprovadzhennia zastavnoho menedzhmentu na finansovomu rynku Ukrainy]. *Bulletin of Sumy National Agrarian University,* 2(94), p. 13-18. DOI: https://doi.org/10.32782/bsnau.2023.2.3 [In Ukrainian]
5. Julliard, C., Pinter, G., Todorov, K., Wijnandts, J.-C., & Yuan, K. (2022). What drives repo haircuts? Evidence from the UK market. *BIS Working Papers*, 1027. Retrieved from: https://www.bis.org/publ/work1027.pdf (accessed 1 April, 2026).

УДК: 368.01

Бондаренко Павло Валерійович
к.е.н., ст.викладач кафедри фінансового менеджменту та фондового ринку,
Одеський національний економічний університет (Україна)

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ З СТРАХУВАННЯМ ВОДНОГО ТРАНСПОРТУ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ СТРАХУВАННЯ

JEL classification: *G220*

Сучасний міжнародний ринок страхування водного транспорту характеризується глибокими структурними змінами, зумовленими поєднанням технологічного прогресу, кліматичних викликів та геополітичної невизначеності. Водний транспорт забезпечує понад 80 % світової торгівлі, тому ефективне страхування виступає не лише механізмом захисту активів, а й стратегічним елементом інноваційного підприємництва, що сприяє економічному зростанню та масштабуванню інноваційних екосистем. За даними [2], глобальні страхові премії в морському секторі за 2024 рік склали 39,92 млрд дол. США, продемонструвавши зростання на 1,5 % порівняно з 2023 роком. Стабільність спостерігалася в сегментах вантажів та корпуса суден, тоді як офшорна енергетика зазнала скорочення майже на 8 % через низькі ціни на нафту, санкції та декарбонізацію [2].

Основне завдання дослідження полягає в аналізі ключових тенденцій ринку страхування водного транспорту з акцентом на інноваційні трансформації бізнес-моделей страховиків, що забезпечують їхню конкурентоспроможність та стійкість у нових умовах. Особливу увагу приділено геополітичним факторам, зокрема кризі в Червоному морі, яка змусила значну частину флоту уникати протоки Баб-ель-Мандеб та Суецького каналу, перенаправляючись навколо мису Доброї Надії [3]. Це призвело до подовження рейсів на 10–14 днів (до 20–34 днів у круговому рейсі), зростання витрат на паливо (до 1 млн дол. США за рейс Азія–Європа) та викидів CO_2 понад на 46 % [3]. Страхові наслідки включають різке підвищення воєнних премій та загальних ставок hull-страхування [3].

Таблиця 1

Глобальні страхові премії морського страхування за сегментами, 2024 р.

Сегмент	Премії, млрд дол. США	Зміна до 2023, %	Частка в загальному обсязі, %
Вантаж (Cargo)	22,64	1,6	56,7
Корпус суден (Hull)	9,67	3,5	24,2
Офшорна енергетика	4,34	–7,9	10,9
Морська відповідальність	≈3,27	–	8,2
Загалом	39,92	1,5	100

Джерело: складено автором за даними [3]

Аналіз глобальних страхових премій морського страхування за 2024 рік, свідчить про відносну стабільність ринку на тлі помірного зростання загального обсягу премій до 39,92 млрд доларів США, +1,5 % порівняно з 2023 роком. Домінуючу роль відіграє сегмент страхування вантажів, який сформував 22,64 млрд доларів США, що відображає стійкість глобальної торгівлі та значний внесок китайського ринку, де зростання премій випереджало динаміку експорту завдяки розвитку електронної комерції. Сегмент страхування корпусу суден продемонстрував помітніше зростання - до 9,67 млрд доларів США, тобто +3,5 %, що зумовлено підвищенням вартості флоту та стабільним попитом у Європі. Водночас офшорний енергетичний сегмент зазнав скорочення до 4,34 млрд доларів США, що пояснюється низькими цінами на нафту, санкціями та процесами декарбонізації. Частка морської відповідальності ≈ 3,27 млрд доларів США, залишилася стабільною, проте менш динамічною.

Загалом ці тенденції підтверджують стійкість традиційних сегментів морського страхування, водночас підкреслюючи зростаючі виклики для ринку, геополітичну нестабільність, старіння флоту, інфляцію ремонтних витрат та необхідність інноваційних підходів - цифровізація, параметричне страхування та ESG-інтеграція.

Таблиця 2

Динаміка транзиту через протоку Баб-ель-Мандеб та Суецький канал, 2023– 2026 рр.

Період / Показник	***До кризи (2023)***	***Пік кризи (поч. 2024)***	***Січень 2026***	***Зміна порівняно з 2023***
Транзити через Баб-ель-Мандеб (середньоденно)	≈ 70–80 суден	≈ 19 суден	≈ 33 судна (7-денний середній)	–55–60 %
Транзити через Суецький канал (щомісяця, контейнеровози)	≈ 2000–2200	Значне падіння	≈150	–60–86 % (4 квартал 2025 – поч. 2026)
Тривалість рейсу Азія–Європа	Стандартна	+10–14 днів	Залишається подовженою	+10–34 днів (round trip)
Додаткові витрати на паливо (round trip)	–	До 1 млн дол. США	Залишаються високими	Значне збільшення

Джерело: складено автором за даними [2; 3]

Аналіз транзиту через протоку Баб-ель-Мандеб і Суецький канал у 2023–2026 р.р. виявив суттєвий вплив геополітичної кризи на глобальні ланцюги поставок. До кризи середньодобовий транзит становив 70–80 суден, а щомісячний контейнерний трафік через Суецький канал — 2000–2200 одиниць. У січні 2024 р. трафік скоротився до 19 суден на добу, що змусило перевізників переорієнтувати маршрути навколо мису Доброї Надії, подовживши рейси Азія–Європа на 10 - 34 дні та підвищивши витрати на паливо до 1 млн дол. США за рейс. Станом на січень 2026 р. спостерігається часткове відновлення: середній 7-денний транзит через Баб-ель-Мандеб зріс до 33 суден, проте контейнерний трафік через Суецький канал залишився низьким - близько 150 суден на місяць (зниження на 60–86 % порівняно з 2023 р.). Загальне скорочення транзиту становить 55–60 %, за обсягом вантажів - 35–45 %.

Тривалі додаткові витрати продовжують генерувати економічні втрати та інфляційний тиск, актуалізуючи потребу у впровадженні параметричного страхування, AI-моніторингу та диверсифікації маршрутів для підвищення стійкості морської торгівлі [1].

Таблиця 3

Динаміка воєнних страхових премій для транзиту через Червоне море у 2023– 2026 рр., % від вартості корпусу судна

Період	***Воєнна премія за рейс (% hull value)***	***Примітки / Джерела***
До кризи (2023)	0,01–0,05 %	Нормальний рівень
Пік атак (2024)	0,3–1,0 %	Зростання в 10–20 разів; деякі до 1 % за 7 днів
Після перемир'я (кінець 2025)	≈0,2 %	Найнижчий рівень з листопада 2023
Січень–березень 2026 (коливання)	0,2–1,0 %	Залежить від інцидентів; спайки після атак

Джерело: складено автором за даними [2; 3]

Література

1. Бондаренко П.В. Вплив асиметричних ризиків на структурні зміни страхового ринку України. Збірник тез IV Всеукраїнської науково-практичної конференції "*Трансформація менеджменту в умовах глобальної макроекономічної нестабільності*". 18-20 березня 2026 р., м. Миколаїв. МНАУ.
2. The Global Economic Consequences of the Attacks on Red Sea Shipping Lanes. *Center for Strategic and International Studies* (CSIS). 2024. URL: https://www.csis.org/analysis/global-economic-consequences-attacks-red-sea-shipping-lanes
3. IUMI Stats Report 2025. *International Union of Marine Insurance (IUMI)*. Hamburg: IUMI, 2025. 46 p. URL: https://iumi.com/wp-content/uploads/2025/11/IUMI-Stats-Report-2025.pdf

УДК: 336.64:330.341.1:005.334

Добриніна Людмила Вячеславівна
к.е.н., ст. викладач кафедри фінансового менеджменту та фондового ринку,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНИХ ФІНАНСІВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

JEL classification: *G300; M140; O330*

Сучасна парадигма корпоративних фінансів переживає фундаментальний зсув, що виходить далеко за межі класичного бухгалтерського обліку чи простого розподілу грошових потоків. У центрі цієї трансформації лежить перехід від моделі «максимізації добробуту акціонерів» до концепції «стейкхолдер-капіталізму», де успіх компанії вимірюється її здатністю створювати цінність для широкого кола зацікавлених сторін[1]. Цей процес зумовлений трьома основними силами: технологічною революцією, глобальними кліматичними викликами та потребою в екстремальній адаптивності в умовах тривалої нестабільності та непередбачуваності, де одна кризова хвиля накладається на іншу, не залишаючи часу на традиційне відновлення.

Цифровізація стала головним каталізатором змін, перетворюючи фінансові департаменти з центрів реєстрації даних на центри стратегічного прогнозування. Впровадження штучного інтелекту та нейронних мереж дозволяє автоматизувати рутинні операції, мінімізуючи людський фактор, і водночас відкриває можливості для предиктивної аналітики. Сучасний фінансовий директор більше не оперує лише звітами про минулі періоди; він використовує алгоритми машинного навчання для моделювання сценаріїв майбутнього, аналізу ризиків у реальному часі та динамічного ціноутворення. Технології блокчейну та смарт-контрактів децентралізують фінансові операції, забезпечуючи безпрецедентний рівень прозорості та безпеки транзакцій, що критично важливо для глобальних ланцюгів постачання. FinTech-рішення стають частиною внутрішньої інфраструктури корпорацій, дозволяючи оптимізувати управління ліквідністю та доступ до альтернативних джерел капіталу, минаючи традиційні банківські інститути[2].

Паралельно з технологізацією відбувається ціннісна переорієнтація через інтеграцію ESG-критеріїв. Сьогодні екологічна відповідальність, соціальний вплив та якість корпоративного управління стали не просто елементами маркетингу, а реальними фінансовими метриками. Інвестори дедалі частіше відмовляються від вкладень у активи з високим вуглецевим слідом, віддаючи перевагу

«зеленим» облігаціям та проєктам сталого розвитку. Корпоративні фінанси тепер включають оцінку кліматичних ризиків як невід'ємну частину капітального бюджетування. Це створює нову систему координат, де вартість капіталу для компанії безпосередньо залежить від її ESG-рейтингу: чим етичнішим та прозорішим є бізнес, тим дешевший ресурс він отримує на ринку[2].

Зміна стратегічного фокусу з короткострокового прибутку на довгострокову фінансову стійкість є відповіддю на глобальну макроекономічну нестабільність. Традиційні методи фінансового планування, розраховані на роки стабільності, виявилися безсилими перед пандеміями, геополітичними конфліктами та енергетичними кризами.

Фінансова стратегія сучасної корпорації в умовах перманентної турбулентності зазнає докорінної трансформації, переходячи від статичного планування до моделі «антикрихкості», яка дозволяє не просто виживати під час криз, а й ставати сильнішою завдяки їм. Ця концепція базується на трьох фундаментальних стовпах: формуванні надлишкових ліквідних резервів як «подушки безпеки», глибокій диверсифікації джерел фінансування від традиційних банківських кредитів до краудфандингу та цифрових активів, та розвитку операційної гнучкості, що дозволяє бізнесу миттєво масштабуватися або скорочуватися. Важливим інструментом цієї трансформації є перехід від жорсткого річного бюджетування до методології Beyond Budgeting або адаптивного бюджетування[3], яка відмовляється від фіксованих цілей на користь відносних показників та ковзних прогнозів. Завдяки такому підходу фінансова система компанії перетворюється на динамічну екосистему, де ресурси перерозподіляються в реальному часі відповідно до актуальних ринкових викликів та можливостей. Замість того, щоб намагатися точно передбачити майбутнє, корпорації інвестують у власну здатність швидко реагувати на непередбачувані зміни кон'юнктури, що робить фінансовий менеджмент не просто функцією обліку, а стратегічним драйвером адаптивності та довгострокової стійкості бізнесу.

Таким чином, сучасні корпоративні фінанси — це інтелектуальний сплав високих технологій, етичних стандартів та стратегічного маневрування. Це вже не просто наука про гроші, а мистецтво управління капіталом у світі, де дані є новою нафтою, репутація — новою валютою, а швидкість адаптації — головною конкурентною перевагою. Виграють ті структури, які зможуть гармонізувати цифрову ефективність із соціальною місією, забезпечивши не лише прибутковість сьогодні, а й життєздатність у невизначеному майбутньому.

Література

1. Коваленко Ю. М. Фінансова стратегія корпорацій в умовах невизначеності: принципи антикрихкості та адаптивності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2023. Вип. 48. С. 45–51.
2. Зятковська Л. І., Фролова Н. Л. Цифрова трансформація корпоративних фінансів: виклики та можливості. *Економіка та суспільство.* 2022. Вип. 40. URL: https://economyandsociety.in.ua (дата звернення: 15.04.2026).
3. *Beyond Budgeting*: імплементація адаптивного управління фінансами в умовах ринкової нестабільності. URL: https://www.bbrt.org (дата звернення: 15.04.2026).

УДК: 336.7:339.7(477)

Домбровська Софія Олексіївна
к.е.н., ст. викладач кафедри фінансового менеджменту та фондового ринку,
Одеський національний економічний університет (Україна)

РОЛЬ МІЖНАРОДНИХ ФІНАНСОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

JEL classification: *F330; F350*

Роль міжнародних фінансових організацій (МФО) у розвитку економіки України є важливою в умовах повномасштабної війни та глибоких макроекономічних потрясінь. Такі інституції, як Міжнародний валютний фонд, Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку та Європейський інвестиційний банк, виступають ключовими партнерами України, забезпечуючи фінансову підтримку, сприяючи впровадженню структурних реформ і стабілізації економічної системи.

Співпраця України з Міжнародним валютним фондом спрямована насамперед на забезпечення макрофінансової стабільності. У 2023 р. було затверджено чотирирічну програму розширеного фінансування обсягом близько 15,6 млрд доларів США, у межах якої станом на 2025-2026 роки Україна вже отримала понад 10 млрд доларів [1]. Ця програма передбачає не лише надання фінансових ресурсів, але й реалізацію низки реформ, зокрема у сфері фіскальної політики, судової системи та антикорупційної діяльності. Водночас Світовий банк відіграє провідну роль у фінансуванні відновлення країни, мобілізувавши понад 40 млрд доларів допомоги, яка спрямовується на відбудову інфраструктури, підтримку соціальних програм та забезпечення енергетичної стійкості [2]. Важливе місце у розвитку економіки України посідають також європейські фінансові інституції. Європейський банк реконструкції та розвитку інвестував в економіку України понад 20 млрд євро, а Європейський інвестиційний банк активно фінансує інфраструктурні та муніципальні проєкти. Упродовж останніх років їх діяльність зосереджена на підтримці енергетичного сектору, розвитку малого та середнього бізнесу та відновленні критичної інфраструктури, що є ключовими передумовами економічної стійкості держави. Важливу роль у забезпеченні фінансової стабільності відіграє Національний банк України, який реалізує виважену монетарну політику у тісній координації з міжнародними партнерами. Фінансова підтримка МФО також сприяє поступовому відновленню економічного зростання. Крім того, міжнародні фінансові організації активно сприяють реалізації структурних реформ, включаючи вдосконалення антикорупційної інфраструктури, реформу державного управління та зміцнення банківського сектору.

Разом із тим співпраця з МФО супроводжується низкою ризиків. Одним із ключових є зростання державного боргу, який уже перевищує 90% валового внутрішнього продукту, що підвищує ймовірність боргової залежності. Значною проблемою залишається залежність економіки України від зовнішнього фінансування, що робить її вразливою до змін у політиці країн-донорів і може обмежувати економічний суверенітет держави. Умови, які висуваються МФО, зокрема необхідність проведення структурних реформ, оптимізації державних витрат та підвищення тарифів, можуть спричиняти соціальну напругу.

Водночас співпраця з МФО відкриває значні можливості для розвитку економіки України. Очікується, що загальна вартість післявоєнного відновлення перевищить 400-500 млрд доларів, і саме міжнародні партнери стануть ключовими джерелами фінансування цього процесу. Важливим напрямом є також поглиблення інтеграції України до Європейського Союзу, що передбачає доступ до фінансових ресурсів, гармонізацію законодавства та розширення експортних можливостей. Крім того, МФО сприяють розвитку приватного сектору, підтримці малого та середнього бізнесу, залученню іноземних інвестицій та впровадженню інновацій. Таким чином, МФО виступають каталізаторами реформ та інституційних змін. Водночас ефективність цієї співпраці залежить від здатності держави раціонально використовувати залучені ресурси, зменшувати боргові ризики та забезпечувати сталий економічний розвиток у довгостроковій перспективі.

Література

1. Міжнародний валютний фонд. URL: https://www.imf.org/en/home (дата звернення: 17.03.2026)
2. Світовий банк. URL: https://www.worldbank.org/ext/en/home (дата звернення: 17.03.2026)

УДК: 330.322:004.8

Іоргачова Марія Іванівна
к.е.н., доцент кафедри фінансового менеджменту та фондового ринку,
Одеський національний економічний університет (Україна)

РОЗВИТОК ФІНАНСОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ ЗАВДЯКИ ВИКОРИСТАННЮ ТЕХНОЛОГІЙ ШІ: МОЖЛИВОСТІ ТА РИЗИКИ

JEL classification: *G200; O330*

Сьогодні зміни на фінансовому ринку України зумовлені цифровізацією економіки, глобалізацією фінансових потоків та необхідністю підвищення стійкості фінансових інститутів. Одним з ключових чинників сучасних змін виступають технології штучного інтелекту (ШІ), які розширюють можливості фінансового посередництва, оптимізують процеси та сприяють розвитку нових фінансових продуктів. Використання технологій ШІ на світовому фінансовому ринку виступає важливим чинником модернізації та розвитку фінансових ринків окремих країн, оскільки сприяє

фінансовій інтеграції та підвищенню ефективності їх фінансових установ. Для нашої країни це питання є особливо актуальним в контексті післявоєнного економічного відновлення України. ШІ на фінансовому ринку представляє собою сукупність технологій машинного навчання, обробку великих даних та автоматизацію прийняття управлінських рішень у фінансовій сфері.

Використання технологій ШІ на фінансовому ринку забезпечує можливість обробки значних масивів інформації з меншими витратами та більш точним прогнозуванням майбутніх ринкових тенденцій. Зокрема, у дослідженнях [1-4] визначається, що використання технологій ШІ у фінансових установах має позитивний вплив на функціонування фінансових ринків та їх стабільність, дозволяє підвищити продуктивність, знизити витрати та має позитивний вплив на фінансову результативність банків, зокрема підвищує рентабельність їх активів.

Напрямами використання технологій ШІ на фінансовому ринку є: автоматизація фінансових операцій (підвищення швидкості обробки транзакцій та ліквідності ринку, оптимізація ціноутворення на фінансові активи); управління фінансовими ризиками (точніша оцінка кредитоспроможності позичальника та прогнозування ринкових коливань, швидке виявлення шахрайських операцій); індивідуалізація фінансових послуг (створення персональних фінансових продуктів).

Також, данні технології є важливими для діяльності регуляторів фінансового ринку, оскільки дозволяють здійснювати моніторинг основних фінансових потоків, оцінити можливі системні ризики та сформувати превентивні заходи для запобігання несприятливим явищам. Для України впровадження технологій ШІ особливо важливо з огляду на наявну необхідність забезпечити доступність фінансових послуг (у регіонах із обмеженою мережею), також це стимулює підвищення якості фінансових послуг та сприяє структурному розвитку фінансового ринку.

Окрім значного потенціалу, використання технологій ШІ має певні ризики: залежність фінансових установ від технологічних платформ, загрози кібербезпеці, а також необхідність створення ефективного регуляторного середовища, яке сформує баланс між стимулюванням впровадження фінансових інновацій та підтримкою фінансової стабільності.

Таким чином, використання технологій ШІ, попри деякі можливі ризики, дозволить підвищити ефективність фінансового ринку України, оптимізувати фінансові операції та зменшити невизначеність, оскільки сприятимуть точнішому прогнозуванню, підвищенню фінансової стійкості, розширенню доступу до фінансових послуг, що призведе до розвитку фінансового ринку України.

Література

1. Adrian T. Artificial Intelligence and its Impact on Financial Markets and Financial Stability. 2024. URL: https://www.imf.org/en/news/articles/2024/09/06/sp090624-artificial-intelligence-and-its-impact-on-financial-markets-and-financial-stability (date of access: 19.03.2026).
2. Tang Z. Research on the Application of Artificial Intelligence in the Financial Field. *International Conference on E-commerce and Artificial Intelligence, Hangzhou,* China, 25–27 October 2024. 2024. P. 307–313. DOI: https://doi.org/10.5220/0013224100004568.
3. Transforming banking: Examining the role of AI technology innovation in boosting banks financial performance / B. G. Emmanuel et al. *International Review of Financial Analysis*. 2024. DOI: https://doi.org/10.1016/j.irfa.2024.103700.
4. Радіонов Ю. Штучний інтелект у розвитку фінансового ринку. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-55.

UDC: 368.01

Yelizaveta Kulikova
PhD, Senior Lecturer of the Department of Financial Management and Stock Market,
Odesa National Economic University (Ukraine)

DIGITAL TRANSFORMATION OF PENSION INSURANCE: OPPORTUNITIES AND RISKS

JEL classification: *G220; H550; O330; G280; D810*

The rapid development of digital technologies has significantly transformed the global financial sector, including pension insurance systems. Digital transformation refers to the integration of innovative technologies such as artificial intelligence, big data, blockchain, cloud computing, and online platforms into financial and administrative processes. In the field of pension insurance, digitalization creates new opportunities for improving efficiency, accessibility, transparency, and quality of services [1]. However,

alongside these advantages, it also generates a range of economic, technological, and social risks.

One of the key opportunities of digital transformation in pension insurance is the automation of administrative procedures. Digital platforms simplify the registration of insured persons, calculation of pension contributions, and management of pension accounts. This reduces operational costs and minimizes the probability of human error. Moreover, online services increase the accessibility of pension information and allow citizens to monitor their pension savings in real time. As a result, digitalization strengthens trust in pension institutions and promotes financial inclusion [2].

Another important advantage is the use of big data analytics and artificial intelligence in pension fund management. Modern analytical tools help financial institutions forecast demographic changes, assess investment risks, and optimize pension asset allocation. Blockchain technology can also improve transparency and security by ensuring reliable storage of financial data and preventing fraud.

Despite these benefits, digital transformation of pension insurance is associated with significant risks. Cybersecurity threats remain one of the major challenges. Pension databases contain sensitive personal and financial information, making them attractive targets for cybercriminals. Data breaches or cyberattacks may undermine public confidence in pension systems and cause financial losses [4].

In addition, digital inequality creates barriers for certain social groups, particularly elderly people and residents of rural areas who may have limited access to digital technologies or insufficient digital literacy. Excessive dependence on automated systems may also reduce the role of human control and increase systemic risks in cases of technical failures or software errors [3].

Therefore, successful digital transformation of pension insurance requires a balanced approach that combines technological innovation with effective regulation, cybersecurity measures, and social protection policies. Governments and financial institutions should invest in digital infrastructure, improve legal frameworks, and promote digital literacy among citizens. Only under such conditions can digital technologies contribute to the development of sustainable, transparent, and inclusive pension insurance systems [5].

References

1. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). Pensions at a Glance 2023: OECD and G20 indicators. OECD Publishing. DOI: https://doi.org/10.1787/678055dd-en
2. World Bank. (2022). Digitalization of social protection and pension systems. World Bank Group. URL: https://www.worldbank.org/en/topic/socialprotection
3. *International Labour Organization. (2021). World social protection report 2020–2022: Social protection at the crossroads. ILO*. DOI: https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_817572/lang--en/index.htm
4. International Monetary Fund. (2022). Fintech and the future of financial services. IMF Working Paper. URL: https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2022/01/Fintech-and-the-Future-of-Financial-Services-511702
5. European Commission. (2021). Digital finance strategy for the EU. URL: https://finance.ec.europa.eu/publications/digital-finance-strategy_en

УДК: 336.5

Лапіна Ірина Сергіївна
к.е.н., доцент кафедри фінансового менеджменту та фондового ринку,
Одеський національний економічний університет (Україна)
Пінті Анастасія Валеріївна
к.е.н., викладач кафедри фінансового менеджменту та фондового ринку,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ІНВЕСТИЦІЇ В УКРАЇНУ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

JEL classification: *E220; F210; G110*

У сучасних умовах інвестиції виступають ключовим чинником забезпечення макроекономічної стабільності, відновлення економічного потенціалу та формування довгострокових передумов сталого розвитку України. Вони виконують не лише функцію фінансового забезпечення економічних процесів, а й виступають інструментом структурної трансформації національної економіки, сприяючи підвищенню її конкурентоспроможності на міжнародному рівні. Крім того, інвестиції забезпечують мультиплікативний ефект у розвитку суміжних галузей, стимулюють зайнятість населення та формують базу для зростання бюджетних надходжень. В умовах воєнного стану

інвестиційна діяльність набуває особливого значення, оскільки саме вона визначає можливості структурної модернізації економіки, відновлення зруйнованих виробничих ланцюгів, розвитку нових секторів та її адаптації до сучасних глобальних викликів [1].

Водночас інвестиційне середовище України характеризується значною кількістю ризиків, серед яких домінують безпекові, макроекономічні та інституційні чинники. Сукупна дія цих факторів формує високий рівень невизначеності для потенційних інвесторів, що ускладнює прийняття інвестиційних рішень та знижує інтенсивність інвестиційних потоків. Зокрема, воєнні дії спричинили масштабні руйнування критичної інфраструктури, суттєве зниження виробничого потенціалу, скорочення внутрішнього платоспроможного попиту та відтік трудових ресурсів за кордон, що комплексно негативно впливає на інвестиційну привабливість держави [2]. Додатково варто відзначити зростання логістичних витрат, порушення експортних ланцюгів та нестабільність валютного ринку, що також підвищує рівень ризикованості інвестиційної діяльності. Крім того, важливими стримувальними факторами залишаються недосконаліть судової системи, корупційні ризики, недостатній рівень захисту прав інвесторів, а також обмежена ефективність правозастосовних механізмів [3].

Суттєвою проблемою залишається також обмежений доступ до фінансових ресурсів та висока вартість капіталу, що зумовлює зниження інвестиційної активності як з боку внутрішніх, так і зовнішніх інвесторів. У сучасних умовах банки та інші фінансові установи демонструють обережну кредитну політику, орієнтуючись на мінімізацію ризиків та збереження ліквідності, що обмежує можливості фінансування інвестиційних проєктів, особливо у високоризикових галузях економіки [4].

Водночас висока вартість кредитних ресурсів, обумовлена макроекономічною нестабільністю, інфляційними процесами та жорсткою монетарною політикою, додатково стримує реалізацію інвестиційних ініціатив. За таких умов особливого значення набуває диверсифікація джерел фінансування, включаючи залучення міжнародної фінансової допомоги, розвиток фондового ринку, використання інструментів зеленого фінансування та сек'юритизації активів. Це зумовлює необхідність активізації державної підтримки та розвитку альтернативних джерел фінансування, зокрема через механізми державно-приватного партнерства, проєктного фінансування, інструменти структурного фінансування, а також використання змішаного фінансування [5].

Попри зазначені виклики, Україна має значний інвестиційний потенціал, який обумовлений як наявністю природних ресурсів, так і вигідним географічним положенням, розвиненим аграрним сектором та високим рівнем людського капіталу. Одним із ключових напрямів є повоєнна відбудова, яка охоплює не лише відновлення зруйнованих об'єктів, а й їх модернізацію на основі сучасних технологій та принципів сталого розвитку. Це передбачає розвиток транспортної та енергетичної інфраструктури, цифровізацію економіки, впровадження інноваційних рішень, підвищення енергоефективності та екологічної безпеки. Особливу роль відіграють інноваційно-інвестиційні проєкти, які сприяють технологічному оновленню виробництва, розвитку високотехнологічних галузей, зокрема ІТ-сектору, машинобудування та «зеленої» енергетики, а також формуванню довгострокових конкурентних переваг національної економіки.

Важливим чинником підвищення інвестиційної привабливості України є інтеграція до європейського економічного простору, яка відкриває нові можливості для залучення іноземного капіталу та доступу до фінансових ресурсів Європейського Союзу. Гармонізація законодавства з нормами ЄС, удосконалення регуляторного середовища, забезпечення прозорості ведення бізнесу та впровадження міжнародних стандартів корпоративного управління сприятимуть підвищенню довіри іноземних інвесторів, зниженню інституційних ризиків та розширенню інвестиційних потоків у національну економіку. Водночас важливим є формування позитивного інвестиційного іміджу держави на міжнародній арені, що передбачає активну комунікацію з потенційними інвесторами, участь у міжнародних економічних форумах та розвиток інвестиційної дипломатії.

Інвестиції в Україну характеризуються поєднанням значних ризиків і вагомих перспектив, що формує складний, але водночас перспективний інвестиційний ландшафт. Подолання існуючих бар'єрів потребує комплексного підходу, що включає посилення інституційної спроможності держави, удосконалення регуляторної політики, розвиток сучасних фінансових інструментів, забезпечення прозорості економічних процесів та активізацію міжнародного співробітництва. Важливим є також забезпечення стабільності макроекономічної політики, підвищення ефективності державного управління та розвиток інфраструктури фінансового ринку. У свою чергу, ефективна реалізація інвестиційної політики, орієнтованої на інноваційний розвиток і структурну модернізацію, здатна стати основою для відновлення економіки України, підвищення її стійкості до зовнішніх шоків, інтеграції у глобальні економічні процеси та забезпечення довгострокового соціально-економічного розвитку.

Таким чином, інвестиції в Україну слід розглядати водночас як складний і стратегічно перспективний напрям економічного розвитку. Головними викликами залишаються воєнні ризики, інфраструктурні втрати, інституційні бар'єри та обмежений доступ до довгого капіталу. Водночас перспективи пов'язані з масштабами майбутньої відбудови, поглибленням європейської інтеграції, міжнародною фінансовою підтримкою, розвитком механізмів гарантування ризиків та структурною модернізацією національної економіки. Саме поєднання внутрішніх реформ, міжнародних гарантій і цільових інвестиційних стимулів може забезпечити перетворення України на конкурентоспроможний простір для стратегічного інвестування.

Література

1. Вакун О. В., Готич М. І. Інвестиційний потенціал економіки України у поствоєнний період: виклики та можливості. *Ефективна економіка.* 2025. №1. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1 (дата звернення: 27.03.2026).

2. Нечипорук О. Проблеми залучення іноземних інвестицій в Україну в умовах війни. *Економіка та суспільство.* 2023. №54. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-6 (дата звернення: 27.03.2026).

3. Яцентюк Р. М. Інвестиційний клімат та інституційне середовище бізнесу в Україні в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. №7 (284). С. 78-84. DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-289-78-84 (дата звернення: 27.03.2026).

4. Вакулич М. М. Оцінювання стану інвестиційного клімату в економіці України в умовах воєнних викликів. *Управління змінами та інновації.* 2025. №13. С. 12-16. DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2025-13-2. (дата звернення: 27.03.2026).

5. Лапіна І. С. Місце структурного фінансування у повоєнній відбудові економіки України. *Науковий вісник*, 2025. № 9 (334). С. 65-72. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-9-334-65-72 (дата звернення: 27.03.2026).

УДК: 336.711.6:336.764

Менабдішвілі Давід Григорович
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти ступеня доктора філософії
кафедри фінансового менеджменту та фондового ринку,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ВПЛИВ ДЕПОЗИТНИХ СЕРТИФІКАТІВ НБУ НА ЦІНОУТВОРЕННЯ ВАЛЮТНИХ ДЕРИВАТИВІВ

JEL classification: *E520; E580; G130; G210*

У січні 2022 року комерційні банки тримали у депозитних сертифікатах (ДС) НБУ лише 95,3 млрд грн. За неповних два роки після повномасштабного вторгнення ця цифра зросла до 621,7 млрд грн [1]. Для розуміння масштабу: до лютого 2022-го обсяг ДС не перевищував 10–18% корпоративного кредитного портфеля у гривні, а у 2022–2023 рр. він уже перекрив його в 1,3–1,6 раза. У травні 2025 р. НБУ нарешті дозволив укладати форварди на валютному ринку (Постанова № 53 від 09.05.2025) [2]. Але чи зможуть банки, чия ліквідність «припаркована» у безризиковому інструменті, запропонувати бізнесу нормальні ціни на цьому новому ринку?

Проблема витіснення, коли державний інструмент забирає ресурси у приватного сектору, добре відома зі світової літератури. Y. Huang, M. Pagano та U. Panizza показали у The Journal of Finance, як випуск муніципальних облігацій у Китаї «забрав» інвестиції у приватних компаній [3]. V. Acharya та S. Steffen описали схожий механізм для Європи: банки скуповували суверенні облігації як carry trade замість того, щоб кредитувати підприємства [4]. Ми у нашому дослідженні на 120 місячних спостереженнях (2016–2025 рр.) перевірили, чи працює подібний механізм в Україні, і виявили специфічний канал витіснення через альтернативну вартість, який «вмикається» тільки в умовах воєнного стану [1]. Результати OLS-моделювання наведені у табл. 1.

Таблиця 1

Результати OLS-регресії (залежна змінна: g_loans)

Змінна	***Модель 1 (повна)***	***Модель 2 (інтеракція)***	***Модель 3 (воєнний)***	***Модель 4 (до 02.2022)***
g_cd	–0,063***	–0,035	–0,205***	–0,018
g_cd × WAR	n/a	–0,138***	n/a	n/a

key_rate	0,002***	0,002***	0,001***	0,003**
cpi_yoy	–0,001***	–0,001***	–0,001***	–0,002***
R^2	0,389	0,430	0,872	0,255
N	119	119	46	73

*Примітка: *** p < 0,01; ** p < 0,05.*

Джерело: розраховано автором [1]

Цифри у таблиці говорять самі за себе. До повномасштабного вторгнення (Модель 4) зв'язок між ДС та кредитуванням був статистично нульовим: β = –0,018, p = 0,60. А от у воєнному підперіоді (Модель 3) картина різко міняється: β = –0,205, p < 0,001, R^2 = 0,87. Іншими словами, зміни обсягу ДС пояснюють 87% коливань темпів корпоративного кредитування. Інтеракційний член g_cd × WAR = –0,138 (p = 0,005) однозначно вказує: війна запускає цей механізм витіснення. Кореляція Пірсона r = –0,90 (p < 0,001) у воєнному підперіоді підкріплює цей висновок [1].

Як саме це впливає на ціни форвардів? Логіка проста. Банк погодиться котирувати форвард лише тоді, коли заробить на цьому не менше, ніж на ДС. На квітень 2026 р. тримісячні ДС приносять 17% річних (облікова ставка 15% плюс 2 в.п. спреду за Постановою НБУ № 77 від 06.03.2025 [5]). І ці 17% банк отримує при нульовому ризику, бо зобов'язання НБУ мають нульову вагу ризику за Базель III (RWA = 0%). Жодної копійки капіталу резервувати не потрібно.

З форвардом усе інакше. Банк заробляє на спреді між ціною купівлі та продажу контракту, і це лише 2–4% річних від нотіоналу. При цьому він несе кредитний ризик контрагента (а українське підприємство в умовах війни не найнадійніший позичальник), ринковий ризик курсу та операційні витрати на хеджування власної позиції. Під ці ризики банк зобов'язаний зарезервувати капітал: 8% від RWA, де RWA може складати 20–100% від нотіоналу.

Конкретний приклад. Банк має 100 млн грн вільної ліквідності. Якщо він розмістить їх у тримісячних ДС, то за рік отримає 17 млн грн, не витративши жодної одиниці регуляторного капіталу. Якщо ж він спрямує ту саму суму на маркет-мейкінг форвардів, дохід складе 2–4 млн грн, але під це доведеться зарезервувати близько 4 млн грн капіталу (8% × 50 млн RWA при середній вазі ризику 50%). Кожна гривня балансу у ДС приносить в 4–8 разів більше, ніж у форварді. І навіть після зниження облікової ставки до 15% у січні 2026 р. [2] ця диспропорція нікуди не поділася (табл. 2).

Таблиця 2

RAROC для позиції 100 млн грн (квітень 2026 р.)

Параметр	***ДС овернайт***	***ДС 3-місячні***	***Маркет-мейкінг форварду***
Розміщення, млн грн	100	100	100 (нотіонал)
Дохід, млн грн/рік	15,0	17,0	2,0–4,0 (спред)
RWA, млн грн	0	0	50 (при вазі 50%)
Капітал (8% × RWA)	0	0	4,0
RAROC (дохід / капітал)	∞ (капітал = 0)	∞ (капітал = 0)	50–100%
Дохід на од. балансу	15,0%	17,0%	2,0–4,0%

Джерело: розраховано автором за даними НБУ [2; 5]

Щоб банку взагалі мало сенс котирувати форвард, мінімальна премія має покрити альтернативну вартість ДС. Якщо порахувати за формулою Fmin = S × (1 + rdc + σ) / (1 + r*) – S з параметрами rdc = 17%, σ = 3%, r* = 5%, то виходить близько 15% річних. Для більшості підприємств це занадто дорого. У підсумку бізнес опиняється у ситуації, коли обмежені і кредитні ресурси (β = –0,205), і доступ до хеджування, бо ціну на деривативи деформує той самий канал альтернативної вартості.

Таким чином ДС НБУ, хоча і потрібні для стерилізації надлишкової ліквідності, одночасно блокують розвиток ринку деривативів. Розрахунки чітко показують: R^2 = 0,87 і r = –0,90 у воєнному підперіоді, а різниця у дохідності на одиницю балансу між ДС та форвардами сягає 4–8 разів. Перспективними є напрями дослідження гіпотези наскільки чутливою буде пропозиція форвардних контрактів до зниження ставок ДС, і чи можна сконструювати модель стерилізації, яка б не заважала формуванню ринку хеджування.

Література

1. *Національний банк України.* Грошово-кредитна та фінансова статистика. Лютий 2026 року. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial (дата звернення дата звернення 10.04.2026)

2. *NBU Eases Multiple FX Restrictions to Support Economy* : вебсайт. URL: https://bank.gov.ua/en/news/all/natsionalniy-bank-pomyakshuye-nizku-valyutnih-obmejen (дата звернення: 10.04.2026).

3. Huang Y., Pagano M., Panizza U. Local Crowding-Out in China. *The Journal of Finance.* 2020. Vol. 75, No. 6. P. 2855–2898. DOI: https://doi.org/10.1111/jofi.12966.

4. Acharya V. V., Steffen S. The «greatest» carry trade ever? Understanding eurozone bank risks. *Journal of Financial Economics*. 2015. Vol. 115, No. 2. P. 215–236. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2014.11.004.

5. *NBU Raises Key Policy Rate to 15.5%* : вебсайт. URL: https://bank.gov.ua/en/news/all/natsionalniy-bank-ukrayini-pidvischiv-oblikovu-stavku-do-155 (дата звернення: 10.04.2026).

УДК: 368.2:656.6

Тутов Віталій Олексійович
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти ступеня доктора філософії
кафедри фінансового менеджменту та фондового ринку,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ВИЗНАЧЕННЯ АЛЬТЕРНАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ СТРАХОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ВОДНОГО ТРАНСПОРТУ

JEL classification: *G220*

Сучасні реалії ринку страхування водного транспорту в Україні формуються під впливом глобальної торгівлі, геополітичної нестабільності та необхідності відновлення національного флоту. Водний транспорт обслуговує значну частину світового вантажообігу, проте в Україні його розвиток стримується високим рівнем зносу суден, відсутністю системного оновлення флоту та недостатнім державним контролем безпеки судноплавства.

На розвиток страхування водного транспорту впливають дві групи чинників: загальні для страхового ринку (інформаційно-психологічні, правові, інфраструктурні, фінансово-економічні) та специфічні для морського страхування. Серед них — низька довіра до страховиків, недосконаліть нормативної бази, обмеженість інвестиційних інструментів та значне перестрахування ризиків за кордоном (до 50–65 % за договорами добровільного страхування).

Аналіз сучасного стану показує, що існуючі страхові продукти не відповідають потребам судновласників: обмежене покриття, великий перелік винятків, недостатнє врахування людського чинника та відсутність окремої звітності щодо страхування вантажів морським транспортом. Геополітичні ризики (війна, атаки на судноплавство) суттєво підвищують вартість страхових премій та ускладнюють доступ до міжнародних ринків.

Особливо гостро ці проблеми проявляються в умовах повномасштабної війни та геополітичної нестабільності. Зростання воєнних ризиків, блокування морських шляхів та підвищення страхових премій за воєнні ризики (до 2,5–3 % для Чорного моря) призводять до скорочення кількості укладених договорів добровільного морського страхування та зниження інвестиційної привабливості галузі. У таких умовах традиційні механізми страхового захисту вже не забезпечують достатньої фінансової стійкості суб'єктів водного транспорту, що актуалізує необхідність пошуку альтернативних стратегій.

Рівень застрахованих вантажів не перевищує 35–40 %, переважно експортних, що орієнтовані на правила Інкотермс 2020. Аналіз сучасного стану показує, що існуючі страхові продукти не відповідають потребам судновласників: обмежене покриття, великий перелік винятків, недостатнє врахування людського чинника та відсутність окремої звітності щодо страхування вантажів морським транспортом.

Геополітичні ризики (війна, атаки на судноплавство) суттєво підвищують вартість страхових премій та ускладнюють доступ до міжнародних ринків. Для подолання цих викликів необхідне визначення альтернативних стратегій страхового забезпечення функціонування та розвитку водного транспорту.

Серед перспективних напрямів:

- розвиток державно-приватного партнерства у страхуванні воєнних ризиків з метою зниження навантаження на національних страховиків;
- активна діджиталізація страхових послуг для підвищення прозорості, швидкості оформлення полісів та аналітики ризиків;
- створення спеціалізованих страхових пулів та механізмів взаємного страхування (за аналогією з міжнародними P&I-клубами);

- стимулювання «зеленого» страхування для підтримки модернізації флоту відповідно до екологічних стандартів;
- удосконалення нормативно-правової бази ліцензування морського страхування та впровадження єдиної державної стратегії розвитку галузі.

Реалізація запропонованих альтернативних стратегій страхового забезпечення функціонування та розвитку водного транспорту дозволить суттєво підвищити фінансову стійкість суб'єктів господарювання галузі, значно зменшити їхню залежність від державних бюджетних дотацій, створити привабливі умови для залучення значних інвестиційних ресурсів у модернізацію національного флоту та розвиток транспортної інфраструктури, а також забезпечити ефективну інтеграцію українського ринку морського страхування в європейський та міжнародний страховий простір, підвищивши при цьому конкурентоспроможність вітчизняного водного транспорту та сприявши його сталому розвитку в умовах сучасних глобальних економічних і геополітичних викликів.

Література

1. Кнейслер О., Король С., Спасів Н. Прагматизм управління фінансовою стійкістю страхових компаній в Україні. *Світ фінансів.* 2023. № 3 (72). С. 99–110. DOI: https://doi.org/10.35774/SF2022.03.099.
2. Губіна Г. Ліцензійні умови провадження страхової діяльності в морській сфері в Україні. *Актуальні проблеми правознавства.* 2019. № 2 (18). С. 39-42. URL: https://appj.wunu.edu.ua/index.php/appj/article/view/669
3. Баранова В. Діджиталізація як засіб розширення функцій страхування. *Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях* : Зб. матеріалів XIX Міжнар. наук.-практ. конф. Одеса, 2021. С. 157–158. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2021-11-12-288-289-15-19.
4. Review of Maritime Transport 2023. *UNCTAD.* URL: https://unctad.org/publication/review-maritime-transport-2023 (дата звернення: 12.04.2026).
5. Stats Report 2024. *International Union of Marine Insurance*. URL: https://iumi.com/wp-content/uploads/2024/12/IUMI-Stats-Report-2024.pdf (дата звернення: 12.04.2026).

УДК: 336.71:005.334

Гончар Катерина Олександрівна
доктор філософії з фінансів, банківської справи та страхування,
викладач кафедри банківської справи,
Одеський національний економічний університет (Україна)

КІБЕРБЕЗПЕКА ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ

***JEL classification:** G210, G310*

Банківський сектор є однією з найбільш пріоритетних цілей для кіберзлочинності, оскільки він акумулює значний обсяг грошової маси, належить до критично важливої інфраструктури та володіє конфіденційними персональними даними. Кіберзагрози для глобальної фінансової та банківської системи є предметом значного занепокоєння навіть на рівні G7, адже атаки стають дедалі складнішими, частішими та цілеспрямованішими. Особливо актуальним дане питання стало у зв'язку з цифровою трансформацією банківського сектору, в якому за даними Світового банку вже 46% клієнтів отримують послуги виключно за допомогою цифрових каналів комунікації, що значно збільшує вразливість всієї фінансової галузі до кіберризиків [1].

Для України останнім часом питання забезпечення операційної стійкості банківського сектору набуває особливого значення переважно внаслідок військових ризиків, які супроводжуються масштабними кібератаками, що здатні паралізувати платіжні системи та підірвати довіру вкладників. Як зазначається Національним банком України, вже у 2023 році кількість кіберінцидентів у фінансовому секторі України збільшилась на 80% в порівнянні з довоєнним періодом [2]. Для держави, що знаходиться в активній воєнній фазі, критично важливим є підтримка фінансової стабільності, зокрема безпечне та ефективне функціонування банківської системи, яка гарантує виконання фінансових зобов'язань у встановлені терміни, а здатність банків захищати конфіденційність, цілісність та доступність даних і активів забезпечується у тому числі ефективним кіберзахистом. Окрім фінансових збитків, порушення функціонування системи кібербезпеки викликає суттєві збої в процесах обслуговування, що, у свою чергу, може спричинити відтік депозитних ресурсів і формування системної кризи ліквідності.

Комітетом з платежів та ринкової інфраструктури Міжнародної організації комісій з цінних паперів у власному Керівництві щодо кіберстійкості інфраструктур фінансового ринку операційну стійкість визначено як здатність банку підтримувати основні операційні потужності в умовах стресу або несприятливих обставин та відновлювати їх у часові рамки, узгоджені з наданням критичних економічних послуг. Важливо наголосити, що операційна стійкість охоплює не лише IT-системи, а й людей та процеси, що тільки в комплексі можуть забезпечити життєздатність усіх операцій. [3]

Відповідно до міжнародних стандартів (NIST, CPMI-IOSCO), архітектура операційної стійкості базується на таких елементах: виявлення, захист, реагування, відновлення (рис.1).

Detection (Виявлення)	Protection (Захист)	Response (Реагування)	Recovery (Відновлення)
- моніторинг в режимі реального часу - картографування - використання ШІ для виявлення загроз	- кіберзахист (шифрування, багатофакторна автентифікація, сегментація мереж) - управління доступом - навчання персоналу	- локалізація інциденту - визначення збитків - реагування відповідно до протоколів	- відновлення критично важливих операцій - очищення системи від наслідків кібератак - аналіз причин інциденту

Рис. 1 Елементи архітектури операційної стійкості

Джерело: систематизовано автором на основі [3]

Чотири ключові елементи операційної стійкості утворюють своєрідний цикл, який дозволяє банкам залишатися функціональними навіть в умовах частих кібератак, системних збоїв або зовнішніх криз. Виявлення полягає у визначенні критичних бізнес-процесів, аналізі усіх ресурсів, від яких залежить

безперервність діяльності (IT-системи, персонал, аутсорсери) та постійному відстеженні ризиків – від технічних прогалин до військово-політичних змін. На етапі захисту формуються бар'єри, які дозволяють мінімізувати ймовірність реалізації кіберризику та зменшити негативні наслідки для системи. У випадку настання кіберінциденту відбувається перехід до стадії реагування, яка передбачає локалізацію та мінімізацію шкоди від ризику, головними з яких є чіткий алгоритм дій для технічних спеціалістів та менеджерів усіх ланок, а також оперативність управління, що залежить від сформованих попередньо резервних потужностей або альтернативних бізнес-процесів. Головною метою останнього етапу відновлення є повернення до нормального режиму функціонування системи протягом мінімального часу, що має бути регламентовано планами відновлення роботи. [3; 4]

Кіберризики як складова операційних ризиків мають певні унікальні характеристики, що потребують особливого підходу в управлінні: активність, наполегливість і вмотивованість зловмисників; широкий спектр так званих точок входу, через які може бути здійснена кібератака; складність механізму кібератак та їх вдосконалення, через що деякі заходи з управління ризиками можуть виявитися неефективними; прихованість кібератак до повного проникнення у внутрішню мережу фінансової установи [3]. Тому банківському сектору необхідно інвестувати у можливості швидкого виявлення, реагування, стримування та відновлення після кібератак.

Сучасний ландшафт кіберзагроз характеризується зростаючою складністю, частотою та стійкістю атак на взаємопов'язані глобальні фінансові системи, що ускладнюється через велику кількість учасників платіжних систем, сторонніх постачальників послуг та вендорів програмного забезпечення. Агентство Європейського Союзу з кібербезпеки (The European Union Agency for Cybersecurity, ENISA), яке працює над вдосконаленням управління кібербезпекою по всій Європі, на період 2024-2026 рр. ключовими пріоритетами нагляду визначило протидію таким кіберзагрозам: DDoS-атаки, соціальна інженерія (Phishing, Smishing, Vishing), програми-вимагачі, атаки на ланцюги постачання, кібератаки на основі ШІ [5].

Таблиця 1

Основні кіберзагрози для операційної стійкості банківського сектору у 2024-2026 рр.

Кіберзагрози	Особливості	Наслідки для операційної стійкості банківського сектору
DDoS-атаки	Націлені на спричинення операційних збоїв; часто мають геополітичне підґрунтя	- перешкоджання виконанню банками власних зобов'язань; - відмова в обслуговуванні; - системні помилки в розрахунках; - втрата цілісності даних; - втрата довіри до окремого банку або всієї системи; - прямі фінансові збитки від крадіжок; - непрямі витрати на відновлення, юридичні послуги та штрафи від регуляторів; - відтік депозитів та криза ліквідності
Соціальна інженерія (Phishing, Smishing, Vishing)	Найпоширеніший спосіб викрадення конфіденційних даних та здійснення фінансового шахрайства	
Програми-вимагачі	Спрямовані на блокування активів банку з вимогою викупу; призводять до значних фінансових та репутаційних втрат	
Атаки на ланцюги постачання	Використовують вразливості сторонніх постачальників послуг (хмарних сервісів або платіжних каналів) для доступу до систем банку	
Кібератаки на основі ШІ	Використання ШІ для створення більш реалістичних фішингових сценаріїв; автоматизація пошуку вразливостей	

Джерело: систематизовано автором за даними [5]

Отже, кібербезпека є невід'ємною складовою операційної стійкості банківського сектору. Успішна стратегія управління кіберінцидентами потребує проактивного запобігання ризикам. Постійне вдосконалення технологічного захисту, дотримання регуляторних вимог та розвиток культури кіберобізнаності персоналу і клієнтів є єдиним шляхом до забезпечення стабільності фінансової системи в умовах постійної цифрової загрози та зовнішніх викликів.

Література

1. Financial Sector's Cybersecurity: Regulations and Supervision. The World Bank Group. URL: https://surl.li/rieboh.
2. Офіційний сайт Національного банку України. URL: https://bank.gov.ua/.
3. Guidance on cyber resilience for financial market infrastructures. URL: https://www.bis.org/cpmi/publ/d146.pdf.

4. *Методичні рекомендації щодо управління операційним ризиком.* НБУ. URL: https://surl.li/wvbgnv.
5. ENISA Threat Landscape: Finance Sector. URL: https://www.enisa.europa.eu/publications/enisa-threat-landscape-finance-sector.

УДК: 336.743:338.246.025.2

Деркач Юлія Борисівна
к.е.н., доцент кафедри банківської справи,
Одеський національний економічний університет (Україна)

РЕГУЛЮВАННЯ ВАЛЮТНОГО КУРСУ В УМОВАХ ЗАТЯЖНОГО ЗБРОЙНОГО КОНФЛІКТУ: ДОСВІД УКРАЇНИ ТА ІЗРАЇЛЮ

JEL classification: *E580; F310; F320; E520; F410; H560*

Події 2025 року засвідчили системну зміну світового порядку: трансформується роль США як демократичного лідера, змінюється зовнішня політика країн ЄС. Ці процеси безпосередньо впливають на обсяги політичної, фінансової та військової підтримки України у протистоянні з російською агресією.

За прогнозами НБУ обсяги міжнародної фінансової допомоги суттєво скоротяться: з 53,7 млрд дол США у 2025 р. до 34,9 млрд дол у 2026 р. та 30,0 млрд дол у 2027 р. [1]. Водночас Україна стикається з масштабною руйнацією енергетичної інфраструктури, постійними обстрілами морських портів (Одеса, Південний, Чорноморськ), що блокує експорт і чинить потужний тиск на курс гривні та міжнародні резерви країни

З початком повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 р. Національний банк України, спираючись на ст. 12 Закону «Про валюту та валютні операції», запровадив режим фіксованого валютного курсу та комплекс жорстких валютних обмежень: мораторій на транскордонні платежі, заборону купівлі іноземної валюти фізичними особами, призупинення роботи валютного ринку [2].

Завдяки цим заходам вдалося стабілізувати курс гривні та знизити інфляцію до 10% у 2023 р. [3]. На тлі макроекономічної стабілізації та масштабної допомоги партнерів у червні 2023 р. НБУ оприлюднив Стратегію пом'якшення валютних обмежень та переходу до більшої гнучкості обмінного курсу [4]. У жовтні 2023 р. було запроваджено режим керованої гнучкості валютного курсу замість фіксованого. Станом на кінець 2025 р. НБУ реалізував більшість заходів першого та другого етапів. Водночас регулятор продовжував здійснювати значні валютні інтервенції з продажу іноземної валюти: 25 млрд дол у 2022 р., 28,7 млрд дол у 2023 р., 34,7 млрд дол у 2024 р., 36,3 млрд дол. у 2025 р. [3]. Незважаючи на це, міжнародні резерви у 2022–2025 рр. зростали завдяки масштабній зовнішній фінансовій допомозі.

Першопричиною тиску на міжнародні резерви є стійкий та зростаючий дефіцит торговельного балансу. Скорочення експорту обумовлене блокуванням морських портів, руйнуванням виробничих потужностей та енергетичної інфраструктури. Водночас імпорт зростає: у товарній структурі збільшилася частка енергетичного обладнання та продуктів нафтопереробки через руйнування відповідних потужностей в Україні; у сфері послуг зріс імпорт за статтею «подорожі» — витрати вимушених мігрантів за кордоном [5].

З огляду на прогнозоване скорочення зовнішньої допомоги починаючи з 2026 р., це створює серйозну загрозу для стабільності резервів. На цьому тлі виникає питання, які заходи доцільно впровадити центральному банку в умовах довготривалої війни на виснаження та різкого скорочення зовнішньої допомоги партнерів.

На нашу думку, досить вичерпними є пропозиції авторів статті «Replacing foreign aid: A macroeconomic plan B for Ukraine (and Europe)», які у сфері валютної політики наголошують на таких кроках:

- в контексті міжнародних резервів: валютні резерви слід використовувати лише для покриття структурних дефіцитів, що виникають внаслідок фінансування потреб уряду, пов'язаних з війною, або критичного імпорту;
- в контексті режиму валютного курсу: центральний банк не повинен використовувати резерви для протидії тенденціям, що впливають на обмінний курс; зокрема, НБУ має згладжувати короткострокові коливання та дозволити гривні як укріплюватись, так і знецінюватись, що хоча б частково покращить торговельний баланс;

- в контексті валютних обмежень: НБУ повинен утримуватися від будь-якого послаблення існуючого контролю за рухом капіталу. Оскільки значні прямі іноземні інвестиції в країну є малоймовірними через воєнні умови, валютні резерви не повинні використовуватися для репатріації дивідендів чи інших форм капіталу вітчизняних та іноземних підприємств [6].

Однак зазначимо, що у випадку різкого скорочення фінансової підтримки партнерів НБУ доцільно повернутися до режиму фіксованого валютного курсу та запровадити короткий перелік критично важливого імпорту з метою запобігання відтоку валюти.

На нашу думку, для майбутнього збереження незалежності держави та її економічного розвитку в умовах постійного співіснування з країною-агресором Україні варто брати до уваги досвід Ізраїлю. Станом на жовтень 2023 року - початок активної фази палестино-ізраїльського конфлікту - міжнародні резерви Ізраїлю становили приблизно 200 млрд дол. США, що відповідало близько 40% ВВП. З 2005 року в Ізраїлі встановлено плаваючий режим валютного курсу. Упродовж конфлікту 2023–2025 рр. центральний банк не повертався ні до фіксації валютного курсу, ні до застосування гібридного режиму. З початком активної фази конфлікту національна валюта - шекель - почала девальвувати; на цьому тлі регулятор оголосив про продаж 30 млрд дол. США, що стабілізувало ситуацію на валютному ринку (фактично центральний банк реалізував лише 28% від задекларованої суми). Через рік курс шекеля повернувся до довоєнного рівня [7-9].

Ключовий успіх макроекономічної стабільності Ізраїлю був забезпечений накопиченням міжнародних резервів, які центральний банк формував від початку 2000-х років шляхом купівлі іноземної валюти. Приплив валюти забезпечувався високотехнологічним експортом (понад 50%), оборонним виробництвом та експортом природного газу. У цьому контексті варто зазначити і роль центрального банку Ізраїлю як незалежної інституції, що має повну операційну незалежність та ухвалює рішення без політичного втручання [8].

Література

1. *Національний банк України*. Інфляційний звіт. Офіційний веб-сайт. URL: https://surl.li/fxackr. (дата звернення 17.02.2026).
2. *Про валюту і валютні операції:* Закон України від 21.06.2018 № 2473VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473-19#Text. (дата звернення 12.04.2026).
3. Національний банк України. *Фінансові ринки.* Офіційний веб-сайт. URL: https://bank.gov.ua/ua/files/RoyFlQaSmKIWScQ (дата звернення 15.04.2026).
4. *Національний банк України.* Валютна лібералізація. Офіційний веб-сайт. URL: https://surli.cc/smiwsv. (дата звернення 15.12.2025).
5. *Національний банк України*. Статистика зовнішнього сектору. Офіційний веб-сайт. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external. (дата звернення: 15.04.2026).
6. Becker, T., Gorodnichenko, Y., & Weder di Mauro, B. (2025). How to rebuild Ukraine: A synthesis and critical review of policy proposals. *Annual Review of Economics*, 17, 293-320. DOI: https://doi.org/10.1146/annurev-economics-081324-093012. (дата звернення 15.06.2026).
7. Monetary Policy Report First Half of 2024. Bank of Israel. 2024. URL: https://surl.lu/zmfpjv. (дата звернення: 25.12.2025).
8. Annual Report 2023. *Bank of Israel.* 2023. URL: https://surli.cc/znbiar. (дата звернення: 25.03.2026).
9. Деркач Ю. Б., Погорєлова М. Ю. Оцінка достатності міжнародних резервів України та Ізраїлю. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 3-4 (316-317). С. 48-54. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-48-54. URL: https://surl.lu/uyfiai. (дата звернення 27.03.2026).

УДК: 336.74:338.23:330.356:355.01

Жердецька Лілія Вікторівна
д.е.н., професор кафедри банківської справи,
Одеський національний економічний університет (Україна)

МАКРОЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА НБУ В УМОВАХ ДОВГОТРИВАЛИХ ВОЄННИХ ШОКІВ

JEL classification: *E520; E580; E650; H560; F510*

Повномасштабне вторгнення стало безпрецедентним макроекономічним шоком для України, що зумовило необхідність швидкої трансформації інструментів економічної політики. Метою

дослідження є систематизація та оцінка антикризових заходів НБУ упродовж воєнного періоду (лютий 2022 і дотепер).

Повномасштабне російське вторгнення генерувало в українській економіці одночасно чотири типи макроекономічних шоків, що якісно відрізняє цю кризу від будь-якого короткострокового кризового епізоду. Шок пропозиції виявився в масштабному руйнуванні виробничої інфраструктури та виробничих потужностей, що безпосередньо скоротило можливості реального сектору; шок попиту – у різкому переорієнтуванні споживання та інвестицій під тиском невизначеності й масової міграції населення; шок платіжного балансу матеріалізувався через хронічне від'ємне сальдо торгівлі, спричинене руйнуванням виробничих потужностей і логістичних маршрутів, скороченням трудових ресурсів та енергозабезпечення; нарешті, фіскальний шок — у лавиноподібному зростанні оборонних видатків. На відміну від типових короткострокових потрясінь, довготривалий характер воєнного шоку породжує хронічний дефіцит кадрів через міграцію та мобілізацію, зростання витрат на логістику та безпеку, а також критичну залежність від зовнішнього фінансування, тобто вичерпання тих самих резервів адаптації, які забезпечували відносну стійкість у перші місяці війни. Падіння реального ВВП виявилося глибшим, ніж у більшості країн із досвідом збройних конфліктів, хоча Україні вдалося утримати макрофінансову стабільність завдяки масштабній міжнародній допомозі. У цьому контексті НБУ опинився перед класичною неможливою триєдністю воєнного часу: значне зростання державних витрат на оборону вимагало мобілізації внутрішніх та зовнішніх джерел фінансування дефіциту бюджету, тоді як національна валюта зазнавала одночасно інфляційного та девальваційного тиску. Відповіддю стало запровадження режиму фіксованого валютного курсу та проведення інтервенцій для покриття різниці між попитом і пропозицією валюти, проте, як зазначають критики, фіксований курс лишався номінальним якорем довіри, якому вірили учасники ринку, тоді як інфляційне таргетування не могло відіграти цю роль в умовах переважно немонетарної, витратної природи інфляції та нерозвинених каналів монетарної трансмісії – що й унаочнює принципову неможливість одночасно стабілізувати ціни, утримати курс і забезпечити фінансування бюджетного дефіциту без зовнішньої підтримки [1].

24 лютого 2022 року НБУ був змушений зафіксувати офіційний курс і запровадити жорсткі валютні обмеження — ці рішення дозволили запобігти паніці та забезпечити стабільну роботу фінансової системи в перші місяці повномасштабної війни. Проте вже влітку стало очевидно, що курс 29,25 грн/дол. не відповідає реальному стану економіки: 21 липня 2022 року НБУ скоригував офіційний курс на 25% — до 36,5686 грн/дол., обґрунтовуючи це зміною фундаментальних параметрів економіки в умовах війни та зміцненням долара; при цьому курс залишався фіксованим, виконуючи роль головного якоря стабілізації очікувань. Фіксований курс разом із жорсткою монетарною політикою став основним чинником, який поліпшив курсові очікування та дозволив споживчій інфляції знизитися до рівня менш ніж 10%. З жовтня 2023 року НБУ перейшов до режиму керованої гнучкості: підходи до реалізації монетарної політики зазнали вимушених змін, закріплених у Стратегії пом'якшення валютних обмежень і переходу до більшої гнучкості обмінного курсу та повернення до інфляційного таргетування. Водночас, як застерігають аналітики, курсова стабільність забезпечується не стільки силою економіки, скільки масштабними валютними інтервенціями, адміністративними обмеженнями, високими процентними ставками та міжнародною фінансовою допомогою.

З початком повномасштабного вторгнення стандартний режим інфляційного таргетування фактично призупинився: пріоритетом стала фінансова стабільність, а не утримання цінового таргету. Значне зростання державних витрат на оборону вимагало максимальної мобілізації зовнішніх та внутрішніх джерел фінансування дефіциту бюджету, тоді як національна валюта зазнавала інфляційного та девальваційного тиску, що потребувало невідкладної реакції НБУ. Відповіддю стало різке підвищення облікової ставки: у червні 2022 року НБУ підвищив облікову ставку з 10% до 25%, і вона утримувалась на цьому рівні до липня 2023 року. Передумовою для пом'якшення слугувало стрімке сповільнення інфляції: швидка дезінфляція та стабільна ситуація на валютному ринку дозволили НБУ розпочати цикл зниження облікової ставки з липня 2023 року, причому зниження ставки у контексті збереження макрофінансової стабільності мало підтримати економічне відновлення. Протягом 2023–2024 років ставку поетапно знижували — через 22%, 20%, 16%, 15% у 2023 році, а потім до 13% у червні 2024 року. Однак у 2025 році цикл пом'якшення змінився зворотним рухом: у грудні 2024 року НБУ підвищив ставку до 13,5%, у січні 2025-го — до 14,5%, у березні — до 15,5%, де вона й утримувалась протягом наступних місяців. Повноцінне повернення до класичного інфляційного таргетування залишається відкладеним завданням: інфляція має переважно немонетарний, витратний характер, а канали монетарної трансмісії лишаються слабкими й нерозвиненими [3]. У воєнний час довіра до центрального банку стає ключовим чинником стабільності, адже невизначеність підсилює чутливість економічних агентів.

Форвардна комунікація трансформується у більш гнучку та обережну, з урахуванням обмеженої передбачуваності. Управління інфляційними й курсовими очікуваннями здійснюється через сигнали політики, а індикаторами довіри виступають депозити, рівень доларизації та попит на готівкову валюту.

Банківська система успішно протистояла викликам війни: банки працювали безперебійно, зберігали ліквідність і продовжували кредитувати. Це стало можливим завдяки тому, що вони підійшли до кризи зі значним запасом капіталу й ліквідності та були операційно стійкими ще завдяки реформі сектору з 2015 року. До початку війни на коррахунках у НБУ, в депозитних сертифікатах і касах банків накопичилося понад 250 млрд грн, а протягом лютого–березня 2022 року регулятор надав близько 50 млрд грн рефінансування, хоча воно практично не знадобилося і використовувалося як додатковий буфер ліквідності. У сфері кредитування держава компенсувала ринкову стагнацію пільговими програмами: кредити за програмою «5-7-9» становлять 37% від портфеля працюючих бізнес-кредитів банків, однак відношення банківських кредитів до ВВП у 2025 році досягло чергового історичного мінімуму — 14%, тоді як на початку війни цей показник становив 19%. Поточна картина виглядає парадоксально стійкою: за дев'ять місяців 2024 року платоспроможні банки отримали чистий прибуток у розмірі 118 млрд грн, рентабельність капіталу склала 45,8%, а рівень NPL послідовно знижувався. Водночас висока прибутковість банків значною мірою зумовлена інвестиціями в ОВДП, а не кредитуванням реального сектору, і підвищення ставки корпоративного податку до 25% з 2024 року знижуватиме рентабельність та уповільнюватиме поповнення капіталу [4].

Повномасштабна війна докорінно трансформувала структуру платіжного балансу України. Значний дефіцит торговельного балансу відображає передусім дію воєнних факторів — руйнування виробничих потужностей та інфраструктури, скорочення трудових ресурсів та енергозабезпечення, ускладнення експортної логістики, а від'ємне сальдо торгівлі товарами та послугами продовжує розширюватися, сигналізуючи про накопичення девальваційного потенціалу. Роль системного стабілізатора перебрали на себе зовнішні трансферти та офіційне фінансування: вагомими каналами надходження валюти стали поточні трансферти (+20,8 млрд дол.), зовнішні офіційні кредити (+20,1 млрд дол.) та оплата праці українців за кордоном (+9,8 млрд дол.). Завдяки цьому міжнародні резерви відновилися: станом на кінець 2024 року вони становили 43,8 млрд дол. Однак залежність від зовнішнього фінансування є структурною вразливістю: розрив платіжного балансу, розрахований як загальне сальдо мінус міжнародна фінансова допомога, сягає 45 млрд дол. на рік, або 22% ВВП, що відображає зростання потреб у нестабільному за своєю природою зовнішньому фінансуванні [5].

Повномасштабна війна спричинила безпрецедентне розширення фіскального дефіциту: дефіцит державного бюджету сягав 27% ВВП у 2022 році, понад 26% ВВП без урахування грантів у 2023 році, і лише поступово знижувався — до 17,7% ВВП у 2024 році при видатках на сектор безпеки і оборони в розмірі 38,9% ВВП. У перший рік вторгнення для покриття цього розриву НБУ вдався до емісійного фінансування: аби придбати ОВДП безпосередньо у Міністерства фінансів, довелося навіть змінити закон про НБУ, який забороняє «друкування» грошей для потреб бюджету, а монетарне фінансування дефіциту обсягом 8% ВВП за 2022 рік суттєво не вплинуло на інфляцію, оскільки розширення гривневої пропозиції стерилізувалося валютними інтервенціями НБУ за рахунок міжнародних резервів. З 2023 року НБУ припинив емісійне фінансування і зробив ставку на ринкові механізми: монетизація дефіциту бюджету мала бути мінімізована та замінена ринковими залученнями, а підвищення облікової ставки та зростання дохідності ОВДП мали стимулювати банки до нарощування портфелів державних цінних паперів. Результатом стало різке збільшення внутрішніх запозичень: у 2023 році обсяги залучень через ОВДП на аукціонах досягли 566 млрд грн проти 252 млрд грн у 2022 році. Водночас аналітики вказують на структурну межу цієї моделі: фіскальний дефіцит у воєнних умовах не залежить від облікової ставки, а ОВДП не може виконувати роль повноцінного каналу монетарної трансмісії, оскільки дефіцит переважно покривається зовнішніми джерелами і не реагує на зміни внутрішніх процентних ставок. Це й окреслює справжню межу фіскально-монетарної координації в умовах тривалої війни: уникнення повернення до емісійного фінансування залишається декларованим пріоритетом НБУ, однак його реалізація критично залежить від ритмічного надходження зовнішньої фінансової підтримки [4].

Перспективи повоєнної нормалізації монетарної політики пов’язані з поступовим поверненням до режиму інфляційного таргетування за умови досягнення стійкої цінової стабільності, відновлення міжнародних резервів і поетапного зняття валютних обмежень. Водночас процес ускладнюється накопиченими структурними дисбалансами: потенційною відкладеною інфляцією, погіршенням якості банківських активів та значним державним боргом. У фазі повоєнної відбудови критичною є узгодженість дій монетарної та фіскальної політики, оскільки надмірний фіскальний тиск може обмежити можливості центрального банку щодо стримування інфляції. Важливими інституційними

передумовами залишаються збереження незалежності Національний банк України, виконання євроінтеграційних зобов'язань та співпраця з Міжнародний валютний фонд.

Література

1. Forbes Ukraine. (2022, December 15). *Як після війни Україна має відновлювати економіку та бізнес: велике дослідження Deloitte*. URL: https://forbes.ua/money/yak-pisslya-viyni-ukraina-mae-vidnovlyuvati-ekonomiku-ta-biznes-velike-doslidzhennya-deloitte-15122022-10501
2. National Bank of Ukraine. (n.d.). *Currency liberalization*. URL: https://bank.gov.ua/en/markets/liberalization
3. Джус, М. (2023). Монетарна політика Національного банку України в умовах повномасштабної війни. Науковий вісник Полісся, (1 (26), 165–182. DOI: https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-1(26)-165-182
4. National Bank of Ukraine. (n.d.). *Financial stability report*. URL: https://bank.gov.ua/ua/stability/report
5. Tetiana Bohdan. (2025). *Платіжний баланс України: ключові тенденції та виклики.* URL: https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/700108_platizhniy_balans_ukraini_klyuchovi.html

УДК: 336.71:004.738.5:339.13

Завадська Діана Володимирівна
д.е.н., професор кафедри банківської справи,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ІННОВАЦІЙНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ БАНКІВ У ПАРАДИГМІ ЦИФРОВИХ ЕКОСИСТЕМ ТА ВІДКРИТОГО БАНКІНГУ

JEL classification: *G210; G280; O330; M150; L860*

Цифровізація змінює не лише канали взаємодії банку з клієнтом, а й сам механізм створення вартості у банківському секторі. Якщо традиційна модель спиралася на вертикально інтегроване виробництво та збут фінансових послуг, то відкрите банкінгове середовище переводить банки в логіку модульної архітектури, у межах якої конкурентна перевага дедалі більше залежить від стандартизованих прикладних програмних інтерфейсів (Application Programming Interfaces, API), якості даних, швидкості інтеграції та здатності керувати мережею партнерів. У такій конфігурації банк дедалі менше виступає «єдиним виробником продукту» і дедалі більше – інфраструктурним провайдером, платформним оркестратором або вбудованим фінансовим партнером цифрової екосистеми [1].

Аналітично доцільно виокремити чотири прикладні моделі. Перша – банк-оркестратор платформи, що поєднує власні та партнерські сервіси в одному інтерфейсі. Друга –модель банкінгу як послуги та маркування під брендом (Banking-as-a-Service / white label, BaaS), у якій банк монетизує ліцензію, комплаєнс і платіжну інфраструктуру через API. Третя – модель вбудованих фінансів (embedded finance), коли кредит, платіж або страхова послуга інтегруються в нефінансовий клієнтський сценарій. Четверта – агрегатор відкритого банкінгу, який дозволяє клієнту бачити рахунки різних банків і ініціювати операції з одного застосунку. Ключові параметри інноваційних бізнес-моделей банків систематизовано в табл. 1:

Таблиця 1

Типологія інноваційних бізнес-моделей банків у цифрових екосистемах відкритого банкінгу

Назва моделі	Ключові характеристики	Приклади банків/ партнерств	Основні ризики
Банк-оркестратор платформи	Єдиний цифровий інтерфейс, у якому банк поєднує власні та партнерські сервіси; цінність створюють UX, дані та мережевий ефект	Мультибанкінг у Privat24; API-рішення BBVA для компаній [2]	Концентрація даних, поведінкові ризики, конфлікт за «власність клієнта», ризики перехресних продажів [3]
Банк-інфраструктура (Banking-as-a-Service / white label, BaaS)	Банк надає рахунки, платежі, KYC/AML, API та комплаєнс партнерам під їхнім брендом	Open Platform BBVA; моделі маркування під брендом, які EBA фіксує як поширені в ЄС [4]	Розмиття регуляторного периметра, AML/CFT-виклики, репутаційні ризики, залежність від партнера [5]

Партнер вбудованих фінансів (embedded finance)	Банківський продукт інтегрується в нефінансовий клієнтський сценарій на сторонній платформі	BBVA: фінансування авто на сайтах дилерів; страхування житла на сторонніх платформах; API для звірки операцій для Vecttor/Cabify [6]	Непрозорість розкриття інформації, агресивні перехресні продажі, втрата прямого контакту з клієнтом [3]
Агрегатор відкритого банкінгу	Модель AISP/PISP на основі згоди клієнта; доступ до рахунків різних банків і ініціювання операцій у реальному часі	PSD2-модель у ЄС; глава 4 Закону України «Про платіжні послуги»; Положення НБУ про відкритий банкінг [1]	Збої роботи API, кіберризики, ризики конфіденційнос, складність розподілу відповідальності між учасниками [7]

Джерело: складено автором

Спільною для зазначених моделей є зміна центру прибутковості – поряд із процентною маржею зростає роль комісій, API-монетизації, партнерського каналу продажу та утримання клієнта в єдиному цифровому середовищі [6].

У праві Європейського Союзу регуляторним фундаментом відкритого банкінгу стала Директива 2015/2366 (PSD2), яка застосовується з 13.01.2018 р. і спрямована на посилення конкуренції та інновацій на платіжному ринку, розширення вибору для споживачів і підвищення безпеки електронних платежів [1]. Директива передбачила доступ до платіжних рахунків через онлайн-інтерфейси надавачів платіжних послуг з обслуговування рахунку (Account Servicing Payment Service Providers, ASPSP), а з 14.09.2019 р. вимога посиленої автентифікації клієнта (Strong Customer Authentication, SCA) стала обов'язковою для ринку. Отже, європейська модель відкритого банкінгу формувалася не як добровільна інновація окремих банків, а як регуляторно керований механізм відкриття даних і платіжних функцій для ліцензованих третіх сторін [1].

В українському контексті правова архітектура вже набрала операційної визначеності. Закон України «Про платіжні послуги» [8] містить окрему главу про відкритий банкінг і зобов'язує надавачів платіжних послуг з обслуговування рахунку забезпечувати постійний доступ у режимі реального часу до рахунків користувачів для авторизованих сторонніх провайдерів, але лише за згодою клієнта, із застосуванням посиленої автентифікації та перевіркою наявності такого провайдера в Реєстрі учасників платіжного ринку. Національний банк України [3] постановою № 80 від 25.07.2025 р. деталізував порядок доступу, роль API, режим згоди користувача й технічні вимоги, а у квітні 2026 року додатково спростив процедуру ініціювання платежів у межах відкритого банкінгу. Для українських банків це означає перехід від дискусії про концепт до реального проєктування готових моделей інтеграції [5; 8].

Водночас екосистемна модель не є нейтральною щодо ризику. За оцінками Європейського центрального банку (European Central Bank, ECB), цифрові банки, зокрема необанки, мають вузьку продуктову структуру, високу залежність від роздрібних депозитів і більшу вразливість до швидкого відтоку коштів через онлайн-канали, що здатне транслюватися у ризики фінансової стабільності та транскордонні ефекти переливу. Європейський банківський орган (European Banking Authority, EBA), аналізуючи цифрові платформи та моделі маркування під брендом (white labelling), окремо виділяє ІКТ- та безпекові ризики, виклики у сфері протидії відмиванню коштів та фінансуванню тероризму (Anti-Money Laundering / Countering the Financing of Terrorism, AML/CFT), ризики перехресних продажів і фінансового виключення. Паралельно Національний банк України (НБУ) у 2025–2026 рр. сформував політику поступового вбудовування екологічних, соціальних та управлінських ризиків (Environmental, Social and Governance, ESG) у корпоративне управління та системи контролю банків. Отже, стійка бізнес-модель банку в екосистемі – це не максимальна відкритість як така, а керована відкритість із належним управлінням даними, партнерськими ризиками та впливом на клієнта [9].

На завершення зазначимо, що найбільш життєздатною для банків є гібридна стратегія: збереження за банком регульованого ядра – рахунку, платежу, ідентифікації, комплаєнсу й довіри – за одночасного відкриття стандартизованих інтерфейсів для партнерських сценаріїв. Практична цінність такої моделі проявляється у мультибанкінгу, ініціюванні платежів, інтеграції з бухгалтерськими системами МСП, а також у вбудованому кредитуванні чи страхуванні на сторонніх платформах. Для України пріоритетом має бути не кількість API, а якість ринкового стандарту, надійність інфраструктури, зрозумілий розподіл відповідальності та включення ESG- і фінансово-стабілізаційних критеріїв у дизайн бізнес-моделей [6].

Література

1. Directive (EU) 2015/2366 of the European Parliament and of the Council on payment services in the internal market (PSD2) [Electronic resource]. – 2015. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN-MT/TXT/?uri=CELEX:32015L2366 (Date of access: 08.04.2026).

2. What is open banking for PrivatBank clients [Electronic resource] / PrivatBank. URL: https://privatbank.ua/handbook/openbanking (Date of access: 08.04.2026).
3. Report on the use of digital platforms [Electronic resource] / European Banking Authority. 2021. URL: https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/document_library/Publications/Reports/2021/1019865/EBA%20Digital%20platforms%20report%20-%20210921.pdf (Date of access: 10.04.2026).
4. Meet the CEO of Open Platform: Abhishek Gupta [Electronic resource] / BBVA. URL: https://www.bbva.com/en/meet-the-ceo-of-open-platform-abhishek-gupta/ (Date of access: 10.04.2026).
5. Report on white labelling [Electronic resource] / European Banking Authority. – 2025. URL: https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/2025-10/d47ae798-fe20-4d22-8113-bf669afb3b3d/Report%20on%20white%20labelling.pdf (Date of access: 10.04.2026).
6. BBVA, the best bank in the world for its open banking services, according to Global Finance [Electronic resource] / BBVA. URL: https://www.bbva.com/en/innovation/bbva-the-best-bank-in-the-world-for-its-open-banking-services-according-to-global-finance/ (Date of access: 12.04.2026).
7. Report on open banking and application programming interfaces [Electronic resource] / Bank for International Settlements. – 2019. URL: https://www.bis.org/bcbs/publ/d486.pdf (Date of access: 12.04.2026).
8. *Про платіжні послуги* : Закон України від 30 червня 2021 р. № 1591-IX [Electronic resource]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1591-20 (Date of access: 12.04.2026).
9. Digital banking: How new bank business models are disrupting traditional banks [Electronic resource] / European Central Bank. – 2025. URL: https://www.ecb.europa.eu/press/financial-stability-publications/fsr/focus/2025/html/ecb.fsrbox202505_04~17b39a3c1a.en.html (Date of access: 12.04.2026).
10. Open banking API for third-party providers [Electronic resource] / PrivatBank. URL: https://privatbank.ua/handbook/openbanking-for-developers (Date of access: 12.04.2026).

УДК: 336.719

Заяць Едуард Леонідович
аспірант кафедри банківської справи,
Одеський національний економічний університет (Україна)

РОЛЬ БІЗНЕС-МОДЕЛІ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКУ

JEL classification: *G210; G300; G340; M100*

У сучасних умовах розвитку банківського сектору спостерігається посилення конкуренції між банками, розвиток фінансових технологій, цифровізація банківських послуг та зміна поведінки клієнтів. У таких умовах банки змушені формувати ефективні конкурентні стратегії, які забезпечують їх конкурентоспроможність та стійкий розвиток. Важливу роль у цьому процесі відіграє бізнес-модель банку, яка визначає логіку функціонування банку, структуру його діяльності, клієнтські сегменти, джерела доходів та структуру витрат [1].

Проблеми формування бізнес-моделей банків та їх впливу на стратегію розвитку банків досліджували багато вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, питання бізнес-моделей підприємств та банків розглядали А. Остервальдер, І. Піньє, М. Портер, а також вітчизняні науковці, які досліджують стратегічне управління банками та банківські бізнес-моделі [2, 3, 4].

Незважаючи на значну кількість наукових праць, питання ролі бізнес-моделі у формуванні конкурентної стратегії банку потребує подальших досліджень, особливо в умовах цифровізації банківської діяльності та трансформації банківських бізнес-моделей. Метою роботи є дослідження ролі бізнес-моделі у формуванні конкурентної стратегії банку та визначення взаємозв'язку між бізнес-моделлю банку та його конкурентною поведінкою на ринку банківських послуг.

У науковій літературі бізнес-модель розглядається як концептуальний інструмент, що описує логіку створення, доставки та отримання цінності організацією [2]. Бізнес-модель визначає спосіб організації діяльності підприємства, структуру його доходів і витрат, а також взаємодію з клієнтами та партнерами, особливості організації банківського бізнесу, структуру активів і пасивів, канали обслуговування клієнтів, конкурентні переваги.

Бізнес-модель банку доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних елементів, що визначають: цільові сегменти банку, конкурентні переваги банку, продуктову політику банку, канали обслуговування клієнтів, структуру доходів і витрат банку, ключові ресурси банку, ключові види діяльності банку, партнерів банку.

У системі стратегічного управління банком бізнес-модель виконує функцію зв'язуючого елемента, оскільки пов'язує стратегічні цілі з його операційною діяльністю. Якщо стратегія визначає напрям розвитку банку, то бізнес-модель визначає механізм реалізації стратегії. Стратегія визначає довгострокові цілі банку, а бізнес-модель визначає, яким чином ці цілі будуть досягнуті.

Таким чином, бізнес-модель є основою стратегічного розвитку та визначає можливості банку щодо реалізації конкурентної стратегії.

Конкурентна стратегія банку спрямована на формування стійких конкурентних переваг банку, збільшення частки ринку, залучення клієнтів та забезпечення прибутковості банку, визначає позиціонування на ринку, цільові сегменти клієнтів, продуктову політику та напрями розвитку [3].

Конкурентна стратегія банку спрямована на формування стійких конкурентних переваг банку на ринку банківських послуг. Вона визначає позиціонування банку на ринку, цільові сегменти клієнтів, конкурентні переваги, продуктову політику, політику ціноутворення та напрями розвитку банку.

Бізнес-модель і конкурентна стратегія банку знаходяться у тісному взаємозв'язку, оскільки:

– бізнес-модель визначає можливості банку щодо реалізації конкурентної стратегі;
– бізнес-модель формує конкурентні переваги банку;
– бізнес-модель визначає структуру доходів і витрат банку;
– бізнес-модель впливає на вибір стратегічних напрямів розвитку банку;
– зміна бізнес-моделі призводить до зміни конкурентної стратегії банку.

Отже, бізнес-модель можна розглядати як основу формування конкурентної стратегії банку.

Однією з основних цілей конкурентної стратегії банку є формування конкурентних переваг. Конкурентні переваги банку можуть формуватися за рахунок вартості банківських послуг, якості обслуговування клієнтів, швидкості надання послуг, використання сучасних технологій, широкого спектра банківських продуктів, індивідуального підходу до клієнтів та зручності каналів обслуговування. Отже, бізнес-модель банку безпосередньо визначає джерела формування його конкурентних переваг, що є основою конкурентної стратегії банку.

Бізнес-модель банку визначає структуру його доходів і витрат, що безпосередньо впливає на конкурентну стратегію банку. Від структури доходів і витрат залежить можливість банку реалізовувати стратегію лідерства за витратами або стратегію диференціації. Бізнес-модель банку визначає:

– співвідношення процентних та комісійних доходів;
– структуру активів банку;
– структуру ресурсної бази банку;
– операційні витрати банку (персонал, утримання відділень тощо);
– витрати на інформаційні технології;
– витрати на маркетинг.

Таким чином, бізнес-модель банку формує економічну основу конкурентної стратегії банку.

Бізнес-модель банку визначає, на яких клієнтів орієнтується банк, що є важливим елементом конкурентної стратегії. Вибір цільових сегментів ринку визначає продуктову політику банку, канали обслуговування клієнтів, політику ціноутворення та маркетингову політику банку.

Бізнес-модель банку визначає ринкове позиціонування банку та його конкурентну стратегію на ринку банківських послуг. Бізнес-модель визначає, з якими клієнтами працює банк, що є важливим елементом конкурентної стратегії. Банк може орієнтуватися на масовий ринок, малий і середній бізнес, корпоративних клієнтів або окремі сегменти клієнтів. Таким чином, бізнес-модель банку визначає ринкове позиціонування банку та його конкурентну стратегію на ринку банківських послуг.

У сучасних умовах банки часто змінюють свої бізнес-моделі під впливом цифровізації, конкуренції, змін регуляторного середовища та поведінки клієнтів. Цифровізація зокрема випливає на зміну стратегію банків, що вимагає перегляд їх бізнес-моделей, такий перехід до цифрової моделі обслуговування клієнтів передбачає:

– зменшення кількості відділень;
– зниження операційних витрат та збільшення комісійних доходів;
– зміни структури клієнтів;
– зміни продуктової політики;
– зміни конкурентної стратегії банку.

Таким чином, трансформація бізнес-моделі банку під впливом цифровізації є важливим фактором зміни його конкурентної стратегії.

Отже, у результаті дослідження можна зробити такі висновки.

– Бізнес-модель банку визначає економічну логіку його діяльності, структуру клієнтів, банківських продуктів, джерел доходів та витрат банку.
– Бізнес-модель є основою формування конкурентної стратегії банку.
– Бізнес-модель визначає конкурентні переваги банку та його позиціонування на ринку банківських послуг.
– Бізнес-модель впливає на структуру доходів і витрат банку, що визначає можливості реалізації конкурентної стратегії банку.

– Бізнес-модель визначає цільові сегменти ринку та продуктову політику банку.
– Зміна бізнес-моделі банку призводить до зміни його конкурентної стратегії.
– У сучасних умовах цифровізації та посилення конкуренції роль бізнес-моделі у формуванні конкурентної стратегії банку зростає.
– Формування конкурентної стратегії банку повинно здійснюватися з урахуванням обраної бізнес-моделі банку та можливостей її трансформації.

Таким чином, бізнес-модель є фундаментом формування конкурентної стратегії банку та визначає напрями стратегічного розвитку і конкурентоспроможність на ринку банківських послуг.

Література

1. Гриджук Д.М. Управлінська структура сучасної бізнес-моделі банку. *Економіка та держава.* 2018. №9. С.44 – 48. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/9_2018/9.pdf
2. Портер М. *Конкурентна стратегія. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів* / пер. з англ. Київ : Основи, 1998. 390 с.
3. Osterwalder A., Pigneur Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, Hoboken*: John Wiley & Sons, 288 p.
4. Онищенко Ю.І. Бізнес-модель банку: сутність та взаємозв'язок зі стратегією розвитку. *Економічний простір.* 2020. №160. С.113-117. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/160-21

УДК: 336.71:004.056:338.23

Коваленко Вікторія Володимирівна
д.е.н., професор кафедри банківської справи,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ МОНЕТАРНОЇ ТА ПРУДЕНЦІНОЇ ПОЛІТИК НБУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КІБЕРСТІКОСТТІ ФІНАНСОВОГО ПРОСТОРУ

JEL classification: *E520; G210; G280; O330*

Глобальна фінансова архітектура перебуває у стані фундаментальної трансформації, де швидкість цифровізації випереджає традиційні механізми адаптації регуляторів. Модернізація банківської діяльності, перехід до парадигми відкритого банкінгу та інтеграція алгоритмів штучного інтелекту (ШІ) докорінно змінили онтологію фінансових трансакцій.

Згідно з оцінками МВФ, фінансовий інструментарій став пріоритетною мішенню для кіберзагроз нового покоління. У період 2024–2026 років спостерігається якісна еволюція ризиків: від примітивних шахрайських схем до комплексних операцій із застосуванням генеративного ШІ [1]. За таких умов кіберризик трансформувався з вузькотехнологічної проблеми у детермінанту макроекономічної дестабілізації. Гіпотетична руйнація платіжних систем внаслідок кібератак здатна ініціювати «цифрову паніку», що призведе до миттєвої втрати ліквідності та системного відтоку капіталу.

Ретроспективні методи нагляду втратили свою релевантність в умовах високошвидкісних цифрових ринків. Впровадження інструментів SupTech дозволяє регуляторам перейти до превентивного моніторингу в режимі реального часу. Паралельно з цим, імплементація стандартів DORA формує нову правову реальність, де операційна стійкість стає обов'язковим пруденційним нормативом.

Особливе місце в цій системі посідають цифрові валюти центральних банків (CBDC). Архітектурні особливості CBDC дозволяють інтегрувати захисні протоколи – програмовані ліміти та автоматизоване блокування сумнівних потоків – безпосередньо в монетарне ядро. Це закладає фундамент нової парадигми, де безпека є іманентною характеристикою грошової одиниці. Для України цей процес має критичне значення у контексті протидії гібридним загрозам та гармонізації вітчизняного законодавства із цифровим ринком ЄС.

Традиційно монетарна політика фокусується на непрямих методах регулювання. Однак впровадження CBDC докорінно змінює цей підхід, перетворюючи валюту на активний елемент системи безпеки, а саме:

Програмованість та «Smart-контракти». На відміну від готівки чи електронних грошей на коррахунках, CBDC дозволяють регулятору впроваджувати логічні умови транзакцій. У разі масштабної кібератаки (наприклад, спроби виведення коштів через зламані платіжні шлюзи), центральний банк може активувати «режим ізоляції», де ліміти на операції автоматично корегуються залежно від рівня кіберзагрози.

Моніторинг ліквідності у реальному часі. Використання ШІ-алгоритмів для аналізу грошових

потоків у реальному часі дозволяє монетарній владі відрізняти природну волатильність ринку від штучних аномалій, спричинених хакерськими маніпуляціями. Традиційна парадигма монетарного регулювання базується переважно на опосередкованих методах впливу. Проте імплементація CBDC трансформує саму природу грошей, перетворюючи їх на активний компонент системи превентивної безпеки.

Для України критично важливою є функція програмованості. Це дозволяє реалізувати цільове використання коштів (наприклад, соціальні виплати, які можна витратити лише на певні групи товарів), що автоматично знижує ризики шахрайства та нецільового використання бюджету, посилюючи фінансову безпеку держави.

При розробці цифрових валют центральні банки світу стикаються з вибором моделі взаємодії між регулятором, банками та кінцевими користувачами. Згідно з класифікацією Ауер, Р., Беме Р. архітектурні рішення безпосередньо впливають на рівень кібербезпеки та ризики дезінтермедіації [2].

Україна почала вивчення можливостей випуску CBDC ще у 2016 році. Основні етапи реалізації проєкту наступні:

2018 рік – НБУ провів перший закритий пілотний проєкт, під час якого було випущено обмежену кількість е-гривень для тестування платежів між співробітниками НБУ та волонтерами (NBU, 2019, 2021) [3;4].

2024–2025 роки – перехід до розширених пілотних випробувань за участю комерційних банків, фінтех-компаній та платіжних систем. Згідно з планами НБУ, основна увага приділяється інтеграції з існуючою платіжною інфраструктурою (System of Electronic Payments – SEP) та впровадженню Open Banking [5];

2026 рік – планується теоретичне обґрунтування впливу цифрової трансформації політик центрального банку на роль банків як інститутів інноваційного розвитку, що зафіксовано в календарних планах НДР [6].

На відміну від багатьох інших країн, для України е-гривня має не лише економічне, а й соціально-безпекове значення, а саме:

- прозорість державних видатків – використання е-гривні для соціальних виплат (наприклад, субсидій чи допомоги ВПО) дозволяє контролювати цільове використання коштів завдяки технології програмованості;
- транскордонні платежі – створення швидкого та дешевого каналу для переказів, що особливо важливо в умовах великої кількості українців за кордоном;
- розвиток віртуальних активів – Е-гривня має стати фундаментом для легального ринку віртуальних активів, виступаючи надійним «стейблкоїном» від регулятора;
- кіберстійкість - створення альтернативної платіжної мережі, яка може працювати у випадку збоїв у традиційних банківських системах.

Реалізація проєкту «е-гривня» НБУ є одним із найбільш передових прикладів впровадження CBDC у Східній Європі. На відміну від багатьох країн, які розглядають цифрову валюту виключно як платіжний засіб, Україна закладає в її основу ширший функціонал – від соціальної політики до кібербезпеки.

Аналіз кейсу е-гривні свідчить, що кібербезпека цифрової валюти не є статичним станом, а є динамічним процесом координації монетарних та пруденційних інструментів. Ключовим фактором стійкості є інтероперабельність із міжнародними системами безпеки. Як підкреслює авторка тез у науковій статті [7, с. 55], синхронізація протоколів захисту е-гривні з європейськими стандартами кібербезпеки дозволить Україні стати частиною єдиного безпечного фінансового простору ЄС, мінімізуючи ризики транскордонних кіберінцидентів

Узагальнення результатів проведеного дослідження дозволяє констатувати, що цифрова трансформація фінансового сектору спричиняє фундаментальну реконфігурацію інструментарію монетарної та пруденційної політики. У роботі обґрунтовано, що в умовах еволюції кіберзагроз традиційні методи регулювання поступаються місцем алгоритмічним та предиктивним механізмам нагляду.

Література

1. IMF (2024). Cyber Risk and Financial Stability: Growing Threats and Policy Challenges. IMF Global Financial Stability Report. URL: https://www.imf.org/en/Publications/GFSR/ (дата звернення 17.03.2026).
2. Auer, R. Böhme, R. The technology of retail central bank digital currency. *BIS Quarterly Review.* 2020. March. P. 85–100. https://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qt2003j.pdf
3. НБУ (2019). *Аналітична записка щодо результатів тестування пілотного проекту «Електронна гривня»*. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Analitichna_zapiska_E-grivnya.pdf?v=16. (дата звернення 17.03.2026).

4. НБУ (2021). *Результати опитування щодо можливості запровадження електронної гривн*і. URL: https://bank.gov.ua/ua/files/CZlYFgmmuJBXuvi (дата звернення 17.03.2026).
5. Безпалько, І., Безпалько, М. Цифрова трансформація фінансового сектору: цифрові валюти центральних банків як глобальний тренд та національна стратегія. *Ефективна економіка.* 2025. № 1. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.64.
6. Шарабура, О (2026). *Електронна гривня в Україні*: чому проект затримується та які перспективи цифрової валюти після війни. URL: https://surl.lu/mntrdm. (дата звернення 18.03.2026).
7. Коваленко В.В. Трансформація механізмів координації політики Національного банку України в умовах цифровізації фінансового сектору. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*, 2026. №1 (388). С. 51-60. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-1-338-51-60.

УДК: 336.71

Кретов Дмитро Юрійович
к. е. н., доцент кафедри банківської справи,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ОЦІНКА РІВНЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНІСТЬ ВІТЧИЗНЯНИХ БАНКІВ

JEL classification: *G210; O300*

Впровадження інноваційних технологій у банківській галузі є значущим кроком для забезпечення конкурентоспроможності та відповідності сучасним стандартам. Різкі зміни у сучасному банкінгу під впливом технологічних інновацій змушують банки адаптуватися до нових умов, щоб залишатися на ринку та задовольняти потреби клієнтів [1].

Ціллю даного дослідження є визначення критеріїв оцінки рівня впровадження інноваційних технологій у діяльність вітчизняних банків. У зв'язку з цим було розроблено авторську 10-бальну індексну шкалу. Для оцінки рівня впровадження інноваційних технологій у діяльність банків було визначено 10 базових критеріїв, що здійснюють, на наш погляд, найбільш суттєвий вплив на технологічну трансформацію умов функціонування комерційних банків. Характеристику обраних критеріїв представимо в табл. 1.

Таблиця 1

Критерії оцінки рівня впровадження інноваційних технологій у діяльність банків

№ з/п	Критерій	Характеристика
1	Використання штучного інтелекту у діяльності банку	ШІ він забезпечує можливості розширеної аналітики даних для підбору оптимальних продуктів та послуг, прискореного складання кредитних рейтингів, підготовки персоналізованих комерційних пропозицій, прискорення операційної роботи, а також для боротьби з шахрайськими транзакціями
2	Використання хмарних систем зберігання	Дозволяють зберігати та обробляти дані на віддалених серверах, а не в локальних системах. Хмарні обчислення дають банкам можливість підвищити рівень безпеки, а також забезпечити більш високу швидкість обробки даних та нижчі витрати
3	Застосування системи онлайн банкінгу	Банки активно впроваджують інноваційні сервіси в цифрові платформи, реагуючи на постійне зростання аудиторії, яка віддає перевагу дистанційному банківському обслуговуванню через веб-ресурси та мобільні програми.
4	Використання технології блокчейн	Блокчейн полегшує роботу банку, створюючи децентралізовану базу даних цифрових активів. Через розподілений реєстр банкам простіше передавати активи через за допомогою токенів, які надають активи «поза мережею»
5	Взаємодія з акселераторами, бізнес-інкубаторами та хакатонами	Співпраця між банківськими установами та фінтех-стартапами найчастіше ініціюється за допомогою створення акселераційних програм, бізнес-інкубаторів та організації хакатонів. На даному етапі взаємодії стартапи отримують можливість набути необхідних знань, розвинути компетенції та отримати доступ до клієнтської бази банків
6	Партнерство з фінтех-стартапами	На другому етапі взаємодії банків та фінтех-стартапів формуються різні форми партнерських відносин. В рамках таких спілок банківські установи мають можливість задіяти інноваційні розробки та технології фінтех-компаній для вирішення специфічних завдань та подальшого розвитку свого бізнесу

7	Діяльність банку як елемента екосистеми	в екосистемі беруть участь не лише банківські організації, а й структури, що надають продукти та послуги, не пов'язані з банківською діяльністю
8	Застосування чат-ботів	Чат-боти відіграють важливу роль у відносинах банків зі своїми клієнтами, сприяючи підвищенню їхньої лояльності
9	Розробка власних систем програмного забезпечення	Цей критерій дозволяє банкам не залежати від сторонніх організацій, полегшує створення внутрішньої екосистеми на основі власного програмного забезпечення, а також сприяє зниженню витрат банку
10	Наявність власного необанку	Необанк — це банк без відділень, який працює повністю через смартфон або веб. Усі послуги (рахунок, картка, кредити, депозити) — онлайн

Джерело: розроблено автором

Кожен із перерахованих критеріїв оцінюється в 1 бал. Таким чином, максимально можлива оцінка кожного банку становить 10 балів. Експертна оцінка проводилася на основі традиційних об'єктивних банківських індикаторів та наявної у відкритому доступі інформації щодо кожного з обраних банків. Якщо банк відповідає певному критерію, то банк отримує 1 бал, якщо банк не відповідає критерію, то отримує 0 балів. Якщо банк відповідає певному критерію частково, то нами він оцінюється 0,5 балів.

Якщо банк отримує оцінку з 8 до 10 балів, то він має високий рівень впровадження інноваційних технологій, з 5 до 8 балів – середній, та від 5 та нижче – низький.

Розроблена індексна шкала може застосовуватись: для оцінки рівня інноваційності банків та аналітики їхньої інноваційної діяльності НБУ; для складання рейтингів за рівнем впровадження інновацій у банківській діяльності спеціалізованими рейтинговими агентствами; для проведення внутрішньої аналітики банками; для аналітики конкурентоспроможності комерційних банків.

Для оцінки рівня впровадження інноваційних технологій нами обрано українські банки, що посідають перші 10 місць в рейтингу стійкості Мінфін [2] за результатами четвертого кварталу 2025 року. Дані банки можна віднести до найбільш клієнтоорієнтованих в Україні. Результати авторської експертної оцінки рівня впровадження інноваційних технологій у діяльність зазначених банків представлені в табл. 2.

Таблиця 2

Рівень впровадження інноваційних технологій в банках України

Показники	Креді Агріколь банк	Укрсиббанк	Райффайзен банк	ОТП Банк	Кредобанк	Приватбанк	Укргазбанк	Універсал банк	ПУМБ	Прокредит банк
Використання штучного інтелекту у діяльності банку	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Використання хмарних систем зберігання	1	1	1	0,5	0,5	1	1	1	1	1
Застосування системи онлайн банкінгу	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Використання технології блокчейн	1	0,5	1	0,5	0	0,5	0	0	0	0
Взаємодія з акселераторами, бізнес-інкубаторами та хакатонами	1	1	1	1	0,5	1	1	1	1	0,5
Партнерство з фінтех-стартапами	1	1	1	1	0,5	1	1	1	1	0,5
Діяльність банку як елемента екосистеми	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5
Застосування чат-ботів	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
Розробка власних систем програмного забезпечення	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Наявність власного необанку	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Разом	9	8,5	9	8	5,5	8,5	8	9	8	6,5

Джерело: розроблено автором за даними [3]

З табл. 2 можна зробити висновок, що з 10 найбільш стійких банків України станом на початок 2026 року, у 8 спостерігається високий рівень впровадження інноваційних технологій та у 2 - середній. Особливо слід відзначити АТ «Універсал банк», на базі якого функціонує цифровий банк – монобанк, але ще не впроваджедені технології блокчейн та АТ «Креді Агриколь банк» і АТ «Райффайзен банк», які відповідають дев'яти з десяти досліджуваних критеріїв (окрім віртуального банку). Пояснюється це тим, що іноземні банки виграють у системності, ресурсах і глобальному досвіді, що робить їх інновації більш масштабними та стабільними, але українські банки виграють у гнучкості та швидкості, що дозволяє їм створювати дуже конкурентні цифрові продукти. АТ «Кредобанк» та АТ «Прокредит банк» знаходяться на стадії розробки деяких інновацій, які вже впроваджені в інші досліджувані банки. Отже, можна зробити висновок, що впровадження інноваційних технологій в банках зміцнює їх стійкість.

Література

1. Владика Ю.П., Турова Л.Л., Удод В.В. Інноваційні технології в банкінгу: шлях до підвищення ефективності ресурсів банківських установ. *Економіка та суспільство.* 2024. Випуск 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-119 (дата звернення 25.03.2026)
2. *Мінфін.* Інтернет-джерело. URL:https://minfin.com.ua/ua/banks/rating/ (дата звернення 15.03.2026)
3. *Офіційний сайт Національного банку України.* URL: https://bank.gov.ua/ (дата звернення 25.03.2026)

УДК: 336.71:004.8

Мартинова Таїсія Павлівна
аспірант кафедри банківської справи,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ВИЯВЛЕННЯ ДРОПІВ У СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО МОНІТОРИНГУ

JEL classification: *G210; G280; O330*

В останні роки проблема розповсюдження дропових схем, а саме використання банківських рахунків фізичних осіб для транзитного переміщення коштів кримінального походження, набула загрозливих масштабів. Дроп (англ. money mule) - це особа, яка за певну винагороду надає власні рахунки для отримання на них грошей, та їх подальшого переказу на інші рахунки, створюючи ланцюг легалізації злочинних доходів. У типологічному дослідженні Державної служби фінансового моніторингу за 2024 рік зазначено, що дропові мережі стали одним із головних каналів відмивання коштів в умовах військового стану. При цьому злочинці все частіше вербують «несвідомих» дропів через deepfake-технології та не існуючі пропозиції працевлаштування [1].

Банки, які є суб'єктами первинного фінансового моніторингу, зобов'язані виявляти таких клієнтів і повідомляти про них в Державну службу фінансового моніторингу. Однак класичні системи моніторингу транзакцій, які базуються на жорстких порогових правилах (rule-based), показують при цьому дуже слабкий результат. Дослідження M. Jullum та ін., опубліковані у IEEE Access (2023), показали, що до 98 відсотків алертів, згенерованих подібними системами, виявляються хибними [2]. Це означає, що аналітикам доводиться переглядати сотні сигналів, з яких насправді підозрілими є лише одиниці. Тому саме ця велика кількість хибних повідомлень знижує здатність банку своєчасно реагувати на реальні загрози.

Якісним рішенням цієї проблеми може бути застосування методів машинного навчання (МН) та штучного інтелекту (ШІ). ML-алгоритми спроможні самостійно знаходити у масивах транзакційних даних закономірності, що вказують на не типову поведінку, та підлаштовуватись до її змін. У типологічному дослідженні ДСФМУ вперше на офіційному рівні для автоматизованого розпізнавання дропових рахунків Державна служба фінансового моніторингу України дає банкам рекомендацію використовувати алгоритм LightGBM, що є різновидом градієнтного бустингу [1]. В той же час у науковій літературі наведені інші класи моделей, що дають додаткові можливості.

Окрім LightGBM, серед комбінованих методів, також виділяється моделі XGBoost та CatBoost. Вони аналізують співвідношення вхідних і вихідних потоків, середній час між надходженням та виведенням коштів, кількість унікальних контрагентів, відповідність оборотів задекларованому доходу, тобто табличні ознаки клієнтів. Формуючи ризик-скоринг кожного рахунку, ці моделі дозволяють аналітикам акцентувати увагу на рахунках із найвищим балом замість перегляду величезної кількості однотипних алертів.

Іншим перспективним аналітичним підходом є графові нейронні мережі (GNN). У цьому підході аналізується не лише окремий рахунок, а й його зв'язки з іншими рахунками в мережі фінансових операцій. Тобто фінансові операції між рахунками утворюють граф, у якому вузлами є клієнти, а ребрами – клієнтські транзакції. Це дозволяє виявити «зірки» (координатор розподіляє кошти між десятками дропів), «ланцюги» (послідовний транзит через низку рахунків) і складніші комбінації, характерні для дропових мереж конфігурації. У дослідженні M. Weber та ін. підтверджено, що GCN-моделі часто виявляють підозрілі кластери рахунків, які можуть бути непомітними для класичного аналізу [3].

У типовому дроповому рахунку є ряд характерних ознак життєвого циклу, а саме певний період бездіяльності після відкриття, далі різкий сплеск вхідних переказів із негайним виведенням, потім раптове припинення операцій. Ефективними для розпізнавання темпоральних патернів дропової активності є рекурентні мережі (LSTM) та ланцюги Маркова, так як вони здатні розпізнавати цей цикл ще на початковій стадії активізації рахунку [4].

У міжнародній практиці ШІ має зростаючу роль у протидії дроповим схемам. У Великобританії група JMLIT, що з 2015 року об'єднує банки та правоохоронців, застосовує ML-аналітику для спільного виявлення дропових мереж, що охоплюють декілька установ. У Нідерландах п'ять найбільших банків створили Transaction Monitoring Netherlands (TMNL) – спільну платформу, де ML-алгоритми аналізують транзакції всіх учасників одночасно, що робить стратегію розподілу дропових операцій між різними банками неефективною. Сінгапурська платформа COSMIC, запущена 2024 року, забезпечує міжбанківський обмін даними про підозрілі рахунки із вбудованими AI-модулями виявлення аномалій у реальному часі [5].

Для української банківської системи впровадження ШІ-інструментів потребує розв'язання ряду практичних проблем. Перед усім, це формування розмічених датасетів із підтвердженими випадками дропової активності, так як без якісних навчальних даних жодна модель не дасть надійного результату. Далі необхідно вирішити питання інтерпретованості рішень, оскільки банк повинен обгрунтувати регулятору, чому рахунок визнано підозрілим. У даному питанні можна використовувати методи Explainable AI (SHAP, LIME). Потім відбувається розбудова каналів міжбанківського обміну інформацією, так як без цього графовий аналіз мереж залишається обмеженим в межах одного банку. Отже, рекомендація Державної служби фінансового моніторингу щодо LightGBM є важливим першим кроком. Подальший розвиток має включати впровадження GNN-моделей, створення вітчизняного аналогу TMNL/COSMIC та підготовку фахівців, які поєднують компетенції у комплаєнсі та data science.

Література

1. *Типологічне дослідження ДСФМУ*: актуальні схеми легалізації кримінальних доходів та фінансування тероризму в умовах війни. Київ, 2024. URL: https://fiu.gov.ua. (дата звернення 15.04.2026)

2. Jullum M., Loland A., Huseby R. B., Bours P., Bach A. Fighting Money Laundering with Statistics and Machine Learning. *IEEE Access.* 2023. Vol. 11. P. 8889–8903. DOI: https://doi.org/10.1109/ACCESS.2023.3239549.

3. Weber M., Chen J., Suzumura T. et al. Anti-Money Laundering in Bitcoin: Experimenting with Graph Convolutional Networks for Financial Forensics. *KDD Workshop*. 2019. URL: https://arxiv.org/abs/1908.02591. (дата звернення 15.04.2026)

4. Kumar P. et al. MuleTrack: A Lightweight Temporal Learning Framework for Money Mule Detection. Lecture Notes in Computer Science. *Springer*, 2025. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-032-02725-2_30.

5. FATF. Risk-Based Approach for the Banking Sector. Paris : FATF, 2014. URL: https://www.fatf-gafi.org/en/publications/fatfrecommendations/documents/risk-based-approach-banking-sector.html. (дата звернення 15.04.2026)

УДК: 336.71:330.34

Няньчук Наталя Юріївна
к.е.н., доцент кафедри банківської справи,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛЕЙ СОЦІАЛЬНОГО БАНКІНГУ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

JEL classification: *G210*

У сучасних умовах вже п'ятого року війни в Україні відбувається трансформація розуміння бізнес-моделей не лише корпоративного сектору, а також банківського. Традиційний банкінг, орієнтований на прибуткові проєкти зтикається з природніми перешкодами реалізації через нові ризики, які виникають під час війни. Згортання та релокація бізнесу, зменшення платоспроможності, скорочення населення через міграцію, знищення виробничих потужностей та майна, яке виступало предметом застави та інші наслідки, з якими мають працювати банки з одного боку. З іншого, наявність попиту на кредитні ресурси, незважаючи на обмежену платоспроможність, прагнення початку нових проєктів та розвитку бізнесу, та задоволення поточних потреб населення, створюють для банків виклики, яким чином продовжувати бізнес, збільшувати обсяги своїх активних операцій, залишаючись при цьому фінансово стійкими та бажано прибутковими. За таких умов особливого значення набуває роль банків не лише як фінансового посередника, а передусім їх соціальна роль – вирішення проблем суспільства, пов'язаних із доступністю фінансових ресурсів та реалізацію соціально значимих проєктів.

Вважається, що соціальний банкінг як явище виник у 50-х роках XX ст. та набув особливої популярності після 80-х років. В Україні проблематика соціального банкінгу привернула увагу науковців відносно недавно. Серед українських вчених, які досліджують соціальний банків слід відмітити праці С. Савлука та А. Дубаса, О. Богашко, І. Тяжкороб та Я. Гаврильчук, Л. Гербич, Л. Нетребчук та Ю. Онопрієнко.

Як зазначає О. Богашко «Соціальний банкінг – напрямок, який змінює свідомість споживачів шляхом використання грошових коштів та орієнтований не тільки на задоволення гедоністичних нахилів, а й на отримання позитивного соціального ефекту. Найголовніше питання, яке ставлять банки, що займаються соціальним банкінгом: який буде соціальний ефект від виданого кредиту?»[1].

На думку І. Тяжкороб та Я. Габрильчук, банк - це корпоративне підприємство, яке має певний корпоративний устрій та успішність підприємницької діяльності якого залежить, з одного боку, від акціонерів, співробітників, а з іншого – від рівня соціальних відносин із суспільством. У своєму дослідженні автори доводять, що соціальна орієнтованість стала основним аспектом у досягненні високих результатів банківської діяльності. При цьому банки пройшли значний шлях у формуванні політики розвитку соціального інвестування та фінансування – від рекламних буклетів до складання повноцінних нефінансових звітів з корпоративної соціальної відповідальності та створення методики їх оцінювання, від запровадження окремих соціальних ініціатив з невеликим бюджетом до соціальних програм за різними напрямками. [2]

Більш поглиблено розуміння сутності соціального банкінгу представлено через визначення ціннісно орієнтованого банкінгу, під яким розуміється модель клієнтоорієнтованого банкінгу, місія якого полягає у забезпеченні прозорого та інклюзивного управління, заснованого на нормах соціально-етичних, екологічних, культурних і просвітницьких цінностей.[3]

На відміну від більшості робіт, які переважно зосереджені на визначенні сутності соціального банкінгу, у роботі С. Савлука та А. Дубаса визначається окремий різновид соціального банкінгу, а саме «соціальне відновлення», який у свою чергу ділиться на «соціальний банкінг відновлення» та «фінансування економічного відновлення». До першого автори відносять один із видів соціального мікрофінансування, а другий зосереджений на побудові архітектури фінансування відновлення інфраструктури великих та середніх підприємств. У цьому контексті розуміється, що для відновлення зруйнованої війною економіки та соціальної сфери важливо сформувати ефективні канали цільового фінансування добре підготовлених соціальних проєктів. Одним із актуальних напрямків є відновлення майна малого бізнесу та громадян та їхнього здоров'я. [4]

Таким чином, враховуючи сутнісний зміст соціального банкінгу, для повоєнного відновлення в Україні трансформація моделей має відбуватися за такими напрямками:

- перехід від традиційного заставного кредитування малого бізнесу до мікрокредитів без застави, передусім для осіб, які постраждали у наслідок війни;
- створення серед цільових груп (ветеранів, ВПО) груп взаємної поруки, що дозволить знизити ризики неповернення;
- поширення ціннісноорієнтованого підходу при виборі проєктів для кредитування (цінність має грунтуватись як на вирішенні проблем наслідків війни, так і відповідати цілям сталого розвитку).
- розробка «імпакт-критеріїв», на підставі яких клієнти зможуть отримувати більш дешеві ресурси.

Впровадження «імпакт-критеріїв» має базуватися на принципах ESG-банкінгу, де пріоритет надається проєктам, що забезпечують вимірний соціальний ефект. Зокрема, до таких критеріїв доцільно віднести створення нових робочих місць для ветеранів та ВПО, відновлення критичної соціальної інфраструктури в деокупованих регіонах, а також відповідність проєктів цілям сталого розвитку. Це дозволить трансформувати банківську діяльність від простого посередництва до активного інструменту соціального відновлення.

Створення груп взаємної поруки серед цільових аудиторій (ветеранів, ВПО) є ефективним механізмом мінімізації кредитних ризиків у ситуаціях, де класичне заставне забезпечення є недоступним через наслідки війни. Такий підхід не лише сприяє фінансовій інклюзії та доступності мікрокредитів без застави, а й стимулює соціальну реінтеграцію постраждалих осіб через формування спільнот з колективною відповідальністю.

На нашу думку, трансформація моделей соціального банкінгу в Україні в сучасних умовах невизначеності та значних ризиків можлива у колаборації з відповідними міжнародними фондами та установами, які могли б виступити гарантами. Також вирішальною у цьому є роль Національного банку, який має розробити відповідні вимоги до капіталу «соціальних банків» та використовувати специфічні регуляторні та нормативні підходи, щодо оцінки їх діяльності та вимог комплаєнсу. Банки, які будуть прагнути не прибутку, а вирішення певних соціальних завдань, можуть зтикнутись з проблемами капіталізації. І тут може виникнути дилема «Або дозволити такий банкінг банкам зі значним запасом міцності, або послабити вимоги для банків, більшість операцій яких, пов'язана з реалізацією соціальних завдань». Також механізмом, яким стимулюватиме розвиток соціального банкінгу може стати диференційоване оподаткування, яке буде залежати від ступеня трансформації моделі банку від традиційної до соціальної.

Отже, усунення дилеми між прибутковістю та соціальною місією потребує активної позиції Національного банку України у частині адаптації вимог до капіталу для фінансових установ, що спеціалізуються на соціальному банкінгу. Розробка специфічних регуляторних підходів до комплаєнсу та впровадження диференційованого оподаткування залежно від частки соціальних проєктів у портфелі банку стануть ключовими стимулами для масштабної трансформації банківських моделей.

Література

1. Богашко О. Л. Соціальний банкінг як перспективний напрям підвищення ефективності функціонування комерційних банків. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/01/219.pdf.
2. Тяжкороб І., Габрильчук Я. Соціальне фінансування у банківській дільності в контексті сталого розвитку. *Фінансовий простір.* 2024. № 3-4(54). С. 93-99. DOI: https://doi.org/10.30970/fp.3-4(54).2024.93101102
3. Гербич Л., Нетребчук Л., Онопрієнко Ю. Ціннісно орієнтований банкінг як чинник сталого розвитку. *Scientia fructuosa*. 2024. № 5. С. 15–33. DOI: https://doi.org/10.31617/1.2024(157)02
4. Savluk S., Dubas A. Social banking in post-war reconstruction. *Scientia fructuosa.* 2023. No 3. S. 4-16. DOI: https://doi.org/10.31617/1.2023(149)01

УДК: 336.71

Сергєєва Олена Степанівна
к.е.н., доцент кафедри банківської справи,
Одеський національний економічний університет (Україна)

КОНТРОЛІНГ БАНКІВСЬКИХ РИЗИКІВ ЯК СКЛАДОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ

JEL classification: *G210; G280; G320*

Сучасна банківська система функціонує в умовах постійної невизначеності. Вона формується як під впливом глобальних економічних трансформацій, так і внаслідок внутрішніх ризиків

фінансового середовища. Коливання макроекономічних показників, зміни регуляторної політики, посилення конкуренції та технологічні виклики створюють багатовимірний простір ризиків, у якому забезпечення безпеки банківської діяльності набуває статусу ключового пріоритету. За таких умов особливого значення набуває контролінг банківських ризиків, що виступає системним інструментом управління, спрямованим на своєчасне виявлення загроз, їх оцінювання та розробку превентивних заходів [1]. Інтеграція контролінгу у стратегічну архітектуру банку стає необхідною передумовою формування стійкої моделі фінансової безпеки, здатної ефективно протистояти викликам невизначеного середовища.

Для ефективного забезпечення контролінгу банківських ризиків на кожному рівні управління необхідно формувати систему індикативних показників, що відображають ключові параметри ризикового середовища [2]. Їх відповідність встановленим цільовим значенням має підлягати постійному моніторингу як на етапі розробки стратегічних таргетів, так і в процесі поточної діяльності банку. Така система показників виконує функцію раннього попередження, сигналізуючи про зміни в операційному середовищі та ініціюючи застосування превентивних або реактивних заходів. У результаті вона стає важливим інструментом підтримання фінансової безпеки, оскільки дозволяє своєчасно нейтралізувати потенційні загрози та забезпечити довгострокову стійкість банківської установи.

Причини відхилень у процесі контролінгу банківських ризиків можна класифікувати на дві основні групи:

неконтрольовані чинники, що зумовлені особливостями операційного середовища, у якому функціонують банки, та виходять за межі їх безпосереднього впливу. До них належать, зокрема, макроекономічні кризи, зміни у регуляторній політиці, коливання на фінансових ринках;

контрольовані чинники, які можуть бути деталізовані на окремі підгрупи:

- відхилення, спричинені недоліками у процесі планування, що виникають через обмеженість інформаційної бази, неточність прогнозів або застосування неадекватних методів планування;
- інші внутрішні помилки управління, пов'язані з організаційними, технологічними чи кадровими аспектами діяльності банку;
- відхилення, що виникають безпосередньо внаслідок дій банку, можуть бути зумовлені недотриманням внутрішніх процедур, помилками у бізнес-процесах або недостатньою якістю управління окремими операціями та видами діяльності.

Отже, контролінг банківських ризиків доцільно розглядати ширше, ніж просто моніторинг і аналіз окремих показників. Важливим є також розуміння причин, які зумовлюють виникнення ризиків. Саме такий підхід дає змогу більш обґрунтовано коригувати управлінські рішення та підвищувати здатність банку гнучко реагувати на внутрішні й зовнішні виклики. Виявлення та узагальнення причин відхилень дозволяє сформувати ефективні управлінські заходи, спрямовані на оптимізацію діяльності банку та забезпечення відповідності фактичних параметрів ризиків запланованим орієнтирам.

Отже, контролінг виступає не лише інструментом аналізу, а й важливим елементом забезпечення фінансової безпеки, що підтримує стабільність і довгострокову стійкість банківської системи.

Література

1. Островська Н.С. Контролінг ризиків як необхідний складник механізму ризикменеджменту в банку. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління.* Том 29 (68). № 2. 2018. С. 75-79. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29_68_2/17.pdf
2. *Про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах:* Положення, затверджене постановою правління НБУ 11.06.2018 № 64 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Tex .

~ III. Регіональні проблеми розвитку реального сектора економіки ~

Секція 8. *Ефективність господарювання у секторах та сферах національної економіки*

УДК: 332.14:504:620.9

Андрейченко Андрій Вадимович
д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ЗЕЛЕНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ГРОМАД: РЕГУЛЯТОРНІ ВИКЛИКИ ТА РИЗИКИ

JEL classification: *Q010; Q480; R580*

Зелена трансформація територіальних громад набуває стратегічного значення в умовах глобальної кліматичної кризи, євроінтеграційного курсу України та нагальних потреб післявоєнного відновлення. Саме локальний рівень стає основним простором практичної реалізації принципів сталого розвитку, енергоефективності та декарбонізації – однак цей процес супроводжується системними регуляторними, фінансовими та інституційними викликами, що потребують комплексного наукового осмислення.

Роздрібненість регуляторних повноважень між численними суб'єктами породжує дублювання норм і брак прозорості, що призводить до затримок та зростання витрат. Така фрагментарність не лише знижує ефективність, а й створює ризики неналежного впливу за умов відсутності підзвітності; крім того, регуляторна невизначеність стримує інвестиції приватного сектору [1]. В Україні ця проблема набуває особливої гостроти в умовах децентралізації: кожна громада зобов'язана розробити та впровадити Місцевий енергетичний план, тоді як значна частина місцевих бюджетів витрачається на обслуговування застарілої енергетичної інфраструктури. Структурний дисбаланс між покладеними на громади завданнями та реальними ресурсами для їх виконання обмежує можливості для інвестування у «зелену» модернізацію. Фінансові ризики посилюються залежністю від грантових джерел, нерозвиненістю інструментів зеленого кредитування та недостатністю механізмів муніципального запозичення.

Серед ключових регуляторних перешкод зеленого переходу дослідники виокремлюють передусім проблему дозвільних процедур та інституційної фрагментарності. Тривалі й складні регуляторні процеси підвищують вхідні бар'єри для нових учасників і концентрують ринок. Повільне видача дозволів для проєктів відновлюваної та низьковуглецевої енергетики залишається одним із найсерйозніших викликів зеленого переходу: проблема ізольованого та неузгодженого нормотворення унеможливлює збалансоване досягнення екологічних, економічних і соціальних цілей [2]. Неналежне регуляторне середовище, що характеризується слабким управлінням і недостатнім правозастосуванням, стримує впровадження відновлюваних технологій; натомість країни з розвиненою нормативною базою формують позитивний зворотний зв'язок між інституційною міцністю та розвитком інфраструктури. Поряд із цим повільні процеси прийняття рішень і поширений брак стратегічних компетенцій на місцевому рівні є суттєвими бар'єрами для розвитку енергетичних спільнот, а довгострокова стійкість таких ініціатив значною мірою залежить від мотивації та відданості їхніх лідерів [3].

У контексті ЄС ключовим регуляторним інструментом зеленого переходу є Таксономія сталої діяльності (EU Taxonomy Regulation). Суб'єкти господарювання та громади, що ставляться до вимог сталого розвитку лише як до рутинного комплаєнсу, ризикують відстати – як у регуляторному вимірі, так і в очах інвесторів [4]. Для України, що прагне гармонізації з acquis ЄС, імплементація подібних стандартів потребує не формального перенесення норм, а реального нарощування інституційної спроможності. 7 лютого 2025 року КМУ схвалив операційний план виконання Стратегії екологічної безпеки та адаптації до зміни клімату на 2025–2027 роки, заходи якого спрямовані переважно на подальше реформування законодавства у довкіллєвій та кліматичній сферах [5]. Разом з тим розрив між законодавчими намірами та реальною спроможністю громад залишається суттєвим.

Перспективним інструментом зеленої трансформації є розвиток енергетичних спільнот. Енергетична спільнота – це об'єднання громадян, бізнесу або муніципалітетів з метою спільного виробництва, зберігання, споживання й продажу енергії переважно з відновлюваних джерел; такі об'єднання здатні функціонувати як автономні мікромережі, забезпечуючи потреби шкіл, лікарень чи цілих населених пунктів навіть під час відключення від мережі. Нині в Європі діє понад 2250 енергетичних спільнот, що об'єднують 1,5 мільйона громадян, а за прогнозами до 2050 р. до подібних ініціатив може долучитися 83 % громадян ЄС [6].

Воєнний стан і безпекові загрози додатково ускладнюють регуляторне середовище, однак одночасно відкривають можливості для переосмислення підходів до розвитку громад у межах концепції «зеленого відновлення». Серед нових викликів виокремлюються: розрив між задекларованими амбіціями щодо відновлюваних джерел енергії та реальними цільовими показниками, зростання енергетичної бідності, різниця у цінах на енергоносії порівняно зі світовими конкурентами, а також ризик виникнення нових стратегічних залежностей [7]. Подолання регуляторних викликів вимагає узгодження національної та місцевої політики, гармонізації законодавства з нормами ЄС, розширення інституційної спроможності громад і впровадження прозорих механізмів оцінки ефективності «зелених» проєктів. Лише за умови системного підходу зелена трансформація громад зможе стати інклюзивним і стійким інструментом розвитку та відновлення України.

Отже, зелена трансформація територіальних громад в Україні є комплексним регуляторним та управлінським викликом, який виходить за межі екологічної політики та безпосередньо пов'язаний із цілями євроінтеграції, енергетичної безпеки й післявоєнного відновлення. Її реалізація ускладнюється фрагментарністю нормативного регулювання, нестачею фінансових інструментів і обмеженою інституційною спроможністю органів місцевого самоврядування, що знижує ефективність упровадження зелених ініціатив і стримує інвестиційну активність. Ефективна зелена трансформація громад можлива лише за умови усунення регуляторної роздробленості, узгодження національної та місцевої політики, розширення фінансових можливостей громад і послідовного нарощування їхньої інституційної спроможності. За таких умов зелений перехід здатний стати інструментом довгострокової стійкості, соціальної інклюзивності та економічного відновлення України.

Література

1. *Governing for the Green Transition.* OECD Net Zero+ Policy Papers No. 13, 2025. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/04/governing-for-the-green-transition_0608c8e1/5b0aa7d0-en.pdf
2. *Regulating for the Planet: OECD Regulatory Policy Outlook 2025.* OECD, 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2025/04/oecd-regulatory-policy-outlook-2025_a754bf4c/full-report/regulating-for-the-planet_a5fdd03c.html
3. *Barriers to Just Energy Transition: Institutional and Infrastructure Challenges.* ScienceDirect, 2025. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S266618882500975X
4. *EU Taxonomy Barometer 2025.* EY Global, 2025. URL: https://www.ey.com/en_gl/insights/assurance/eu-taxonomy-report
5. *Стратегія екологічної безпеки та адаптації до зміни клімату: план на 2025–2027 роки.* Зелена Трансформація України, 2025. URL: https://greentransform.org.ua/strategiyi-ekologichnoyi-bezpeky-ta-adaptatsiyi-do-zminy-klimatu-uryadovyj-plan-na-2025-2027-roky/
6. *Empowering Energy Communities: A Path to a Just Energy Transition in Europe. BUILD UP* / European Commission, 2024. URL: https://build-up.ec.europa.eu/en/news-and-events/news/empowering-energy-communities-path-just-energy-transition-europe
7. *Звіт про стан Енергетичного союзу за 2024 рік*. Зелена Трансформація України, 2024. URL: https://greentransform.org.ua/zvit-pro-stan-energetychnogo-soyuzu-za-2024-rik/

УДК: 658.15:004.4:005.93

Горин Володимир Петрович
д.е.н., професор, професор кафедри фінансів ім. С. І. Юрія,
Західноукраїнський національний університет (Україна)

ПРОБЛЕМИ ЗАСТОСУВАННЯ ERP-СИСТЕМ В УПРАВЛІННІ КОРПОРАТИВНИМИ ФІНАНСАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО ПЕРІОДУ

JEL classification: *G320; M150; O320*

У сучасних умовах господарювання впровадження цифрових технологій у систему управління фінансами підприємств набуває стратегічного значення, визначає рівень їх конкурентоспроможності, адаптивності та стійкості до зовнішніх викликів. Цифровізація фінансових процесів забезпечує підвищення оперативності обробки інформації, точності обліку та аналітики, а також створює передумови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі даних у реальному часі. Використання сучасних інформаційних систем, зокрема ERP-рішень, бізнес-аналітики та хмарних технологій, сприяє інтеграції фінансових потоків, автоматизації рутинних операцій і зниженню

трансакційних витрат. У підсумку цифрові технології трансформують фінансовий менеджмент з облікової функції у функцію стратегічного управління, що особливо актуально в умовах високої невизначеності та динамічності економічного середовища воєнного періоду.

ERP-системи (Enterprise Resource Planning) у сучасній економіці виконують роль базової цифрової платформи управління корпоративними фінансами, забезпечуючи інтеграцію інформаційних потоків і координацію бізнес-процесів підприємства. Їхнє значення обумовлене тим, що в умовах зростання складності фінансових операцій і посилення вимог до прозорості діяльності підприємства потребують інструментів, здатних забезпечити оперативний доступ до достовірної інформації. Як зазначають О. Графська і А. Павленчик, ERP-системи формують умови для «підвищення ефективності підприємств шляхом інтеграції різних бізнес-функцій у єдину платформу» [1]. Особливі перспективи впровадження ERP-систем відкриває для фінансового менеджменту, де якість управлінських рішень прямо залежить від повноти та узгодженості даних.

Цільове призначення ERP-систем полягає у створенні єдиного інформаційного середовища підприємства, яке охоплює фінанси, облік, логістику, виробництво та інші функціональні сфери. Вони забезпечують централізовану базу даних і стандартизацію бізнес-процесів, що дозволяє уникнути дублювання фінансової інформації та підвищити її достовірність. Г. Ступнікер, Т. Радкевич та Н. Зозуля підкреслюють, що ERP-системи «сприяють синхронізації даних, підвищують прозорість діяльності та посилюють фінансовий контроль» [2]. Поряд з цим, впровадження ERP-рішень забезпечує зниження витрат на обробку інформації, підвищення точності фінансової звітності та зменшення ризику управлінських помилок. Завдяки цьому, ERP-системи перетворюються у важливий елемент стратегічного управління фінансами підприємства.

Однак, у воєнний період ефективність використання ERP-систем зазнає суттєвих обмежень, що зумовлено трансформацією зовнішнього середовища та внутрішніх процесів підприємств. До основних бар'єрів широкого впровадження ERP-систем в Україні доцільно зараховувати такі, як:

– інфраструктурна нестабільність і порушення безперервності облікових процесів, оскільки воєнні дії нерідко спричиняють перебої у постачанні електроенергії, руйнування телекомунікаційної інфраструктури та обмеження доступу до цифрових ресурсів. ERP-системи функціонують на основі безперервного обміну даними, а тому в умовах нестабільного електропостачання втрачають свою оперативність як ключову перевагу. Це ускладнює ведення фінансового обліку в режимі реального часу та знижує ефективність фінансового контролю, що особливо критично для підприємств із високою динамікою грошових потоків;

– погіршення якості інформаційної бази та зростання невизначеності даних. ERP-системи передбачають високий рівень структурованості та узгодженості даних, однак у воєнних умовах підприємства стикаються з розривами у документообігу, затримками введення інформації та неможливістю її повної верифікації. Це стає причиною формування неповної або викривленої фінансової звітності. Відповідно, аналітичні модулі ERP-систем втрачають точність, а управлінські рішення ухвалюються в умовах підвищеної інформаційної невизначеності;

– кадрові втрати та зумовлене цим зниження ефективності роботи є однією з найбільш відчутних проблем використання ERP-систем. Мобілізація, міграція населення та психологічне навантаження через постійні стреси суттєво знижують кадровий потенціал підприємств та якість його роботи. При цьому впровадження ERP-систем апріорі потребує значних організаційних змін і підготовки персоналу [1]. У воєнний період виконання цих вимог стає складнішим, що знижує ефективність використання ERP-систем;

– посилення кіберзагроз і ризиків втрати фінансової інформації, оскільки на даний час Україна перетворилась на один із світових епіцентрів кібервійни, яка супроводжується зростанням кількості кібератак критичної інфраструктури та бізнесу. Серед головних цілей кібератак також ERP-системи, які акумулюють фінансові та управлінські дані підприємств. Централізація інформації, з одного боку, підвищує ефективність управління, але з іншого – створює ризик масштабних втрат у разі компрометації системи. Вирішення цієї проблеми потребує додаткових інвестицій у кіберзахист, що не завжди можливе у кризових умовах;

– фінансові та організаційні обмеження впровадження і підтримки ERP-систем, які потребують значних інвестицій. Водночас, у воєнний період підприємства змушені переорієнтовувати ресурси на забезпечення базової операційної діяльності та виживання, що обмежує можливості фінансування цифрових проєктів. Крім того, нестабільність регуляторного середовища та часті зміни у податковому законодавстві ускладнюють адаптацію ERP-систем до нових вимог, знижуючи рівень їх ефективності.

Отже, ERP-системи залишаються одним із ключових інструментів управління корпоративними фінансами, забезпечуючи інтеграцію даних, автоматизацію процесів і підвищення прозорості фінансової діяльності підприємства. Водночас у воєнний період їхнє використання супроводжується

низкою критичних проблем, що охоплюють інфраструктурні, інформаційні, кадрові та безпекові аспекти. Зважаючи на це, важливим питанням сьогодення є пошук шляхів адаптації ERP-систем до функціонування в умовах ризиків воєнного часу, зокрема підвищення їх гнучкості, розвитку резервних інфраструктур і посилення кіберзахисту. Лише за умови комплексного врахування цих факторів ERP-системи зможуть зберегти свою ефективність як інструмент фінансового менеджменту в умовах воєнної економіки.

Література

1. Графська О., Павленчик А. Впровадження систем планування ресурсів підприємства (ERP) в контексті удосконалення адміністративного менеджменту. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 10. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.13984304
2. Ступнікер Г., Радкевич Т., Зозуля Н. Особливості впровадження інформаційної системи як аналітичної основи управління підприємством. *Економічний простір.* 2025. № 201. С. 253-258. URL: https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/06/201-253-258-stupniker.pdf

УДК: 334.012.64:364-787-055.2

Гребнева Діана Сергіївна
викладач кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет (Україна)
Кічук Надія Вячеславівна
к. е. н., доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет (Україна)

СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДТРИМКИ ЖІНОК У СКЛАДНИХ ЖИТТЄВИХ ОБСТАВИНАХ

JEL classification: *L310; J160; D640; O350*

Сучасний етап розвитку економіки України відзначається посиленням соціально-економічних диспропорцій, зумовлених наслідками воєнного стану, демографічними втратами, масштабною внутрішньою міграцією та трансформацією ринку праці. У цих умовах особливої актуальності набуває проблема підтримки жінок, які опинилися у складних життєвих обставинах, зокрема внутрішньо переміщених осіб, жінок із дітьми, безробітних та тих, хто втратив стабільні джерела доходу. За таких умов соціальне підприємництво трансформується з альтернативної форми господарювання у важливий інструмент забезпечення соціально-економічної інклюзії та підвищення резильєнтності вразливих груп населення. За сучасними оцінками, у 2024–2025 роках в Україні функціонує близько 1000 соціальних підприємств, значна частина яких інтегрує у свою діяльність інклюзивні практики працевлаштування. Водночас спостерігається структурна переорієнтація сектору на вирішення гендерно чутливих соціальних проблем, що проявляється у зростанні частки ініціатив, спрямованих на економічну активізацію жінок. При цьому відсутність єдиної методології обліку соціальних підприємств обмежує можливості проведення комплексного статистичного аналізу та оцінки їх впливу [1; 2].

Функціональна роль соціального підприємництва у підтримці жінок реалізується через створення інклюзивних бізнес-моделей, що передбачають гнучкі форми зайнятості, адаптацію робочих процесів до потреб працівників та реінвестування прибутку у соціальні програми. За експертними оцінками, частка представників вразливих груп у соціальних підприємствах може варіюватися в межах 30–70%, при цьому жінки становлять домінуючу частку таких працівників, що підтверджує гендерно орієнтований характер діяльності цього сектору [2, с.11].

Особливої уваги в сучасних умовах потребує гендерний вимір розвитку соціального підприємництва, оскільки саме жінки стали однією з найбільш вразливих соціально-економічних груп в Україні внаслідок повномасштабної війни. Трансформація ринку праці, мобілізація чоловічого населення та вимушена міграція суттєво змінили структуру зайнятості, що зумовило фемінізацію економічної активності.

За офіційними даними, станом на 2025 рік близько 76–80% осіб, які звертаються до служби зайнятості, становлять жінки, що свідчить про їх домінування серед шукачів роботи . Водночас частка жінок серед зареєстрованих безробітних досягає 82–83%, що вказує на суттєвий гендерний дисбаланс на ринку праці . Така ситуація пояснюється як структурними змінами економіки, так і обмеженими можливостями працевлаштування для жінок у кризових умовах. Поряд із цим, жінки демонструють

високий рівень економічної адаптивності. Зокрема, їх частка серед новостворених фізичних осіб-підприємців зросла з 49% до понад 60% у 2024–2025 роках, що свідчить про активізацію жіночого підприємництва як реакцію на кризу [3]. Загалом жінки становлять близько 48% власників бізнесу в Україні, що є одним із найвищих показників серед країн із трансформаційною економікою [4].

Водночас, незважаючи на активізацію економічної діяльності, жінки стикаються з рядом системних обмежень. Рівень їх участі у робочій силі залишається нижчим порівняно з чоловіками (42,9% проти 56,9%), що свідчить про наявність структурних бар'єрів доступу до ринку праці [5]. Додатково зберігається значний гендерний розрив в оплаті праці: жінки в середньому отримують на близько 40% менше доходів, ніж чоловіки, що знижує їх економічну незалежність . Суттєвим викликом є також концентрація жінок у низькооплачуваних та соціально орієнтованих секторах економіки, таких як освіта, охорона здоров'я, соціальні послуги та сфера обслуговування. Водночас у 2024–2025 роках спостерігається тенденція до подолання професійної сегрегації: жінки дедалі частіше опановують традиційно «чоловічі» професії (зокрема у сфері транспорту, промисловості та будівництва), що є наслідком кадрового дефіциту та структурних змін економіки. У цих умовах соціальне підприємництво виступає важливим інструментом подолання гендерної нерівності та забезпечення економічної інтеграції жінок. Його роль полягає не лише у створенні робочих місць, але й у формуванні нових моделей зайнятості, орієнтованих на гнучкість, інклюзивність та соціальну підтримку. Соціальні підприємства забезпечують можливості для жінок поєднувати професійну діяльність із сімейними обов'язками, що є критично важливим для одиноких матерів та внутрішньо переміщених осіб. Разом із тим, розвиток соціального підприємництва як інструменту підтримки жінок стримується низкою системних обмежень. Ключовим бар'єром залишається відсутність інституціоналізації соціального підприємництва на законодавчому рівні, що зумовлює правову невизначеність та обмежує доступ до державних програм підтримки. Фінансові обмеження також залишаються суттєвими, оскільки соціальні підприємства характеризуються нижчими показниками рентабельності, що знижує їх інвестиційну привабливість для традиційних фінансових інститутів. Додатковими стримуючими факторами є недостатній рівень розвитку інфраструктури підтримки, обмежений доступ до освітніх програм з підприємництва та цифрових компетенцій, а також низький рівень популяризації соціального підприємництва серед населення [6]. Це обмежує можливості масштабування успішних практик та стримує формування повноцінної екосистеми соціального підприємництва. Водночас спостерігається позитивна динаміка зростання міжнародної фінансової та експертної підтримки, що виступає важливим драйвером розвитку сектору. Активізація донорських програм сприяє впровадженню інноваційних моделей соціального бізнесу, орієнтованих на довгостроковий соціальний ефект та економічну сталість.

Таким чином, соціальне підприємництво в Україні набуває стратегічного значення як інструмент підтримки жінок у складних життєвих обставинах, забезпечуючи їх економічну інтеграцію, підвищення рівня зайнятості та розвиток підприємницького потенціалу. Подальший розвиток цього сектору потребує формування чіткої нормативно-правової бази, розширення доступу до фінансових ресурсів, розвитку інституційної інфраструктури та інтеграції цифрових технологій, що сприятиме підвищенню його ефективності та масштабування соціального впливу.

Література

1. Бойда С. Соціальне підприємництво як інструмент післявоєнної відбудови економіки України. *Економіка та суспільство.* 2023. (58). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-25
2. Валюс Л. О. Війна в Україні як каталізатор розвитку соціального підприємництва. *Трансформаційна економіка.* 2023. № 2 (02). С. 10–15. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-2
3. UN Women. *Women's Economic Empowerment in Ukraine*. 2025. URL: https://www.unwomen.org (дата звернення: 15.04.2026).
4. *Державна служба статистики України.* Офіційний веб-сайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 15.04.2026).
5. Міністерство економіки України. Аналітичні матеріали щодо розвитку підприємництва в Україні. 2025. Офіційний веб-сайт. URL: https://www.me.gov.ua (дата звернення: 15.04.2026).
6. Social Business in Ukraine. Соціальне підприємництво в Україні: огляд сектору. 2024. Офіційний веб-сайт. URL: https://socialbusiness.in.ua (дата звернення: 15.04.2026).

УДК: 334.722.24:005.342:004

Деньгуб Валентина Василівна
к.е.н., доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ЦИФРОВІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВИМ КАПІТАЛОМ БІЗНЕС-МЕРЕЖ

JEL classification: *M210; L220; O330*

У сучасних умовах глобалізації та стрімкої діджиталізації економіки франчайзинг стає однією з найефективніших моделей масштабування бізнесу. Для України, де розвиток малого та середнього підприємництва є критично важливим для відновлення економіки, франчайзингові мережі пропонують перевірену систему безпеки та прибутковості. Проте зі збільшенням кількості точок мережі постає проблема керованості та збереження цілісності активів. Ключовим інструментом розв'язання цієї проблеми є цифровізація управління франчайзинговим капіталом.

Доцільно дослідити економічну сутність та характеристики франчайзингу в цифрову епоху. Франчайзинг за своєю природою є угодою, за якою франчайзор надає або ліцензує певні права та повноваження франчайзі. Основна перевага для підприємця полягає у можливості не починати бізнес з нуля, а скористатися перевіреною системою. Зазначене дозволяє забезпечити високі темпи зростання при відносно низьких капіталовкладеннях. У контексті дослідження, франчайзинговий капітал – це сукупність матеріальних та нематеріальних активів (бренд, технології, клієнтська база, стандарти сервісу), які через механізм тиражування створюють додаткову вартість. Цифровізація перетворює ці активи на «цифровий капітал», роблячи їх вимірюваними, мобільними та захищеними [1]. Більшість підприємців обирають франшизу саме через можливість масштабування без зайвих ризиків, спираючись на впізнаваність бренду та існуючу клієнтську базу.

ERP-системи представляють собою фундамент автоматизації бізнес-мереж. Для ефективного функціонування франчайзингової мережі критично важливо забезпечити єдиний інформаційний простір. Основним інструментом тут виступають ERP-системи (Enterprise Resource Planning). Цифровізація управління через ERP дозволяє:

- контролювати стандарти: франчайзер може в реальному часі відстежувати, чи дотримується франчайзі встановлених регламентів;
- оптимізувати фінансові потоки: автоматичний розрахунок роялті, маркетингових внесків та інших платежів виключає людський фактор та помилки;
- управляти запасами: інтеграція складського обліку всієї мережі дозволяє оптимізувати закупівлі та логістику.

Вибір цифрової платформи є стратегічним управлінським рішенням, яке залежить від вектора розвитку бізнесу [2]. До глобальних лідерів відносять:

1. SAP (оптимальний вибір для транснаціональних корпорацій, яким потрібна консолідована звітність у різних валютах та складних податкових системах).
2. Microsoft Dynamics (платформа для компаній, що роблять ставку на роботу з великими даними (Big Data); особливого значення набуває використання штучного інтелекту (AI) для прогнозування попиту). Система аналізує дані всієї мережі (минулі продажі, ринкові тренди) і підказує кожному франчайзі оптимальний обсяг замовлення товару, запобігаючи дефіциту або затоварюванню складів.
3. Creatio (українська платформа, що отримала світове визнання). Вона ідеально підходить для управління відносинами з клієнтами (CRM) та автоматизації бізнес-процесів у межах глобальної експансії.

Вибір цифрової платформи для автоматизації франчайзингової мережі є фундаментальним стратегічним рішенням, що визначає вектор довгострокового розвитку бізнесу. У сучасних умовах цифрова система управління перестає бути просто інструментом обліку, перетворюючись на активний компонент франчайзингового капіталу, який забезпечує єдність стандартів, прозорість операцій та масштабованість бренду. Для мереж, що орієнтовані на міжнародну експансію та роботу в умовах високої волатильності ринків, критично важливим є використання платформ, які здатні інтегрувати складні бізнес-процеси на глобальному рівні.

Система SAP є еталоном для транснаціональних франчайзингових корпорацій. Її головна перевага полягає у здатності створювати єдиний контур управління для сотень підрозділів у різних

країнах. Платформа дозволяє здійснювати миттєву консолідацію фінансової звітності, враховуючи мультивалютність, різницю в податкових законодавствах та міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ). Зазначене забезпечує франчайзору повний контроль над капіталом мережі незалежно від географії присутності.

Microsoft Dynamics представляє собою інтелектуальне управління на основі Big Data та AI. Дана платформа є ідеальним рішенням для мереж, що генерують великі обсяги даних і прагнуть до максимальної точності в управлінні ланцюгами постачань. Ключовою інновацією тут є глибока інтеграція штучного інтелекту (AI). Система автоматично аналізує історичні дані продажів всієї мережі, враховує сезонність, ринкові тренди та навіть зовнішні фактори (наприклад, погодні умови або свята). На основі цієї предиктивної аналітики кожен франчайзі отримує персоналізовані рекомендації щодо обсягу замовлення товару. Такий підхід радикально знижує ризики «out-of-stock» (дефіциту) та запобігає «overstocking» (затоварюванню) складів, що безпосередньо впливає на оборотність капіталу та прибутковість мережі.

Українська платформа Creatio, яка міцно закріпилася у світових рейтингах (Gartner, Forrester), пропонує унікальне поєднання потужної CRM-системи та інструментів для автоматизації бізнес-процесів (BPM). У контексті франчайзингу це дозволяє не лише стандартизувати взаємодію з кінцевим споживачем, а й швидко адаптувати бізнес-процеси під специфіку локальних ринків під час глобальної експансії. Завдяки технології No-code, мережа може оперативно змінювати маркетингові стратегії або операційні регламенти, зберігаючи при цьому цілісність управління брендом.

Прийняття рішення щодо цифрової трансформації має базуватися на оцінці «амбіцій зростання». Якщо стратегія передбачає вихід на ринки ЄС чи США, залучення світових лідерів (SAP, Microsoft Dynamics) або глобально орієнтованих систем (Creatio) є обов'язковим для забезпечення технологічної сумісності з партнерами та фінансовими інституціями.

Водночас, цифровізація дозволяє перетворити франчайзинговий капітал з пасивного набору прав на активну екосистему, де кожен учасник мережі отримує доступ до інтелектуальних інструментів зростання, що стає головною конкурентною перевагою франчайзора на ринку.

Для компаній, чиї пріоритети зосереджені на внутрішньому ринку, використання вітчизняних систем демонструє вищу операційну ефективність через кращу адаптацію до законодавства.

Цифровізація управління франчайзинговим капіталом стає фундаментальною умовою виживання та масштабування сучасних бізнес-мереж. Франчайзинг як специфічна угода дозволяє підприємцям уникати ризиків старту з нуля завдяки використанню вже перевіреної системи, де прибутковість і безпека гарантуються впізнаваністю бренду та наявною клієнтською базою. У цьому контексті франчайзинговий капітал розглядається як стратегічний актив, що потребує чіткої автоматизації для збереження високих темпів зростання при мінімальних інвестиційних витратах.

Система IT-Enterprise разом із хмарним рішенням MASTER пропонує глибоку автоматизацію фінансових та виробничих циклів, що критично важливо для контролю за ресурсами мережі.

Поряд із ними сучасна екосистема UGLA дозволяє максимально швидко розгортати управління новими точками, забезпечуючи при цьому виняткову гнучкість налаштувань під специфічні потреби локальних франчайзі. Таким чином, правильно обрана цифрова стратегія перетворює технологічні інструменти на невід'ємну частину капіталізації всієї бізнес-мережі.

Вибір між глобальним та локальним рішенням визначається географічними амбіціями. При агресивній глобальній експансії доцільно залучати світових лідерів (SAP, Creatio), що забезпечує уніфікацію процесів у різних юрисдикціях.

Для внутрішнього ринку вітчизняні рішення (UGLA, IT-Enterprise) є більш вигідними завдяки швидкості впровадження, відповідності українському бухгалтерському обліку та нижчій вартості володіння.

Цифровізація управління франчайзинговим капіталом – це не просто впровадження програмного забезпечення, а трансформація всієї філософії управління мережею. Використання сучасних ERP-систем у поєднанні з аналітикою на основі штучного інтелекту дозволяє перетворити франчайзингову мережу на високотехнологічну екосистему, що гарантує економічну безпеку, прозорість взаємовідносин між партнерами та стабільне зростання вартості бренду в довгостроковій перспективі

Література

1. Шостак Л., Більо І., Микитюк Є. Потенціал цифровізації вітчизняного бізнес-середовища. *Економічний аналіз.* № 1. 2021. С. 245–251. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2021.01.245.

2. Пушкар Т. Цифрові платформи як інструмент оптимізації стратегічних рішень підприємств у контексті розвитку бізнесу. *Сталий розвиток економіки.* 2025. № 2 (53). С. 213–220. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-29

UDC: 347.77 (477)

Ennan Ruslan
PhD, Senior Lecturer of the Department of Economics, Law and Business Administration,
Odesa National University of Economics (Ukraine)

DIGITAL TRANSFORMATION OF LAW ("DIGITISATION" OF LAW) IN THE CONDITIONS OF FORMATION OF THE INFORMATION SOCIETY

JEL classification: *K300*

Digital technologies create a new reality: the digital economy, digital cyberspace. Digital technologies form a new environment in which law must operate. Digital technologies put forward their own conditions to which legal institutions must adapt. The formation of a fundamentally new environment taking into account modern digital technologies significantly affects the economy, law and social processes, the structure and content of social relations. New technological platforms blockchain, the Internet of Things, artificial intelligence, cloud services, "smart" complexes and devices (smart), analytical databases, virtual reality, cybersecurity, social networks and platforms, electronic services used in various fields of activity - have created new conditions, new technological foundations for changing traditional legal institutions and their adaptation to new technological realities - the digital system.

New tools [1] of a social nature are being formed: artificial intelligence, robots, computer cloud services, various "smart" devices, a new environment of virtual communication is being formed in the form of social networks and technological platforms. Digitalization of legal relations is the use of modern digital technologies in a wide variety of areas of activity. Digitalization has led to the creation and development of the digital economy, the formation of institutions of digital law, a new configuration of social relations based on the use of social networks and the Internet. Digitalization of various areas of activity is not only modern forms and methods of collecting, storing, processing and transmitting information in digital format, but also technologies for digital regulation of life cycle processes in the economy, law, and commercial relations.

Today, in connection with the dynamic development of legal relations using digital technologies, digital law is being formed as a form of expression of legal regulation using digital technologies in digital cyberspace. Digital law is digital interaction between subjects of virtual digital space - cyberspace. Digital law is digital rights to objects of digital turnover that have economic value and are based on the principles of creation and operation of technological platforms and digital technologies. To bridge the gap between the real and digital world and to realize human potential, augmented reality technologies are used.

The new digital reality is the use of the Internet of Things, artificial intelligence, the use of automatic identification services, the collection and processing of global databases (Big Data), cloud services, intelligent robotic complexes (smart), the development of social networks, IT platforms and services in the digital environment [2]. Modern technologies are a set of technical solutions that include the results of intellectual activity, a set of technical and permitting documentation (production and quality certificates), production secrets (know-how), technological experience in the practical application of technology, and personnel qualifications.

The digital circulation of digital rights or digital assets is similar in its legal mechanism to the circulation of exclusive property rights of intellectual property. The digital space is defined by new challenges for the institution of intellectual property. The new reality of cyberspace and cyber services focuses on issues of security of use of intellectual property for right holders. The creation of complex objects built on the principle of complex technologies (artificial intelligence, analytical structures, self-governing systems, etc.) contributes to the expansion of the list of intellectual property objects, changes in the methods of legal protection in the digital space, the creation of a segment of digital services as a type of intellectual property objects, the formation of rights to virtual objects of the digital space.

Technology is an integrated object that combines rights to the results of intellectual activity (inventions, computer programs, databases, know-how, trademarks, etc.), as well as technical knowledge, skills, abilities and other competitive advantages arising from the possession of technology (goodwill). It is considered possible to apply the European sui generis doctrine to regulate new digital objects and their civil circulation.

Digital rights are a type of property rights. They can participate in civil legal relations as objects of civil turnover. A variety of digital property rights arise during the use of digital technologies and the creation of new digital objects. Digital rights belong to the category of subjective civil rights and can be qualified

depending on the legal nature of digital objects and the nature of property relations that arise in the process of using digital technologies.

That is, we are talking about a civil law model of regulating digital technologies and legally recognized digital property rights as a special institution of civil law, the subject of regulation of which is property relations related to the emergence (recognition), transfer, other disposal of digital property civil rights to digital objects that are created as a result of the use of digital technologies and expressed in digital form using electronic technical means. Digital rights have economic value, which allows them to be characterized as property rights. The management of digital rights is carried out through contracts between entities (right holders) according to rules that may be established, including by a third party (site owner, operator, provider). Objects of digital rights are intangible objects in the form of digital codes and records created as a result of the use of digital technologies (in particular, computer programs), protectable objects recognized by law as such, or those arising from agreements between digital rights holders [3]. Objects of digital rights include: cryptocurrencies, "digital twins", technological online platforms, cloud computing (services), digital storage of cryptocurrencies (electronic wallets), digital exchanges, etc.

Digital objects do not directly participate in civil turnover, and tradable are digital rights to such objects, which are recognized and certified in digital registers using digital records of computer codes. Subjects of digital rights can be individuals or legal entities using digital identifiers of the subject, including computer codes, IP addresses, personal identifiers, nicknames, as well as in the form of artificial intelligence in various forms. Subjects of digital rights participate in civil legal relations in the form of digital identifiers regarding the disposal of digital rights recognized by the right holders.

Special subjects of digital rights can be an Internet service operator, an information intermediary, a hosting provider, an owner (operator) of an online platform for providing information about goods and services. The use of high-tech products stimulates the involvement of property rights in complex objects and technologies, which also include the results of intellectual activity, in civil turnover. In this context, a new digital civil turnover is being formed, which is a set of legal relations generated by legally significant actions of civil turnover subjects (right holders) regarding the certification of digital objects, the disposal of digital rights in the form of the application of digital technologies and consists of a sequence of digital records, digital computer code [4].

The content of digital civil turnover is formed by a set of digital agreements (transactions) or other legally significant actions, committed, in particular, in the form of smart contracts. As a result of agreements or other legally significant actions with digital objects, digital rights arise, the content and conditions of exercise of which are determined by the rules of the information system that meets the requirements established by law and functions with the use of digital technologies.

Digital law is a new form of implementation of legal relations in the field of cyber-regulation in various areas: digital rights in digital circulation, cybersecurity, personal data protection, regulation of cross-border digital transactions, implementation of social rights based on technological platforms, formation of e-government, e-state. Currently, the process of digitalization of law is underway, that is, the use of new digital technologies to optimize legal relations, as well as procedures for creating a new digital reality, which also requires legal regulation.

Further development of legal regulation of digital rights and digital civil circulation is possible in accordance with the conceptual model of "digitalization" of traditional law. The new paradigm of law development is the "digitalization" of law, that is, the use of digital technologies to optimize legal regulation, as well as the formation of civil digital circulation. Thus, digital law is a system of legal norms regarding the use of digital technologies, which regulates legal relations that arise in connection with the use of digital data and the use of digital technologies. Digital law is a complex interdisciplinary institution of law that combines legal norms that regulate legal relations arising in connection with the acquisition, exercise, alienation and protection of digital rights, as well as the use of digital technologies by subjects of digital law.

References

1. Верлос Н.В. Конституціоналізація цифрових прав людини: вітчизняна практика та зарубіжний досвід. *Часопис Київського університету права.* 2020. № 2. С. 129-133. DOI: https://doi.org/10.36695/2219-5521.2.2020.21
2. *Моніторинг порушення цифрових прав в Україні*. Аналітичний звіт. URL: https://www.ppl.org.ua/wp-content/uploads/2021/07/83.pdf
3. Володовська В., Дворовий М. *Права людини онлайн*: «Лабораторія цифрової безпеки». URL: https://dslua.org/wp-content/uploads/2019/12/DRA_FINAL_UKR.pdf
4. Цифрові права людини. URL: https://www.businesslaw.org.ua/digital-rights-t/

UDC: 338.1:330.3

Eleonora Zabarna
Doctor of Economics, Professor of the Department of Integrated management technology,
National University "Odesa polytechnic" (Ukraine)

STRATEGIC PLANNING OF PUBLIC INVESTMENT IN REGIONAL DEVELOPMENT

JEL classification: *R580*

Against the backdrop of Ukraine's decentralisation and integration into the European space, finding new mechanisms to ensure the financial sustainability of local communities and regions has become a key priority. In this context, public investment serves not only as a source of funding for socio-economic projects, but also as a tool for stimulating entrepreneurial activity, developing infrastructure and creating new jobs. The issue of the appropriateness, transparency and effectiveness of the use of budgetary resources at the regional level is of particular importance.

The main approaches to defining the nature of public investment include:

- the resource-based approach (as the mobilisation and allocation of financial resources);
- the institutional approach (as the activities of state and municipal institutions);
- the functional approach (as an instrument for implementing regional policy).

In European Union countries, public investment is an important instrument of regional policy. For example, in Poland and the Czech Republic, a significant proportion of investment is financed by EU structural funds, which enables the modernisation of infrastructure and stimulates economic activity in the regions [1].

In the Nordic countries, public investment is focused on the development of innovation, education and environmental projects. This creates a sustainable growth model centred on the quality of life of the population [2].

The results of our analysis [3] revealed a number of problems related to a lack of transparency in funding allocation procedures, inefficient management and corruption risks. Furthermore, despite an understanding of the importance of public investment, its implementation faces a number of problems and challenges:

- limited budgetary resources;
- corruption risks;
- insufficient strategic planning;
- weak integration with the private sector;
- a low level of monitoring and evaluation of project performance.

Issues remain regarding the low quality of project preparation, fragmented funding, imperfect selection and prioritisation procedures, limited analysis of effectiveness from the perspective of public value, as well as weak integration of private capital into large regional projects.

In this context, we [4] attempted to synthesise approaches from institutional economics, endogenous growth theory and project cycle management into an applied framework for decision-making on regional investments, taking into account risks and resource constraints. The practical significance of this approach lies in the development of a step-by-step algorithm for the selection, preparation and evaluation of public investment projects, which can be utilised by local authorities, regional development agencies and business partners. The implementation of various regional development projects involving public investment is inextricably linked to risks that require appropriate mechanisms for their minimisation. Thus, corruption and reputational risks should guide local authorities towards open procurement data, independent technical supervision, external audits and clear escalation procedures. Potential technical risks must be mitigated through measures such as setting aside reserves for unforeseen expenses, phased testing of relevant technology and equipment, and engaging independent engineers to conduct expert assessments. Measures to mitigate financial risks include hedging currency risks on loans from international financial organisations, guarantee instruments, and multi-channel financing. Social and environmental risks require particular attention, necessitating substantive consultation with various stakeholder groups and the development of a clear mechanism for handling potential complaints. Based on the findings of our study, we propose an algorithm for the strategic planning of public investment, comprising ten sequential steps.

Step 1. Analysis of needs and gaps in the region's economic activity using spatial data.

Step 2. Compilation of a portfolio of ideas with concise project fact sheets.

Step 3. Screening for alignment with strategies/policies and sustainability requirements.

Step 4. Preliminary ranking and decision on feasibility studies for top candidates.

Step 5. Detailed feasibility studies, CBA/CEA, development of a procurement plan and implementation schedule.

Step 6. Identification of co-financing sources (state budget, local budget, international financial organisations, grants, etc.).

Step 7. Approval and contracting with performance guarantees.

Step 8. Implementation with independent oversight and transparent procurement.

Step 9. Real-time monitoring of KPIs (dashboards, open data).

Step 10. Final evaluation, conclusions, and analysis of best practices.

Based on the step-by-step algorithm presented, in order to complete the model for attracting and implementing public investment, it is advisable to formulate appropriate policy and management recommendations in the following areas:

– institutional: establish permanent project preparation funds; strengthen the role of regional development agencies; introduce standardised CBA/CEA procedures.

– financial: develop mechanisms for a strategic approach combining public and/or charitable funds (concessional capital) with private investment to mobilise additional funding for the sustainable development of regions; the main objective being to reduce risks for private investors, encouraging them to invest in projects which, although important for sustainable development (e.g. infrastructure, energy, healthcare), may be too risky or unprofitable for commercial investment; use guarantees and risk-sharing instruments between multiple parties to reduce the impact on any single investor (for example, insurance, where the insurer assumes the risk of the client's losses in exchange for insurance premiums, or joint participation in a project, where each partner bears a share of the financial or other risks); introduce 'green' and social bonds at the local level;

– technical: digital catalogues of standard solutions; unified BIM requirements (standardised rules, instructions and criteria defining how information models should be created, structured, documented and used throughout the project lifecycle; these requirements ensure data consistency, effective collaboration between project participants and the achievement of specific business objectives); open price catalogues; integration of territorial and spatial data and asset management.

– transparency: mandatory publication of project briefs, cost estimates, timetables and KPIs; independent oversight boards; establishment of public participation mechanisms;

– human resource capacity: training programmes for public investment managers; certification; mentoring; exchange of knowledge and experience between regions.

References

1. OECD (2018–2023). Investing in Regional Development: Policy Tools and Practices. URL: https://www.elgaronline.com/collection/Political_Science_Public_Policy_2023 (дата звернення 3 вересня 2025).
2. European Commission. Cohesion Policy Regulations and Guidance (programming periods). URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/how/programming-and-implementation_en (дата звернення 26 серпня 2025)/
3. Zabarna E. (2025). Proektne publichne investuvannya v strategichnomy sotzialnomy rozvitry ekonomachnoy systemy [Project-based public investment in the strategic socio-economic development of the economic system], *Scientific Bulletin of Polissya*, Ukraine (2 (31), 52–59. DOI: https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-52-59
4. Zabarna E. M. Publichne investuvannya v konteksti rozvitku regiony [Публічне інвестування в контексті розвитку регіону]. *Investment: practice and experience.* 2025. №18. с.7-12. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.18.7

УДК: 332.142.6:330.342.24:316.42(477)

Захарченко Наталя Вячеславівна
д.е.н., професор кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ІНТЕГРАЦІЯ СОЦІАЛЬНОЇ ЗГУРТОВАНОСТІ ТА ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ

JEL classification: *R110; Q560; Q570; Z130; H700*

Сталий розвиток територіальних громад є одним із ключових пріоритетів державної політики України, особливо в умовах воєнного та повоєнного відновлення. Громади водночас стикаються

з двома взаємопов'язаними групами викликів: екологічними та соціальними. До першої групи належать надмірне накопичення побутових відходів, деградація міського середовища, вразливість водних і ґрунтових систем, низький рівень ресурсоефективності. До другої – зниження рівня довіри до місцевих інституцій, нерівномірна участь громадян у прийнятті рішень, фрагментація локальних ініціатив.

Показово, що ці виклики рідко розглядаються як системно взаємопов'язані. Чинні підходи до управління розвитком громад здебільшого орієнтовані або на екологічну інфраструктуру (поводження з відходами, «зелені» закупівлі), або на цифровізацію публічних послуг – без урахування соціального виміру, зокрема рівня довіри, участі та соціального капіталу як чинників прийнятності та стійкості «зелених» рішень. Це обумовлює наукову та практичну потребу в інтегрованій моделі, яка поєднує екологічні, соціальні й управлінські аспекти розвитку громади.

На рівні державної науково-технічної політики пріоритетами визначено природоорієнтовані рішення (nature-based solutions), сталі водно-ґрунтові практики та «зелені міські системи». Водночас нормативно-методичні підходи у сфері публічного управління задають рамку участі й прозорості, але здебільшого не охоплюють взаємозв'язок між соціальною згуртованістю та ефективністю економічних і екологічних рішень [1; 2].

У сучасному науковому дискурсі сталий розвиток регіонів і громад розглядається крізь призму поєднання інноваційних, інституційних і цифрових чинників. Значний внесок у розвиток цієї тематики зроблено через дослідження зв'язку між цифровими інноваціями та індикаторами якості публічної політики, а також моделями інституційного управління [3; 4]. Однак аналіз існуючих підходів виявляє низку системних обмежень.

По-перше, більшість циркулярних і «зелених» рішень зосереджені на матеріальних потоках – відходах і ресурсах, не враховуючи соціальну метрику: рівень довіри, партисипацію, соціальний капітал. Управлінські рішення, що приймаються в такій логіці, позбавлені достатнього «зворотного зв'язку» з громадою.

По-друге, цифрові підходи, зокрема smart-платформи для підтримки бізнес-процесів не інтегровані з процедурою оцінювання згуртованості як передумовою прийнятності й масштабованості «зелених» політик.

По-третє, переважає орієнтація на інфраструктурні результати – будівництво об'єктів або запуск сервісів, тоді як соціальна поведінка, культура співучасті та сталі зміни у взаємодії мешканців і влади залишаються поза системним моніторингом.

Отже, спостерігається методологічний розрив між інфраструктурними підходами до сталості та соціально-інституційними вимірами трансформації громади. Подолання цього розриву є ключовою науковою проблемою, якій присвячено даний напрям дослідження.

Запропонований підхід ґрунтується на інтеграції трьох вимірів розвитку громади: соціально-економічного, управлінського та екологічного. Центральним елементом концепції є модель «зеленої згуртованої громади», що передбачає два взаємопов'язаних компоненти [5].

Компонент 1. Індекс соціальної згуртованості (ІСЗ)

ІСЗ конструюється як інтегральний показник, що охоплює чотири субіндекси: довіру до місцевих інституцій, рівень партисипації (участі громадян у рішеннях), локальну ідентичність та соціальну інклюзію (охоплення вразливих груп). Дані для розрахунку ІСЗ формуються на основі соціологічних опитувань, адміністративних наборів і локальних реєстрів. Методологічно ІСЗ спирається на принципи операціоналізації соціального капіталу – перетворення його з теоретичної категорії на вимірюваний і порівнюваний параметр управлінських рішень [6].

Компонент 2. Пакет циркулярних рішень

Циркулярний пакет структурований відповідно до класичної тріади reduce – reuse – recycle та включає такі напрями:

– органічне господарювання та компостування на рівні громади;
– повторне використання матеріалів і локальні ремонтні мережі;
– «зелені» закупівлі в публічному секторі;
– шкільні та медичні мікропілоти (роздільний збір, екоосвіта, ресурсний аудит).

Ключовою особливістю підходу є те, що ІСЗ безпосередньо пов'язаний із проєктуванням циркулярних рішень: чим нижчий рівень довіри та партисипації, тим обережнішим і більш партисипативним має бути процес впровадження циркулярного заходу. Таким чином, соціальна згуртованість виступає не наслідком, а передумовою ефективних «зелених» практик.

Реалізація моделі спирається на цифрово-аналітичний інструментарій MEL (Monitoring–Evaluation–Learning), що дозволяє здійснювати безперервний моніторинг змін у соціальній та екологічній площинах, оцінювати результативність заходів і формувати базу для інституційного навчання. Логіко-структурні матриці проєктів забезпечують узгодженість між ціннісною рамкою

громади (що відображається в ІСЗ) та операційними рішеннями циркулярного пакету [7].

Модульність підходу забезпечується через стандартизацію методики розрахунку ІСЗ і паспортів циркулярних рішень, що уможливлює їх адаптацію до різних типів територіальних громад — міських, приміських і сільських. Навчально-методичні продукти, розроблені в межах проєкту, спрямовані на підвищення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування й інтеграцію нового інструментарію в процеси стратегічного планування.

Порівняно з існуючими аналогами, запропонований підхід має низку наукових і практичних переваг:

– вперше соціальна згуртованість введена як провідний параметр проєктування циркулярних рішень, а не як очікуваний побічний ефект їх впровадження;

– здійснено операціоналізацію соціального капіталу – його перетворення з абстрактної соціологічної категорії на практичний інструмент управління циркулярною економікою;

– забезпечено перехід від розрізнених ініціатив до системного управління портфелем сталих проєктів у громаді з єдиною системою індикаторів;

– поєднано цифровізацію з індикативною соціальною метрикою, що підвищує прийнятність і стійкість управлінських рішень на місцевому рівні.

Запропонована модель заповнює ключову методологічну прогалину: замість формального оцінювання управлінських процедур вона здійснює вимірювання соціального капіталу як реального ресурсу для впровадження «зелених» практик у громаді.

Концепція «зеленої згуртованої громади» являє собою інтегровану науково-практичну відповідь на виклики сталого розвитку українських територіальних громад. Її ключова відмінність від існуючих підходів полягає в тому, що соціальна згуртованість розглядається не як результат, а як необхідна умова і вимірюваний параметр ефективного впровадження циркулярних рішень.

Перспективами подальших досліджень є апробація індексу соціальної згуртованості на пілотних громадах, розробка алгоритмів автоматизованого збору та обробки даних для розрахунку ІСЗ, а також формування порівняльної бази даних для моніторингу динаміки соціально-екологічних трансформацій у різних типах громад України.

Література

1. *Про засади державної регіональної політики* : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19.

2. *Стратегія державної екологічної політики України на період до 2030 року*: затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 28.02.2019 № 201-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text

3. Barca F., McCann P., Rodríguez-Pose A. The Case for Regional Development Intervention: Place-Based versus Place-Neutral Approaches. *Journal of Regional Science.* 2012. Vol. 52, № 1. P. 134–152. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1467-9787.2011.00756.x

4. Geissdoerfer M., Savaget P., Bocken N., Hultink E.J. The Circular Economy – A New Sustainability Paradigm? *Journal of Cleaner Production.* 2017. Vol. 143. P. 757–768. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048

5. Putnam R.D. Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community. New York: Simon & Schuster, 2000. 541 p.

6. Ostrom E. Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 280 p.

7. Meadows D.H. Thinking in Systems: A Primer. White River Junction: Chelsea Green Publishing, 2008. 218 p.

УДК: 338.2

Карпов Володимир Анатолійович
к.е.н., доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ОГЛЯД ПРОГРАМНИХ ПРОДУКТІВ ПО ІНВЕСТИЦІЙНОМУ МОДЕЛЮВАННЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

JEL classification: *C540; O220*

Сучасний світ бізнесу перебуває у стані постійної трансформації, спричиненої глобалізацією, цифровізацією та зростанням технологічної складності економічних процесів. Особливої уваги заслуговує тенденція впровадження штучного інтелекту у системи бізнес-планування. Такі функції суттєво підвищують точність розрахунків, скорочують час підготовки бізнес-плану та дають змогу

підприємцям зосередитися на стратегічних рішеннях, а не на технічних аспектах підготовки документації. У цих умовах бізнес-план перетворюється на дієвий інструмент управління, який допомагає не лише сформулювати цілі, а й забезпечити послідовне їх досягнення у реальному ринковому середовищі. Для оцінки інвестиційної привабливості підприємств і ефективності передбачуваних інвестицій, як правило, потрібна група експертів, що володіють спеціальними знаннями в різних галузях економіки (маркетинг, фінансовий і управлінський облік, інвестиції, податкове планування). Такі кадри є у консалтингових фірм, які надають послуги підприємствам. Однак вартість цих послуг сьогодні багатьом підприємствам недоступна. Тому єдиною можливістю, самостійно, розрахувати та проаналізувати інвестиційний проект, провести аналіз фінансово-господарчої діяльності для оцінки інвестиційної привабливості свого підприємства, розробити стратегічний план розвитку, за допомогою власних фахівців, є їхнє навчання сучасним методам інвестиційного проектування за рахунок використання спеціальних комп'ютерних програм.

Відтак, в наш час, розроблено достатньо багато програмних продуктів, що дозволяють прискорити інвестиційне проектування. До найбільш відомих відносяться продукти COMFAR, ASANA, LivePlan, Upmetrics, Bizplan, IdeaBuddy, Prodject Expert, ATREY, Energy Invest тощо [1].

Відомим програмним продуктом для проектування інвестиційних проектів є програма "COMFAR". Методичною основою даної програми є методика Організації з промислового розвитку ООН (так звана методика ЮНІДО). "COMFAR" являє собою програмний засіб для Windows. Система реалізована повністю англійською мовою, вихідні дані, опис і керівництво користувача також англійською. Останнім часом на сайті ЮНІДО з'явилася демонстраційна версія програми і ви можете з нею ознайомитися на сайті http://www.unido.org/stdoc.cfm?did=50113. [2]

LivePlan https://startupsavant.com/liveplan-review – це інструмент для бізнес-планування та фінансового прогнозування, що працює на базі штучного інтелекту (ШІ). Платформа може похвалитися низкою корисних інструментів, які дозволяють власникам бізнесу створювати бізнес-плани, підготувати інвестиційні звіти та зробити фінансові прогнози для зростання свого бізнесу – все в одній простій у використанні платформі [4].

Upmetrics https://upmetrics.co – інтуїтивний планувальник з AI-помічником. Upmetrics пропонує комплексне рішення для малих підприємств і стартапів, спрощуючи процес створення бізнес-планів, фінансових прогнозів та стратегічного планування. Платформа дозволяє підприємцям та командам працювати спільно над документами, ефективно координувати дії, відслідковувати виконання проектів та оперативно коригувати стратегії.

Bizplan https://www.bizplan.com/start – конструктор планів з акцентом на фандрайзинг. Bizplan – онлайн-платформа, що входить до екосистеми Startups.com і орієнтована на підтримку підприємців на всіх етапах створення та розвитку бізнесу. Програма поєднує інтуїтивний конструктор бізнес-планів, фінансові інструменти, навчальні матеріали та інтеграцію з платформою Fundable, що дозволяє презентувати проєкт потенційним інвесторам безпосередньо в онлайн-форматі [5].

IdeaBuddy https://ideabuddy.com/ — комплексний інструмент для розробки та валідації бізнес-ідей. У сучасному динамічному бізнес-середовищі, де перевірка життєздатності ідеї є критичною перед початком інвестування, IdeaBuddy вирізняється як комплексна платформа для розробки, тестування та валідації бізнес-концепцій [6].

ASANA https://asana.com/download - управління проєктами та завданнями. У сучасному світі віддаленої роботи та розподілених команд, коли координація проєктів та завдань потребує високої чіткості та ефективності, Asana вирізняється як ефективний інструмент для організації робочих процесів [7].

Microsoft Office Project https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-365/project/project-management це професійна програма для управління проектами, що входить до сімейства Microsoft Office. Вона дозволяє створювати плани, розподіляти ресурси, відстежувати прогрес, аналізувати бюджети та використовувати діаграми Ганта для візуалізації критичних шляхів. Програма підходить як для індивідуальної, так і для командної роботи, пропонуючи як локальні, так і хмарні рішення.

Artemis https://www.aisc.com/ - це рішення, що базується на використанні web- додатку і дозволяє компаніям застосувати спадний підхід до керування та оцінки інвестицій. Система Artemis допомагає зменшити випадки розтрачання ресурсів на ініціативи, що не мають великої значимості для компанії. Вона сприяє підвищенню управлінської дисципліни і поліпшенню обміну інформації між усіма рівнями компанії.

На жаль, вітчизняних програмах продуктів з якісним інтерфейсом та широким діапозоном інструментів планування та аналізу комерційних проєктів дуже обмежено. Наведемо опис деяких із них.

Грант на власну справу https://www.dcz.gov.ua/people/micro - шаблон бізнес-плану для отримання гранту від Державної служби зайнятості (на прикладі програми «Власна справа» до Дія) включає

резюме, опис ідеї, аналіз ринку, маркетинговий та фінансовий плани.

ATREY https://www.blogbusiness.com.ua/primer-biznes-plana-s-raschetami/ - фінансова модель планування та аналізу підприємницьких проектів. Програма підготовлена вітчизняними енетузіастами з великим досвідом консультування бізнесу. ATREY є кульмінацією попередніх розробок. Програма реалізована в середовищі Excel, дуже велика за функціональним обсягом, має багато графічних інструментів аналізу проєктів. В даний час остання версія програми розповсюджується безкоштовно. Інтерфейс програми досить тяжкий. Однак, автори підготували посібник для користувачів, який доступний на їхньому сайті.

Програма «Порівняння проектів» http://dl.oneu.edu.ua/course/view.php?id=312 - учбова програма ОНЕУ для автоматизації розрахунків показників ефективності альтернативних інвестиційних проектів [3].

У 2025-2026 роках спеціалістами ОНЕУ спільно зі студентами було здійснено спробу підготувати програмний продукт для аналізу навчальних підприємницьких проектів для бакалаврів Одеського національного економічного університету. Робоча назва програми Project Efficiency. Ver.1. Програма підготовлена у середовищі Excel. Програма має всі основні вхідні та вихідні блоки для аналізу оцінки реалістичності реалізації підприємницького проекту. Обрій планування проекту складає 10 років. Проекти з меншим життєвим циклом під час заповнення вхідних форм заповнюються на необхідну кількість років, незаповнені роки ігноруються програмою при розрахунку. Project Efficiency. Ver.1. проходить тестування у навчальному процесі. Програма дотримується методики UNIDO.

Література

1. Проектний аналіз: навчальний посібник /за редакцією проф. Карпова В.А. К.: Видавниций дім «Кондор». 2019. 320 с.
2. COMFAR III Expert. Версия для Windows. Руководство пользователя. ЮНИДО (United Nations Industrial Development Organization). 2003
3. Карпов В.А. Методичні рекомендації щодо використання програми розрахунку критеріїв ефективності інвестиційних проектів «Розрахунок NPV», Вер. 2.0 у навчальному процесі (посібник користувача).Од.: ОДЕУ. 2012. 24 с.
4. Огляд LivePlan 2026. URL: https://startupsavant.com/liveplan-review/ (дата звернення 12.03.2025).
5. Build your empire on solid foundations. URL: https://www.bizplan.com/start (дата звернення 12.03.2025).
6. Bring your business idea to life. URL: https://ideabuddy.com/ (дата звернення 12.03.2025).
7. Asana for desktop: a more focused experience. URL: https://asana.com/download (дата звернення 12.03.2025).
8. Meet the future of business software. URL: https://www.aisc.com/ (дата звернення 12.03.2025).

УДК: 334.72:316.42:332.14

Клочан В'ячеслав Васильович
д.е.н., професор кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет (Україна)
Славський Олександр Володимирович
аспірант кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет (Україна)

СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

JEL classification: *L260; R110; Z130*

У сучасних умовах трансформації територіальних громад питання розвитку підприємництва набуває не лише економічного, а й виразного соціального значення. Підприємницька діяльність у громаді дедалі більше розглядається не тільки як джерело доходів, зайнятості та податкових надходжень, а і як інструмент підтримки соціальної стійкості, підвищення згуртованості населення, формування локальної відповідальності та активізації внутрішнього потенціалу розвитку. Особливої актуальності ця проблематика набуває в умовах воєнних викликів, демографічних змін, міграційних процесів, внутрішнього переміщення населення та необхідності адаптації місцевої економіки до нових реалій.

У цьому контексті соціальні аспекти розвитку підприємництва слід розглядати як сукупність

ефектів, що проявляються у сфері зайнятості, самозайнятості, включення вразливих груп населення до економічної активності, посилення взаємодії між місцевою владою, бізнесом і громадськістю, а також у зростанні довіри, ініціативності та соціальної відповідальності на локальному рівні. Підприємництво у територіальних громадах дедалі частіше виконує не лише господарську, а й суспільну функцію, оскільки сприяє закріпленню населення на території, створенню нових можливостей для молоді, жінок, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, а також підтримує розвиток місцевих сервісів і соціальної інфраструктури [1].

Практичний аналіз соціальних аспектів розвитку підприємництва доцільно здійснювати на прикладі Подільської міської та Савранської селищної територіальних громад Одеської області. Матеріали консультацій, фокус-груп, робочих обговорень і стратегічних сесій, проведених у цих громадах, свідчать про те, що розвиток підприємництва на місцевому рівні тісно пов'язаний із соціальними очікуваннями мешканців, станом локального ринку праці, доступністю ресурсів, інституційною спроможністю органів місцевого самоврядування та рівнем готовності громади до партнерської взаємодії.

У межах проведених обговорень було виявлено, що одним із ключових соціальних запитів у громадах є створення нових робочих місць і розширення можливостей для самозайнятості. Для багатьох мешканців, особливо у невеликих населених пунктах, підприємництво виступає не лише способом отримання доходу, а й механізмом збереження соціальної активності, професійної самореалізації та включення у життя громади. Водночас обмеженість фінансових ресурсів, недостатній рівень консультаційної підтримки, слабка розвиненість інфраструктури підтримки бізнесу та низький рівень кооперації між учасниками місцевого розвитку знижують потенціал підприємницьких ініціатив.

Окремої уваги заслуговує той факт, що в процесі стратегічного планування розвитку громад підприємництво дедалі більше розглядається як міжсекторальний інструмент. Його роль виходить за межі суто економічної політики та охоплює завдання соціальної інтеграції, підтримки локальної ідентичності, формування відповідального середовища та посилення спроможності громади до саморозвитку [2]. Зокрема, у Подільській і Савранській громадах перспективними є напрями, пов'язані з розвитком локального виробництва, переробки сільськогосподарської продукції, сфери послуг, крафтових ініціатив, зеленого туризму, а також із включенням підприємницьких механізмів у реалізацію проєктів місцевого відновлення.

Соціальний вимір підприємництва також проявляється через його здатність формувати у громаді нові моделі взаємодії. За умови належної підтримки з боку місцевої влади та партнерських інституцій підприємницькі ініціативи можуть виступати платформою для залучення молоді, розвитку жіночого підприємництва, підтримки ветеранів, посилення економічної ролі домогосподарств та формування горизонтальних зв'язків усередині громади. Саме тому в сучасних умовах важливо говорити не лише про кількісне зростання суб'єктів господарювання, а про якісне посилення їх соціальної функції [3].

Соціальні аспекти розвитку підприємництва в умовах трансформації територіальних громад є важливою складовою сучасної моделі локального розвитку. Підприємництво у громаді доцільно розглядати як комплексний інструмент, що поєднує економічні, соціальні та інституційні ефекти. Досвід Подільської міської та Савранської селищної територіальних громад підтверджує, що активізація підприємницької діяльності сприяє не лише економічному пожвавленню, а й зміцненню соціальної згуртованості, підвищенню адаптивності громади та формуванню передумов для її сталого розвитку. У подальшому важливим завданням є посилення консультаційної, освітньої та організаційної підтримки місцевих підприємницьких ініціатив як одного з ключових чинників розвитку територіальних громад.

Література

1. Lozhachevska O., Navrotska T., Melnyk O., Kapinus L., Zos-Kior M., Hnatenko I. Management of logistics and marketing behavior of innovation clusters in territorial communities in the context of digitalization of society and the online market. *Laplage em Revista.* 2021. Vol. 7, no. 3. P. 315–323. DOI: https://doi.org/10.24115/S2446-62202021731299p.315-323

2. Клочан В. В., Подмазко О. М. Організаційно-економічні засади інвестиційного розвитку територіальних громад у післякризовій економіці. *Актуальні проблеми економіки.* 2024. № 12. Т. 2 (282/2). С. 142–152. DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-2-282-142-152.

3. Клочан В. Формування довіри як основи ефективної взаємодії громадських організацій з місцевим самоврядуванням. *Стійкість, розвиток та довіра: соціальний капітал як основа взаємодії в громадах* : матеріали форуму, 27 черв. 2024 р., м. Одеса. Одеса, 2024. С. 34–36.

УДК: 005.591.6:005.342

Колесник Ольга Олексіївна
к.е.н., доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет (Україна)

АГЕНТИ ЗМІН ЯК ДРАЙВЕРИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

JEL classification: *O310; M100; D230; O330*

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки, посилення глобальної конкуренції та зростання невизначеності зовнішнього середовища інноваційний розвиток бізнесу набуває стратегічного значення. Компанії змушені постійно адаптуватися до нових технологічних викликів, змін споживчої поведінки та динаміки ринків. Водночас ефективність цих трансформацій значною мірою визначається не лише доступом до ресурсів чи технологій, а й здатністю організації управляти змінами. У цьому контексті особливу роль відіграють агенти змін як ключові суб'єкти інноваційного розвитку.

Агенти змін — це працівники або управлінські команди, які ініціюють, підтримують та забезпечують реалізацію змін в організації. Вони виступають каталізаторами трансформаційних процесів, формуючи нові підходи до ведення бізнесу, сприяючи впровадженню інновацій та забезпечуючи адаптацію персоналу до нових умов. На відміну від формальних керівників, агенти змін часто діють як неформальні лідери, які впливають на організаційну культуру, мотивацію працівників і сприйняття інновацій[3].

У межах інноваційного розвитку бізнесу агенти змін виконують низку ключових функцій. По-перше, вони ідентифікують потребу в інноваціях, аналізуючи внутрішні процеси та зовнішнє середовище. По-друге, беруть участь у формуванні стратегії змін і визначенні пріоритетних напрямів розвитку. По-третє, забезпечують ефективну комунікацію між різними рівнями управління, сприяючи узгодженню цілей і зменшенню інформаційних бар'єрів. По-четверте, відіграють важливу роль у подоланні опору змінам, який є типовою реакцією персоналу на інновації. Нарешті, вони здійснюють моніторинг результатів змін і коригування впроваджуваних рішень.

Особливої актуальності роль агентів змін набуває в умовах цифровізації та впровадження штучного інтелекту. Інноваційні технології часто потребують не лише технічного впровадження, а й глибокої трансформації бізнес-процесів, управлінських підходів і корпоративної культури. У таких умовах агенти змін виступають посередниками між технологіями та людьми, забезпечуючи інтеграцію інновацій у практичну діяльність компанії (Таблиця 1).

Таблиця 1

Роль агентів змін у забезпеченні інноваційного розвитку бізнесу

Функція агента змін	*Зміст діяльності*	*Вплив на інноваційний розвиток*
Ініціювання змін	Виявлення потреб у трансформаціях, генерація ідей	Стимулює появу інновацій
Стратегічне планування	Формування напрямів розвитку та інноваційних стратегій	Забезпечує узгодженість інновацій із цілями бізнесу
Комунікація	Налагодження взаємодії між керівництвом і персоналом	Зменшує інформаційні бар'єри
Подолання опору	Робота з персоналом, мотивація до прийняття змін	Прискорює впровадження інновацій
Впровадження інновацій	Координація процесів реалізації нововведень	Підвищує ефективність трансформацій
Контроль і оцінка	Аналіз результатів і коригування дій	Забезпечує стійкість інновацій

Джерело: узагальнено автором за [1-5]

Практичний досвід підтверджує значущість агентів змін для інноваційного розвитку. Зокрема, у діяльності Нова пошта впровадження автоматизованих логістичних систем, цифрових сервісів для клієнтів та аналітичних інструментів стало можливим завдяки активній ролі команд, які виконують функції агентів змін. Вони забезпечують адаптацію персоналу до нових технологій і сприяють

підвищенню ефективності бізнес-процесів. У державному секторі аналогічну роль відіграють фахівці, залучені до розвитку цифрових платформ, зокрема Дія, що демонструє можливість успішного впровадження інновацій навіть у складних інституційних умовах[5]. Показовим прикладом ролі агентів змін у забезпеченні інноваційного розвитку бізнесу є трансформація компанії Microsoft під керівництвом Сатья Наделла. Починаючи з 2014 року, компанія здійснила стратегічний перехід від традиційної моделі продажу програмного забезпечення до хмарно-орієнтованої бізнес-моделі, зосередженої на розвитку платформи Azure, сервісів штучного інтелекту та цифрових рішень.

Ключову роль у цих змінах відіграли агенти змін — як на рівні топменеджменту, так і серед внутрішніх команд, які забезпечили формування нової організаційної культури, орієнтованої на інновації, відкритість та безперервне навчання. Було переглянуто підходи до управління персоналом, мотиваційні механізми та принципи міжфункціональної взаємодії, що сприяло підвищенню гнучкості компанії та її здатності швидко адаптуватися до технологічних змін[10].

Результати трансформації свідчать про високу ефективність діяльності агентів змін: значне зростання доходів від хмарних сервісів, посилення конкурентних позицій на глобальному ринку та суттєве збільшення ринкової капіталізації компанії. Таким чином, досвід Microsoft підтверджує, що агенти змін є критично важливим елементом успішної реалізації інноваційної стратегії в умовах цифрової економіки.

Водночас діяльність агентів змін супроводжується рядом викликів. Серед них - організаційний опір, обмеженість фінансових і кадрових ресурсів, недостатній рівень цифрових компетенцій працівників, а також ризики, пов’язані з невизначеністю результатів інновацій. Крім того, важливим є питання узгодження інтересів різних стейкхолдерів, що може ускладнювати процес реалізації змін.

У зв’язку з цим особливого значення набуває формування системи підтримки агентів змін, яка включає розвиток лідерських компетенцій, навчання та підвищення кваліфікації, створення мотиваційних механізмів і формування сприятливої організаційної культури. Важливо також забезпечити інтеграцію агентів змін у стратегічне управління компанією, що дозволить підвищити узгодженість інноваційних ініціатив і довгострокових цілей розвитку.

Отже, агенти змін виступають ключовими драйверами інноваційного розвитку бізнесу, забезпечуючи ефективне впровадження інновацій, адаптацію організацій до динамічних умов середовища та формування стійких конкурентних переваг. Їх роль особливо зростає в умовах цифрової трансформації, що потребує подальших досліджень механізмів підвищення ефективності їх діяльності

Література

1. Коттер Дж. П. Лідерство змін. Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2020. 256 с.
2. Друкер П. Ф. Інновації та підприємництво: практика і принципи. Київ: Основи, 2019. 424 с.
3. Чандлер А. Д. Стратегія і структура: розділи з історії американської промисловості. Київ : Основи, 2021. 368 с.
4. Тіси Д. Дж. Управління інноваціями та динамічні здібності підприємства. Київ : КНЕУ, 2022. 312 с.
5. Нова пошта. Річний звіт групи компаній Nova 2023. URL: https://novaposhta.ua (дата звернення: 16.04.2026).
6. Rigby K., Ryan T., Dwyer T. Change agents’ role in facilitating the use of technology by staff end-users: a systematic review. Journal of Innovation & Knowledge. 2023. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1386505623002344 (дата звернення: 16.04.2026).
7. Van den Berg J., Van Wijk J., Van Tulder R. Change agents for corporate sustainability: conceptual model and implications. *Journal of Cleaner Production.* 2019. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652619313630 (дата звернення: 16.04.2026).
8. McKinsey & Company. The State of Organizations 2023: Ten shifts transforming organizations. 2023. URL: https://www.mckinsey.com (дата звернення: 16.04.2026).
9. 21. Deloitte. Global Human Capital Trends 2024. 2024. URL: https://www2.deloitte.com (дата звернення: 16.04.2026).
10. Iansiti M., Lakhani K. R. Competing in the Age of AI: Strategy and Leadership When Algorithms and Networks Run the World. Boston : Harvard Business Review Press, 2020. 288 p.

УДК: 338.244.47:005.21

Корольова Тетяна Сергіївна
к. е. н., старший науковий співробітник науково-дослідної частини,
Одеський національний економічний університет (Україна)

СУЧАСНІ АНАЛІТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ОЦІНКИ СПРОМОЖНОСТІ ГРОМАД

JEL classification: *R120*

Здійснення адміністративно-територіальної реформи в нашій країні та фінансова децентралізація визначили особливу важливість питань забезпечення спроможності територіальних громад (ТГ) і розробки напрямів розвитку територій з урахуванням власного ресурсного та соціально-економічного потенціалу.

На теперішній час на спроможність територіальних громад безпосередньо має вплив повномасштабна війна, через яку територіальні громади зіткнулись із руйнуванням інфраструктури, втратою економічного потенціалу, масовою міграцією населення, зниженням як власної так і регіональної економічної активності. Тому актуальнішою стає необхідність оцінки спроможності ТГ та напрямів їхнього стратегічного розвитку для визначення які територіальні громади і в якій мірі потребують державної підтримки, а які здатні самостійно та успішно розвиватися.

Оцінювання рівня спроможності проводиться через визначення у складі різноаспектних результатів просування територіальних громад до загальної стратегічної мети дотичних для них індикаторів успіху.

Спроможність громади може бути визначена на основі системи показників, вибір яких залежить від того, які цілі поставлені стратегічним планом розвитку громади та які аспекти спроможності визначаються. Аналізу та оцінці підлягають всі етапи впровадження інструментів економічного розвитку громади і отримання результатів здійснення стратегій розвитку, такі як: розробка планів, програм та проектів впровадження інструментів місцевого економічного розвитку, спостереження за ходом впровадження, забезпечення процесу впровадження кадрами, фінансовими і матеріально-технічними ресурсами, координація господарської діяльності громади, створення у органах управління громадою відділу для комплексного рішення стратегічних завдань [1].

Цілями оцінки спроможності громади можна визначити пошук і впровадження нових методів господарювання для забезпечення найбільшої ефективності громади; розробку й удосконалення механізму стратегічного управління громадою; підготовку економічних умов для впровадження визначених інструментів; підвищення якості і розширення переліку послуг громади шляхом закріплення результатів дії визначених інструментів.

За результатами оцінки спроможності громад визначаються галузі або сфери діяльності, пріоритетні для інвестування та обираються найбільш реалістичні інструменти місцевого економічного розвитку (МЕР) для їхнього запровадження, що пропонуються в рамках реалізації запропонованого алгоритму використання інструментів МЕР в управлінні портфелем проектів розвитку громади, для економічного зростання потенціалу громади та створення найкращих соціальних, матеріальних, економічних умов розвитку виробничої, інтелектуальної, соціальної та культурної діяльності громади і зростання добробуту населення ТГ [2].

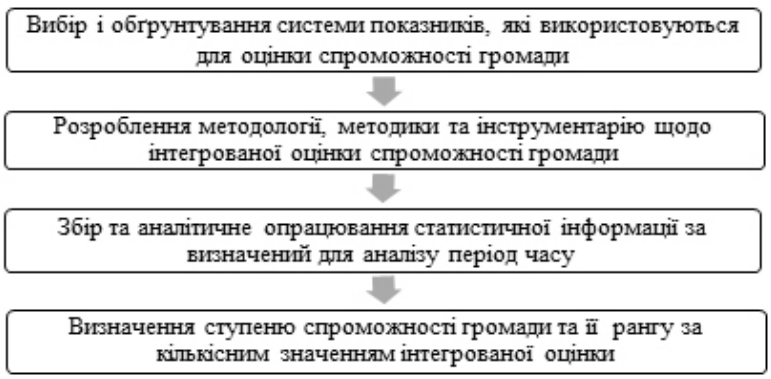


Рис.1 Етапи оцінювання спроможності громад

Джерело: складено автором за матеріалами [2].

На нашу думку, серед основних аналітичних інструментів оцінки спроможності громад пріоритетними можуть бути:

1. ***SWOT-аналіз*** як один із базових і ефективних аналітичних інструментів стратегічної діагностики ситуації територіальної громади. Його застосування дозволяє систематизувати ключові фактори розвитку, відокремивши ті, що формують внутрішній потенціал громади, від тих, які залежать від зовнішнього середовища. Назва методу утворена від перших літер англійських слів: S – Strengths (сильні сторони), W – Weaknesses (слабкі сторони), O – Opportunities (можливості), T – Threats (загрози). SWOT-аналіз включає зовнішній компонент, тобто можливості та загрози ринку, який комбінується з внутрішніми сильними й слабкими сторонами. Особливої корисності даний спосіб набуває у випадку кількісного вимірювання впливу кожної складової.

2. ***PEST-аналіз*** як стратегічний маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social) і технологічних (T – technological) аспектів зовнішнього середовища громади, які впливають на процеси бізнесу, для розуміння зростання чи занепаду ринку, потенціалу та напрямку діяльності ТГ. PEST-аналіз описує структуру факторів макросередовища, використовується в компоненті сканування середовища стратегічного управління громадою та є частиною зовнішнього аналізу під час проведення стратегічного аналізу чи дослідження ринку, дає огляд різних факторів макросередовища.

3. ***Діагностування за показниками KPI*** пріоритетних розділів стратегічних планів громад.

4. ***Екстраполяція*** як метод наукового дослідження, який полягає у вивченні минулих або теперішніх стійких тенденцій певного явища та перенесенні їх на майбутнє. Дозволяє визначити наближені нові значення показника, які лежать за межами вже відомого ряду даних. Видами екстраполяції є прогнозна (поширення виявленої тенденції у майбутнє) та ретроспективна (продовження тенденції назад, у минуле для пошуку причин, що передували певним подіям).

5. ***Методи просторової інтерполяції в геоінформаційних системах*** як математичні способи прогнозування невідомих значень на основі дискретних точкових вимірів, ключові для моделювання та оцінки територій, екологічного моніторингу та просторового планування громад. Може застосовуватися інтерполяція методом найближчого сусіда (ступінчаста інтерполяція) як метод інтерполяції, при якому за проміжне значення вибирається найближче відоме значення функції.

6. ***Індексний аналіз відповідності критеріям*** розвитку громади за методикою ООН. Передбачає розрахунок співвідношення різниці значення показників окремої громади та величин максимального (мінімального) значення показників за даними різних громад до різниці між максимальним і мінімальним значенням. При цьому враховується характер впливу показників на рівень розвитку територіальної громади, залежно від чого виділяють показники-стимулятори (зростання яких сприяє збільшенню індексу економічного розвитку) і показники-дестимулятори (зростання яких сприяє зниженню індексу економічного розвитку) [3].

Перелічені аналітичні інструменти не є вичерпними в оцінюванні спроможності територіальних громад, але є вкрай необхідними для отримання об'єктивних результатів діяльності ТГ.

Апробація наведених вище аналітичних інструментів оцінки спроможності територіальних громад була успішно здійснена автором тез та науковцями Одеського національного економічного університету у 12 територіальних громадах Одещини [4]. Це, на наш погляд, є свідченням дієвості інструментів оцінки спроможності територіальних громад та важливості їх розвитку у повоєнний період.

Література

1. Порядок розроблення, реалізації та моніторингу плану відновлення та розвитку регіонів і планів відновлення та розвитку територіальних громад. Затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 18.07.2023 р. № 731. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/731-2023-%D0%BF#Text

2. Корольова Т. С., Карпов В. А., Ковальов А. І., Сментина Н. В., Павлова Т. В. *Інструментарій місцевого економічного розвитку : теорія, методологія, практика* : монографія / за ред. А. І. Ковальова. Київ : ФОП Гуляєва В. М., 2021. 413 с. URL: https://dspace.oneu.edu.ua/handle/123456789/12900

3. Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад. Наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 21.12.2022 №265. Офіційний сайт Верховної ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0265914-22#Text

4. Корольова, Т. С., Ковальов А.І., Карпов В.А., Котова І.М. та інші. Стратегічне оновлення та планування розвитку Сергіївської територіальної громади до 2029 р. Київ: ФОП Гуляєва В.М. 2025. 117 с. ISBN 978-617-8181-37-6. URL: https://dspace.oneu.edu.ua/items/eaf88ae4-4670-4ed2-bd98-937583552246

УДК: 338.244.47:330.341.4"366"

Котелевська Яна Віталіївна
викладач кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГРОМАД В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

JEL classification: *R500; P250*

Сучасний етап трансформаційних змін в Україні, ускладнений викликами повномасштабної війни, потребує докорінного перегляду підходів до стратегічного розвитку регіонів. Стійкість і конкурентоспроможність територіальних громад нині визначаються не лише темпами фізичної відбудови, а й здатністю впроваджувати інституціоналізовані інноваційні механізми управління.

Інституційний механізм децентралізації економічної влади в Україні на сучасному етапі розвитку поступово трансформується від елементарного перерозподілу бюджетних ресурсів до побудови багаторівневої системи стимулювання соціально-економічного зростання. Визначальним напрямом цієї трансформації є імплементація принципу субсидіарності, відповідно до якого органи місцевого самоврядування отримують не лише фінансову базу, а й повноцінну інституційну спроможність для ефективного управління ресурсами на засадах сталого розвитку та відкритості. Такий підхід набуває особливої значущості в умовах європейської інтеграції України, а також у контексті завдань повоєнної реконструкції. У підсумку децентралізація економічної влади сприяє переходу від концепції «перерозподілу ресурсів» до моделі «управління розвитком», у межах якої фіскальні інструменти перетворюються на засіб забезпечення довгострокової економічної стабільності. За цих умов рівень інституційної спроможності територіальних громад визначається не обсягами отриманої фінансової підтримки, а здатністю формувати сприятливий інвестиційний клімат, активізувати підприємницьку діяльність і забезпечувати сталі темпи економічного зростання, зокрема в рамках реалізації «зеленого» та цифрового переходів [1].

Узагальненим інструментом оцінювання потенціалу громади до автономного розвитку виступає матриця інституційної спроможності, що інтегрує сукупність взаємопов'язаних характеристик. Передусім вона охоплює фіскальну автономію та податкову самодостатність, які забезпечують можливість незалежного стратегічного планування. Важливою складовою є фінансова автономія, що передбачає самостійність у прийнятті рішень щодо розподілу ресурсів, управління бюджетними витратами та здійснення інвестиційної діяльності. Не менш суттєвою є кадрова спроможність, яка визначається наявністю кваліфікованого персоналу, здатного розробляти та реалізовувати стратегічні ініціативи, а також ефективно залучати зовнішні інвестиційні ресурси. Управлінська якість відображає рівень ефективності організаційної структури, оперативність і прозорість процесів прийняття рішень, тоді як комунікаційна спроможність характеризує ступінь залучення населення до процесів планування та реалізації місцевого розвитку. Важливе значення має також інфраструктурна спроможність, яка включає як матеріальні об'єкти та мережі, так і ресурсний потенціал територій, необхідний для забезпечення життєдіяльності громади та розвитку підприємницького сектору. Завершальним компонентом є цифрова зрілість, що відображає рівень готовності громади до впровадження сучасних управлінських технологій, розвитку цифрових сервісів і підтримки механізмів електронної демократії.

Пропозиції, що розглядаються в даній роботі, зосереджені на впровадженні інноваційних механізмів фінансування, стратегічному розвитку людського капіталу та активному використанні цифрових технологій. Їх реалізація спрямована на підвищення стійкості й конкурентоспроможності територіальних громад в умовах трансформаційних процесів і повоєнної відбудови.

Першим напрямом є створення регіональних інвестиційних платформ «Відбудова 4.0» із функцією цифрового двійника. Суть цієї пропозиції полягає у формуванні інтегрованих цифрових платформ, які відображатимуть територіальні громади у вигляді цифрових моделей. Такі системи забезпечуватимуть 3D-візуалізацію всіх доступних для інвестування активів, включаючи земельні ділянки, комунальне майно, інфраструктурні об'єкти та релоковані підприємства, а також надаватимуть розширену аналітичну інформацію щодо інженерних мереж, ресурсного забезпечення, демографічної ситуації та кадрового потенціалу в режимі реального часу. Інтеграція з державними реєстрами та локальними стратегіями розвитку дозволить сформувати єдине інформаційне середовище. Значення цієї пропозиції полягає у зменшенні інформаційної асиметрії, підвищенні прозорості та довіри з боку інвесторів, а також у прискоренні процесів ухвалення рішень

і залучення капіталу, особливо в умовах обмежених фізичних контактів. Реалізація передбачає розробку спеціалізованих ІТ-рішень, налагодження співпраці з державними органами, підготовку місцевих кадрів і залучення міжнародного фінансування. У перспективі це забезпечить високий інвестиційний потенціал громад, можливість масштабування на національному рівні та зростання їхньої конкурентоспроможності.

Наступною важливою пропозицією є розвиток муніципальних «зелених» і соціальних облігацій із прив'язкою до показників ефективності відновлення. Йдеться про розширення фінансових інструментів шляхом випуску облігацій, дохідність яких залежить від досягнення конкретних KPI у сфері сталого розвитку. Для «зелених» облігацій такими показниками можуть виступати скорочення викидів CO_2, розвиток відновлюваної енергетики або відновлення природних територій, тоді як для соціальних - створення робочих місць, відбудова житла та покращення доступу до соціальних послуг. Значущість цього підходу полягає у залученні нових категорій інвесторів, зокрема орієнтованих на ESG-принципи, а також у підвищенні прозорості та підзвітності використання коштів. Крім того, це створює можливості для зниження вартості запозичень і отримання додаткової міжнародної підтримки. Впровадження такого механізму потребує вдосконалення нормативної бази, визначення чітких KPI, створення систем моніторингу та активної взаємодії з фінансовими інституціями. У довгостроковій перспективі це сприятиме формуванню позитивного іміджу громад, їх інноваційності, а також підтримці екологічної трансформації та соціальної інтеграції.

Третя пропозиція пов'язана з реалізацією програм «Релокація талантів та інновацій» із формуванням хабів адаптації та розвитку. Її сутність полягає у створенні механізму, який забезпечить не лише переміщення бізнесу, а й залучення висококваліфікованих фахівців і стартапів до громад, що відновлюються. У межах цього підходу передбачається створення спеціалізованих хабів, які надаватимуть комплексну підтримку - від житлових і соціальних послуг до професійної перекваліфікації, менторства та інтеграції у місцеве середовище. Значення цієї пропозиції полягає у подоланні кадрового дефіциту, зниженні безробіття серед внутрішньо переміщених осіб і ветеранів, а також у стимулюванні інноваційного розвитку. Реалізація передбачає розробку державних програм, створення мережі хабів, розвиток партнерств із бізнесом, освітніми закладами та міжнародними донорами, а також впровадження стимулів для релокації. У результаті очікується прискорення економічної трансформації громад, формування нових центрів зростання та підвищення їх конкурентоспроможності.

Ще одним важливим напрямом є створення міжмуніципальних інноваційних кластерів і науково-дослідних (R&D) хабів. На відміну від традиційного підходу, орієнтованого на розвиток окремих промислових парків, цей підхід передбачає кооперацію кількох громад для спільного розвитку інноваційних галузей. Це включає створення дослідницьких центрів, лабораторій та інкубаторів, а також залучення фінансування з державних програм, міжнародних грантів і приватного сектору. Значення такого підходу полягає у досягненні синергетичного ефекту, який дозволяє навіть невеликим громадам забезпечити інноваційний прорив, диверсифікувати економіку та створити високотехнологічні робочі місця. Реалізація потребує формування державної стратегії підтримки кластерів, стимулювання міжмуніципального співробітництва та активного залучення науки й бізнесу. У перспективі це сприятиме формуванню нових економічних спеціалізацій регіонів, підвищенню конкурентоспроможності продукції та розвитку локальних інноваційних екосистем.

Таким чином, запропоновані підходи у своїй сукупності формують цілісну модель розвитку територіальних громад, що поєднує цифровізацію, інноваційні фінансові інструменти та розвиток людського капіталу, забезпечуючи їхню адаптивність і стійкість у сучасних умовах.

Література

1. Ломачинська, І. А., та Чуркіна, І. Ю. (). Децентралізація економічної влади в Україні: інституційний механізм, поточні тенденції та фіскальні аспекти в контексті сталого розвитку. *Науковий бюлетень Національної академії статистики, бухгалтерського обліку та аудиту*. 2026. №1. С. 105-119. DOI: https://doi.org/10.31767/nasoa.1-2026.10.

2. Белова І., Гомотюк А., Ярощук О. Цифрова трансформація територіальних громад України: виклики та перспективи в умовах воєнного стану. *Економічний аналіз.* 2023. Т.33. №4. С.182-191. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2023.04.182.

УДК: 338.244.47:364

Котова Інна Миколаївна
старший науковий співробітник науково-дослідної частини,
Одеський національний економічний університет (Україна)

РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ТА ЇХ ВІДНОВЛЕННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ

JEL classification: *R100*

Російська агресія спричинила значні руйнування та вкрай негативно вплинула на розвиток територіальних громад України. Незважаючи на продовження обстрілів та руйнувань, відновлення регіонів залишається доцільним для забезпечення належних умов для життя їх мешканців. У цьому процесі важливу роль відіграють місцеві органи влади. Відновлення конкурентоспроможності громад має базуватися на програмах комплексного відновлення їх територій в умовах продовження воєнного стану. Для успішної реалізації цих програм необхідно ретельно планувати дії з урахуванням фінансових та ресурсних обмежень, що визначають можливості громади. Будь-який варіант управління розвитком в умовах збройної агресії рф проти України невідривно пов'язаний з вирішенням проблем відновлення постраждалих територіальних громад, що робить це питання вкрай актуальним для сучасної України.

В передових країнах світу накопичена величезна інформація щодо практики місцевого економічного розвитку, що дозволяє територіальним громадам вибирати кращі варіанти його організації, розробки, управління та впровадження політики планування стратегій, програм та проектів місцевого розвитку. Розвиток – це процес перманентних перетворень та змін наявного стану суб'єкту у досконаліший стан з вищими параметрами якісних характеристик, які виникають як накопичений результат зростання відповідних кількісних показників [1]. Місцевий економічний розвиток передбачає співробітництво державних та місцевих органів влади, бізнесу та громадських організацій, які працюють разом задля створення кращих умов для економічного зростання.

В Україні існує розгалужена система нормативно-правового регулювання, що забезпечує підготовку та реалізацію стратегічних документів, спрямованих на відновлення країни:

- закон України № 156-VIII від 05 лютого 2015 року «Про засади державної регіональної політики»;
- Указ Президента України № 722 від 30 вересня 2019 року «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року»;
- Постанова КМУ № 695 від 05 серпня 2020 року «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки»;
- Постанова КМУ № 1159 від 14 жовтня 2022 року «Про затвердження Порядку розроблення, проведення громадського обговорення, погодження програм комплексного відновлення області, території територіальної громади (її частини) та внесення змін до них»;
- Постанова КМУ № 731 від 18 липня 2023 року «Про затвердження порядків з питань відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад»;
- Постанова КМУ № 817 від 04 серпня 2023 року «Деякі питання розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації та проведення моніторингу реалізації зазначених Стратегії і плану заходів»;
- Наказ Міністерства розвитку громад та територій України № 698 від 08серпня 2023 року «Про утворення комісії для оцінки і віднесення територій до функціональних типів»;
- Наказ Міністерства розвитку громад та територій України № 1700 від 08 грудня 2025 року «Про затвердження Змін до Переліку територій, на яких ведуться (велися) бойові дії або тимчасово окупованих Російською Федерацією».

Ці нормативні акти охоплюють різні аспекти процесу відновлення, включаючи просторове планування, містобудівні заходи, соціально-економічні програми та відновлення інфраструктури. Законодавство передбачає, що державні органи та місцеві громади повинні розробляти та затверджувати програми комплексного відновлення, які враховують пріоритети відновлення постраждалих територій.

Відповідно до п. п. 3, 4 Постанови КМУ № 1159 від 14 жовтня 2022 р. Програма комплексного відновлення області, території територіальної громади (її частини) визначає основні просторові, містобудівні та соціально-економічні пріоритети політики відновлення і включає в себе комплекс заходів для забезпечення відновлення території відповідної області, території територіальної громади (її частини), що постраждали внаслідок збройної агресії рф проти України, або які є місцями концентрації соціально-економічних, інфраструктурних, екологічних чи інших кризових явищ [2]

Програма також спрямована на впровадження сучасних підходів, таких як: соціальна справедливість; раціональне просторове планування; баланс між розселенням і робочими місцями; стала міська мобільність; інклюзивність та енергоефективність; екологічність; збереження культурного різноманіття і національної пам'яті. Також будь-яка програма повинна відповідати Цілям сталого розвитку України до 2030 року, визначеним в Указі Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722. Крім того, в Україні презентовано Методику розробки програми комплексного відновлення для громад, яка забезпечує єдиний підхід до відновлення на різних рівнях. Методичні матеріали покликані інституційно підтримати територіальні громади і надати їм допомогу для швидкого та оперативного збору інформації, її аналізу та прийняття рішень. [3]. Розробка Методики відбулась у межах Програми «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE), що виконується міжнародною організацією Глобал Ком'юнітіз (Global Communities) та фінансується Агентством США з міжнародного розвитку (USAID).

За даними Міністерства розвитку громад та територій України протягом 2025 року у громадах завершено відновлення понад 200 об'єктів – шкіл, садочків, лікарень, укриттів, систем водопостачання.115 із них – на прифронтових територіях, зокрема: 23 укриття, 35 медичних закладів, 17 шкіл і садочків, 20 житлових проєктів, 11 ЦНАПів і центрів безпеки, 9 об'єктів водопостачання [4]. Для прифронтових громад це не просто ремонти — це можливість жити, працювати й отримувати базові послуги вдома, попри щоденні загрози.

Розробка програми комплексного відновлення постраждалих регіонів і громад має низку ключових переваг, які підвищують її ефективність та стійкість: системний аналіз ресурсів та узагальнення даних; розробка містобудівної документації та стратегій розвитку; відбудова за новими стандартами; залучення громадськості. Вважаємо, що ці переваги допоможуть постраждалим регіонам відновитися з урахуванням довгострокової перспективи.

Література

1. *Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування* / Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко / Асоціація міст України – К., ТОВ «Підприємство «ві ен ей», 2015. – 256 с. URL:: https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/1plangrweb.pdf (дата звернення: 14.04.2026).

2. Постанова КМУ № 1159 від 14 жовтня 2022 року «*Про затвердження Порядку розроблення, проведення громадського обговорення, погодження програм комплексного відновлення області, території територіальної громади (її частини) та внесення змін до них»* URL:: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1159-2022-%D0%BF#Text (дата звернення: 14.04.2026).

3. *Методика розроблення Програми комплексного відновлення території територіальної громади*. URL: https://lnk.ua/tsEmf27HL (дата звернення: 14.04.2026).

4. *Відновлення громад за даними Міністерства розвитку громад та територій України*: URL: https://lnk.ua/yJCUrTD1k (дата звернення: 20.04.2026).

УДК: 330.341.1:658

Магійович Ігор Васильович
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
та розвитку територій ім Є.Храпливого,
Львівський національний університет ветеринарної
медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького (Україна)

ІННОВАЦІЇ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

JEL classification: *O310; D240; L250*

У сучасних умовах розвитку економіки інноваційна діяльність відіграє важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності та ефективності функціонування підприємств. Динамічні зміни ринкового середовища, посилення конкуренції, розвиток цифрових технологій та глобалізаційні процеси зумовлюють необхідність постійного оновлення виробничих процесів, технологій, продукції та управлінських підходів. Саме тому інновації стають одним із ключових чинників підвищення ефективності діяльності підприємств та забезпечення їх сталого розвитку.

Важливим нормативно-правовим підґрунтям розвитку інноваційної діяльності в Україні є Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40-IV, який визначає правові, економічні та організаційні засади державного регулювання інноваційних процесів. У зазначеному законі інновації трактуються як новостворені (застосовані) або вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція чи послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного або комерційного характеру, що суттєво покращують структуру та якість виробництва. Закон також передбачає форми державної підтримки інноваційної діяльності, зокрема фінансове стимулювання, податкові пільги та розвиток інноваційної інфраструктури, що створює сприятливі умови для підвищення ефективності діяльності підприємств та активізації їх інноваційного розвитку [2].

У науковій літературі поняття інновацій розглядається як процес створення, впровадження та використання нових або вдосконалених продуктів, технологій, організаційних рішень чи методів управління, спрямованих на підвищення результативності діяльності підприємства. Зокрема, інновації розглядаються як важливий інструмент економічного розвитку, що сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню витрат виробництва та поліпшенню якості продукції [4]. Водночас інновації виступають каталізатором структурних змін в економіці, сприяючи переходу до більш високотехнологічних укладів виробництва.

Важливу роль у розвитку теорії інновацій відіграли наукові дослідження економістів, які підкреслювали значення нововведень у процесі економічного розвитку. Інновації розглядаються як основний фактор економічного зростання, що забезпечує підвищення ефективності використання ресурсів та створення нових можливостей для розвитку підприємств і економіки загалом [5]. Особливо актуальним є розуміння інновацій як безперервного процесу, що охоплює всі стадії діяльності підприємства — від наукових досліджень до комерціалізації результатів.

Сучасні підприємства впроваджують інновації у різноманітних напрямах своєї діяльності. Передусім це стосується технологічних інновацій, що пов'язані із застосуванням нових виробничих технологій, оновленням та модернізацією обладнання, а також удосконаленням технологічних процесів. Використання передових технологічних рішень дає можливість підприємствам суттєво підвищити продуктивність праці, раціональніше використовувати ресурси та покращити якісні характеристики продукції. Крім того, технологічні інновації сприяють зниженню енергоємності виробництва та підвищенню екологічної безпеки.

Поряд із технологічними нововведеннями значну роль відіграють організаційні та управлінські інновації. Вони спрямовані на вдосконалення системи управління підприємством, застосування сучасних управлінських методів, оптимізацію організаційної структури та підвищення результативності управлінських процесів. Застосування інноваційних управлінських підходів дозволяє підприємствам більш оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати зростання ефективності своєї діяльності [1]. Важливим аспектом є впровадження процесного та проєктного підходів, що забезпечують гнучкість і швидкість прийняття управлінських рішень.

Не менш важливу роль відіграють маркетингові інновації, які пов'язані з розробкою нових методів просування продукції, вдосконаленням системи збуту та підвищенням рівня задоволення потреб споживачів. У сучасних умовах підприємства активно використовують цифрові технології, інтернет-маркетинг та соціальні мережі для просування своїх товарів і послуг, що дозволяє розширити ринки збуту та підвищити рівень конкурентоспроможності. Використання аналітики даних дає змогу краще розуміти поведінку споживачів і формувати більш ефективні маркетингові стратегії.

Впровадження інновацій сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств за рахунок низки факторів. По-перше, інновації дозволяють оптимізувати використання матеріальних, фінансових та трудових ресурсів. По-друге, вони сприяють підвищенню продуктивності праці та зниженню виробничих витрат. По-третє, інноваційна діяльність забезпечує створення нових видів продукції та послуг, що дозволяє підприємствам займати більш вигідні позиції на ринку. По-четверте, інновації сприяють формуванню доданої вартості та підвищенню рентабельності діяльності підприємств.

Водночас впровадження інновацій пов'язане з певними труднощами. Серед основних проблем можна виділити недостатній рівень фінансування інноваційної діяльності, високий рівень ризику інноваційних проєктів, а також недостатній рівень розвитку інноваційної інфраструктури. Крім того, важливим фактором успішного впровадження інновацій є наявність кваліфікованих кадрів, здатних ефективно реалізовувати інноваційні проєкти та впроваджувати сучасні технології у виробничу діяльність підприємств [3]. Значною перешкодою також є опір змінам з боку персоналу, що потребує формування інноваційної культури.

Для забезпечення ефективної інноваційної діяльності підприємствам необхідно формувати відповідну інноваційну стратегію, яка передбачає системне планування інноваційних процесів,

визначення пріоритетних напрямів розвитку та залучення необхідних ресурсів. Важливою умовою успішного впровадження інновацій є також створення сприятливого організаційного середовища, що стимулює творчість працівників, розвиток нових ідей та їх практичну реалізацію. Важливим інструментом є мотивація персоналу до участі в інноваційній діяльності.

Особливу роль у розвитку інноваційної діяльності відіграє державна підтримка. Вона може здійснюватися шляхом формування відповідної нормативно-правової бази, фінансування наукових досліджень, підтримки інноваційних проєктів та розвитку інноваційної інфраструктури. Такі заходи сприяють активізації інноваційної діяльності підприємств та створюють умови для розвитку національної економіки. Важливим напрямом є також стимулювання державно-приватного партнерства у сфері інновацій.

В умовах цифрової трансформації економіки особливого значення набувають цифрові інновації, що включають використання великих даних, хмарних технологій, штучного інтелекту та автоматизації бізнес-процесів. Їх впровадження дозволяє значно підвищити ефективність управління підприємством, зменшити витрати часу на виконання операцій та підвищити якість прийняття управлінських рішень.

Крім того, сучасною тенденцією є розвиток концепції відкритих інновацій, яка передбачає активну взаємодію підприємств із зовнішнім середовищем — науковими установами, стартапами, інвесторами та іншими учасниками ринку. Це дозволяє скоротити витрати на дослідження і розробки, підвищити ефективність інноваційної діяльності та пришвидшити впровадження нововведень.

Отже, інновації є одним із найважливіших факторів підвищення ефективності діяльності сучасних підприємств. Їх впровадження сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню витрат виробництва, поліпшенню якості продукції та зміцненню конкурентних позицій підприємств на ринку. У сучасних умовах інноваційна діяльність стає необхідною умовою сталого розвитку підприємств та підвищення їхньої конкурентоспроможності в умовах глобалізації економіки.

Література

1. Балабанова Л. В. *Інноваційний менеджмент* : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 320 с. https://lnk.ua/lhlPBPRHp
2. Закон України *«Про інноваційну діяльність»* від 04.07.2002 № 40-IV.
3. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми: Університетська книга, 2010. 334с. https://lnk.ua/Zrr6y85xF
4. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. *Основи менеджменту* : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2017. 240 с.
5. Шумпетер Й. *Теорія економічного розвитку*. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011. 242 с.

УДК: 332.024.3

Муконін Олександр Вікторович
аспірант кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ДЬЮ-ДІЛІДЖЕНС ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНВЕСТИЦІЙНОГО КОНТРОЛЮ БІЗНЕСУ

JEL classification: *M210; P120*

Процес проведення дью-ділідженсу трансформується у фундаментальний механізм інвестиційного контролю, що забезпечує стратегічну стійкість бізнес-структур в умовах глобальної турбулентності. Така багатогранна незалежна перевірка охоплює комплексний ретроспективний та предиктивний аналіз фінансового стану, юридичної чистоти та операційної готовності підприємства до функціонування в екстремальних режимах.

Фінансовий складник сучасного аудиту виходить за межі простої верифікації звітності, зосереджуючись на дослідженні структури витрат, динаміки ліквідності та здатності суб'єкта господарювання адаптуватися до інфляційних шоків через механізми гнучкого бюджетування та формування ліквідних резервів.

Юридичний контроль у межах антикризового аналізу передбачає ретельну перевірку корпоративної архітектури, правового статусу активів, а також суворий комплаєнс із міжнародними антикорупційними стандартами та санкційними обмеженнями, що унеможливлює ризики співпраці з токсичними юрисдикціями.

Особливого наукового та практичного значення набуває аудит кібербезпеки та критичної IT-інфраструктури, який передбачає оцінку рівня захищеності великих даних, наявність автоматизованих систем резервного копіювання та апробованих протоколів оперативного відновлення діяльності після хакерських втручань.

Репутаційний аудит разом із верифікацією відповідності показникам ESG (екологічна відповідальність, соціальна політика та етичне управління) стали невід'ємною частиною інвестиційної оцінки, оскільки ігнорування принципів сталого розвитку автоматично обмежує доступ до міжнародних ринків капіталу та пільгового фінансування. Методологія контролю доповнюється багатофакторним стрес-тестуванням, яке дозволяє математично змоделювати життєздатність бізнес-моделі за умови втрати ключових контрагентів, дестабілізації ланцюгів постачання або виникнення тривалих енергетичних криз.

Технологічна парадигма сучасного дью-діліджексу базується на інтеграції алгоритмів штучного інтелекту для обробки неструктурованих масивів даних та використання інструментів Big Data для моніторингу неочевидних репутаційних загроз у глобальному інформаційному просторі. Успішне проходження такої системної перевірки виступає в ролі авторитетного знака якості, що відкриває підприємству шлях до залучення стратегічних інвестицій, отримання міжнародних грантів та розширення партнерських мереж. Попри значну ресурсну затратність та методологічну складність реалізації, антикризовий контроль залишається єдиним об'єктивним інструментом мінімізації інвестиційних ризиків та запобігання стратегічним помилкам.

В умовах перманентних зовнішніх викликів та інституційної невизначеності проведення глибокого дью-діліджексу дозволяє не лише ідентифікувати приховані вразливості активів, а й сформувати науково обґрунтовану дорожню карту довгострокового розвитку та капіталізації бізнесу. Виявлені під час перевірки результати стають підґрунтям для прийняття виважених управлінських рішень, що гарантують збереження вартості компанії навіть у періоди гострих фаз економічних чи соціальних трансформацій.

Науково-теоретичний та практичний базис сучасного дью-діліджексу неможливо уявити без поглибленого аналізу системи комплаєнсу, яка виступає гарантом інституційної надійності та етичної стійкості бізнесу [1]. В умовах посилення глобального регуляторного тиску та розширення санкційних режимів, комплаєнс-аудит трансформувався із допоміжної функції у ключовий фільтр інвестиційного контролю. Сучасна верифікація передбачає ретельне дослідження внутрішніх політик підприємства на предмет їх відповідності антикорупційному законодавству, стандартам запобігання відмиванню доходів, одержаних злочинним шляхом, та вимогам податкової прозорості.

Особлива увага в межах комплаєнс-контролю приділяється процедурам перевірки контрагентів та кінцевих бенефіціарних власників за принципом «знай свого партнера». Це дозволяє ідентифікувати потенційні конфлікти інтересів, приховані афіліації та ризики залучення бізнесу до операцій із токсичними активами або особами, що перебувають під міжнародними обмеженнями. Ефективна система внутрішнього комплаєнсу, інтегрована в операційні процеси, сигналізує інвестору про високу управлінську культуру та здатність менеджменту мінімізувати юридичні загрози ще на етапі їх зародження.

Крім того, у 2026 році комплаєнс-аудит став невід'ємно пов'язаним із моніторингом дотримання етичних норм та соціальних зобов'язань, що безпосередньо впливає на капіталізацію бренду. Відсутність дієвих механізмів виявлення порушень, незахищеність каналів повідомлення про зловживання або формальний підхід до реалізації регуляторних вимог розцінюються як критичні вразливості, що можуть призвести до значних фінансових штрафів та невідворотної втрати ділової репутації. Таким чином, результати комплаєнс-перевірки формують висновок про доброчесність об'єкта інвестування, визначаючи не лише поточну вартість активів, а й довгострокову безпеку інвестиційного капіталу в мінливому правовому полі.

Функціонування сучасного бізнесу в умовах глобальної нестабільності потребує впровадження багаторівневих механізмів перевірки, де дью-діліджекс та комплаєнс виступають взаємодоповнювальними елементами. Якщо дью-діліджекс спрямований на ретроспективну та прогнозну оцінку стану активів перед укладанням угоди, то комплаєнс забезпечує безперервну відповідність діяльності компанії правовим та етичним нормам. Поєднання таких підходів дозволяє інвестору не лише ідентифікувати наявні ризики, а й оцінити спроможність менеджменту запобігати загрозам у майбутньому.

Система комплаєнсу всередині організації охоплює сукупність правил та процедур, спрямованих на дотримання антикорупційного законодавства, захист персональних даних та запобігання конфліктам інтересів. Наявність ефективного комплаєнс-офіцера та впроваджених політик «знай свого партнера» свідчить про високу управлінську культуру. Під час проведення інвестиційної перевірки відсутність задокументованих комплаєнс-процедур розцінюється як критичний недолік,

що суттєво знижує вартість бізнесу та підвищує ймовірність прихованих юридичних зобов'язань.

Процес дью-діліджденсу дозволяє перевірити реальну дієвість декларованих компанією принципів [2]. Аудитори аналізують історію взаємодії з контрагентами, перевіряють транзакції на предмет фінансової чистоти та досліджують дотримання санкційних обмежень.

Особлива увага приділяється виявленню зв'язків із публічними діячами (PEPs), що є обов'язковою умовою для залучення міжнародного фінансування. Таким чином, результати перевірки підтверджують або спростовують надійність системи внутрішнього контролю об'єкта інвестування.

У 2025 році комплаєнс та дью-діліджденс неможливо уявити без оцінки екологічних, соціальних та управлінських чинників (ESG). Інвестори приділяють пильну увагу дотриманню етичних норм у трудовому праві, прозорості звітності та впливу виробництва на довкілля. Формальний підхід до соціальних зобов'язань або виявлення екологічних порушень під час аудиту можуть стати підставою для відмови від фінансування, оскільки такі фактори створюють довгострокові репутаційні та фінансові загрози для капіталу.

Ефективність взаємодії дью-діліджденсу та комплаєнсу значно зростає завдяки використанню цифрових платформ. Автоматизовані системи моніторингу дозволяють у реальному часі відстежувати зміни в санкційних списках та аналізувати великі масиви даних щодо ділової репутації партнерів. Застосування алгоритмів штучного інтелекту забезпечує виявлення підозрілих аномалій у фінансових потоках, які важко помітити при традиційному аудиті. Цифровізація перетворює перевірку з разової акції на безперервний процес підтримки інвестиційної гігієни.

Дью-діліджденс та комплаєнс утворюють цілісну екосистему безпеки, де перший відповідає за якість «входу» в інвестиційний проект, а другий – за етичну та правову стабільність його подальшого функціонування. Для сучасних бізнес-структур успішне впровадження цієї моделі означає не лише захист від юридичних та фінансових штрафів, а й створення міцного фундаменту для довгострокового розвитку та довіри з боку глобальної інвестиційної спільноти.

Література

1. Lafarre A. The proposed Corporate Sustainability Due Diligence Directive: corporate liability design for social harms. *European Business Law Review.* 2023. №34(2). P. 213–240. DOI: https://doi.org/10.54648/eulr2023017.
2. Кармазіна Н. В. Адаптивний механізм процедури дью діліджденс для виявлення ризиків під час придбання бізнесу у регіонах України. *Економіка та держава.* 2020. № 5. С. 37–41. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.5.37

УДК: 332.12:338.244.47

Павлова Тетяна Володимирівна
старший науковий співробітник науково-дослідної частини,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ІНСТРУМЕНТИ ТА МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ЗБАЛАНСОВАНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ

JEL classification: *R100; R580; R500*

Проведення в Україні адміністративно-територіальної реформи поряд з децентралізацією влади змінило підходи до управління територіями. В процесі трансформації системи управління відповідно до здійснених змін створені територіальні громади, які наділені широкими повноваженнями та ресурсними можливостями. Тому сьогодні завдання щодо забезпечення економічного зростання економіки країни та збалансованого розвитку розглядається через проведення ефективної економічної політики та отримання певного результату на рівні територіальних громад.

Актуальними стають питання пошуку та впровадження дієвих важелів, зорієнтованих на стимулювання збалансованого розвитку громад і залучення громадян до вирішення актуальних питань місцевого розвитку та підвищення їх самосвідомості. У зв'язку з цим необхідною умовою функціонування територій стає формування такої системи управління, яка забезпечить розвиток і приведе кожну територіальну громаду до збалансованого соціального та економічного стану.

Результати наукових узагальнень дозволяють зробити висновок відносно того, що сьогодення створює умови для можливого використання доволі розгалуженого арсеналу інструментів управління збалансованим розвитком територій. Комбінація інструментів управлінського впливу знаходить прояв у механізмі управління збалансованим розвитком територіальних громад.

Сукупність інструментів збалансованого розвитку територій як заходів, що забезпечують досягнення поставленої мети стратегічного розвитку територіальної громади пропонується поділити на такі групи: інструменти підтримки підприємництва; інструменти підтримки працівників; інструменти поліпшення якості життя. Інструменти підтримки підприємництва ставлять за мету підтримку розвитку місцевого і залучення нового бізнесу. Відповідна діяльність покликана допомогти приватному сектору створити нові робочі місця; стимулювати підприємницьку діяльність; сприяти кредитно-фінансовій стабільності, розширюючи й диверсифікуючи податкову базу; і поліпшувати якість життя громади, забезпечуючи нові послуги й покращуючи навколишнє середовище. У складі інструментів цієї групи виділяють: створення центрів підтримки бізнесу та центрів трансферу технологій; мікрокредитування; посівне фінансування; надання гарантій бізнесу; гранти для бізнесу; діяльність інституцій інноваційного розвитку - агенцій регіонального розвитку, бізнес- інкубаторів, індустріальних парків, технопарків або науково-технологічних парків та ін.

Наступна група інструментів - це інструменти підтримки працівників, що мають за мету забезпечення можливостей працевлаштування і розвиток робочої сили, зокрема якісної вищої та постійної професійної освіти, формування знань і навичок, які дозволять успішно конкурувати на ринку праці. Запровадження цих інструментів та відповідна діяльність покликані допомогти зменшити міграцію робочої сили, підвищити компетентність кадрів, розвинути навички різних демографічних груп. У складі інструментів цієї групи виділяють такі: мапа людського капіталу; програми співпраці бізнесу та освіти; програми профорієнтації; підтримка зайнятості; неформальна освіта; програми інклюзивності; креативні та культурні індустрії; креативні простори; програми міжнародної співпраці; проєктний офіс.

Інструменти поліпшення якості життя мають на меті підвищення якості інфраструктури та громадських локацій, а також збереження навколишнього середовища. Здійснення діяльності територіальних громад з використанням інструментів цієї групи покликана допомогти громадам у конкуренції за економічне зростання, а також у посиленні спроможності громад надавати якісні послуги жителям, місцевим підприємцям і туристам. Серед інструментів цієї групи виділяють: кластери; міжрегіональні проєкти; державно-приватні партнерства; програми розвитку територій присутності бізнесу; центри залучення інвестицій; розвиток інфраструктури; промоцію території; стратегію просторового розвитку; ревіталізацію та рекультивацію; якірні проекти [1].

Одним з дієвих інструментів ефективного управління збалансованим розвитком територій є бенчмаркінг, який забезпечує вивчення поточного стану територіальної громади порівняно з іншими, визначення пріоритетів, які в першу чергу мають стати об'єктом управлінських рішень на перспективу. Важливим інструментом активізації збалансованого розвитку територій є їх співробітництво. Завдяки співпраці перед органами місцевого самоврядування відкривається можливість об'єднання ресурсів громад на шляху забезпечення збалансованого розвитку, підвищення добробуту та якості життя населення ТГ. Співробітництво результативним буде лише тоді, коли на національному і на місцевому рівні буде створено сприятливе середовище для його існування та розвитку, чим вищий ступінь автономії адміністративно-територіальних одиниць, тим більше вони потребують співпраці та, власне, тим більше вони можуть співпрацювати. Важлива роль у створенні такого сприятливого середовища належить уряду, що має визначити оптимальні правові, фінансові та адміністративні (рамкові) умови, а також асоціаціям органів місцевого самоврядування, які можуть сприяти розвитку співробітництва органів місцевого самоврядування шляхом інформування, навчання, розвитку людських ресурсів [2].

В Україні інституціональним інструментом збалансованого розвитку територій, який націлений на допомогу територіальним громадам є агентства регіонального розвитку (АРР). Основна місія агентств регіонального розвитку – сприяти розвитку територіальної громади, використовуючи внутрішні та залучені зовнішні ресурси, активно співпрацюючи з органами місцевого самоврядування, державної влади, господарюючими суб'єктами, організаціями громадянського суспільства, у країні та за кордоном, інституціями ринку праці, великими організаціями-грантодавцями, беручи участь як у формуванні, так і реалізації стратегій та планів економічного розвитку громади.

Одним з актуальних інструментів, які налічуються у арсеналі інструментів органів місцевого самоврядування у частині запровадження ефективної політики збалансованого розвитку є перехід до «зеленої» економіки, що передбачає соціально-економічний розвиток території у поєднанні із захистом довкілля. Важливими елементами «зеленої» економіки є впровадження технологій енергоефективності та відновлюваних джерел енергії, що сприятиме покращенню стану навколишнього природного середовища, зменшенню техногенного навантаження на довкілля та покращенню показників здоров'я населення ТГ. За останнє десятиліття уряди багатьох країн включили цілі, завдання та конкретні інструменти сприяння «зеленій» економіці у свої довгострокові стратегії або розробили окремі стратегії «зеленого» зростання. Україна не залишилась осторонь

процесу побудови «зеленої» економіки. Основи розбудови даної моделі були визначені в ЗУ «Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2020 року» [3].

Реалізація державної політики «зеленого» розвитку здійснюватиметься через стратегії «зеленого» розвитку територіальної громади. Включення до програм збалансованого розвитку ТГ стратегічних документів охорони довкілля та завдань «зеленого» розвитку – один з важливих інструментів державного регулювання, за допомогою якого публічний сектор впливає на діяльність суб'єктів господарювання та визначає стимули, які активізують перехід до «зеленої економіки».

Вагомим інструментом збалансованого розвитку територій є створення територій присутності бізнесу у ТГ. Це можливо коли в громаді є, перш за все, вільні земельні ділянки, які можуть бути відведені під облаштування різного роду складських приміщень, логістичних центрів, наприклад, станцій технічного обслуговування для дальнобійників тощо, а по друге, є попит на послуги, під надання яких планується відведення відповідної території.

При здійсненні діяльності з управління територіальними громадами використовується набір методів, у які згруповуються відповідні інструменти забезпечення збалансованого розвитку територій, тобто така сукупність заходів економічного та правового характеру, за допомогою якої досягаються цілі збалансованого розвитку ТГ.

Таким чином, формування механізму збалансованого розвитку територій в умовах забезпечення національної безпеки України є складним процесом, який базується на різноманітних теоретичних аспектах. Його метою є створення рівних умов для розвитку територій всіх рівнів, забезпечення їх сталого економічного і соціального розвитку, що є основою національної безпеки країни.

Література

1. *Інструментарій місцевого економічного розвитку: теорія, методологія, практика* : монографія / за ред. А. І. Ковальова. Київ: ФОП Гуляєва В.М., 2021. 413 с. DOI: https://doi.org/10.33987/978-617-7901-33-3
2. Лозинська Т. М., Аранчій Г. А. Напрями удосконалення співробітництва територіальних громад в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. №1. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.1.6
3. *Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року* : Закон України «№ 2697-VIII від 28.02.2019. Верховна Рада України: сайт. URL: https://zakon.rada.gov.ua

УДК: 330.15:502.131.1:332.14:352

Подмазко Олексій Михайлович
к.е.н., доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА ЯК ЧИННИК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

JEL classification: *Q010; Q530; R110; O440*

Сучасний розвиток територіальних громад в Україні відбувається в умовах зростання екологічних і соціально-економічних викликів, серед яких важливе місце займають обмеженість природних ресурсів, збільшення обсягів відходів та необхідність забезпечення сталого економічного зростання, що викликає необхідність переходу до нових моделей розвитку - від традиційної лінійної моделі господарювання до циркулярної економіки (яка передбачає формування замкнених циклів використання ресурсів та мінімізацію утворення відходів зводячи до мінімуму негативний вплив на довкілля).

Щороку у світі утворюються значні обсяги відходів, що потребує ефективних механізмів управління ресурсами. Наприклад, у країнах Європейського Союзу щорічно утворюється понад 2,1 млрд тонн відходів, що створює значний екологічний тиск та потребує впровадження нових підходів до управління ресурсами [1]. Перехід до циркулярної економіки може забезпечити створення понад 700 тис. нових робочих місць до 2030 року, а також сприяти зростанню валового внутрішнього продукту приблизно на 0,5 % [1].

Особливо актуальною проблема управління відходами є для України. Щороку в державі утворюється понад 10 млн тонн побутових відходів, при цьому більшість із них розміщується на полігонах і сміттєзвалищах, кількість яких перевищує 6 тис. одиниць. Середній обсяг утворення побутових відходів становить близько 250-300 кг на одну особу на рік, що свідчить про значне екологічне навантаження та необхідність впровадження сучасних підходів до управління ресурсами

відповідно до принципів циркулярної економіки [2].

Таким чином, циркулярну економіку можна розглядати як систему, що забезпечує раціональне використання ресурсів, зменшення утворення відходів та підвищення ефективності господарської діяльності. Основними принципами циркулярної економіки є скорочення використання ресурсів, повторне використання продукції, переробка матеріалів та впровадження інноваційних технологій [3].

Важливим аспектом впровадження циркулярної економіки є її вплив на соціально-економічну стійкість територіальних громад. Впровадження принципів циркулярної економіки в територіальних громадах сприяє підвищенню рівня соціально-економічної стійкості шляхом оптимізації використання ресурсів та розвитку локальних економік. Муніципалітети, що впроваджують принципи кругової економіки, демонструють на 15-20% вищу здатність до відновлення після економічних шоків [4].

З економічної точки зору циркулярні підходи сприяють розвитку локального підприємництва, формуванню нових видів економічної діяльності та зменшенню витрат на утилізацію відходів. Створення підприємств з переробки відходів та повторного використання матеріалів дозволяє формувати нові робочі місця, що позитивно впливає на рівень зайнятості населення в територіальних громадах.

Соціальний ефект циркулярної економіки проявляється у формуванні екологічної культури населення та підвищенні рівня соціальної відповідальності. Реалізація екологічних проєктів сприяє розвитку партнерських відносин між органами місцевого самоврядування, бізнесом та громадськістю, що є важливим чинником забезпечення стійкого розвитку територій.

Екологічна складова циркулярної економіки пов’язана зі зменшенням рівня забруднення довкілля, збереженням природних ресурсів та зниженням навантаження на екосистеми. Впровадження технологій сортування та переробки відходів дозволяє зменшити обсяги захоронення відходів та підвищити рівень екологічної безпеки територій.

Практична реалізація вищеназваних позитивних ефектів на рівні громад має базуватися на:

- циркулярних закупівлях (включення критеріїв життєвого циклу товару до тендерної документації територіальних громад);
- кластеризації виробництва (створенні індустріально-симбіотичних зон, де відходи одного підприємства стають сировиною для іншого);
- розробці муніципальних програм «нульових відходів» для шкіл та ОСББ;
- створення «Циркулярних карт громад» (інвентаризація всіх потоків відходів та визначення потенційних споживачів цієї сировини серед місцевих підприємств);
- впровадження системи циркулярних публічних закупівель (надання переваги товарам із вторинної сировини при закупівлях при муніципальних закупівлях);
- підтримка агро-індустріальних симбіозів (наприклад, використання тепла від промислових об'єктів для потреб агрокомплексів (теплиць) або житлового сектору).

Таким чином, значну роль у забезпеченні соціально-економічної стійкості громад відіграє розвиток локального підприємництва. Впровадження циркулярних моделей розвитку місцевої економіки сприяє створенню нових робочих місць, розвитку малого та середнього бізнесу та підвищенню інвестиційної привабливості територій.

В рамках реалізації концепції циркулірної економіки важливим аспектом є формування системи індикаторів циркулярної економіки, що дозволяє оцінювати ефективність реалізації відповідних заходів. До основних індикаторів циркулярної економіки на рівні територіальних громад можна віднести:

- рівень повторного використання матеріалів;
- частку відходів, що підлягають переробці;
- обсяг утворення відходів на одну особу;
- рівень ресурсоефективності підприємств;
- частку використання вторинної сировини;
- рівень залучення населення до екологічних ініціатив.

Важливим чинником ефективності впровадження циркулярної економіки є рівень соціальної згуртованості громади. Високий рівень взаємодії між органами місцевого самоврядування, бізнесом і населенням сприяє реалізації екологічних ініціатив, розвитку локальних проєктів та формуванню партнерських мереж.

Серед практичних напрямів впровадження циркулярної економіки в територіальних громадах доцільно виділити:

- створення центрів повторного використання ресурсів;
- розвиток систем сортування відходів;
- впровадження технологій компостування органічних відходів;

- підтримку підприємств з переробки вторинної сировини;
- розвиток цифрових систем моніторингу ресурсів;
- реалізацію освітніх програм для населення.

Таким чином, циркулярна економіка виступає важливим чинником забезпечення соціально-економічної стійкості територіальних громад, сприяючи ефективному використанню ресурсів, розвитку підприємництва та покращенню екологічного стану територій. Тобто циркулярна економіка є не лише екологічним інструментом, а стратегічним вектором забезпечення життєздатності територій. Перехід до замкнених циклів дозволить громадам зменшити зовнішню залежність від енергоносіїв та сировини, створити нові робочі місця та зміцнити соціальну згуртованість. Майбутнє успішної громади лежить у площині інтелектуального управління ресурсами, де «відходи» розглядаються як цінний актив для розвитку.

Література

1. *Circular economy: definition, importance and benefits.* European Parliament : website. URL: https://www.europarl.europa.eu/topics/en/article/20151201STO05603/circular-economy-definition-importance-and-benefits (дата звернення: 10.04.2026).
2. *Аналіз стану сфери поводження з побутовими відходами в Україні за 2022 рік.* Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України : офіційний веб-сайт. URL: https://mindev.gov.ua/news/34323-analiz-stanu-sferi-povodzennia-z-pobutovimi-vidxodami-v-ukrayini-za-2022-rik (дата звернення: 10.04.2026).
3. What is the meaning of a circular economy and what are the main principles? *Ellen MacArthur Foundation : website.* URL: https://ellenmacarthurfoundation.org/topics/circular-economy-introduction/overview (дата звернення: 10.04.2026).
4. The Circular Economy in Cities and Regions. *OECD : the official website*. URL: https://www.oecd.org/en/publications/the-circular-economy-in-cities-and-regions_10ac6ae4-en.html (дата звернення: 10.04.2026).

УДК: 334.7

Россоха Володимир Васильович
д.е.н., професор кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва,
Національний університет «Києво-Могилянська академія» (Україна)
Рудницька Діана Володимирівна
здобувач першого рівня вищої освіти,
Національний університет «Києво-Могилянська академія» (Україна)

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СПІЛЬНОТ У ПІДПРИЄМНИЦЬКОМУ СЕРЕДОВИЩІ

JEL classification: *L140*

Сучасне підприємницьке середовище характеризується стрімкою цифровізацією, зростанням мережевої взаємодії та трансформацією традиційних бізнес-моделей, що включають спілки, союзи, асоціації та об'єднання товаровиробників, які захищали свої інтереси в державних органах влади, розробляли загальні норми поведінки членів-учасників. Проте в умовах глобальної конкуренції та нестабільності ринкового середовища підприємства дедалі більше усвідомлюють важливість не лише внутрішньої ефективності, а й зовнішньої мережевої взаємодії бізнес-спільнот, що об'єднують підприємців, партнерів, клієнтів і постачальників навколо спільної платформи або цінностей.

Існує декілька підходів до визначення сутності бізнес-спільнот. При соціологічному підході бізнес-спільноту розглядають як особливий тип соціальної спільноти, що відрізняється від інших форм об'єднань комерційною спрямованістю взаємодії її учасників. Представники цього підходу акцентують увагу на ролі довіри та соціального капіталу як ключових умов функціонування спільноти [1]. Економічний підхід фокусують на трансакційних вигодах від участі у спільнотах. Бізнес-спільноти, передусім, виникають там, де ринкова координація є неефективною або занадто витратною, і таким чином слугують механізмом зниження трансакційних витрат [2]. При управлінському –бізнес-спільноту розглядають як інструмент стратегічного менеджменту. Автори цього підходу наголошують, що участь у мережених спільнотах дає можливість підприємствам отримати доступ до ресурсів і компетенцій, яких вони не мають, діючи самостійно, і таким чином формувати стійку конкурентну перевагу [3].

Особливої актуальності управлінський підхід набуває в умовах платформенної економіки, де бізнес спільнота перетворюється з пасивного об'єкта управлінського впливу на активний суб'єкт, здатний самостійно продукувати цінність. У концепції «бізнес-екосистем» спільнота трактується

як динамічна мережа, що живе й розвивається за логікою біологічних екосистем, де кожен учасник одночасно є і споживачем, і творцем ресурсів.

Ключовими елементами бізнес-спільноти є спільна справа як об'єднуючий інтерес або мета; взаємна залученість – регулярна взаємодія учасників; спільний репертуар – накопичені знання, інструменти, норми й практики.

З управлінських позицій, особливо важливим є виокремлення ролі платформи у функціонуванні сучасних бізнес-спільнот. Цифрові платформи (маркетплейси, соціальні мережі, галузеві портали) виступають не лише технічним інструментом комунікації, а й організаційним ядром спільноти, яке формує правила взаємодії, систему стимулів і механізми координації, що підтверджується дослідженнями теорії «двосторонніх ринків» [4].

Таким чином, синтез наведених підходів дає змогу запропонувати тлумачення бізнес-спільноти як відкритої, динамічної мережі підприємницьких суб'єктів, об'єднаних спільними комерційними інтересами, цінностями або цифровою платформою, що взаємодіють на регулярній основі з метою спільного творення цінності, обміну ресурсами та досвідом, а також досягнення конкурентних переваг кожного з учасників.

Таке визначення відображає ключові ознаки бізнес-спільноти, що включають добровільність участі, взаємовигідність взаємодії, наявність платформи або об'єднуючого центру, динамічний характер розвитку та орієнтацію на конкурентоспроможність. Ці ключові ознаки відрізняють бізнес-спільноту від формальних організаційних структур і роблять її унікальним явищем сучасного підприємницького середовища.

В цьому контексті важливого значення набуває класифікація бізнес-спільнот як важливого аналітичного інструменту, що дає змогу виявити специфіку кожного типу спільноти та визначити найефективніші підходи до управління нею табл.1.

Таблиця 1

Класифікація бізнес спільнот

Класифікаційні ознаки	Види бізнес-спільнот
За характером взаємодії	*горизонтальні*, що об'єднують підприємства схожого профілю та розміру (асоціації малого бізнесу, галузеві союзи виробників); *вертикальні* формуються вздовж ланцюга доданої вартості (постачальники, виробники, дистриб'ютори, споживачі з ієрархічною взаємозалежністю)
За організаційною формою	*формальні*, що мають юридично закріплену структуру (асоціації, торгово-промислові палати, кластерні об'єднання); *неформальні* – функціонують на засадах добровільної взаємодії без чітких правових механізмів регулювання
За галузевою належністю	сільськогосподарські, агропромислові (переробної та харчової галузей) тощо
За географічним охопленням	локальні, регіональні, національні, транскордонні, глобальні (франчайзингові мережі, міжнародні B2B-маркетплейси)
За типом платформи	*цифрові платформи* (маркетплейси, соціальні мережі, SaaS-сервіси); *фізичні платформи* (виставкові, бізнес-інкубатори, коворкінгові простори); *гібридні платформи*, що поєднують цифрові та фізичні елементи взаємодії
За ступенем формалізації	*органічні* – ті, що виникають і розвиваються стихійно без провідної ролі одного учасника; *куровані* – де одне підприємство або платформа активно управляє взаємодією учасників та задає правила гри; *гібридні* – що поєднують елементи обох моделей.

Джерело: сформовано автором за даними [4].

Класифікація бізнес-спільнот свідчить, що ця категорія є поліморфною та багатовимірною. Вона не є вичерпною, тому на практиці підприємства стикаються з «гібридними» типами спільнот, що поєднують ознаки декількох класифікаційних груп. Проте розуміння типологічної належності конкретної спільноти є необхідною умовою вибору адекватних управлінських інструментів.

Слід зазначити, що бізнес-спільноти формують конкурентоспроможність підприємства через декілька ключових механізмів. По-перше, доступ до ресурсів і знань. Участь у бізнес-спільноті відкриває підприємству доступ до ресурсів (технологічних, фінансових, інформаційних), якими воно не може забезпечити себе самостійно. По-друге, зниження трансакційних витрат. Функціонування в рамках спільноти з усталеними нормами взаємодії та механізмами довіри суттєво знижує витрати на пошук партнерів, укладання угод і моніторинг їх виконання, що особливо актуально для малого та середнього бізнесу, для якого трансакційні витрати можуть становити значну частку операційних витрат. По-третє, ефект масштабу та охоплення. Платформенні бізнес-спільноти дають змогу підприємствам отримувати ефект масштабу без пропорційного збільшення витрат. По-четверте, репутаційний ефект та сигнальна функція. Належність до авторитетної бізнес-спільноти є сигналом

для ринку стосовно якості та надійності підприємства, що особливо важливо для нових учасників ринку, яким важко самостійно побудувати репутацію. По-п'яте, спільне формування ринкового попиту. Бізнес-спільноти можуть активно впливати на формування та розвиток ринку, встановлюючи стандарти, впливаючи на регуляторне середовище та формуючи очікування споживачів.

Оскільки модель «мережевих ефектів» (network effects), яка описує механізм, за яким цінність платформи або спільноти зростає пропорційно до зростання кількості її учасників, то для підприємства «ядра» мережевий ефект означає, що кожен новий учасник спільноти підвищує привабливість платформи для всіх попередніх учасників, створюючи позитивний зворотний зв'язок і формуючи стійку конкурентну перевагу, яку складно відтворити конкурентам.

Водночас існують і потенційні ризики участі в бізнес-спільнотах. До них належать: залежність від «якірного» учасника, ризик витоку конфіденційної інформації, можливість опортуністичної поведінки партнерів, небезпека надмірної специфічності інвестицій у відносини зі спільнотою.

Отже, роль бізнес-спільнот у формуванні конкурентоспроможності підприємства є суттєвою та багатогранною. Спільноти дозволяють підприємствам розширити свої ресурсні можливості, знизити операційні витрати, посилити репутацію та отримати мережеві ефекти. Однак реалізація цих переваг потребує цілеспрямованого управління розвитком спільноти – як на рівні окремого учасника, так і на рівні підприємства, що виконує роль її організатора.

Література

1. Bourdieu P. T*he Forms of Capital. Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* / ed. J. G. Richardson. New York : Greenwood, 1986. P. 241–258.
2. Williamson O. E. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York : Free Press, 1985. 450 p.
3. Hamel G., Prahalad C. K. *Competing for the Future*. Boston : Harvard Business School Press, 1994. 358 p.
4. Parker G. G., Van Alstyne M. W., Choudary S. P. *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy. New York : W. W. Norton, 2016. 352 p.*

УДК: 332.133.6:658.152

Сербіна Анастасія Анатоліївна
молодший науковий співробітник науково-дослідної частини,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ІНДУСТРІАЛЬНІ ПАРКИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ

JEL classification: *E220; O100*

Індустріальні парки є найефективнішим інструментом залучення інвестицій в регіональний і місцевий економічний розвиток. Вони можуть включати в себе великі заводи, склади, офіси, наукові та дослідні лабораторії, а також інфраструктуру для зручності підприємств, таку як шляхи сполучення, електропостачання, водопостачання та системи водовідведення, можуть пропонувати підприємствам різні переваги, такі як податкові пільги, знижені тарифи на комунальні послуги та інші заохочення для приваблення бізнесу.

Індустріальні парки є спеціально спроєктованими та організованими територіями, де підприємства можуть розміщувати свої виробничі, складські, адміністративні та підприємницькі об'єкти. Вони зазвичай розташовані на околицях міст або в їхній безпосередній близькості складаються з промислових підприємств, бізнес-центрів, науково-дослідних лабораторій та інших інфраструктурних об'єктів.

Створення індустріальних парків це складний і багатоетапний процес, який вимагає детального планування, координації з багатьма зацікавленими сторонами і знання великої кількості аспектів бізнесу та управління проєктами. Саме тому подальші відновлення і розвиток індустріальних парків потребують продовження стимулювання нових інновацій і підтримки промислового перероблення, залучення інвестицій, модернізації потужностей.

Окрім того, під час втілення цих та інших важливих ініціатив необхідно переглянути й оновити засади промислової політики, яка має створити інституційне підґрунтя розвитку індустріальних парків на основі впровадження механізмів та інструментів залучення інвестицій до змін і потреб воєнного часу, так і пришвидшення структурних зрушень в умовах війни і повоєнного відновлення економіки.

З початку повномасштабного вторгнення в Україну промисловість зазнає значних втрат. Згідно зі швидкою оцінкою збитків та потреб України Rapid Damage and Needs Assessment, станом на кінець 2025 року потреби у відновленні та реконструкції на найближчі десять років оцінюються у 588 млрд доларів США, що майже утричі перевищує прогнозний ВВП України у 2025 році. За 2025 рік ця сума зросла на 12% з 524 млрд доларів США на кінець 2024 року [1].

Найбільші потреби між основними секторами у відбудові та відновленні індустріальних парків зображені на рис. 1.



Рис. 1. Потреби у відбудові та відновленні індустріальних парків

Джерело: складено авторами за даними [1]

На рис.1. зображено, як розподіляються основні фінансові потреби у відбудові ключових секторів економіки, які безпосередньо впливають на розвиток індустріальних парків. Найбільша частка припадає на транспортний сектор - 96,3 млрд дол. США (16,4 %), енергетика - 90,6 млрд дол. США (15,4 %), розвиток енергетики та її фінансування для індустріальних парків є важливою складовою. Житловий сектор займає частку - 89,8 млрд дол. США (15,3 %). Торгівля та промисловість становлять 63,3 млрд дол. США (10,8 %). Таким чином, відновлення індустріальних парків неможливе без залучення інвестицій як вітчизняних так і міжнародних.

У зв'язку з цим залучення інвестицій для розвитку індустріальних парків дає змогу отримувати певні переваги, серед, яких:

Крок 1. Збір та верифікація історичних даних (2017–2024)

- НБУ та Держстат – визначення обсягів ПІІ.
- Держенергоефективності – виокремлення частки капіталу, що надійшла у відновлювану енергетику.

Крок 2. Визначення «шокових» коефіцієнтів

- модель враховує різке падіння ПІІ у 2022 році (впроваджено коефіцієнт безпекового ризику, який у 2022-2023 рр. зупинив приватні ПІІ, залишивши лише реінвестовані доходи та грантову підтримку).

Крок 3. Формування прогнозних сценаріїв на основі трьох ключових змінних:

- геополітичний стан – інтенсивність бойових дій та швидкість деокупації територій;
- інституційний прогрес – рівень виконання вимог Ukraine Facility;
- попит ЄС – обсяг квот на «зелений» водень та електроенергію, передбачений планом REPowerEU.

Крок 4. Моделювання трендів

- песимістичний сценарій – припускається, що інвестиції покриватимуть лише амортизацію та критичне відновлення;
- базовий сценарій – враховано наздоганяюче зростання, ринок адаптується до нових правил;
- оптимістичний сценарій – ефект інвестиційного вибуху, який супроводжує вступ до ЄС (досвід Польщі та країн Балтії з поправкою на більший масштаб енергоринку України).

Крок 5. Коригування на «Зелені» стандарти (ESG та CBAM)

- додано мультиплікатор CBAM, експортери до ЄС будуть змушені інвестувати у зелену енергію, щоб уникнути податків на кордоні, що додатково стимулює приплив ПІІ.

Крок 6. Валідація через порівняння

- Отримані результати зіставлені з розрахунками Світового банку (RDNA3) щодо потреб України у відновленні енергосектору

Рис. 2. Переваги залучення інвестицій до індустріальних парків

Джерело: складено авторами за даними [2]

Отже, залучення інвестицій є ключовим інструментом ефективного розвитку індустріальних парків, оскільки саме інвестиції забезпечують відновлення виробничої інфраструктури, створення нових підприємств та підвищення економічної стійкості регіонів у період повоєнної відбудови.

Література

1. *Міністерство розвитку громад та територій України.* Потреби відновлення України: веб-сайт. URL: https://mindev.gov.ua/news/potreby-vidnovlennia-ukrainy-protiahom-nastupnykh-desiaty-rokiv-skladut-588-mlrd-dol-ssha (дата звернення: 15.04.2026)
2. *Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України*: веб-сайт. URL: https://me.gov.ua/News/Detail/d336b728-e0b7-44c5-8ee4-d6d2363e2146?lang=uk-UA&title=PidtrimkaIndustrialnikhParkiv (дата звернення: 15.04.2026)

УДК: 35.072.2:332.1:338.2

Циналєвська Ірина Антонівна
к.е.н., старший науковий співробітник
відділу розвитку регіональних економічних систем,
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України» (Україна)

РОЛЬ БАГАТОРІВНЕВОГО УПРАВЛІННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

JEL classification: *M700; O180; R580; P350*

Питання якості територіального управління в умовах обмежених ресурсів набирає все більшої актуальності. Міжнародні інституції наголошують на необхідності формування територіями сприятливого інвестиційного клімату, що має забезпечити залучення та ефективне спрямування фінансових ресурсів на проєкти з високим соціально-економічним ефектом. Водночас показники розвитку територій не визначаються виключно обсягами інвестованих коштів, адже вирішальне значення мають якість управління, рівень інституційної координації та спроможність місцевих органів влади до ефективного поглинання фінансових ресурсів (Diem, 2024; Nguyen et al., 2025).

Крім вищезазначених факторів, підвищенню якості територіального управління сприяє впровадження інформаційно-телекомунікаційних технологій, що забезпечує покращення управлінських процесів через скорочення часу обробки інформації. Цифровізація також забезпечує підвищення ефективності використання фінансових ресурсів через впровадження сучасних інструментів моніторингу. В Україні ж, в контексті в нинішніх умов, процеси цифровізації, в значній мірі, забезпечують підтримку функціонування систем державної влади на місцях, адже початок повномасштабного вторгнення для України ознаменував необхідність врахування низки додаткових факторів, що є критичними для країни, що перебуває у стані воєнного стану, зокрема: безпекових ризиків, тимчасової окупації територій, руйнування інфраструктури, релокації органів місцевого самоврядування та кадрових втрат.

Згідно з даними RDNA5-Fifth Rapid Damage and Needs Assessment, станом на 31 грудня 2025 року, загальний обсяг збитків у секторі муніципальних послуг становив 3,1 млрд дол. США, тоді як втрати оцінювалися у близько 8,0 млрд дол. США, а потреби у відновленні та реконструкції – у 7,4 млрд дол. США (World Bank. 2025). Збитки охоплюють часткове або повне знищення ключових об'єктів муніципальної інфраструктури та обладнання, тоді як втрати зумовлені насамперед скороченням доходів місцевих бюджетів, витратами на ліквідацію наслідків руйнувань та зростанням операційних видатків. Така ситуація створює тривалий фінансовий тиск на органи місцевого самоврядування, посилює дефіцит їхньої інституційної спроможності та формує додаткові ризики для реалізації програм і проєктів відновлення. В умовах масштабних руйнувань та необхідності дотримання ключового принципу відбудови – Build Back Better – особливого значення набувають питання ефективного управління ресурсами, прозорості процесів ухвалення рішень та підзвітності на місцевому рівні. Водночас масштабне відновлення за умов обмежених ресурсів супроводжується зростанням кількості управлінських рішень, що ухвалюються у стислий строк, збільшенням обсягів закупівель, ремонтних робіт і розподілу допомоги, що об'єктивно підвищує ризики порушень, конфлікту інтересів та неефективного використання фінансових ресурсів.

Фактор спроможності місцевих органів влади до поглинання ресурсів (absorptive capacity) є критичним для реалізації інвестиційних проєктів з відновлення та розвитку, оскільки визначає здатність територій трансформувати фінансові вливання у стійкі соціально економічні результати.

Триваюча з 2024 року й понині, реформа публічних інвестицій в площині впровадження багаторівневого управління однією зі своїх завдань становить саме сприяння покращенню органів місцевого самоврядування здатності ефективно залучати та використовувати інвестиції для реалізації проєктів відновлення та розвитку.

В Україні процес розвитку багаторівневого територіального управління тісно пов'язаний із реформами у сфері публічних інвестицій, публічно-приватного партнерства (ППП) та євроінтеграційними зобов'язаннями. Євроінтеграційні реформи у сфері державної регіональної політики України передбачають адаптацію національної системи регіональної політики до нормативно-правових засад та процедур Європейського Союзу, зокрема положень розділу 22 acquis communautaire «Регіональна політика та координація структурних інструментів». Це означає необхідність зміни підходів до організації та механізмів фінансування проєктів регіонального та місцевого розвитку. Відповідні трансформації реалізуються через впровадження реформи Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР 3.0) та впровадженню нових підходів до управління публічними інвестиціями, започаткованих у 2024 році, які активно здійснювалися у 2025 році та матимуть продовження до 2028 року. Таким чином, реформування державної регіональної політики України відбувається у тісному зв'язку з євроінтеграційними процесами, що забезпечує поступове наближення до стандартів ЄС та створює інституційні передумови для ефективного використання структурних інструментів у майбутньому.

В Україні ключовим інструментом фінансування проєктів регіонального розвитку виступає Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР), діяльність якого регламентується Законом України «Про засади державної регіональної політики». У системі багаторівневого управління він виконує функцію централізованого механізму підтримки територій, забезпечуючи конкурсне фінансування проєктів. Додатковими джерелами виступають субвенції з державного бюджету (на інфраструктуру, освіту, охорону здоров'я), кошти міжнародної технічної допомоги (USAID, GIZ, UNDP тощо), а також ресурси місцевих бюджетів і приватних партнерів. Така багаторівнева структура фінансування поєднує центральний, регіональний та локальний рівні, проте щорічна практика реалізації відбувається в умовах відсутності довгострокового програмування та гарантій повного фінансування проєктів. Водночас, на практиці, відбір проєктів здебільшого орієнтований на задоволення інфраструктурних потреб територій, а не на реалізацію стратегічних пріоритетів розвитку, що обмежує ефективність багаторівневого управління у забезпеченні стійкого територіального розвитку.

Прийняття у 2025 році нового Закону «Про публічно-приватне партнерство» стало важливим кроком у модернізації управлінських процедур та розширенні можливостей для залучення приватних інвестицій. Євроінтеграційний контекст вимагає адаптації української системи багаторівневого управління до стандартів ЄС, що передбачає посилення ролі регіональних інституцій та розширення можливостей для участі громад у процесах прийняття рішень. Відтак, розвиток ефективного багаторівневого управління є одним з напрямків реформ публічного управління, що є ключовим в рамках вимог Європейської комісії в рамках визначення готовності України до вступу до ЄС. Звіт про розширення Європейського Союзу за 2025 рік засвідчив суттєвий прогрес України у сфері реформування державного управління. Зокрема, було відзначено визначення чіткої політичної відповідальності за координацію процесу реформ та впровадження цифрових інструментів у діяльність державної служби й систему надання публічних послуг. Ці досягнення розглядаються як ключові елементи підвищення ефективності управління та забезпечення прозорості функціонування державних інституцій у контексті євроінтеграційних процесів.

Тези виступу до конференції підготовлені за результатами дослідження, що фінансується за рахунок бюджетних коштів МОН України «Комплексне наукове дослідження забезпечення просторового інвестиційно-інноваційного розвитку Українського Причорномор'я» (договір №БФ/С20-2025 з Міністерством освіти і науки України; реєстраційний номер: РК 0125U003488).

Література

1. Diem, L. (2024). Public governance, public investment and regional economic growth: Evidence from Vietnam. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(6), 4461. DOI: https://doi.org/10.24294/jipd.v8i6.4461
2. Nguyen, T., Tran, H., & Tran, H. (2025). Investigating the development of local government research within a decade: A bibliometric analysis. *International Review of Public Administration*, 30(3), 181 203. DOI: https://doi.org/10.1080/12294659.2025.2504177
3. World Bank. (2025). *Ukraine – Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5)*: February 2022 – December 2025. Washington, DC: World Bank Group. https://www.undp.org/ukraine/publications/ukraine-fifth-rapid-damage-and-needs-assessment-rdna5-february-2022-december-2025

Секція 9. *Теоретичні та практичні проблеми розвитку міжнародних економічних відносин та інтеграційних зв'язків*

УДК: 330.322:338.2(477)

Воронова Олена Вікторівна
к.е.н., доцент кафедри міжнародних економічних відносин,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ПРОБЛЕМИ ТА БАР'ЄРИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

JEL classification: *E220; F210; G280; P330*

Інвестиційна діяльність виступає визначальним чинником забезпечення економічного зростання, структурної трансформації національної економіки та підвищення її конкурентоспроможності. Водночас інвестиційний клімат України характеризується значною нестабільністю та наявністю системних бар'єрів, які обмежують приплив як внутрішніх, так і зовнішніх інвестицій. Особливої актуальності ця проблематика набула в умовах повномасштабної війни, що суттєво трансформувала економічне середовище країни.

Однією з ключових детермінант інвестиційної активності є макроекономічна стабільність. Для України характерною залишається висока волатильність інфляції, валютного курсу та темпів економічного зростання. Зокрема, за даними Національного банку України, інфляційні процеси у кризові періоди суттєво прискорювалися, що негативно впливало на реальну дохідність інвестицій. Аналіз динаміки прямих іноземних інвестицій свідчить про їх різке скорочення у 2014–2015 рр., а також у 2020 р. внаслідок пандемії COVID-19, що підтверджує їхню залежність від макрофінансової стабільності [1].

Критично важливим фактором сучасного інвестиційного клімату є повномасштабна війна, спричинена російським вторгненням в Україну (2022).

Військові дії призвели до руйнування виробничої інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, скорочення внутрішнього попиту та зростання безпекових ризиків.

За оцінками Світового банку, втрати економіки України обчислюються сотнями мільярдів доларів, що суттєво знижує інвестиційну привабливість країни у короткостроковій перспективі. Водночас у довгостроковому вимірі відкривається потенціал для післявоєнного відновлення, який може стати драйвером інвестиційної активності [2].

Політична нестабільність також залишається значущим бар'єром. Несталість інституційного середовища та зміни економічної політики формують підвищений рівень країнового ризику. Це призводить до зростання премії за ризик та, відповідно, вартості капіталу для інвесторів.

Суттєвий негативний вплив на інвестиційне середовище чинять корупція та бюрократичні бар'єри. Незважаючи на впровадження антикорупційних реформ, рівень сприйняття корупції залишається відносно високим [3]. Це проявляється у зростанні трансакційних витрат, зниженні ефективності розподілу ресурсів та викривленні конкурентного середовища. Адміністративні бар'єри, зокрема складність дозвільних процедур, додатково ускладнюють реалізацію інвестиційних проєктів.

Системні недоліки правового середовища формують додаткові ризики для інвесторів. Проблеми захисту прав власності, низька ефективність судової системи та труднощі з виконанням судових рішень підвищують рівень правової невизначеності. За оцінками Світового банку у рамках дослідження Doing Business, саме ці фактори традиційно виступають стримуючими для ведення бізнесу [2].

Фінансові обмеження залишаються одним із ключових бар'єрів для розвитку інвестиційної діяльності. Високі процентні ставки, обмежений доступ до довгострокових кредитних ресурсів та консервативна політика банків знижують інвестиційну активність. За даними Національного банку України, кредитування бізнесу залишається обмеженим через високі ризики та значну частку проблемних кредитів у банківській системі [4].

Важливим структурним обмеженням є дефіцит кваліфікованого людського капіталу. Масштабна трудова міграція та зростання мобільності робочої сили, посилені воєнними чинниками, призводять до скорочення пропозиції висококваліфікованих кадрів. За оцінками Міжнародної організації праці, відтік трудових ресурсів негативно впливає на продуктивність економіки та обмежує інвестиційний потенціал країни [5].

Водночас у сучасних умовах інвестиційна активність в Україні дедалі більше залежить від зовнішніх факторів, зокрема міжнародної фінансової підтримки та інтеграційних процесів з

Європейським Союзом. Надходження фінансової допомоги від міжнародних організацій і партнерів частково компенсує дефіцит внутрішніх інвестиційних ресурсів, проте не може повністю замінити приватний капітал, що зумовлює необхідність активізації саме інституційних механізмів залучення інвестицій.

Крім того, в умовах підвищеної невизначеності змінюється структура інвестиційних потоків. Інвестори надають перевагу проєктам із коротким періодом окупності та нижчим рівнем ризику, що призводить до скорочення вкладень у капіталомісткі та інноваційні галузі. Це негативно впливає на довгострокову структурну модернізацію економіки та обмежує її потенціал зростання.

Суттєво зростає і роль держави у стимулюванні інвестиційної діяльності.

У сучасних умовах саме державні інструменти — податкові пільги, гарантії, програми підтримки та співпраця з міжнародними фінансовими інституціями — виступають ключовими чинниками активізації інвестицій. Водночас ефективність таких заходів безпосередньо залежить від рівня інституційної спроможності та прозорості державного управління.

Таким чином, інвестиційний клімат України формується під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів, серед яких макроекономічна нестабільність, військові ризики, політична невизначеність, корупція, недосконаліть правового середовища, фінансові обмеження та проблеми людського капіталу. Їхній сукупний вплив проявляється у зниженні інвестиційної активності та підвищенні вартості капіталу.

З огляду на це, підвищення інвестиційної привабливості України потребує реалізації комплексної державної політики, спрямованої на забезпечення макроекономічної стабільності, відновлення інфраструктури, зміцнення інституцій, удосконалення правового середовища та розвиток людського капіталу. Особливого значення набуває формування ефективної стратегії післявоєнного відновлення, яка здатна стати основою для активізації інвестиційних процесів та інтеграції України у глобальну економіку.

Важливим напрямом підвищення інвестиційної привабливості України є цифровізація економіки та розвиток електронного урядування [6].

Запровадження цифрових сервісів у сфері державного управління сприяє зниженню рівня корупційних ризиків, підвищенню прозорості адміністративних процедур та скороченню часу взаємодії бізнесу з державними органами.

У цьому контексті цифрова трансформація виступає не лише інструментом оптимізації управлінських процесів, але й фактором формування довіри інвесторів до інституційного середовища країни.

Крім того, значний потенціал для активізації інвестиційної діяльності пов'язаний із розвитком публічно-приватного партнерства.

Використання механізмів співпраці між державою та бізнесом дозволяє реалізовувати масштабні інфраструктурні та інноваційні проєкти, знижуючи ризики для приватних інвесторів.

Особливо актуальним це є в умовах післявоєнного відновлення, коли потреба у значних обсягах капіталовкладень поєднується з обмеженими можливостями державного бюджету. Ефективне впровадження таких моделей взаємодії може стати важливим драйвером залучення інвестицій та забезпечення довгострокового економічного розвитку.

Література

1. *Державна служби статистики України* : офіційний сайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/
2. *Світовий банк* : офіційний сайт. URL: https://www.worldbank.org
3. *Transparency International*. Corruption Perceptions Index 2023. URL: https://www.transparency.org
4. *Національний банк України* : офіційний сайт. URL: https://bank.gov.ua
5. *International Labour Organization* : офіційний сайт. URL: https://www.ilo.org
6. Ukhanova I., Voronova O. Theoretical issues of attracting FDI for post-war economic recovery in the conditions of globalization. *Економіка. Фінанси. Право*. 2025. No 1. P.31-36. URL: http://efp.in.ua/uk/journal-item/373

УДК: 330.322:340.13:339.923(477:4)

Гусенко Ольга Сергіївна
ст. викладач кафедри міжнародних економічних відносин,
Одеський національний економічний університет (Україна)

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ІНВЕСТИЦІЙНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

JEL classification: *F210; K22; O520*

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується поглибленням євроінтеграційних процесів, що супроводжується трансформацією економічної політики держави та адаптацією національного законодавства до європейських норм і стандартів. У цих умовах розвиток інвестиційного бізнесу набуває особливого значення як ключового чинника економічного зростання, структурної модернізації та відновлення національної економіки.

Інвестиційна діяльність відіграє важливу роль у забезпеченні довгострокового розвитку, оскільки сприяє оновленню основних фондів, підвищенню технологічного рівня виробництва та інтеграції у глобальні ланцюги створення доданої вартості. Водночас ефективність інвестиційних процесів безпосередньо залежить від якості нормативно-правового середовища, яке формує умови ведення бізнесу та визначає рівень інвестиційної привабливості країни.

Нормативно-правове забезпечення інвестиційного бізнесу в Україні включає комплекс законодавчих і підзаконних актів, що регламентують правовий режим інвестиційної діяльності. Основними нормативними актами є Закон України «Про режим іноземного інвестування», Закон України «Про інвестиційну діяльність», а також Податковий і Митний кодекси України. Вони встановлюють базові гарантії захисту інвестицій, визначають права та обов'язки інвесторів, а також регулюють механізми державного впливу на інвестиційні процеси [1, с. 130]

Важливим елементом правового регулювання є інструменти державної підтримки інвестицій, зокрема механізми стимулювання великих інвестиційних проєктів, розвиток державно-приватного партнерства, а також запровадження спеціальних економічних режимів. Такі заходи спрямовані на активізацію інвестиційної діяльності та створення сприятливих умов для залучення капіталу в пріоритетні галузі економіки.

У контексті євроінтеграції визначальним фактором є гармонізація національного законодавства з правом Європейського Союзу. Виконання положень Угоди про асоціацію передбачає імплементацію європейських норм у сфері конкуренції, державної допомоги, корпоративного управління, екологічного регулювання та захисту прав інвесторів. Це сприяє формуванню прозорого та передбачуваного правового середовища, що відповідає міжнародним стандартам.

Разом із тим, процес адаптації законодавства супроводжується низкою труднощів, пов'язаних із необхідністю комплексних інституційних змін. Зокрема, формальне запровадження європейських норм не завжди супроводжується їх ефективною імплементацією на практиці, що зумовлює збереження розриву між законодавчими положеннями та реальними умовами ведення бізнесу.

Системний аналіз нормативно-правової бази дозволяє визначити ключові принципи регулювання інвестиційного бізнесу в Україні, серед яких відкритість економіки, рівність прав інвесторів, захист права власності, стабільність правового режиму та інтеграція у міжнародну правову систему. Водночас їх реалізація обмежується низкою факторів, серед яких варто виділити надмірну регуляторну складність, нестабільність законодавства та недостатню ефективність державних інституцій.

Особливого значення набуває проблема ефективності судового захисту прав інвесторів. Незважаючи на наявність законодавчих гарантій, судова система України продовжує стикатися з викликами, пов'язаними з тривалістю розгляду справ, неоднозначністю судової практики та недостатнім рівнем довіри з боку бізнесу. Це негативно впливає на загальний інвестиційний клімат та стримує притік іноземного капіталу.

Важливу роль у забезпеченні правового захисту інвесторів відіграють міжнародні механізми, зокрема участь України у двосторонніх інвестиційних угодах та міжнародних арбітражних процедурах. Використання інструментів МЦУІС та арбітражу за правилами ЮНСІТРАЛ дозволяє інвесторам захищати свої права на міжнародному рівні, що підвищує рівень довіри до країни як об'єкта інвестування.

Разом із тим, проблема виконання рішень міжнародних арбітражів на національному рівні залишається актуальною. Недосконаліть механізмів імплементації таких рішень, а також бюрократичні перепони можуть знижувати ефективність міжнародного захисту інвестицій.

Суттєвим стримуючим фактором розвитку інвестиційного бізнесу є корупційні ризики та складність адміністративних процедур. Наявність надмірного регуляторного навантаження, непрозорість окремих процедур та недостатній рівень цифровізації державних послуг створюють додаткові бар'єри для інвесторів.

Окремо слід відзначити вплив глобальних тенденцій на розвиток інвестиційного бізнесу. Зокрема, цифровізація економіки, розвиток фінансових технологій, а також поширення ESG-стандартів вимагають оновлення підходів до нормативно-правового регулювання. У цих умовах важливим є формування правової бази, яка забезпечить розвиток інноваційних інвестиційних інструментів та сприятиме сталому розвитку економіки.

Додатковим аспектом є необхідність формування ефективної системи публічного управління у сфері інвестицій. Це передбачає підвищення інституційної спроможності органів державної влади, забезпечення координації між різними регуляторними органами та впровадження сучасних механізмів стратегічного планування інвестиційної політики.

З метою підвищення ефективності нормативно-правового забезпечення інвестиційного бізнесу доцільним є впровадження комплексних реформ, спрямованих на удосконалення судової системи, зниження рівня корупції, спрощення регуляторних процедур та цифровізацію державних послуг. Важливим є також забезпечення стабільності законодавства та підвищення рівня довіри між державою та бізнесом.

У контексті післявоєнного відновлення економіки України особливого значення набуває створення сприятливого інвестиційного клімату, здатного забезпечити ефективне залучення як внутрішніх, так і зовнішніх інвестиційних ресурсів. Це потребує узгоджених дій держави, бізнесу та міжнародних партнерів [2].

Однак залишається низка проблем, які необхідно вирішити для забезпечення ефективного залучення іноземних інвестицій.

По-перше, це питання реформування судової системи, зокрема покращення правозастосовчої практики національних судів щодо виконання рішень міжнародних арбітражів. Незважаючи на значний прогрес у визнанні і виконанні рішень арбітражів МЦУІС та ЮНСІТРАЛ, на практиці інвестори все ще стикаються з проблемами у забезпеченні виконання рішень, що негативно впливає на їхню довіру до українського правосуддя.

По-друге, важливою є реформа регулювання корупційних практик в країні. Відсутність ефективної боротьби з корупцією може створювати непередбачувані ризики для інвесторів і впливати на стабільність інвестиційного середовища. Для усунення цих проблем необхідно зміцнювати інституції, що контролюють корупційні ризики, та забезпечувати реальну відповідальність за порушення.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення розвитку інвестиційного бізнесу в Україні перебуває у стані глибокої трансформації під впливом євроінтеграційних процесів та сучасних економічних викликів. Незважаючи на наявність базових законодавчих гарантій, ефективність їх реалізації обмежується інституційними та правовими проблемами.

Подальший розвиток інвестиційного середовища потребує комплексного підходу, що включає гармонізацію законодавства з правом ЄС, підвищення ефективності судової системи, зниження корупційних ризиків та впровадження сучасних стандартів регулювання. Реалізація зазначених заходів сприятиме формуванню стабільного інвестиційного клімату та забезпечить умови для сталого економічного розвитку України в умовах євроінтеграції.

Література

1. Гусенко О., Тарасевич Н. Нормативно-правові засади регулювання інвестиційного бізнесу в Україні. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*, 2025. 9 (334). С 130. URL: https://dspace.oneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/906b6b0a-8f07-4912-a545-2839779b1765/content (дата звернення 23.03.2026)

2. Гайдуцький А. Залучення іноземного капіталу: кейс воєнного часу. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право.* 2023, 128, 3, С. 30–41.DOI: https://doi.org/10.31617/3.2023(128)03 URL: https://journals.knute.edu.ua/foreign-trade/article/view/1860/1733 (дата звернення 23.03.2026)

УДК: 330.34.014:[332.1:339.924](043.2)

Єрмакова Ольга Анатоліївна
д.е.н., професор, зав. відділу економіко-екологічного розвитку приморських регіонів
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»,
професор кафедри міжнародних економічних відносин,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ГЛОКАЛЬНО-КУМУЛЯТИВНА МОДЕЛЬ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

JEL classification: *O110; F150*

У сучасних умовах глобальної економічної динаміки XXI століття виникає потреба у формуванні нових теоретичних підходів до пояснення закономірностей економічного розвитку. У цьому контексті особливого значення набуває синтез двох парадигм - кумулятивності та глокалізації, які у взаємодії формують глокально-кумулятивну модель економічного розвитку як інтегровану методологічну основу аналізу сучасних економічних систем.

Кумулятивна модель розвитку розглядає економічну систему як сукупність взаємопов'язаних процесів, у межах яких кожний наступний етап є функцією попереднього, а результати економічної діяльності мають властивість накопичення та самопідсилення [1, С. 147-150].

Розширення кумулятивної парадигми неможливе без урахування просторового виміру економічних процесів, який реалізується через концепцію глокалізації. Вона відображає діалектичну єдність глобального та локального, за якої економічні системи адаптивно інтегруються у світовий простір із збереженням внутрішньої специфіки. У цьому контексті глобальні потоки капіталу, технологій і знань стають внутрішніми чинниками розвитку національних економік, формуючи нові траєкторії їх трансформації. Глокально-кумулятивна взаємодія проявляється у формуванні замкненого циклу самопідсилення, в якому глобальні ресурси стимулюють локальні процеси розвитку, а локальні інновації підвищують глобальну конкурентоспроможність економічних систем. Наприклад, впровадження інновацій у певному регіоні може сприяти підвищенню його конкурентоспроможності, що, у свою чергу, стимулює приплив інвестицій та розвиток суміжних галузей. Через інтеграцію у глобальні ринки ці ефекти поширюються на інші регіони та країни, формуючи нові хвилі економічного зростання.

Теоретичне підґрунтя глокально-кумулятивної моделі формують ключові положення світової економічної думки: інвестиційна теорія циклів М. І. Туган-Барановського, концепція кумулятивної причинності Г. Мюрдаля, закони зростання Н. Калдора та ефект Вердорна, нова економічна географія П. Кругмана, а також теорії конкурентних переваг і кластерного розвитку М. Портера, М. Енрайта, Г. Батхельта, А. Мальмберга та П. Маскелла. У сукупності вони формують методологічну основу розуміння кумулятивних процесів, просторової диференціації та глокальної інтеграції економічних систем.

Особливістю глокально-кумулятивної моделі є формування багатоконтурної системи відтворення, яка включає ресурсно-інвестиційний, виробничо-технологічний, ринковий, фінансово-інноваційний, інституційний та глокальний підконтури. Їх взаємодія забезпечує безперервність економічного циклу, у межах якого результати одного етапу стають ресурсами наступного, формуючи ефект системного самопідсилення. Евристична цінність моделі полягає у можливості подолання фрагментарності економічних досліджень і формуванні цілісного бачення розвитку економічних систем в умовах глобальних трансформацій.

У підсумку, запропонована модель створює теоретико-методологічні передумови для переходу до нової парадигми економічної політики, орієнтованої на активне формування траєкторій розвитку через управління кумулятивними процесами та ефективну інтеграцію локального потенціалу у глобальний економічний простір.

Література

1. Єрмакова О. А. К*умулятивна модель макроекономічного розвитку в контексті ідей М.І. Туган-Барановського.* Наукова спадщина Михайла Туган-Барановського як концептуальне підґрунтя суспільного розвитку : збірник наукових праць / редкол., гол. ред. – д.е.н., проф. Н.А. Супрун ; ДУ "Ін-т екон. та прогнозув. НАН України". К., 2025. 434 с.

УДК: 339.727.22:339.923

Заєць Микола Артемович
к.е.н., доцент кафедри міжнародних економічних відносин,
Одеський національний економічний університет (Україна)

РОЛЬ МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В ЗАЛУЧЕННІ ТА РЕГУЛЮВАННІ ПІІ

JEL classification: *F210; F530; F230*

Еволюція міжнародної архітектури регулювання прямих іноземних інвестицій перетворила хаотичний рух капіталу на впорядковану глобальну систему, де міжнародні організації одночасно створюють стандарти безпеки та забезпечують динаміку розвитку. Історично цей процес розпочався з Бреттон-Вудської конференції 1944 року, яка заклала фундамент стабільності, проте справжній інституційний розвиток галузі припав на період деколонізації та холодну війну. Саме тоді виникла потреба захистити інвесторів від ризиків націоналізації у новостворених державах, що призвело до появи у 1966 році Міжнародного центру з урегулювання інвестиційних спорів. Це стало моментом народження правил, оскільки приватний капітал вперше отримав правовий паритет із державами на міжнародній арені.

Функціонуючи як регулятор, система міжнародних інституцій встановлює уніфіковані норми, що діють подібно до дорожніх знаків та розмітки. Організація економічного співробітництва та розвитку разом із Світовою організацією торгівлі формують прозорий правовий ландшафт, де дискримінація іноземного інвестора стає юридично неможливою, а фінансова звітність приводиться до єдиного знаменника. Це нівелює ризикованість діяльності для великих корпорацій, дозволяючи їм прогнозувати ризики в будь-якій точці планети. Прозорість, яку забезпечують ці стандарти, виступає запобіжником від корупції та непрозорого лобізму, роблячи ринки зрозумілими та відкритими.

Водночас ці організації виконують роль потужного двигуна, який стимулює приплив ресурсів у регіони, що вважаються занадто ризикованими для приватного сектора. Створення Багатостороннього агентства з гарантування інвестицій у 1988 році остаточно трансформувало ринок, запропонувавши механізм страхування від некомерційних ризиків, таких як війни чи експропріація. Коли такі структури, як Світовий банк або регіональні банки розвитку, надають гарантії або виступають співінвесторами, вони подають сигнал ринку про надійність проєкту, фактично запускаючи процес капіталізації [1]. Таким чином, міжнародні організації не просто спостерігають за процесом, а активно формують середовище, де юридичні гарантії стають головним драйвером економічного зростання, перетворюючи політичну невизначеність на стабільний інвестиційний клімат.

Сьогодні системна роль міжнародних організацій у сфері прямих іноземних інвестицій (ПІІ) виходить далеко за межі простого нагляду, формуючи складну екосистему, де правове регулювання та активне стимулювання капіталовкладень працюють як єдиний механізм. У сучасному глобалізованому світі, де капітал надзвичайно чутливий до найменших проявів нестабільності, ці інституції створюють фундамент довіри, без якого довгостроковий рух фінансових ресурсів був би неможливим [2].

Перший фундаментальний вектор діяльності — нормативне регулювання — спрямований на створення передбачуваного та справедливого правового поля, що захищає інтереси як глобальних корпорацій, так і держав-реципієнтів. Ключову роль тут відіграє ОЕСР, чиї кодекси лібералізації руху капіталу та принципи корпоративного управління стали золотим стандартом прозорості. Важливим аспектом сучасного регулювання є ініціатива BEPS, яка не дозволяє компаніям уникати оподаткування, чим забезпечує державам справедливу вигоду від присутності іноземного бізнесу. Паралельно з цим Світова організація торгівлі через угоду TRIMS усуває протекціоністські бар'єри, як-от вимоги обов’язкового використання місцевих ресурсів, що часто стають перешкодою для ефективного виробництва. Завершує цю архітектуру Світовий банк через механізм ICSID, який пропонує інструмент цивілізованого вирішення конфліктів у міжнародному арбітражі, замінюючи політичний тиск чіткими юридичними процедурами [2; 3].

Другий вектор зосереджений на активному залученні інвестицій через мінімізацію ризиків та професійну експертизу. ЮНКТАД виступає головним інтелектуальним штабом, чиї щорічні звіти про світові інвестиції слугують навігатором для ринку, допомагаючи країнам, що розвиваються, коригувати свою політику для підвищення привабливості. Проте найбільшим бар’єром для інвестора є страх перед непередбачуваними змінами політичного ландшафту, і саме важливу роль

грає MIGA. Надаючи гарантії від некомерційних ризиків, таких як військові конфлікти чи раптова зміна валютного законодавства, агентство перетворює регіони на перспективні майданчики. Цю роботу підсилює Міжнародний валютний фонд, який через програми макроекономічної стабілізації забезпечує стабільність національних фінансів, що є фундаментальною умовою для входу великого приватного капіталу [1; 3].

На регіональному рівні ця діяльність набуває ще більшої конкретики, де організації на кшталт ЄБРР або інституцій Європейського Союзу переходять від теорії до практики співінвестування. Вони часто беруть на себе роль інвесторів, вкладаючи кошти в інфраструктурні чи енергетичні проєкти, які мають велике суспільне значення, але виглядають занадто ризикованими для комерційних банків. Така участь міжнародних структур стає сигналом високої якості для приватного ринку, залучаючи за собою додаткові потоки капіталу [2; 3]. У підсумку, така розгалужена система забезпечує перетворення одиничних фінансових потоків на впорядковані інвестиційні стратегії, де кожен учасник гри отримує гарантії захисту та можливості для зростання.

Класифікація міжнародних організацій за їхніми ключовими функціями у сфері прямих іноземних інвестицій надана у таблиці 1.

Таблиця 1

Класифікація міжнародних організацій за ключовими функціями у сфері ПІІ

Категорія організації	Приклади	Роль у забезпеченні та регулюванні ПІІ
Глобальні регулятори	ОЕСР (OECD), СОТ (WTO)	Розробляють стандарти прозорості, правила допуску капіталу та обмежують дискримінаційні заходи з боку держав.
Аналітичні центри	ЮНКТАД (UNCTAD)	Формують глобальну статистику, аналізують тренди та допомагають країнам розробляти інвестиційні стратегії.
Гаранти та страховики	MIGA (Світовий банк)	Забезпечують політичне страхування та захист інвесторів від воєнних ризиків, експропріації та валютних обмежень.
Арбітри (Судові органи)	ICSID	Надають майданчик для незалежного вирішення юридичних спорів між іноземним інвестором та державою.
Макроекономічні стабілізатори	МВФ (IMF)	Забезпечують фінансову стійкість країн-реципієнтів, створюючи надійний фон для притоку капіталу.
Фінансові донори та співінвестори	ЄБРР, Світовий банк, ЄІБ	Надають пільгові кредити та входять у капітал проєктів, виступаючи сигналом безпеки для приватних ринків.

Джерело: складено за [2; 3; 4; 5].

Таким чином, система міжнародних організацій формує цілісну інституційну архітектуру, яка перетворює стихійний рух капіталу на впорядкований глобальний процес. Їхня роль є фундаментальною, оскільки вони одночасно виступають гарантами правової безпеки та активними стимуляторами економічного розвитку. Завдяки встановленню уніфікованих стандартів прозорості та розробці механізмів вирішення спорів, ці структури мінімізують юридичну невизначеність, дозволяючи інвесторам почуватися захищеними навіть у складних юрисдикціях. Водночас міжнародні інституції виконують функцію фінансового моста, спрямовуючи ресурси в регіони, які через високі політичні чи економічні ризики залишаються поза увагою приватного сектору. Використовуючи інструменти страхування, технічної експертизи та прямого співфінансування, вони не лише залучають капітал, а й підвищують стандарти державного управління в країнах-реципієнтах. У підсумку діяльність цих організацій забезпечує критично важливий баланс між прагненням приватного бізнесу до прибутку та потребами національних економік у модернізації, роблячи глобальний інвестиційний процес стабільним, передбачуваним та взаємовигідним.

Література

1. Aguayo F.Z. Impact of international organizations on the institutional development of investment activity, *European Research on Management and Business Economics*. 2022. Volume 28, Issue 3. DOI: https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100191.

2. Hossain M. B. International Organisations Efforts in Regulating Foreign Direct Investments in the Host States. *Sriwijaya Law Review*. 2020. Vol. 4, Issue 2. URL: DOI: https://doi.org/10.28946/slrev.Vol4.Iss2.405.pp187-204

3. Zimny Z. The role of international investment agreements in attracting foreign direct investments to developing countries. *UNCTAD*. 2009. URL: https://digitallibrary.un.org/record/673286?v=pdf

4. Уханова І., Воронова О., Заєць М. Забезпечення залучення ПІІ в Україну: вплив позиції у провідних міжнародних інвестиційних рейтингах. *Економіка та суспільство*. 2025. (81). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-84

5. Graham E. The Institutional Design of Funding Rules at International Organizations: Explaining the Transformation in Financing the United Nations. *EJIR*.2016. DOI: https://doi.org/10.1177/1354066116648755

УДК: 339.7:336.7:330.322(477)

Тарасевич Наталія Вадимівна
к.е.н., доцент кафедри міжнародних економічних відносин,
Одеський національний економічний університет (Україна)

УЧАСТЬ УКРАЇНИ У МІЖНАРОДНОМУ РУСІ КАПІТАЛУ ЧЕРЕЗ ФІНАНСОВИЙ МЕХАНІЗМ ROUND-TRIPPING

JEL classification: *F200; F360; G150; O160*

Прямі іноземні інвестиції (ПІІ) традиційно розглядаються як важливий інструмент залучення зовнішніх фінансових ресурсів, здатний стимулювати економічне зростання, сприяти модернізації виробництва, активізувати трансфер технологій і управлінських практик, а також забезпечити доступ до міжнародних ринків. У цьому контексті ПІІ відіграють ключову роль у зміцненні інституційної та технологічної бази національної економіки.

Однак ефективність ПІІ значною мірою залежить від їхнього походження. У випадках, коли інвестиції здійснюються у формі коштів, раніше виведених за кордон резидентами тієї ж країни, їхній внесок в економічний розвиток виявляється істотно нижчим порівняно з дійсно іноземним капіталом. Інвестиційні вкладення, коли кінцевим контролюючим інвестором в іноземних інвестиціях є резидент, відомі як «зворотні» інвестиції (від англ. round-tripping) [1; 2].

Основною метою операцій round-tripping інвестування є здебільшого є податкова оптимізація, уникнення регуляторного контролю або легалізація раніше виведених капіталів, а не розвиток реального сектору економіки.. Унаслідок цього частка "справжніх" іноземних інвестицій, що дійсно сприяють інноваційному розвитку, виявляється недостатньою. Така ситуація не лише уповільнює технологічну модернізацію, але й формує викривлене уявлення про реальні обсяги та якість ПІІ, що ускладнює розробку та реалізацію ефективної державної політики у сфері інвестицій і довгострокового економічного розвитку.

Протягом 2020-2024 років простежується висока волатильність динаміки притоку та відтоку капіталу, таблиця 1.

Таблиця 1

Обсяги іноземних інвестицій round tripping в Україну

Роки	ПІІ в Україну млн. дол. США	в тому числі		Round tripping, млндол. США	в тому числі		Round tripping, у % до загал. обсягу	в тому числі	
		банки	інші сектори		банки	інші сектори		банки	інші сектори
2020	452	-98	550	230	11	219	50,9	-11,0	40,0
2021	2371	61	2310	1623	50	1573	68,5	82,0	68,0
2022	208	-1	209	-615	0	-615	-	0	-
2023	1087	1	1086	414	1	413	38,1	100,0	38,0
2024	949	56	893	249	0	249	26,2	0	27,8

Джерело: розроблено автором за даними [3, с. 8; 4; 5]

Період 2020–2021 років характеризувався поступовим відновленням припливу інвестицій за операціями round tripping. Їх частка у структурі ПІІ зросла до 68,5 % у 2021 році, що може свідчити як про стабілізацію фінансово-економічної ситуації, так і про зростання ролі схем реінвестування українського капіталу через іноземні юрисдикції. У 2021 році спостерігається найвищий рівень припливу інвестицій, зокрема завдяки збільшенню обсягів round tripping (1,1 млрд дол. США) та фінансування через випуск єврооблігацій (1,5 млрд дол. США). Це відображає активізацію корпоративного сектору та покращення доступу України до міжнародних фінансових ринків. У 2022 році спостерігався відтік коштів за операціями round tripping (– 0,6 млрд дол. США). Воєнні дії спричинили різке погіршення інвестиційного клімату, скорочення економічної активності та підвищення ризиків для іноземних і внутрішніх інвесторів. Попри складні умови, у 2023–2024 роках

зберігалася певна інвестиційна активність з боку компаній, які вже мали виробничі потужності в Україні до початку війни. У 2023 році чистий приплив ПІІ становив 1,1 млрд. дол. США, з яких 0,4 млрд. дол. США (38,1 %) припадало на операції round tripping. У 2024 році чистий притік ПІІ дещо знизився — до 0,9 млрд дол. США, з яких 0,5 млрд. дол. США сформовано за рахунок конвертації заборгованості підприємств у статутний капітал. Обсяги операцій round tripping скоротилися до 249 млн. дол. США, що становить 26,2 % від загального припливу ПІІ. У 2023–2024 роках спостерігається поступове відновлення — round tripping, хоча обсяги кредитування залишаються обмеженими [6].

Інвестиційна активність в Україні має циклічний характер, тісно пов'язаний із внутрішньополітичними подіями та зовнішніми ризиками. Висока частка операцій round tripping у структурі ПІІ свідчить про значну залежність України від реінвестованого національного капіталу, що потенційно спотворює оцінку реального іноземного інтересу до української економіки. Періоди політичної та військової нестабільності безпосередньо впливають на динаміку round tripping, спричиняючи відтік коштів та зниження інвестиційної активності. Фактичні дані підтверджують, що формальна структура інвестицій за країнами безпосереднього інвестора не відображає реальної географії походження капіталу. Близько чверті загального припливу ПІІ має українське походження, що спотворює статистику іноземних інвестицій та занижує рівень «справжньої» міжнародної участі в українській економіці. Операції round tripping підтримують інвестиційну динаміку навіть у кризові періоди та свідчать про структурні проблеми інвестиційного середовища.

Високі обсяги round tripping інвестицій свідчать про недосконалість національної інституційно-правової бази, податкових механізмів та умов ведення бізнесу в Україні, які стимулюють підприємства виводити капітал за кордон із подальшим його поверненням у вигляді ПІІ. Наразі відсутні системні дослідження цього явища у взаємозв'язку з процесами міжнародного руху капіталу, а також із позиції його впливу на економічну безпеку та інвестиційний імідж країни [7].

Покращення інвестиційного клімату, зниження податкових ризиків і забезпечення прозорості фінансових операцій могли б зменшити масштаби round tripping і підвищити рівень реального іноземного інвестування. З огляду на негативні наслідки round-tripping для національної економіки, зокрема зниження ефективності ПІІ як джерела технологічного оновлення та спотворення статистичних даних про інвестиційні потоки, доцільно запропонувати комплекс заходів, спрямованих на зниження масштабів цього явища та підвищення прозорості інвестиційного середовища: посилення фінансового моніторингу та прозорості структури власності іноземних інвесторів: удосконалення статистичного обліку ПІІ з розподілом їх за походженням капіталу; міжнародна співпраця у сфері обміну податковою та фінансовою інформацією; посилення співпраці з міжнародними організаціями з питань прозорості інвестиційних потоків; створення стимулів для реального іноземного інвестування та повернення капіталу резидентів в легальний спосіб; розвиток інструментів фінансового ринку для внутрішнього інвестування; зміцнення інституційного середовища та захисту прав інвесторів.

Література

1. Лактіонова В.В., Макалюк І.В. *Феномен «round-tripping»: тіньова сторона міжнародного інвестування.* Матеріали 1-ї Міжнародної науково-практичної конференції «Нові горизонти в наукових дослідженнях: виклики та рішення». 21-23 жовтня 2024 р. Марсель, Франція. С.20-24. URL: https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/c0a44122-deac-4edf-b514-94e2c6c10c05/content.

2. Тарасевич Н.В., Тарасевич А.П. Сучасний стан розвитку ринку державних запозичень в в Україні. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Збірник наукових праць. 2012.№1 (44). С.129-139. URL: http://vsed.oneu.edu.ua/files/full/1_44_2012/129-139.pdf

3. Національний банк України. *Оцінка обсягів прямих іноземних інвестицій, в яких кінцевим контролюю чим інвестором є резидент (round tripping) за 2011 — 2024 роки*. URL: https://bank.gov.ua/ua/#5-inshi.

4. IMF. Coordinated Direct Investment Survey (CDIS): Methodology and Results. Washington: International Monetary Fund. URL: https://data360.worldbank.org/en/dataset/IMF_CDIS.

5. UNCTAD. World Investment Report 2024: Investing in Sustainable Energy for All. Geneva: United Nations Conference on Trade and Development. URL:https://unctad.org/system/files/official-document/wir2024_en.pdf.

6. Ватульов А. В, Грамотнєв В.Е. Вплив динаміки питомої ваги "round-tripping" ПІІ у структурі їх потоку на здатність ПІІ стимулювати економічне зростання в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 13. С.101-108. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.13.101. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4098.

7. Тарасевич В.М. Інституціональна теорія: методологічні пошуки і гіпотези. *Економічна теорія.* 2004. № 2. С. 45 - 57. URL: https://etet.org.ua/docs/ET_04_2_45_uk.pdf

УДК: 339.727.22:338.24:061.1ЄС

Уханова Інна Олегівна
к.е.н., доцент, завідувачка кафедри міжнародних економічних відносин,
Одеський національний економічний університет (Україна)

МЕХАНІЗМИ ЗАЛУЧЕННЯ ПІІ В РЕАЛЬНИЙ СЕКТОР ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОСИЛЕННЯ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

JEL classification: *F210; O160; F150*

На сьогодні для відбудови та модернізації України критичною є потреба в капітальних інвестиціях для відновлення реального сектору економіки (промисловості, агропереробки, енергетики), який зазнав масштабних руйнувань. У 2025–2026 роках Україна перейшла від стадії екстреного виживання до етапу системної модернізації, де ПІІ стають безальтернативним джерелом не лише фінансів, а й новітніх технологій та управлінського досвіду. Специфіка поточного моменту полягає в тому, що залучення капіталу відбувається на тлі безпрецедентного зближення з ЄС, зокрема, через програму Ukraine Facility, що вимагає негайної адаптації національних інвестиційних механізмів до європейських стандартів прозорості та сталого розвитку.

У 2025–2026 роках інвестиційна модель України адаптується до умов війни з фокусом на капітальні вкладення. Ключовими галузями залишаються промисловість, енергетика (декарбонізація) та агропереробка, що інтегруються в ланцюги постачання ЄС, а платформа Advantage Ukraine пропонує понад 500 проєктів [1].

Досягнення стратегічної мети щодо залучення прямих іноземних інвестицій (ПІІ) у реальний сектор економіки України за умов посиленої євроінтеграції вимагає не просто декларацій, а системної розробки та імплементації прикладних механізмів, які здатні нівелювати безпекові ризики та інституційні бар'єри, що розкривається через такі ключові блоки (Рис. 1):

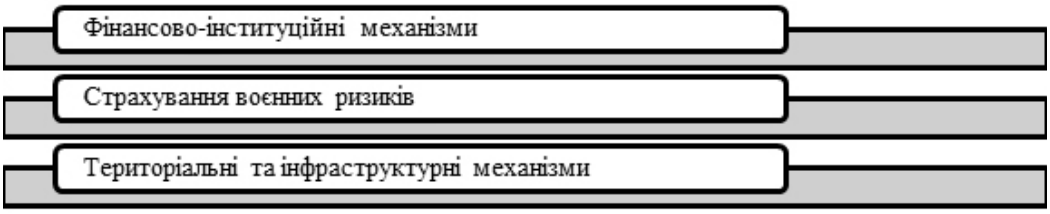


Рис. 1. Механізми підтримки та залучення ПІІ в умовах євроінтеграції

Джерело: розроблено за даними [2; 3; 4]

Серед фінансово-інституційних механізмів слід окремо зупинитись на Ukraine Facility — це безпрецедентний інструмент підтримки обсягом 50 млрд євро, де План України виступає дорожньою картою реформ. Програма структурована так, щоб не просто надавати бюджетну підтримку, а стимулювати приватний сектор. Ключову роль тут відіграє Pillar II — Ukraine Investment Framework (UIF), який є основним стимулом для прямих іноземних інвестицій. Основний контекст програми полягає у наступному [2; 3; 5]:

1. Українська гарантія - інструмент обсягом 7,8 млрд євро створений для вирішення головної проблеми інвестора — високої вартості капіталу через воєнні ризики. Європейська комісія надає гарантії міжнародним фінансовим організаціям (МФО), таким як ЄБРР, ЄІБ. Ці гарантії покривають можливі збитки за кредитами, що дозволяє МФО видавати фінансування українським проєктам на «довоєнних» умовах. Це відкриває доступ до кредитів, які необхідні для будівництва заводів чи великих інфраструктурних об'єктів.

2. Змішане фінансування - механізм спрямований на підвищення рентабельності проєктів, які є стратегічно важливими, але фінансово ризикованими. Він активно використовується в енергетиці (особливо для «зеленої» генерації) та екологічній промисловості.

3. Цільова підтримка МСБ - малий та середній бізнес (МСБ) є основою реального сектору, який найбільше страждає від браку обігових коштів. Кошти спрямовуються на те, щоб українські виробники могли закупити європейське обладнання. Це дозволяє отримувати сертифікати відповідності ЄС (CE, ISO), що є передумовою для експорту на внутрішній ринок Європи.

Оновлена система страхування воєнних ризиків, що повноцінно запрацювала з 1 січня 2026 року, стала важливим чинником для іноземного капіталу. Раніше воєнні ризики вважалися «нестраховими» (force majeure), що блокувало вхід консервативних європейських інвесторів. Сьогодні цей бар'єр долається через синергію державних гарантій та міжнародного перестрахування. Механізм передбачає [2; 5]:

1. Пряме відшкодування збитків - спрямоване на деокуповані та прифронтові території, де ризик пошкодження майна є найвищим. Держава через Експортно-кредитне агентство (ЕКА) фактично бере на себе роль первинного страховика для об'єктів реального сектору.

2. Компенсація страхових премій - страхування від воєнних ризиків на комерційному ринку зазвичай дуже дороге (премії можуть сягати 3-5% від вартості активу). Державна програма робить його доступним. Іноземні материнські компанії вимагають, щоб їхні українські дочірні підприємства мали страховий захист. Можливість отримати компенсацію страхової премії безпосередньо впливає на показник EBITDA проєкту, роблячи його фінансово привабливішим.

3. Комплексна система від НБУ - проєкт, презентований НБУ, є переходом до створення повноцінного ринку воєнного страхування. Система передбачає створення спеціального державного пулу, який буде здійснювати перестрахування для приватних страхових компаній. Для ПІІ це означає, що Україна впроваджує прозору, прогнозовану та західну модель управління ризиками, де правила гри визначені на роки вперед.

4. Міжнародне партнерство (MIGA та DFC) - MIGA (Світовий банк) надає покриття для великих інвестиційних проєктів (від $10 млн), захищаючи від експропріації, розірвання контрактів та воєнних дій, а DFC (США) активно страхує інвестиції в енергетику та охорону здоров'я.

Територіальні механізми залучення ПІІ перетворилися з пасивного надання земельних ділянок на активне створення готових промислових екосистем. Індустріальні парки сьогодні розглядаються як «безпечні гавані» для капіталу, де інвестор отримує не лише податкові пільги, а й фізичний захист і підключену інфраструктуру. Компоненти цієї стратегії полягають у наступному [2; 3; 6]:

1. Державне стимулювання - уряд України змінив замість простої реєстрації парків, почав інвестувати в їхню інженерну готовність.

2. Галузева структура - пріоритет змістився з експорту сировини на створення доданої вартості всередині країни, що є вимогою євроінтеграції.

3. Пільговий режим - держава запровадила умови для територій, що знаходяться під постійним ризиком. Це дозволяє утримувати інвесторів у регіонах Дніпра, Харкова чи Миколаєва.

4. Податкові та митні преференції - для всіх резидентів ІП діють європейські стимули, адаптовані під українські реалії:

5. Роль Міністерства економіки та довкілля - нові заводи вже на етапі проєктування відповідають екологічним нормам ЄС, що гарантує їм безперешкодний доступ на європейський ринок без сплати «вуглецевого податку» (CBAM).

Ці механізми разом створюють багаторівневий захист капіталу, що є основною вимогою європейських інвесторів при ухваленні рішення про вхід у реальний сектор економіки України.

Література

1. Кулявець В. Г., Блеянюк М. Є. Проблеми та перспективи залучення іноземних інвестицій в економіку України. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. (21). DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.19328720

2. Chornyi R., Chorna N. The role of foreign direct investment in promoting economic growth: Evidence from Poland, Ukraine, and Vietnam (2004–2024). *Research in Globalization.* 2026. Volume 12. DOI: https://doi.org/10.1016/j.resglo.2026.100337.

3. *Підтримка інвестицій у промисловість України в умовах війни та повоєнного відновлення.* Національний інститут стратегічних досліджень. 2023. URL: https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/pidtrymka-investytsiy-u-promyslovist-ukrayiny-v-umovakh-viyny-ta

4. Ukraine Plan 2024 – 2027. URL: https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/ukraine-facility-plan.pdf

5. Ukhanova I., Melnik K. Ukraine in the international investment capital market in the context of post-war economic recovery. *Economic Innovations.* 2023. 25(3(88). 261-271. DOI: https://doi.org/10.31520/ei.2023.25.3(88).261-271

6. *Міністерство економіки України.* Інвестиційна діяльність в Україні. URL: https://me.gov.ua/Documents/Detail?id=52785d4c-a1d0-4abe-bfd6-a3129e8764ef&lang=uk-UA&title=InvestitsiinaDiialnistVUkraini

УДК: 331.5.024.5

Бондаревська Ксенія Валентинівна
д.е.н., професор, професор кафедри соціального забезпечення та податкової політики,
Університет митної справи та фінансів (Україна)

ВЗАЄМОДІЯ СИСТЕМИ ОСВІТИ ТА РИНКУ ПРАЦІ ЯК ПЕРЕДУМОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ НАСЕЛЕННЯ

***JEL classification:** J230; J240; I230; I250; I310*

В умовах трансформаційних перетворень, соціально-економічних викликів та складних реалій воєнного часу особливої актуальності набуває проблема узгодження функціонування системи освіти та ринку праці. Саме їх ефективна взаємодія виступає ключовою передумовою забезпечення соціальної безпеки населення, що у перспективі сприятиме зниженню безробіття, підвищенню рівня добробуту, соціальної стабільності та якості життя. Система освіти забезпечує формування людського капіталу, який є визначальним чинником конкурентоспроможності економіки. Водночас ринок праці виступає своєрідним індикатором актуальності та якості надання освітніх послуг через формування попиту на конкретні професії, компетентності та навички. Невідповідність між пропозицією освітніх послуг і потребами роботодавців призводить до структурного безробіття, професійної декваліфікації та зростання соціальної напруженості. Сучасні дослідження Організації економічного співробітництва та розвитку (OECP) підтверджують, що узгодження освітніх програм із потребами ринку праці істотно підвищує рівень зайнятості та сприяє соціальній адаптивності населення у швидкозмінному економічному середовищі [1]. Освіта, яка орієнтується на реальні економічні та технологічні потреби, виступає не лише економічним ресурсом, а й важливим соціальним механізмом, що зменшує вразливість населення до безробіття та структурних ризиків на ринку праці. У цьому контексті узгодженість між системою освіти та ринком праці забезпечує більш ефективний розподіл людського капіталу, сприяє гнучкій професійній адаптації працівників до нових технологій та змін у трудових процесах, а також формує основу соціальної безпеки, що передбачає стабільність зайнятості, доходів та можливостей для професійної реалізації. Таким чином, освіта виступає одночасно як інструмент економічного розвитку та запорука соціальної стійкості, забезпечуючи долученість населення до соціально-трудових процесів.

Враховуючи важливість взаємодії системи освіти та ринку праці, вважаємо за доцільне виділити дві безпекові компоненти, що відображають стан захищеності інтересів населення як у контексті функціонування освітньої сфери, так і у контексті розвитку ринку праці (рис. 1).

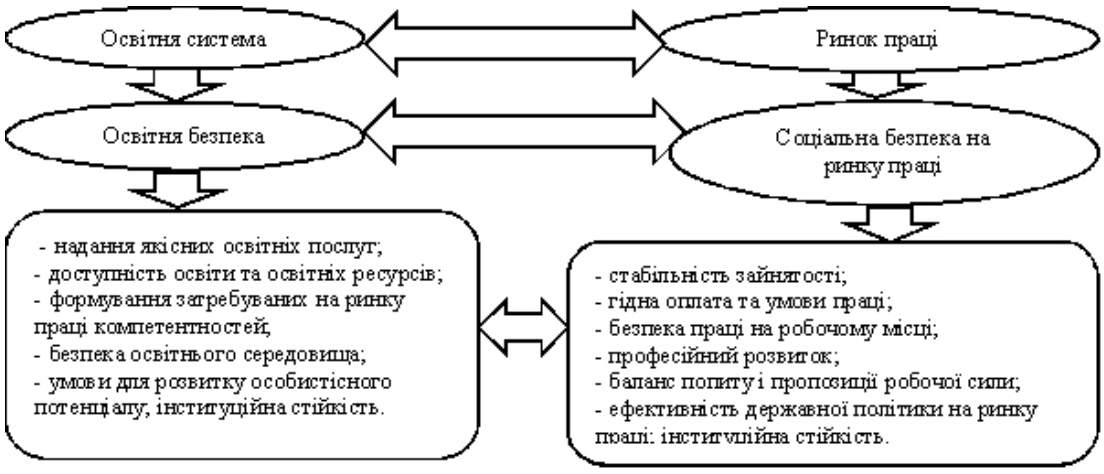


Рис. 1 Безпекові компоненти у контексті взаємодії освітньої системи та ринку праці

Джерело: розробка автора

Серед ключових аспектів освітньої безпеки варто відзначити: забезпечення високого рівня освітніх послуг; наявність рівного доступу до освіти; розвиток компетентностей, що відповідають актуальним потребам ринку праці; зміцнення інституційної спроможності та стабільності;

гарантування безпечного освітнього простору; створення сприятливих умов для розкриття й розвитку особистісного потенціалу. Отже, освітня безпека охоплює захист інтересів населення у процесі здобуття освіти та створення умов для результативного функціонування ринку освітніх послуг, зорієнтованого на подальше працевлаштування й практичне використання набутих знань, умінь і навичок у професійній діяльності. Варто відзначити, що саме освітня складова безпеки безпосередньо впливає на безпекову складову ринку праці через те, що за допомогою освітніх чинників, таких як конкретизація напрямів професійної підготовки, якість надання освітніх послуг, компетенції, які надаються в результаті освітнього процесу, визначається рівень конкурентоспроможності фахівця на ринку праці та його стабільна зайнятість. У контексті формування стану захищеності соціальних інтересів населення (соціальної безпеки) наступною за етапністю складовою є соціальна безпека на ринку праці. Саме вона враховує такі складові, як: гарантії стабільної зайнятості; забезпечення умов гідної праці (дотримання принципу справедливості в оплаті праці; відповідність заробітної плати до освітньо-кваліфікаційних та інших характеристик працівника, особливостей роботи та результативності праці; забезпечення сприятливих та безпечних умов самої праці); формування чинників для професійного розвитку; максимально можлива відповідність попиту і пропозиції робочої сили на ринку праці; провадження дієвої політики у сфері праці і зайнятості; стійкість інституційного забезпечення (у тому числі адаптивність інститутів та інституцій в умовах воєнного часу та економічної нестабільності).

Якщо розглядати взаємодію систем освіти та ринку праці крізь призму національних інтересів, її доцільно трактувати як комплексну форму координації всіх учасників цього процесу, спрямовану на забезпечення потреб економіки у висококваліфікованій робочій силі, оптимізацію співвідношення попиту та пропозиції за освітньо-професійними характеристиками та підвищення конкурентоспроможності працівників на міжнародних ринках праці. Такий підхід передбачає стратегічне узгодження освітніх програм з реальними потребами економіки, інтеграцію роботодавців до процесу підготовки кадрів та формування системи професійного навчання, що здатна гнучко та швидко реагувати як на технологічні, так і на структурні зміни в економіці. Погоджуємося із думкою науковців, що в сучасних умовах вища освіта та ринок праці є двома взаємопов'язаними секторами суспільства, які здійснюють взаємний вплив. При цьому їх взаємодія набуває постійного розвитку під впливом цілого ряду історичних, соціальних та економічних, а також технологічних чинників [2]. На нашу думку, взаємодія системи освіти та ринку праці являє собою цілеспрямований процес узгодження освітніх результатів (знань, умінь та навичок) із потребами ринку праці, що забезпечує підготовку конкурентоспроможної та соціально захищеної робочої сили та сприяє забезпеченню соціальної безпеки населення. В умовах повоєнного відновлення України формування механізму взаємодії освіти та ринку праці набуває стратегічного значення. Так, зростає потреба у підготовці фахівців для відбудови інфраструктури, розвитку інноваційних галузей та реінтеграції ветеранів і внутрішньо переміщених осіб. Освітня система має оперативно реагувати на ці виклики, забезпечуючи гнучкість освітніх програм та їх відповідність економічним пріоритетам держави. Особливої ролі набуває впровадження компетентнісного підходу в освіті, орієнтованого на формування практичних навичок, критичного мислення, адаптивності та здатності до навчання впродовж життя. Важливим інструментом узгодження інтересів освіти і бізнесу є розвиток дуальної освіти, стажувань, партнерств із роботодавцями та залучення практиків до освітнього процесу. У якості перспективого напряму взаємодії системи освіти та ринку праці варто відзначити партнерство освітніх закладів та бізнесу у межах концепції навчання упродовж життя (lifelong learning), що передбачає перехід від декларативної співпраці до системних механізмів спільного формування людського капіталу. Розвиток системи освіти упродовж життя передбачає створення гнучких освітніх траєкторій, доступ до неформальної та інформальної освіти, а також інтеграцію механізмів перекваліфікації та підвищення кваліфікації у державну політику зайнятості. Це особливо актуально в умовах повоєнного відновлення України, де потреба у швидкій адаптації робочої сили до нових економічних реалій є критичною. Окрема увага при цьому має приділятися впровадженню коротких циклів навчання (short-cycle programs) з метою швидкої адаптації населення до змін на ринку праці, зокрема в умовах повоєнного відновлення економіки України. Це дозволить забезпечити оперативну підготовку кадрів для критично важливих галузей (будівництво, енергетика, IT, логістика тощо). Отже, в сучасних умовах саме безперервне оновлення знань і навичок забезпечує здатність населення адаптуватися до нових вимог ринку праці, мінімізуючи ризики безробіття та соціальної вразливості. А ефективна взаємодія системи освіти та бізнесу є ключовим чинником формування конкурентоспроможного людського капіталу, що забезпечує відповідність компетентностей потребам ринку праці та сприяє забезпеченню соціальної безпеки населення.

Література

1. OECD Employment Outlook 2019: The Future of Work. Paris: OECD Publishing. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/04/oecd-employment-outlook-2019_0d35ae00/9ee00155-en.pdf
2. *Теоретичні основи і механізми взаємодії вищої освіти та ринку праці в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України* : монографія / Ю. Скиба, О. Жабенко, В. Ковтунець, О. Отич, Л. Червона, О. Ярошенко; за ред. Ю. Скиби. Київ : Інститут вищої освіти НАПН України, 2024. 135 с. URL: https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2025/03/Vzayemodiya-VO-ta-rynku-pratsi_IVO-2024-135p.pdf

УДК: 172. 378.796

Браславська Наталія Володимирівна
ст. викл. кафедри управління персоналом і економіки праці,
Одеський національний економічний університет (Україна)
Браславський Ігор Олександрович
ст. викл. кафедри управління персоналом і економіки праці,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ФІЗИЧНЕ ВИХОВАННЯ – ВАЖЛИВА УМОВА ГАРМОНІЙНОГО РОЗВИТКУ МОЛОДОЇ ЛЮДИНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

JEL classification: *H510; H520; H530; H750*

Сучасні реалії України характеризуються складними соціальними, економічними та психологічними викликами, спричиненими воєнними діями, пандемією, внутрішньою міграцією населення та зростанням рівня стресу у суспільстві. У цих умовах питання медико-психологічної та соціальної реабілітації набуває особливої актуальності. Стан здоров'я молодого покоління виступає одним із ключових індикаторів суспільного добробуту держави, оскільки саме молодь формує її репродуктивний, інтелектуальний і культурний потенціал.

Одним із фундаментальних напрямів соціального функціонування фізичної культури є формування валеологічної свідомості. Це передбачає не лише механічне виконання вправ, а свідоме ставлення індивіда до власного здоров'я як до вищої цінності. Згідно з сучасними науковими підходами, валеологічне виховання дозволяє змінити парадигму мислення від лікування хвороб до їх профілактики та активного "конструювання" здоров'я [1]. Це особливо важливо для студентської молоді, чий спосіб життя часто характеризується гіподинамією та високим рівнем стресу.

Фізична культура виступає дієвим інструментом соціалізації та реабілітації особистості. У процесі спортивної діяльності людина засвоює норми соціальної поведінки, вчиться взаємодіяти в колективі та дотримуватися правил чесної гри. Для осіб із особливими потребами спорт стає ключовим фактором інтеграції в соціум, дозволяючи долати психологічні бар'єри та відчувати себе повноцінними членами громади. Використання засобів фізичної реабілітації допомагає не лише відновити біологічні функції організму, а й стабілізувати психоемоційний стан, що є критично важливим для успішної життєдіяльності.

На державному рівні пріоритетність розвитку цієї сфери закріплена у стратегічних документах. Державна політика України орієнтована на перехід від моделі "спорту вищих досягнень" до концепції "спорту для всіх". Головною метою є створення умов, за яких кожен громадянин, незалежно від віку чи статку, має доступ до сучасної спортивної інфраструктури. [4] Це дозволяє підвищити загальний рівень фізичної активності населення, що безпосередньо впливає на тривалість життя та продуктивність праці.

У закладах вищої освіти освітньо-виховна діяльність орієнтована на багатогранний розвиток людини як особистості й найвищої суспільної цінності, розкриття її талантів, інтелектуального та фізичного потенціалу тощо. Саме тому питання культивування здорового способу життя студентської молоді посідає чільне місце в практичній педагогічній роботі.

Аналіз останніх публікацій показує, що ставлення молодих людей до фізичної культури, а саме студентів, зумовлено багатьма факторами Виявлено суттєву невідповідність між задекларованими установками та реальною поведінкою здобувачів освіти: усвідомлюючи негативний вплив малорухливого способу життя на стан здоров'я, студенти все ж не приділяють достатньої уваги фізичній активності через дефіцит часу та недостатній рівень внутрішньої мотивації. [2;3]

Варто наголосити, що негативний вплив на здоров'я справляє саме той час, який людина проводить у стані пасивності. У середньому одна пара у студентів триває 90 хвилин, що становить 4,5-6 годин

щоденного перебування в сидячій позі. Найпоширенішим форматом дозвілля є використання комп'ютера або телефону. Через тривале перебування в сидячому положенні у студентів розвиваються такі патологічні процеси, як ослаблення серцево-судинної системи, атрофія м'язової тканини та збільшення маси тіла. Окрім того, це часто провокує порушення постави. Правильна постава у дітей і молоді – запорука нормального функціонування всіх органічних систем, здоров'я опорно-рухового апарату. За умови правильної постави скелет отримує рівномірне навантаження, яке коректно розподіляється на суглоби та м'язові групи.

Недостатній рівень фізичного розвитку, з яким учні закінчують школу, зумовлює труднощі адаптації студентів перших курсів до обов'язкових занять із фізичного виховання у закладах вищої освіти, де вони часто не здатні повноцінно виконувати запропоновані фізичні навантаження. Проведене дослідження спортивних уподобань засвідчило, що переважна більшість студентів (83 %) не залучені до жодного виду спорту. Водночас близько 80 % опитаних висловили бажання займатися спортивною діяльністю в майбутньому. [2]

Також з'ясувалось, що за час війни студенти адаптувалися до самостійної роботи вдома з більшості предметів, навіть до фізвиховання в умовах обмеженого простору і відсутності відповідного обладнання. Використання цифрових технологій (відеотренування, онлайн-челенджі, фітнес-додатки) змінили акценти в підходах до викладання предмету фізичне виховання. Деякі студенти вже використовують фітнес-трекери та різноманітні мобільні додатки для моніторінгу своєї фізичної активності. Зацікавленість у мобільних пристроях підвищує мотивацію молодого покоління займатися фізичними вправами. Такі підходи сприяють формуванню цифрової культури спостереження за своїм здоров'ям та відповідають європейським стандартам оцінювання фізичного стану здобувачів. [3]

Соціальні функції фізичної культури можна структурувати за такими напрямами:

1. Оздоровча: зміцнення імунітету та зниження рівня захворюваності, що зменшує навантаження на систему охорони здоров'я.
2. Виховна: формування морально-вольових якостей, дисципліни, патріотизму та відповідальності.
3. Інтеграційна: об'єднання різних соціальних груп навколо спільних цілей та подолання бар'єрів у спілкуванні.
4. Рекреаційна: забезпечення якісного дозвілля та відновлення сил після розумової чи фізичної праці [2].

Залучення до спортивних змагань виступає одним із найдієвіших методів формування стресостійкості. Змагальна діяльність вимагає від учасників оперативного прийняття рішень, опанування психологічного навантаження та гнучкої адаптації до змінних обставин. Студенти, що систематично практикують фізичну активність, типово демонструють вищі показники академічної результативності. Спортивна практика сприяє підвищенню концентрації уваги та зміцненню дисциплінованості, що закладає основу для продуктивного навчання.

Також важливо, що спортивні заходи можуть орієнтуватися на залучення студентів із соціально вразливих категорій, зокрема іммігрантів чи представників етнічних меншин. Через участь у спортивних програмах вони отримують можливість інтегруватися в академічну спільноту, сформувати позитивний образ і розвинути відчуття належності до колективу.

Окрему увагу слід приділити цифровізації спортивної галузі. Впровадження онлайн-платформ Zoom, Moodle, Webex, Classroom та інших для моніторингу активності та розвиток кіберспорту дозволяють залучати до активного життя молодь, яка проводить багато часу у віртуальному просторі. [3] Це дає змогу трансформувати потенційно негативні фактори (захоплення гаджетами) у корисну діяльність, що базується на змагальності та саморозвитку.

Тож, соціальна роль фізичної культури та спорту є багатогранною та системною. Вона охоплює всі рівні суспільного буття – від індивідуального здоров'я до національної безпеки. Реалізація стратегічних планів розвитку та впровадження інноваційних методик виховання дозволять посилити гуманістичний потенціал спорту та зробити його надійною основою для гармонійного розвитку українського суспільства.

Отже, фізична культура є незамінним інструментом гармонійного розвитку молодої людини в сучасних умовах, що вимагає постійного удосконалення педагогічних стратегій та всебічної підготовки фахівців. Її вплив на фізичне, психічне та соціальне благополуччя обумовлює її ключове значення як багатогранного засобу оздоровлення та самореалізації особистості, чия роль невпинно зростає у контексті суспільних трансформацій.

Література

1. Апанасенко Г. Л. Індивідуальне здоров'я: у пошуках сутності та кількісної оцінки. *Довкілля та здоров'я.* 2015. № 3. С. 8–12. DOI: https://doi.org/10.1016/0091-7435(78)90259-1
2. Браславська Н.В., Браславський І.О., Максимчук Б.А., Максимчук І.А., Роль фізичної культури в процесі соціалізації студентської молоді" м. Рівне. *Природнича освіта і наука.* Вип. 1. 29 квітня 2025 року С. 64-71. DOI: https://journals.rshu.rivne.ua/index.php/natural/article/view/400
3. Браславська Н.В., Браславський І.О. Концептуальний аналіз процесу фізичного виховання студентів ЗВО і засобів його оптимізації. Proceedengs of XII International Scientific and Practical Conference. Kyiv. Ukraine. 5-7 febr. 2024. 456-463 p. URL: https://sci-conf.com.ua/xii-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-modern-problems-of-science-education-and-society-5-7-02-2024-kiyiv-ukrayina-arhiv/
4. *Про затвердження Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року*: Постанова Кабінету Міністрів України від 04.11.2020 № 1320. – 24 с.

УДК: 378.015.3:796

Григор'єва Олена Вікторівна
викладач кафедри управління персоналом і економіки праці,
Одеський національний економічний університет (Україна)

СУЧАСНІ АСПЕКТИ МУЛЬТИДИСЦИПЛІНАРНОГО ПІДХОДУ ДО РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ ЗАСОБАМИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ

JEL classification: *I120; I230*

У сучасній науковій парадигмі розвиток особистості розглядається як складний, багатовимірний процес, що зумовлює необхідність застосування мультидисциплінарного підходу. У сфері фізичної культури цей підхід передбачає інтеграцію знань із педагогіки, психології, фізіології, соціології та медицини з метою забезпечення цілісного впливу на людину.

Теоретичною основою мультидисциплінарного підходу виступає біопсихосоціальна модель, відповідно до якої поведінка та розвиток особистості визначаються взаємодією біологічних, психологічних і соціальних факторів. Фізична активність не може бути пояснена лише фізіологічними механізмами, оскільки вона залежить від мотивації, когнітивних процесів, соціального середовища та культурного контексту [3]. Таким чином, ефективне використання засобів фізичної культури потребує інтеграції різних наукових підходів.

У педагогічному аспекті мультидисциплінарність проявляється у поєднанні рухової діяльності з формуванням ключових компетентностей, таких як саморегуляція, відповідальність та комунікативні навички. Дослідження Bailey (2006) [1] доводить, що фізичне виховання має значний потенціал для розвитку не лише фізичних якостей, але й когнітивних і соціальних здібностей особистості. Аналогічно, у роботах Whitehead (2010) [5] підкреслюється концепція фізичної грамотності (physical literacy), яка інтегрує рухову, емоційну та когнітивну складові розвитку.

З психологічної точки зору, мультидисциплінарний підхід передбачає врахування мотиваційних, емоційних і особистісних характеристик індивіда. Вчені [3; 4] підкреслюють важливість внутрішньої мотивації у процесі фізичної активності, що безпосередньо впливає на стійкість залучення до занять та особистісний розвиток.

Фізіологічний компонент мультидисциплінарного підходу пов'язаний із адаптаційними процесами організму під впливом фізичних навантажень. Як показано у дослідженнях Warburton et al. (2006) [4], регулярна фізична активність сприяє покращенню функціонального стану організму, що створює передумови для ефективного психічного та соціального розвитку.

Соціальний вимір передбачає розгляд фізичної культури як інструменту соціалізації. У роботах Coalter (2007) [2] доведено, що участь у фізичній активності сприяє формуванню соціальних зв'язків, розвитку командної взаємодії та інтеграції особистості у суспільство.

У контексті вищесказаного можна виділити стійкі тенденції у сучасному розвитку мультидисциплінарного підходу в системі фізичної культури, що відображають трансформацію уявлень про роль рухової активності у формуванні особистості.

Першою провідною тенденцією є перехід до холістичного підходу, який передбачає розвиток так званої "цілісної особистості" (whole person). У межах цього підходу фізична культура розглядається не лише як засіб фізичного вдосконалення, але як інструмент гармонійного поєднання фізичних, психічних і соціальних складових розвитку. Як зазначає Whitehead (2010) [5], концепція фізичної

грамотності інтегрує мотиваційні, когнітивні та рухові аспекти, що забезпечує всебічний розвиток індивіда.

Другою важливою тенденцією є утвердження біопсихосоціальної моделі як домінуючої в сучасній науці. Відповідно до цієї моделі, розвиток особистості та її рухова активність визначаються взаємодією біологічних, психологічних і соціальних факторів. Дослідження [3; 5] підкреслюють, що фізична активність формується під впливом не лише фізіологічних процесів, але й мотивації, соціального середовища та культурних умов.

Наступною тенденцією є інтеграція наукових дисциплін, що передбачає поєднання фізичної культури з психологією, педагогікою, медициною та іншими галузями знань. Такий підхід дозволяє більш повно враховувати особливості розвитку людини. Зокрема, Warburton et al. (2006) [4] доводять значення фізіологічних адаптацій, тоді як John, J. et al. (2020) акцентують увагу на ролі мотивації, а Bailey (2006) [1] — на педагогічному потенціалі фізичного виховання.

Важливою сучасною тенденцією є також орієнтація на формування компетентностей, зокрема так званих soft skills та життєвих навичок. У цьому контексті фізична культура виступає засобом розвитку комунікативних здібностей, лідерських якостей, відповідальності та здатності до саморегуляції. Багатьма дослідниками відмічається, що участь у фізичній активності сприяє розвитку когнітивних і соціальних компетентностей, які є необхідними для успішної життєдіяльності.

Ще однією важливою тенденцією є індивідуалізація процесу розвитку, що передбачає використання персоналізованих підходів до фізичного виховання. Сучасні дослідження підкреслюють необхідність врахування індивідуальних особливостей, рівня підготовленості, мотивації та психофізіологічного стану людини. Такий підхід забезпечує більш ефективне досягнення як освітніх, так і оздоровчих цілей фізичної культури.

Отже, сутність мультидисциплінарного підходу до розвитку особистості засобами фізичної культури полягає у комплексному, інтегративному впливі на людину, що поєднує фізичний, психічний і соціальний компоненти. Такий підхід забезпечує більш ефективне формування гармонійно розвиненої особистості та відповідає сучасним вимогам науки і практики фізичного виховання. Сучасні тенденції розвитку мультидисциплінарного підходу свідчать про поступовий перехід від вузькоспеціалізованого розуміння фізичної культури до її інтегративної ролі у формуванні особистості. Це дозволяє розглядати фізичну культуру як важливий інструмент гармонійного розвитку людини в умовах сучасного суспільства.

Література

1. Bailey R. (2006). Physical education and sport in schools: a review of benefits and outcomes. *The Journal of school health*, 76(8), 397–401 DOI: https://doi.org/10.1111/j.1746-1561.2006.00132.x
2. Coalter, F. (2007). A Wider Social Role for Sport: Who's Keeping the Score? (1st ed.). *Routledge.* DOI: https://doi.org/10.4324/9780203014615
3. John, J. M., Haug, V., & Thiel, A. (2020). Physical Activity Behavior from a Transdisciplinary Biopsychosocial Perspective: a Scoping Review. *Sports medicine - open*, 6(1), 49. . DOI: https://doi.org/10.1186/s40798-020-00279-2
4. Warburton, D. E., Nicol, C. W., & Bredin, S. S. (2006). Health benefits of physical activity: the evidence. *CMAJ : Canadian Medical Association journal = journal de l'Association medicale canadienne*, 174(6), 801–809 DOI: https://doi.org/10.1503/cmaj.051351
5. Whitehead, M. (Ed.). (2010). Physical Literacy: Throughout the Lifecourse (1st ed.). *Routledge*. DOI: https://doi.org/10.4324/9780203881903

УДК: 331.5:316.4.063

Збрицька Тетяна Петрівна
к.е.н., доцент кафедри управління персоналом і економіки праці,
Одеський національний економічний університет (Україна)

МОТИВАЦІЙНІ ВАЖЕЛІ СОЦІАЛЬНОГО ДІАЛОГУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

JEL classification: *E240; E710; J640*

В умовах глобальної нестабільності зростає соціальна напруга, спричинена нерівністю доходів, нестабільною зайнятістю та трансформацією ринку праці. Соціальний діалог виступає важливим інструментом узгодження інтересів між державою, роботодавцями та працівниками, однак його ефективність обмежується низьким рівнем довіри, недостатньою прозорістю та слабкою

репрезентативністю. Це зумовлює необхідність дослідження мотиваційних важелів, здатних підвищити результативність соціального діалогу.

У структурі соціально-трудових відносин соціальний діалог виконує низку важливих функцій. Передусім він забезпечує можливість узгодження позицій сторін щодо ключових питань організації праці, регулювання зайнятості та соціального забезпечення. Наявність ефективних каналів комунікації між державними органами, підприємницьким сектором і представниками працівників дозволяє оперативно реагувати на економічні виклики, що виникають у періоди криз або структурних змін.

У сучасних умовах поглиблення глобальних економічних процесів і зростання кризових явищ значення соціального діалогу лише посилюється, оскільки саме через конструктивну взаємодію держави, бізнесу та представників працівників можливо досягти балансу інтересів і забезпечити стабільність у суспільстві. Сучасна Україна перебуває в зоні перехрещення «силових контурів глобальної нестабільності»[1]. Це середовище характеризується глибокою інституційною рекомбінацією суб'єктів, зміною змісту праці та формуванням нових трудових цінностей. Глобальні зміни здійснюють потужний тиск на український ринок праці, де внутрішні механізми дисбалансу резонують із зовнішніми викликами.

Освітня та трудова міграція, а також експорт та імпорт компетенцій сьогодні є визначальними чинниками формування гострих професійно-кваліфікаційних диспропорцій. Відсутність дієвих механізмів подолання цих розривів призведе до незворотної деградації людського капіталу, що фактично закріпить за Україною статус периферійного постачальника низько-кваліфікованої праці на глобальному ринку [2-3]. Подолання цих викликів потребує не лише технічних рішень, а насамперед глибокого теоретичного розуміння природи асиметрій та розробки нових мотиваційних важелів у межах соціального діалогу.

Аналіз динаміки основних соціально-економічних показників України упродовж 2020–2025 рр. дозволяє оцінити загальні тенденції розвитку національної економіки та виявити ключові фактори, що впливають на рівень соціальної стабільності. Узагальнення статистичних даних свідчить про суттєві коливання макроекономічних індикаторів, що зумовлено як глобальними економічними процесами, так і внутрішніми викликами, зокрема наслідками воєнних дій, структурними змінами у виробничій сфері та трансформацією ринку праці.

Згідно з даними рис.1, у досліджуваний період спостерігається загальна тенденція до зростання обсягів ВВП. Якщо у 2020 році показник становив 4194 млрд. грн., то вже у 2025 році він зріс до 8120 млрд. грн., що свідчить про відновлення економічної активності після попередніх кризових явищ [4].

Водночас рівень інфляції має нестабільну динаміку зі зниженням у підсумку періоду, що може свідчити про часткову стабілізацію цінового середовища. Збільшення боргового навантаження пов'язане передусім із необхідністю фінансування державних витрат, підтримкою економіки в умовах воєнного стану та реалізацією соціальних програм. Такі зміни свідчать про поступову стабілізацію економічних процесів та адаптацію господарської системи до сучасних умов функціонування.

Аналіз динаміки показників ринку праці України за 2020-2025 рр., табл.1, свідчить про суттєве скорочення кількості зареєстрованих безробітних, що може вказувати на часткове відновлення ринку праці або зміну методів обліку зайнятості.

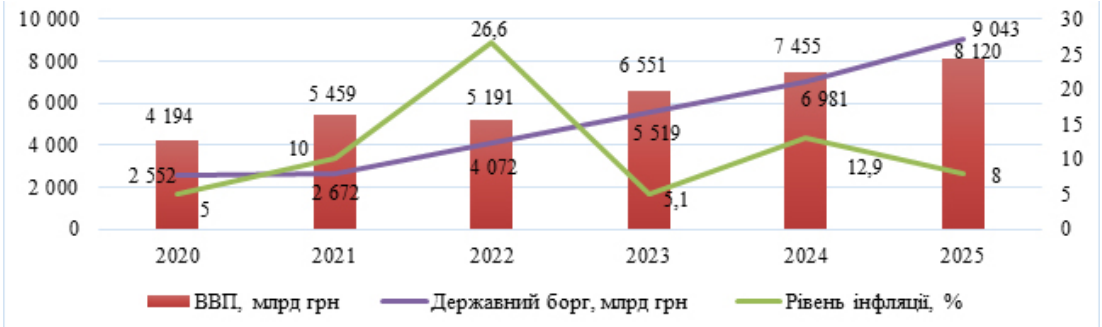


Рис. 1. Динаміка основних макроекономічних показників України у 2020-2025 рр.

Джерело: складено автором за [4-6]

Водночас індекс реальної заробітної плати демонструє нестабільну динаміку із загальним зниженням, що відображає втрату купівельної спроможності населення в умовах кризових явищ. Таким чином, попри зменшення безробіття, якість доходів населення залишається під тиском економічних факторів.

Таблиця 1

Динаміка показників ринку праці України у 2020-2025 рр.

Показники / Рік	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Відхилення 2025-2020, (+/-)
Кількість зареєстрованих безробітних, тис. осіб	459	295	260	185	163	150	-309
Індекс реальної заробітної плати,%	110,1	110,5	91,1	103,7	106,2	105	-5,1 п.п.

Джерело: складено автором на основі даних [2-3]

У межах наукового аналізу асиметрію ринку праці слід розглядати як специфічне викривлення можливостей для здійснення ефективних регулярних трансакцій. Це стан, за якого передумови взаємодії закріплюються на користь однієї зі сторін, що знекровлює потенціал іншої та створює системні негативні екстерналії [3].

Аналіз пропозиції робочих місць в Україні виявляє глибоку асиметрію між фізичними, економічними та соціальними компонентами праці, зображено на рис.2. Доведено, що модель «дешевої робочої сили» стала бар'єром для інновацій: низька вартість праці позбавляє роботодавців стимулів до впровадження працезберігаючих технологій [2].

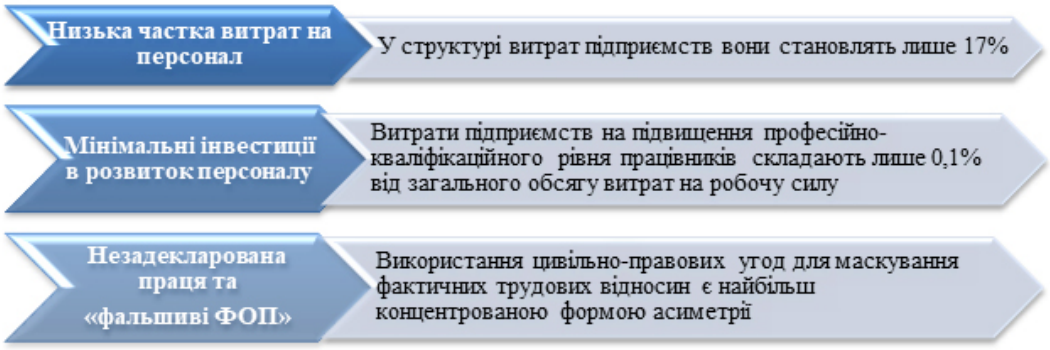


Рис.2. Ключові індикатори асиметрії між фізичними, економічними та соціальними компонентами праці

Джерело: складено автором на основі [2]

Додатковим індикатором економічних процесів є динаміка цін на житло, рис. 3.



Рис.3. Динаміка індексу цін на нерухомість в Україні у 2020-2025 рр.

Джерело: складено автором на основі даних [7]

Із рис.3 видно, що у 2022 році відбулося незначне уповільнення зростання до 102%, що пов’язано із загальною економічною нестабільністю. Однак уже з 2023 року ціни на житло знову демонструють підвищення. Таким чином упродовж досліджуваного періоду спостерігається загальна тенденція до підвищення вартості нерухомості.

Таким чином, проведений аналіз свідчить про складний характер соціально-економічних процесів в Україні упродовж 2020-2025 рр. Незважаючи на значні кризові явища, спричинені зовнішніми та внутрішніми факторами, економіка поступово демонструє ознаки відновлення. Водночас зростання державного боргу, коливання інфляційних показників, структурні зміни на ринку праці та збільшення динаміки цін на житло вказують на необхідність подальшого вдосконалення економічної політики та механізмів регулювання соціально-трудових відносин з метою забезпечення стабільного розвитку та

зниження рівня соціальної напруги. У таких обставинах особливого значення набуває налагодження ефективної взаємодії між державними інституціями, роботодавцями та представниками працівників. Саме соціальний діалог виступає важливим інструментом узгодження інтересів різних сторін та пошуку збалансованих рішень у сфері соціально-трудових відносин. Водночас держава виступає координатором такого процесу, створюючи нормативно-правові умови для розвитку партнерських відносин.

Умови глобальної нестабільності значно ускладнюють соціальний діалог між державою, бізнесом і суспільством. Щоб він залишався ефективним, потрібні чіткі *мотиваційні важелі*, які стимулюють сторони до співпраці, а не конфронтації, а саме: по-перше, *економічні стимули*: підтримка бізнесу (податкові пільги, дотації) в обмін на збереження робочих місць; справедлива оплата праці як фактор зниження соціальної напруги та інвестиції в регіони для зменшення нерівності. По-друге, *соціальна безпека*: гарантії зайнятості та перекваліфікації; захист вразливих груп населення та стабільні системи охорони здоров'я та освіти. По-третє, *інклюзивність і участь:* залучення профспілок, роботодавців, громадських організацій; представництво різних соціальних груп та децентралізація діалогу (на місцевому рівні). По-п'яте, с*пільна відповідальність і солідарність:* формування культури співпраці замість конфлікту; усвідомлення спільних ризиків (війна, кризи, зміна клімату тощо) та підтримка національної єдності.

Можна зазначити, що мотиваційні важелі соціального діалогу – це поєднання *економічних вигод, безпеки, довіри та участі.* В умовах нестабільності вони працюють лише комплексно: якщо хоча б один елемент відсутній (наприклад, *соціальна безпека)*, ефективність діалогу різко падає.

Література

1. Гришина Ю.М, Чанишева Г.І. Поняття і мета соціального діалогу за законодавством України та окремих країн ЄС. *Юридичний науковий електронний журнал.* 2024. № 1. С. 244-247. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-1/53
2. Збрицька Т.П., Задзік А. Менеджмент соціально-трудових відносин в кризових умовах: тенденції, проблеми, можливості стійкого розвитку. У*спіхи і досягнення у науці.* 2025. № 4(14) 2025. С. 1139. (С. 998-1008). DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-4(14)
3. Збрицька Т.П., Панченко С. Якість трудового життя молоді в умовах затяжної кризи в Україні. Science and Information Technologies in the Modern World: *Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Conference. International Scientific Unity.* October 1-3, 2025. Athens, Greece. 233 p. (С.90-96). DOI: https://doi.org/10.70286/ISU-01.10.2025.005
4. Валовий внутрішній продукт (ВВП) в Україні. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/
5. Індекс інфляції в Україні. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/
6. Державний борг України. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/finance/debtgov/
7. Динаміка цін на нерухомість. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/houseprice/

УДК: 796.012.4:37.016.4

Копа Вадим Михайлович
к. філос н., доцент кафедри управління персоналом і економіки праці,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ФІЗИЧНЕ ВИХОВАННЯ ЯК ПРОДУКТ ЗАГАЛЬНО-ЛЮДСЬКОЇ КУЛЬТУРИ

JEL classification: *A120*

Фізичне виховання студентської спільноти є складовою загальної культури людства. Приєднання молоді до загальних цінностей людства відбувається в сучасній Україні через призму війни та агресії росії. Фізичне виховання це єдина сфера культури, де цінності можна помацати руками чи відчути на своїй шкірі. В умовах війни, вояки, котрі мають погану фізичну підготовку ризикують своїм життям у прямому сенсі. Тому, значно підвищилась ціна фізичної культури і фізичного виховання серед студентської молоді. Через базову потребу безпеки значно краще засвоюються цінності фізичної культури.

Найчастіше термін «Фізична культура» визначають як процес, спрямований на підготовку людей до життя та праці шляхом виконання фізичних вправ, використання оздоровчих сил природи, особистої і громадської гігієни та певного раціонального побуту і праці. До поняття «галузь фізичної культури» відноситься не лише система фізичних вправ, теоретичних знань, але й матеріальна база фізичної культури та її організаційна система. З розвитком цивілізації, внаслідок зменшення в

житті людей ролі важкої фізичної праці, значення і місце фізичної культури в житті людей постійно зростають. По суті, фізична культура є основним засобом, який гарантує порятунок людства від фізичної деградації і виродження. Оскільки зменшення рухової активності спричиняє погіршення її здоров'я, занепад творчої активності і т. д. [1].

Функції фізичної культури проявляються у сталому накопиченні та передачі досвіду, в створенні нових методів і засобів впливу на психофізичний стан особи. Цей досвід складає основу теорії фізичного виховання і спорту, яка оформилася в самостійний науковий напрям. Фізичне виховання для особистості студента це більш високий рівень сприйняття та застосування базових елементів шкільної фізичної культури. Якщо фізична культура та фізичне виховання є засобом підвищення продуктивності праці (навчання) та досягнення високого рівня суспільного виробництва, то останнє, в свою чергу, забезпечує відповідні умови (матеріальні та духовні) для розвитку фізичного виховання і спорту.

Перерахуємо ці функції: засвоєння знань про гігієну, фізіологію та методику тренувань (освітня), зміцнення імунітету, профілактика захворювань та боротьба зі стресом (оздоровча), формування волі, дисципліни, етичних норм та соціальних навичок (виховна), культивування краси людського тіла та грації рухів (естетична). Заняття фізичними вправами мають величезне виховне значення – сприяють зміцненню дисципліни, підвищенню почуття відповідальності, розвитку наполегливості у досягненні мети, мотиваційного відношення до збереження здоров'я.[2]

Таким чином, зазначимо ключові аспекти фізичного виховання як продукту загально-людської культури:

- Накопичення та передача досвіду: людство століттями створювало та вдосконалювало методи впливу на психофізичний стан, формуючи основу фізіологічної складової тренувального процесу та сучасної теорії фізичного виховання.
- Інтеграція духовного та фізичного: фізична культура поєднує матеріальні (спортивні споруди, інвентар) та духовні (знання, ідеали, естетика рухів) цінності.
- Гармонізація особистості: метою є не просто розвиток м'язів, а виховання людини, яка готова до активного суспільного життя, праці та самореалізації.[1]

Література

1. Шиян Б. М., Омельяненко І. О. Т*еорія і методика фізичного виховання школярів* : навч. посіб. : в 2 ч. Тернопіль: Навчальна книга – Богдан, 2012. Ч. 2. 304 с.
2. Шепеленко Т.В., Лучко О.Р., Довженко С.С., Дорош М.І. *Фізична культура і спорт у системі загальнолюдських цінностей, забезпечення здоров'я і професійної діяльності:* Конспект лекції. – Харків: УкрДАЗТ, 2013. – 28 с.

УДК: 331.5:349.22

Перепельчук Тетяна Вікторівна
старший викладач кафедри управління персоналом та економіки праці,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ВДОСКОНАЛЕННЯ КОЛЕКТИВНО-ДОГОВІРНОГО РЕГУЛЮВАННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

JEL classification: *M320; O130*

На протязі усього періоду становлення ринкової економіки в Україні велика увага приділялась стану та колективно-договірному регулюванню соціально-трудових відносин, тому що саме це визначає ступінь забезпечення і результативність захисту трудових прав робітників підприємств та організацій усіх форм власності.

Зміни трудового законодавства у період воєнного стану (Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» № 2136-IX, Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин» № 2352-IX) суттєво змінили положення суб'єктів СТВ на ринку праці (табл.1).

Аналіз положень табл. 1 свідчить, що роботодавці отримали практично необмежені права, а права найманих працівників були суттєво звужені у період воєнного стану.

Таблиця 1

Законодавчі зміни у сфері організації соціально-трудових відносин у період воєнного стану

Зміни для роботодавців	Зміни для працівників
ОБМЕЖЕННЯ: - щодо заключення строкових трудових договорів з новими робітниками або для заміщення відсутніх працівників; - право надання працівникам (за їх бажанням) відпусток необмеженої тривалості без збереження зарплати. **НАДАННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ:** - переводити працівників на виконання інших робіт, ніж ті, що зазначені в діючому договорі без згоди працівників (крім територій бойових дій); - звільнення тимчасово непрацездатних працівників або тих, які перебуваюь у відпустці; - визначати та встановлювати кількість днів робочого тижня (п'ять або шість); - визначати та встановлювати часовий режим щоденної роботи; - відмовляти працівникам, які працюють на об'єктах критичної інфраструктури, у наданні відпустки (за виключенням причин пологів та вагітності); - зміни та перенесення термінів виплати зарплати працівникам до моменту відновлення діяльності підприємства. **ЗВІЛЬНЕННЯ ВІД ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ:** - у форс-мажорних ситуаціях роботодавець не несе відповідальності за несвоєчасність при виплаті заробітної плати.	- на територіях бойових дій працівникам надано можливість розірвання трудового договору за власною ініціативою у термін, означений працівником в заяві, без обов'язкового відпрацювання 2-х тижнів (дане положення не стосується працівників об'єктів критичної інфраструктури та тих, хто виконує роботи примусового характеру суспільно-корисної направленості).

Джерело: розроблено автором [1, с.120 -121]

Період після закінчення війни також може принести різноманітні виклики у сфері подальших змін трудового законодавства, зміни економічного положення підприємств та структури і організації робочих місць і, як наслідок, до звуження прав найманих працівників.

Тому проблеми вдосконалення колективно-договірного регулювання у період воєнного стану та на період після його припинення, набувають пріоритетного значення, оскільки завдяки йому можливо досягти балансу між інтересами роботодавців і найманих працівників, ефективного соціального діалогу, зберегти стабільність підприємств та забезпечити захист прав найманих робітників.

На законодавчому рівні держава відреагувала на сучасні зміни економічного ландшафту та на зміну балансу сил на ринку праці (у тому числі намагається прогнозувати післявоєнну ситуацію)

прийняттям нової редакції Закону України «Про колективні угоди та договори», якій передбачає перезапуск та значне оновлення колективно-договірної роботи за новими умовами на всіх етапах – підготовки і проведення переговорів, укладання угод та колективних договорів і контролю за їх виконанням. [2]

У вищезгаданому Законі прописано такі оновлені та нові положення:

- положення колективного договору розповсюджуються на всіх працівників, які мають трудові відносини з роботодавцем і їх дія не залежить від членства працівника у профспілці;

- змінено підходи до укладання територіальної угоди у межах галузі на територіальному рівні;

- оновлено положення щодо порядку створення спільного представницького органу профспілок та роботодавців;

- передбачено новий різновид угоди (колективної) - галузевої угоди обмеженої дії. Таку угоду можна буде укладати у галузях, де відсутні репрезентативні сторони (суб'єкти) галузевого рівня. У разі регулювання умов праці в галузі рішеннями державних колегіальних органів передбачено їх залучення до участі у колективних переговорах;

- передбачено порядок здійснення процесу приєднання новоствореної профспілки до діючого колективного договору та порядок приєднання до сторони угоди;

- сформульовано механізми процедур призупинення діючих положень колективних договорів та механізм невиконання цих положень у разі форс-мажорних обставин. Даний механізм проходить апробацію і досліджується, є перші позитивні результати. [4]

Ключовими в Законі є статті, які безпосередньо стосуються колективного договору, а саме:

- його структури – вона визначається як орієнтовна, на відміну від попередньо-діючого обов'язкового варіанту. Тобто положення, в яких означено умови праці, прав, гарантій і зайнятості працівників, зобов'язання сторін (у тому числі не врегульованих трудовим законодавством) – за цим документом не є обов'язковими;

- обов'язково включаються у колективний договір питання, що регулюються відповідно положень законодавства;

- також можливо включення в колективний договір додаткових гарантій і пільг (соціальних, трудових та інш.) для працівників та інших категорій осіб (наприклад, пенсіонерів) – не передбачених колективними угодами та законодавством але визначених сторонами колективно-договірного процесу.

Орім вищезазначеного у Законі чітко означено принцип покращення положення працівника на окремих рівнях колективно-договірного регулювання. Наприклад, відповідно статті 5 Закону (частина перша) обов'язково повинні враховуватись в колективних договорах нижчого рівня положення Генеральної угоди.

Отже основними напрямками вдосконалення колективно-договірного регулювання на сучасному етапі є: підвищення гнучкості і можливості адаптації колективних договорів до швидкозмінюваних умов у період невизначеності; прийняття з цією метою нової редакції Закону України «Про колективні угоди та договори»; забезпечення збереження і розвитку трудового потенціалу працівників соціально-відповідальними роботодавцями; урахування у договорах змін у формах зайнятості (дистанційна та інш.) та безпекових питань; підвищення ролі угод галузевого рівня за питаннями, які неможливо або складно регулювати у межах колективного договору.

Забезпечення реалізації означених напрямів обумовлено терміном вступу в дію Закону України № 2937-IX - основна частина положень вступає в силу через 6 місяців після закінчення війни та активізацією діяльності усіх сторін соціального діалогу. Особлива роль відводиться у цьому процесі підвищенню соціальної відповідальності бізнесу/роботодавців, профспілок усіх рівнів та держави/уряду. Важливо, щоб у процесі прийняття рішень брали участь усі сторони та виконували прийняті угоди щодо забезпечення достойних і справедливих умов праці та соціального захисту.

Література

1. *Вплив війни на соціально-економічні системи: безпековий аспект:* колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. М.І. Копитко., д.ю.н., проф. З.Р. Кісіль. Львів: ЛьвДУВС, 2024. 394 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/7280 (дата звернення: 25.03.2026).
2. *Про колективні договори та угоди:* Закон України від 23.02.2023 р. України. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2937-20#Text (дата звернення: 20.03.2026).
3. Орловська І. Осучаснення колективно-договірного регулювання в Україні. *Охорона праці*. 2023. №8. URL: https://ohoronapraci.kiev.ua/article/socialnij-zahist/osucasnenna-kolektivno-dogovirnogo-reguluvanna-v-ukraini
4. *Колективно-договірне регулювання в умовах війни*: відзначено освітян Профспілка працівників освіти і науки України. Сайт. URL: https://pon.org.ua/novyny/12194-kolektyvno-dogovirne-reguluvannia-v-umovakh-viiny-vidznacheno-osvitian.html

УДК: 331.5:330.34

Петровська Оксана Михайлівна
к.п.н., доцент кафедри управління персоналом і економіки праці,
Одеський національний економічний університет (Україна)

СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ІННОВАЦІЇ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ ЛЮДИНО-ОРІЄНЕТОВАНОЇ ЕКОНОМІКИ

JEL classification: *J240; O150; M120*

Глобальні економічні трансформації та інтенсифікація міграційних процесів зумовлюють зростання ролі стратегічного управління соціально-трудовими інноваціями як ключового чинника розвитку трудового потенціалу. Для економіки України зазначена проблематика набуває особливої актуальності під час військового стану що спричинили структурні зрушення на ринку праці, скорочення трудових ресурсів та необхідності підвищення ефективності використання людського капіталу.

Розвиток інновацій у соціально-трудовій сфері зумовлений поєднанням внутрішніх економічних трансформацій та глобальних тенденцій цифровізації, що визначає потребу у формуванні ефективних механізмів управління трудовим потенціалом. Пріоритетного значення набувають процеси розвитку компетенцій, підвищення адаптивності працівників та забезпечення їх конкурентоспроможності.

Якість життя населення трактується як інтегральний індикатор соціально-економічного розвитку, що характеризує рівень задоволення матеріальних, соціальних і духовних потреб, а також наявність

умов для відтворення й нарощування людського потенціалу. Підвищення якості життя детермінується рівнем розвитку трудового потенціалу та ефективністю його використання в економічній системі.

Посилення соціальної спрямованості економічного розвитку передбачає впровадження соціально-трудових інновацій, спрямованих на підвищення зайнятості, розвиток людського капіталу та формування стійкої економічної системи.

Визначення якості життя ґрунтується на системному підході, що передбачає одночасний розвиток людського потенціалу та трансформацію середовища життєдіяльності населення. У контексті України зазначений підхід набуває особливої значущості з огляду на соціально-економічні та безпекові виклики, що впливають на умови життя та реалізацію людського потенціалу.

Структура якості життя включає сукупність взаємопов'язаних компонентів, серед яких: якість соціуму, що характеризує рівень розвитку особистості, населення та інститутів громадянського суспільства; якість трудового та підприємницького життя, що відображає умови зайнятості, рівень доходів і можливості професійної реалізації; якість соціальної інфраструктури, включаючи доступ до освіти, медицини та соціальних послуг; стан навколишнього середовища; рівень особистої безпеки; матеріальний рівень життя; а також ступінь задоволеності населення умовами власного життя [1; 2].

Таким чином, якість життя розглядається як інтегральна характеристика розвитку суспільства, що відображає ефективність соціально-економічних процесів та рівень реалізації людино-орієнтованої моделі економіки.

Формування системи ключових компонентів якості життя населення ґрунтується на врахуванні багатовимірного характеру зазначеної категорії, що охоплює матеріальну, соціальну, екологічну та духовно-культурну сфери суспільного розвитку. Якість життя визначається як сукупність умов життєдіяльності населення та диференціюється залежно від соціально-економічних характеристик окремих груп, зокрема рівня доходів і споживання, освітньо-професійного потенціалу, економічних інтересів, соціальних орієнтацій та моделей економічної поведінки.

Для України зазначений комплексний аналіз підхід набуває підвищеної актуальності в умовах соціально-економічної диференціації населення, активізації міграційних процесів та структурних трансформацій ринку праці.

Комплексний підхід до оцінювання якості життя забезпечує врахування взаємозв'язку між соціальними інноваціями, розвитком трудового потенціалу та ефективністю соціально-економічних процесів, що формує основу становлення людино-орієнтованої економіки.

Визначення ключових компонентів якості життя населення потребує застосування системного підходу, що дозволить виокремити комплекс взаємопов'язаних характеристик, необхідних для відновлення соціально-економічної стабільності та розвитку людського потенціалу.

Провідне місце займає рівень доходів, який виступає економічною основою матеріального та соціального добробуту населення і визначає можливості задоволення матеріальних, соціальних і духовних потреб відповідно до сучасних стандартів розвитку. Рівень доходів безпосередньо впливає на межі споживання, доступ до базових і розширених благ, а також на здатність до накопичення ресурсів для довгострокового розвитку.

Формування достатнього рівня доходів створить передумови не лише для задоволення поточних потреб населення, але й для інвестування в освіту, житло, здоров'я та інші складові довгострокового сталого розвитку населення.

Стратегічним пріоритетом відновлення та інноваційного розвитку економіки України у повоєнний період виступає формування національної інноваційної системи, орієнтованої на розвиток наукоємних секторів і людського капіталу. Ключовими параметрами виступають розвиток ринку інтелектуальних продуктів, інформаційно-комунікаційних послуг, підвищення якості професійної освіти та формування конкурентоспроможної робочої сили. Важливо враховувати, що розвиток генеративного штучного інтелекту, включаючи такі рішення, як ChatGPT і DALL · E, суттєво трансформує характер впливу технологій на ринок праці [3].

У зазначеному контексті соціально-трудові інновації відіграють визначальну роль, забезпечуючи модернізацію системи зайнятості, розвиток нових форм організації праці, підвищення продуктивності та адаптивності трудового потенціалу. Впровадження гнучких форматів зайнятості, цифрових інструментів управління персоналом та моделей безперервного навчання сприяє ефективному використанню людського капіталу та його інтеграції в сучасну економіку.

Розвиток сектору послуг, зокрема високотехнологічних, супроводжується зростанням попиту на знання, інформацію та професійні компетенції, що обумовлює трансформацію структури зайнятості та підвищення ролі інтелектуальної праці. Збільшення частки витрат на освітні та інформаційні послуги виступає індикатором підвищення якості життя та результативності соціально-трудових інновацій.

Цифровізація економіки формує нові умови функціонування ринку праці, стимулює розвиток інноваційних форм зайнятості та вимагає формування сучасних HR-підходів до управління персоналом. За таких умов соціально-трудові інновації виступають ключовим чинником формування людино-орієнтованої економіки, забезпечуючи підвищення якості життя, розвиток трудового потенціалу та стійкість економічної системи України. Вплив соціально-трудових інновацій на підвищення якості життя населення реалізується через розвиток ключових соціально-економічних процесів, які визначають умови життєдіяльності та формування людського потенціалу:

- забезпечення зростання добробуту населення через розвиток інноваційних товарів і послуг, підвищення якості та цифровізацію економіки;
- розвиток людського капіталу шляхом впровадження сучасних освітніх технологій, безперервного навчання та формування нових компетенцій;
- підтримка розвитку сектору послуг і споживчого ринку як фактору підвищення конкурентоспроможності економіки;
- модернізація соціальної інфраструктури для створення умов розвитку трудового потенціалу;
- забезпечення екологічної безпеки та впровадження ресурсоефективних технологій.

Реалізація зазначених напрямів має здійснюватися на засадах комплексного підходу, з урахуванням взаємозв'язку всіх складових якості життя. Формування ефективної соціальної політики України у повоєнний період потребує визначення пріоритетів, орієнтованих на підвищення рівня життя населення відповідно до сучасних європейських стандартів.

Література

1. Human Development Report 2023/2024. United Nations Development Programme. New York: UNDP, 2024. 350 p. URL: https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2023-24 (дата звернення: 08.04.2026)
2. World Employment and Social Outlook: Trends 2024. Geneva: International Labour Organization, 2024. 180 p. URL: https://www.ilo.org/publications/flagship-reports/world-employment-and-social-outlook-trends-2024 (дата звернення: 08.04.2026)
3. World Economic Forum. The future of work skills 2030. Geneva: WEF, 2020. 70 p. URL: https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/ (дата звернення: 08.04.2026)

УДК: 331.108.2:004:330.341.1

Подвальна Наталія Едуардівна
к.е.н., доцент кафедри управління персоналом та економіки праці,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ФАКТОРИ ЕФЕКТИВНОСТІ HR-АНАЛІТИКИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

JEL classification: *J500; L860*

У сучасних умовах цифровізації економіки та поширення концепції data-driven management HR-аналітика набуває ключового значення як інструмент підтримки управлінських рішень. Її використання дозволяє підприємствам та організаціям здійснювати комплексний аналіз поведінки працівників, прогнозувати кадрові ризики, оптимізувати витрати на персонал і підвищувати ефективність управління людським капіталом. Водночас, попри значний потенціал HR-аналітики, її впровадження супроводжується низкою системних обмежень, що зумовлює необхідність подальшого наукового осмислення факторів її ефективності.

Сучасні наукові дослідження підтверджують вагому роль HR-аналітики у підвищенні ефективності управління персоналом. Зокрема, доведено, що її застосування дозволяє виявляти закономірності плинності кадрів, оцінювати продуктивність праці та ефективність навчання персоналу, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень [1; 2].

У працях Margherita A. та ін. наголошується на розриві між потенціалом HR-аналітики та реальним рівнем її використання, що обмежується переважно описовою аналітикою [3]. Ajiga D. та ін. підкреслюють значення аналітичних інструментів для формування стратегій утримання персоналу та підвищення його результативності [4]. Інші дослідження акцентують увагу на можливостях інтеграції різних видів аналітики (описової, діагностичної, прогностичної та прескриптивної) для забезпечення стратегічного управління людськими ресурсами [5].

Попри значну кількість наукових праць, недостатньо дослідженими залишаються питання комплексного визначення факторів ефективності HR-аналітики та їх взаємозв'язку. Зокрема, потребують подальшого вивчення проблеми якості та інтеграції даних, розвитку аналітичних компетенцій HR-фахівців, формування корпоративної культури використання даних, подолання організаційного опору змінам, а також забезпечення етичних і правових аспектів використання HR-даних.

HR-аналітика є інструментом, який забезпечує якісно новий рівень управління персоналом – перехід від опису HR-процесів до виявлення причинно-наслідкових зв'язків і прогнозування майбутніх тенденцій. Її функціональне призначення полягає не лише у фіксації фактичних показників (чисельності персоналу, рівня плинності, витрат на оплату праці тощо), але й у глибокому аналізі взаємозв'язків між поведінковими, організаційними та економічними характеристиками трудових ресурсів. Завдяки цьому HR-аналітика дозволяє ідентифікувати ключові фактори плинності кадрів, зокрема рівень задоволеності працівників, умови праці, стиль керівництва, можливості кар'єрного розвитку, а також аналізувати ефективність діяльності працівників на основі системи показників результативності. Крім того, вона забезпечує оцінку ефективності навчання персоналу через зіставлення витрат на розвиток із досягнутими результатами, що створює підґрунтя для формування цільових програм підвищення кваліфікації та розвитку компетенцій [1; 2].

Разом із тим, у більшості підприємств та організацій HR-аналітика залишається на рівні описового аналізу, що суттєво обмежує її стратегічний потенціал. На цьому рівні аналітика використовується переважно для формування звітності та ретроспективного аналізу, без належного використання інструментів прогнозування та моделювання. Такий підхід не дозволяє своєчасно реагувати на кадрові ризики та приймати проактивні управлінські рішення. Основними причинами цього є фрагментарність даних, недостатній рівень аналітичних компетенцій персоналу та обмеженість технологічної інфраструктури, що у сукупності стримують розвиток більш складних рівнів аналітики – прогностичної та прескриптивної [2; 3].

Ключовим фактором ефективності HR-аналітики є якість та інтегрованість даних. На сучасних підприємствах та у організаціях дані про персонал формуються в різних інформаційних системах (HRIS, ERP, LMS тощо), що потребує їх інтеграції в єдину інформаційну платформу. Наявність достовірної, повної та узгодженої інформації забезпечує можливість проведення комплексного аналізу та формування обґрунтованих висновків. Водночас фрагментарність даних, дублювання інформації, відсутність єдиних стандартів збору та обробки знижують точність аналітичних результатів і підвищують ризик прийняття неефективних управлінських рішень. У цьому контексті важливого значення набуває впровадження систем управління якістю даних (data governance) [5].

Важливу роль відіграє рівень аналітичних компетенцій HR-персоналу. Сучасний HR-фахівець повинен поєднувати знання у сфері управління персоналом із навичками роботи з даними, включаючи володіння методами статистичного аналізу, інструментами обробки великих даних, технологіями візуалізації та інтерпретації результатів. Недостатній рівень підготовки у цій сфері призводить до обмеженого використання аналітичних інструментів і зосередження на базових функціях звітності. Водночас розвиток аналітичного мислення та цифрових компетенцій HR-працівників створює передумови для інтеграції аналітики у стратегічне управління підприємством або організацією [4].

Суттєвим фактором є готовність підприємства або організації до цифрових змін, яка передбачає не лише наявність відповідної технологічної інфраструктури, але й стратегічну орієнтацію на цифрову трансформацію. Це включає впровадження сучасних інформаційних систем, автоматизацію HR-процесів, використання хмарних технологій та елементів штучного інтелекту. Важливу роль відіграє також підтримка з боку керівництва, оскільки саме вона визначає пріоритетність розвитку HR-аналітики та рівень інвестицій у відповідні технології. Без належного рівня цифрової зрілості впровадження аналітичних інструментів є фрагментарним і не забезпечує очікуваного ефекту [3].

Окрему увагу слід приділити формуванню корпоративної культури використання даних. Data-driven культура передбачає зміну підходів до прийняття управлінських рішень – від інтуїтивних до аналітично обґрунтованих. У таких умовах дані розглядаються як стратегічний ресурс, а їх аналіз – як невід'ємний елемент управлінської діяльності. Водночас формування такої культури потребує подолання опору змінам, підвищення рівня довіри до аналітичних інструментів і розвитку відповідних компетенцій у працівників. Активна участь керівництва та системне навчання персоналу є ключовими умовами формування ефективної data-driven культури [1].

Важливим аспектом є також дотримання етичних і правових стандартів. Використання HR-даних пов'язане з обробкою персональної інформації працівників, що потребує забезпечення конфіденційності, захисту даних і недопущення дискримінації. Особливої актуальності набувають питання прозорості алгоритмів, запобігання упередженості аналітичних моделей та відповідності законодавчим вимогам у сфері захисту персональних даних. Недотримання цих принципів може

призвести до втрати довіри з боку працівників і негативних наслідків для репутації організації [4].

Отже, ефективність HR-аналітики визначається сукупністю взаємопов'язаних факторів: якістю та інтегрованістю даних; рівнем аналітичних компетенцій персоналу; цифровою готовністю організації; розвитком культури використання даних; дотриманням етичних норм та правових стандартів.

Узагальнюючи результати дослідження, слід зазначити, що HR-аналітика має значний потенціал як інструмент підвищення ефективності управління персоналом. Водночас її результативне впровадження можливе лише за умов комплексного розвитку зазначених факторів, їх узгодженого функціонування та інтеграції у загальну систему управління організацією. Перехід від описової до прогностичної та прескриптивної аналітики забезпечить не лише підвищення обґрунтованості управлінських рішень, але й формування стійких конкурентних переваг організації в умовах цифрової економіки, де ключовим ресурсом стає інформація та здатність ефективно її використовувати.

Література

1. Bibi F., Ali N. The Role of Human Resource Analytics in Enhancing Employee Performance and Reducing Turnover Intention. 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/383860132
2. The moderating role of HR analytics on productivity. *Cogent Business & Management.* 2025. DOI: https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2514810
3. Margherita A. et al. *HR analytics between ambition and reality.* Gruppe. Interaktion. Organisation. 2024. URL: https://link.springer.com/article/10.1007/s11612-024-00743-7
4. Ajiga D. et al. Assessing the Role of HR Analytics in Transforming Employee Retention and Satisfaction Strategies. *International Journal of Social Science Exceptional Research*. 2024. URL: https://www.allsocialsciencejournal.com/uploads/archives/20250204180315_SER-2025-1-026.1.pdf
5. HR Analytics for Data-Driven Employee Attrition Management. I*nternational Journal of Academic Research in Business and Social Sciences.* 2024. DOI: http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v14-i12/24139

УДК: 331.102.24"364"

Познанська Інна Володимирівна
д.е.н., с.н.с, завідувач кафедри управління персоналом і економіки праці,
Одеський національний економічний університет (Україна)

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМІ СПРИЯННЯ ГІДНОЇ ПРАЦІ В УМОВАХ ВІЙНИ

JEL classification: *J210; J810; O150; H560; F660*

Сутність концепції гідної праці полягає у забезпеченні можливостей для кожної людини отримувати продуктивну роботу в умовах свободи, рівності, безпеки та людської гідності, що поєднує економічну ефективність із соціальною справедливістю.[1] Тобто розглядається не лише як правовий стандарт, а й як передумова сталого розвитку людського капіталу: передбачає наявність адекватного доходу, стабільної зайнятості та безпечного виробничого середовища, що в сукупності формує фундамент суспільної стійкості. Класичний підхід до побудови системи сприяння гідній праці базується на чотирьох стратегічних імперативах: дотриманні основоположних прав у сфері праці, розширенні можливостей зайнятості, зміцненні систем соціального захисту та активізації соціального діалогу.

Згідно з доповіддю МОП [2] останні тенденції глобального ринку праці пов'язані з глибокими структурними перетвореннями:

- реальні доходи населення не відповідають темпам інфляції, що призводить до зниження купівельної спроможності та поглиблення соціальної нерівності;
- у країнах з низьким та середнім рівнем доходу спостерігається зростання неформального сектору;
- жінки та молодь залишаються найбільш вразливими категоріями (глобальний показник участі жінок у робочій силі все ще значно нижчий за чоловічий, а рівень безробіття серед молоді у три рази перевищує показники серед дорослого населення;
- масове впровадження штучного інтелекту змінює вимоги до кваліфікації, виникає дефіцит фахівців з «цифровими» навичками;
- при загальному стабільному рівні безробіття у світі, якість наявних робочих місць погіршується, зростає частка людей, які мають роботу, але їхній дохід не дозволяє подолати межу бідності.

Глобальні виклики та загальносвітова нестабільність не є єдиними детермінантами, що визначають стан вітчизняного ринку праці. В умовах повномасштабної агресії фундамент концепції гідної праці в Україні руйнується під тиском специфічних внутрішніх проблем, які потребують негайного стратегічного реагування:

- безпосередня загроза життю та здоров'ю на робочому місці через обстріли та мінування територій нівелює базовий стандарт безпеки праці. Це створює нову категорію «екстремальних умов праці», що виходять за межі класичних інструкцій з охорони праці;
- зниження промислового потенціалу, вимушена релокація підприємств (понад 800 підприємств) та розрив усталених логістичних ланцюгів призводять до втрати спеціалізованих робочих місць, навички працівників не відповідають актуальним потребам економіки воєнного часу;
- в умовах невизначеності неформальна праця (падіння доходів населення, за оцінками НБУ, на 25-30% у перший рік повномасштабного вторгнення) стає для населення стратегією виживання, що автоматично позбавляє працівників соціальних гарантій, правового захисту та гідного рівня майбутнього пенсійного забезпечення;
- масовий виїзд кваліфікованих кадрів за кордон (понад 6 млн українців перебувають за кордоном) та масштабне внутрішнє переміщення (понад 3,5 млн. осіб ВПО) спричиняють втрату інтелектуального капіталу. Це посилює дефіцит фахівців у стратегічних галузях та створює надмірне навантаження на інфраструктуру ринків праці в безпечніших регіонах.

Ці фактори створюють кумулятивний ефект, де руйнація одного елементу гідної праці (наприклад, безпеки) автоматично веде до деградації інших (соціального захисту та стабільності доходу), що робить розробку стратегічних підходів до гідної праці ще більш пріоритетним завданням. В таких умовах традиційні інструменти стимулювання ринку праці є недостатніми, що вимагає розробки стратегічних підходів, які б базувалися на адаптивності та інклюзивності.

В умовах війни стратегічні підходи до удосконалення системи сприяння гідної праці має бути механізмом забезпечення життєстійкості системи та повинні охоплювати державний, організаційний та особистісний рівні. Реалізація стратегічних підходів до розвитку системи гідної праці в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення має здійснюватися за такими пріоритетними напрямами (табл.1)

Таблиця 1

Стратегічні напрями вдосконалення системи гідної праці в умовах воєнного стану

Напрям	*Ключові інструменти та заходи*	*Очікуваний результат*
Інституційно-правовий	Легітимізація гнучких форм зайнятості (дистанційна, надомна); цифровізація трудових відносин (е-трудові); спрощення регуляторного поля.	Підвищення адаптивності ринку праці до форс-мажорних обставин та виведення зайнятості з «тіні».
Соціально-економічний	Грантова підтримка створення інклюзивних робочих місць; фіскальні пільги для релокованого бізнесу; розвиток інфраструктури для ВПО.	Збереження промислового потенціалу та реінтеграція вразливих груп (ВПО, ветеранів) в економіку.
Людино-орієнтований	Програми психосоціальної підтримки (ментальне здоров'я); масштабна перекваліфікація кадрів під потреби відновлення.	Збереження та якісний розвиток людського капіталу; подолання структурного безробіття.
Комунікативний	Посилення тристороннього соціального діалогу; розширення колективно-договірного регулювання в умовах кризи.	Досягнення суспільного консенсусу та балансу інтересів держави, бізнесу і найманих працівників.

Джерело: запропоновано автором з урахуванням [1,2,3].

Виділення комунікативного підходу зумовлене необхідністю підкреслити важливість активного соціального діалогу у часи кризи. Комунікативний підхід через соціальний діалог дозволяє збалансувати обмеження (такі як спрощення процедур звільнення), які виникли через воєнний стан. Гідну працю неможливо забезпечити зусиллями лише держави чи лише бізнесу, а для отримання підтримки від західних партнерів (МОП, ЄС) Україна має демонструвати узгодженність реформ ринку праці з профспілками та асоціаціями роботодавців.

Підсумовуючи вищенаведене, слід зазначити, що система сприяння гідній праці в умовах війни трансформується з інструменту соціального захисту на фундаментальний механізм національної резильєнтності. Ключовою умовою успішності запропонованих стратегій є посилення тристороннього соціального діалогу (держава–роботодавці–профспілки), що дозволить збалансувати інтереси економічної ефективності та соціальної справедливості. Перспективним напрямом

подальших досліджень є розробка методології оцінювання втрат людського капіталу та механізмів його репатріації у повоєнний період.

Література

1. *Стратегія МОП про перехідне співробітництво для України на 2024–2025 роки*. Міжнародна організація праці. Женева: МОП, 2024. 42 с. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-budapest/documents/publication/wcms_920922.pdf (дата звернення 16.03.2026)
2. *World Employment and Social Outlook*: Trends 2025. International Labour Office. Geneva : ILO, 2025. URL: https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/in-full/introduction-the-global-labour-market-landscape-in-2025/?gad_source=1&gad_campaignid=22228224717&gbraid=0AAAAAoVy5F7_I1jbZmsF9VSeho467l2Y9&gclid=Cj0KCQjw-pHPBhCdARIsAHXYWP9zCFeH3ICcgepfJbIV5VWqxZgPCVWdBcPd43CLqXliTqt6tFiySrQaArehEALw_wcB (дата звернення 16.03.2026)
3. *Towards an effective, influential and inclusive social dialogue in Ukraine*: The path to recovery and reconstruction 2025. Update of the 2019 Green Paper. International Labour Office. Geneva : ILO, 2025. 48 p. URL: https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-08/20250314_ILO_UkraineGreenPaper_EN_ONLINE_NEW2%201.pdf (дата звернення 16.03.2026)

УДК: 331.101.6:005.336.1

Пужанський Іван Миколайович
аспірант кафедри управління персоналом і економіки праці,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ІНДИКАТОРИ ГІДНОЇ ПРАЦІ ДЛЯ ВНУТРІШНЬОГО МОНІТОРИНГУ НА РІВНІ ПІДПРИЄМСТВА

JEL classification: *M320; O130*

У сучасних умовах питання гідної праці вже не можна розглядати лише як загальну соціальну декларацію чи абстрактну цінність. Для підприємства це, насамперед, практичне питання управління персоналом, стабільності колективу, продуктивності праці та репутації роботодавця. Саме тому дедалі більшої ваги набуває внутрішній моніторинг, який дозволяє не просто констатувати окремі проблеми, а системно оцінювати, наскільки трудове середовище на підприємстві справді відповідає принципам гідної праці.

На рівні підприємства гідна праця повинна вимірюватися через конкретні індикатори, які можна відстежувати в динаміці. Такі індикатори мають бути зрозумілими для керівництва, кадрової служби та самих працівників. Їх цінність полягає в тому, що вони дають змогу побачити не лише формальне дотримання норм, а й реальний стан соціально-трудових відносин. Якщо підприємство не проводить такого моніторингу, це може призвести до багатьох негативних наслідків — зниження мотивації, прихована плинність кадрів, професійне вигорання, зростання конфліктності. Такі негативні ефекти часто залишаються непоміченими до того моменту, коли починають прямо впливати на результати діяльності.

Першим базовим індикатором гідної праці є оплата праці. Саме через неї працівник найчастіше оцінює ставлення роботодавця до себе та цінність власної праці для організації. Однак у внутрішньому моніторингу доцільно оцінювати не лише номінальний розмір заробітної плати. Важливо аналізувати своєчасність виплат, співвідношення постійної та змінної частин заробітку, прозорість системи преміювання, диференціацію оплати між категоріями персоналу, а також суб'єктивне сприйняття працівниками справедливості винагороди. Навіть відносно конкурентний рівень заробітної плати не завжди означає наявність гідної праці, якщо працівник не розуміє логіки нарахувань або стикається з непрозорими умовами винагороди.

Другим важливим блоком є безпека та умови праці. Йдеться не тільки про дотримання інструкцій з охорони праці або проведення формальних інструктажів. У широкому розумінні це питання того, наскільки робоче середовище не загрожує здоров'ю працівника, не створює надмірного фізичного чи психологічного навантаження та забезпечує нормальні умови виконання трудових функцій. Для внутрішнього моніторингу тут можуть використовуватися такі показники, як рівень виробничого травматизму, кількість порушень вимог охорони праці, доступність засобів індивідуального захисту, санітарно-гігієнічні характеристики робочих місць, а також оцінка працівниками психологічної безпеки в колективі. На практиці саме психологічний аспект часто випадає з уваги, хоча конфліктне середовище, тиск з боку керівництва або постійний стрес також формують дефіцит гідної праці.

Окремого значення набуває баланс між роботою та особистим життям. Сьогодні цей індикатор уже не можна вважати другорядним, особливо в умовах цифровізації та постійної доступності працівника поза межами робочого часу. Якщо людина систематично перевантажена, регулярно працює понаднормово, не має можливості повноцінно відновлюватися, це рано чи пізно призводить до зниження ефективності та емоційного виснаження. Для оцінювання цього аспекту можна використовувати дані про тривалість робочого часу, частоту понаднормових робіт, використання відпусток, кількість лікарняних через перевтому, а також результати внутрішніх опитувань щодо задоволеності графіком роботи. На окремих підприємствах доцільно також оцінювати можливість гнучкого графіка або дистанційного формату там, де це не шкодить виробничому процесу.

Ще одним важливим індикатором є стабільність зайнятості. Для працівника відчуття гідної праці тісно пов'язане не лише з поточним рівнем доходу, а й з упевненістю у завтрашньому дні. Якщо на підприємстві спостерігається висока плинність кадрів, короткостроковість трудових відносин або постійна невизначеність щодо збереження робочого місця, це негативно впливає на лояльність персоналу і якість праці. Тому внутрішній моніторинг повинен охоплювати коефіцієнт плинності, середню тривалість зайнятості, частку працівників, які звільняються з власної ініціативи, а також причини звільнень. Особливо цінною є інформація, отримана в межах вихідне інтерв'ю (exit-interview), оскільки вона дозволяє зрозуміти, де саме підприємство втрачає якість трудового середовища.

До системи індикаторів гідної праці доцільно також включати можливості професійного розвитку. Працівник сприймає свою працю як більш гідну тоді, коли бачить перспективу зростання, навчання та розширення професійних компетентностей. Якщо підприємство не інвестує у розвиток персоналу, то навіть за прийнятного рівня оплати праці воно поступово втрачає мотиваційний потенціал. У цій частині можуть оцінюватися витрати на навчання персоналу, кількість працівників, які пройшли підвищення кваліфікації, участь у внутрішніх і зовнішніх програмах розвитку, наявність кадрового резерву та зрозумілість кар'єрних траєкторій.

Не менш важливим є соціальний захист працівників. Для внутрішнього моніторингу значення мають не лише передбачені законом гарантії, а й додаткові інструменти підтримки: медичне страхування, допомога у складних життєвих обставинах, програми добробуту, підтримка батьківства, адаптація нових працівників, корпоративні ініціативи у сфері здоров'я. Усе це прямо впливає на відчуття захищеності та знижує соціальну напруженість у колективі.

Окремо варто наголосити на залученості працівників до управлінських процесів і якості внутрішнього діалогу. Там, де працівник має можливість бути почутим, вносити пропозиції, отримувати зворотний зв'язок і розуміти логіку рішень керівництва, формується інший рівень довіри до роботодавця. Саме тому для внутрішнього моніторингу важливо аналізувати не тільки формальні показники, а й результати опитувань задоволеності працею, рівень довіри до керівництва, ступінь участі персоналу у вирішенні виробничих питань.

Отже, внутрішній моніторинг гідної праці на рівні підприємства має бути комплексним і регулярним. Його не слід обмежувати лише обліком заробітної плати чи дотриманням вимог охорони праці. Реальна система індикаторів повинна охоплювати оплату праці, безпеку, баланс між роботою та особистим життям, стабільність зайнятості, професійний розвиток, соціальний захист і якість соціального діалогу. Саме такий підхід дає можливість не лише фіксувати проблеми, а й вчасно реагувати на них, підвищуючи якість трудового життя працівників і водночас зміцнюючи кадрову стійкість підприємства.

Для практичної реалізації такого моніторингу варто застосовувати комбінований підхід – поєднання збору об'єктивних даних діяльності підприємства та суб'єктивних оцінок. Об'єктивні показники (статистика плинності, рівень витрат на навчання, обсяг понаднормових годин) мають доповнюватися регулярними анонімними опитуваннями персоналу. Це дозволяє порівняти економічні результати з реальним сприйняттям справедливості та безпеки самими працівниками. На основі отриманих даних доцільно розраховувати інтегральний індекс гідної праці, який відображатиме динаміку змін у кожному підрозділі. Такий формат вимірювання перетворює моніторинг на інструмент зворотного зв'язку, що допомагає керівництву приймати обґрунтовані рішення для зміцнення кадрового потенціалу та усунення соціальних ризиків ще до їхнього переходу у стадію конфлікту.

Література

1. Колот А. М., Герасименко О. О. *Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення.* Київ : КНЕУ, 2017. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/afc42c16-d024-465c-9033-f1660c75b5db/download (дата звернення 14.04.2026)

2. Колот А. М. *Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку*. Київ : КНЕУ, 2010. URL: https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/1965 (дата звернення 15.04.2026)

3. *Державна служба статистики України*. Ринок праці в Україні. Київ, 2021. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/07/zb_rp_2021.pdf (дата звернення 14.04.2026)

4. Познанська І.В., Подвальна Н.Е. Психофізіологічний стан HR-фахівців в екстремальних умовах праці: ви-клики, індикатори та управлінські рішення. *Журнал «Наукові інновації та передові технології.* 2026. № 1(53). С. 2040-2056. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-1(53)-2040-2056

УДК: 331.44:004.9

Сорока Олександра Володимирівна
к.е.н., доцент кафедри управління персоналом і економіки праці,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ЦИФРОВІЗАЦІЯ РОБОЧОГО СЕРЕДОВИЩА ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПЕРСОНАЛУ

JEL classification: *J240; M120; O330*

Синдром емоційного вигорання розглядається як довготривала стресова реакція, що виникає внаслідок хронічного впливу професійних стресорів, зокрема у представників професій, діяльність яких передбачає інтенсивну міжособистісну взаємодію. Даний синдром виконує функцію психологічного захисту та проявляється у частковому або повному емоційному відстороненні у відповідь на психотравмуючі чинники, набуваючи ознак більш складної форми хронічної втоми.

Впровадження новітніх технологій, автоматизація виробничих процесів та поширення дистанційних форм зайнятості створюють додаткові можливості для оптимізації праці, підвищення продуктивності та покращення балансу між професійною діяльністю і особистим життям. Водночас зазначені трансформації супроводжуються зростанням ризиків професійного вигорання, що зумовлено появою нових викликів, пов'язаних із переходом до дистанційного та гібридного форматів роботи. Особливо вразливою категорією в цьому контексті є працівники старшого віку, для яких цифровізація нерідко виступає значущим стресогенним фактором, що ускладнює адаптацію до нових умов праці та сприяє розвитку професійного вигорання.

Одним із ключових трендів останніх років у сфері HR-менеджменту є активне впровадження HRM-систем. Такі системи виступають важливим інструментом управління персоналом і широко застосовуються в організаціях різного масштабу та галузевої належності [1]. Окрім виконання базових функцій кадрового обліку (ведення штатного розпису, облік робочого часу, управління відпустками, нарахування податкових і пенсійних виплат тощо), HRM-системи включають розвинений функціональний модуль, орієнтований на якісні аспекти управління персоналом. Зокрема, йдеться про моніторинг компетенцій працівників, планування кар'єрного розвитку, організацію навчання та підвищення кваліфікації, формування кадрового резерву, а також оцінювання ефективності персоналу. Додатково HRM-системи забезпечують реалізацію концепції самообслуговування працівників (self-service), що передбачає можливість дистанційного доступу до персональних даних, їх часткового редагування, перегляду внутрішніх вакансій та подання резюме через корпоративні HR-портали. Використання інструментів автоматизованого аналізу кандидатів сприяє прискоренню процесів підбору персоналу та підвищенню точності прийняття кадрових рішень. Застосування HRM-систем сприяє не лише зростанню продуктивності праці, але й зниженню рівня професійного вигорання. Це досягається завдяки мінімізації рутинних операцій, зменшенню адміністративного навантаження та скороченню кількості стресогенних факторів, пов'язаних із виконанням кадрових процедур.

Водночас цифровізація супроводжується не лише перевагами, але й низкою суттєвих ризиків. Одним із ключових негативних чинників є інформаційний стрес, який у сучасній психології розглядається як різновид професійного стресу, що виникає під впливом надмірного інформаційного навантаження. Такий стан формується внаслідок дії інтенсивних інформаційних потоків, високої доступності інформаційного середовища, значного обсягу, зокрема негативного, контенту та інших факторів. Прояви інформаційного стресу фіксуються на фізичному, емоційному та поведінковому рівнях, що свідчить про його комплексний характер.

Додатковим джерелом стресу виступає страх втрати роботи, зумовлений недостатнім рівнем володіння цифровими технологіями або сумнівами щодо здатності їх опанування. Особливо гостро ця проблема проявляється серед працівників старших вікових груп, які нерідко відчувають труднощі адаптації до швидких змін цифрового середовища. Це може спричиняти відчуття професійної невідповідності, соціального відставання та неможливості відповідати динаміці сучасної корпоративної культури, що, у свою чергу, підсилює ризики розвитку професійного вигорання.

Важливою проблемою, пов'язаною з цифровізацією, є також забезпечення безпеки та конфіденційності персональних даних. Сучасні організації акумулюють значні обсяги інформації, що підвищує їхню вразливість до кіберзагроз. У зв'язку з цим зростає необхідність інвестування в системи кібербезпеки, а також у навчання персоналу основам захисту інформації та протидії кіберзлочинності. Водночас такі заходи можуть ускладнювати процеси професійної підготовки, посилюючи психологічне навантаження на працівників.

Окремої уваги заслуговує трансформація режиму робочого часу. Попри те, що цифровізація створює передумови для впровадження гнучкого графіка роботи, на практиці нерідко формується протилежна тенденція – очікування постійної доступності працівника. Така практика сприяє розмиванню меж між робочим і особистим життям, підвищує рівень тривожності через можливість пропустити важливу інформацію або комунікацію та, як наслідок, виступає додатковим чинником розвитку професійного вигорання [2, p. 6]. Ще одним ризиком, пов'язаним із цифровізацією робочого середовища, є широке впровадження цифрових інструментів у повсякденну професійну діяльність. Це може призводити до явища технологічного перевантаження, за якого працівники відчувають надмірний тиск через значний обсяг інформації та інтенсивність комунікаційних потоків, з якими вони стикаються щоденно. У свою чергу, такий стан спричиняє підвищене емоційне напруження, формуючи відчуття необхідності працювати швидше та виконувати більший обсяг завдань, що в підсумку сприяє розвитку професійного вигорання [2, p. 7]. Додатковим стресогенним фактором виступають технічні збої, які є невід'ємним супутником процесів цифровізації. Порушення роботи цифрових систем, збої програмного забезпечення або проблеми з доступом до ресурсів можуть істотно ускладнювати виконання професійних обов'язків і підвищувати рівень напруження серед працівників. Окрім цього, актуалізується проблема цифрового шахрайства, що створює додаткові ризики, особливо для працівників управлінського рівня, діяльність яких пов'язана з обробкою конфіденційної інформації та прийняттям відповідальних рішень.

Таким чином, феномен професійного вигорання, який уперше було концептуалізовано у 1970-х роках як наслідок хронічного стресу, у сучасних умовах набуває ознак складного багатофакторного явища, що формується під впливом соціальних, організаційних та індивідуальних чинників. Сучасна трансформація трудового середовища, зокрема його цифровізація, істотно змінює як механізми виникнення, так і форми прояву цього синдрому. З одного боку, цифровізація сприяє оптимізації трудових процесів, зниженню трудових витрат і підвищенню продуктивності праці, що в окремих випадках може зменшувати рівень професійного вигорання. Використання HRM-систем, автоматизація рутинних операцій і впровадження гнучких форм організації праці розширюють можливості працівників щодо ефективного управління професійними обов'язками та підтримання балансу між роботою і особистим життям. Позитивний вплив цифровізації особливо помітний у сферах, де критично важливими є швидкість обробки інформації та точність даних, зокрема у сфері охорони здоров'я. З іншого боку, цифровізація породжує нові виклики. Технологічне перевантаження, вимога постійної доступності, а також страх втрати професійної релевантності зумовлюють зростання рівня стресу серед працівників. Особливої актуальності набуває проблема адаптації працівників старшого віку до нових технологічних умов, що підкреслює необхідність розробки ефективних програм навчання та впровадження інклюзивних підходів в управлінні персоналом. Додатковими факторами ризику залишаються загрози кібербезпеці та порушення конфіденційності даних, що потребує значних організаційних і фінансових ресурсів, а також підвищення рівня цифрової грамотності персоналу.

Проведений аналіз засвідчує, що цифровізація водночас виконує амбівалентну функцію: з одного боку, вона сприяє підвищенню ефективності праці, автоматизації рутинних процесів та розвитку гнучких форм зайнятості, що може знижувати рівень професійного стресу; з іншого – породжує нові стресогенні фактори, зокрема інформаційне перевантаження, технологічну залежність, необхідність постійної доступності працівника, ризики кібербезпеки та труднощі адаптації окремих категорій персоналу. Отже, цифрова трансформація робочого середовища істотно змінює механізми виникнення та прояву синдрому професійного вигорання, актуалізуючи необхідність системного підходу до його профілактики. Ефективне управління даним явищем потребує поєднання технологічних рішень із розвитком людського потенціалу, зокрема через підвищення цифрової компетентності працівників, впровадження програм психологічної підтримки та формування корпоративної культури, орієнтованої на збереження психоемоційного благополуччя персоналу.

Література

1. A.M. Kaihlanen. The effects of digitalisation on health and social care work: a qualitative descriptive study of the perceptions of professionals and managers. BMC Health Services Research. 2023. Vol. 23. pp. 714. URL: https://link.springer.com/article/10.1186/s12913-023-09730-y (дата звернення 2.04.2026).

2. Hu D., Lan Y. The dual path effect mechanism study of digital-HRM on employee innovative performance and cyberloafing. *PLoS ONE.* 2024. Vol. 19, № 8. e0307195. DOI: https://doi.org/10.1371/journal.pone.0307195 (дата звернення 2.04.2026).

УДК: 378:796:37.015.3

Щерба Василь Валерійович
викладач кафедри управління персоналом і економіки праці,
Одеський національний економічний університет (Україна)

МУЛЬТИДИСЦИПЛІНАРНИЙ ПІДХІД ДО РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ СТУДЕНТІВ

JEL classification: *I230*

Сучасна вища освіта дедалі виразніше орієнтується не лише на передачу професійних знань, а й на формування цілісної, соціально відповідальної та життєстійкої особистості здобувача освіти. За таких умов фізичне виховання доцільно розглядати не як другорядний елемент навчального плану, а як повноцінний інструмент розвитку особистості. Його значення виходить далеко за межі вдосконалення фізичних якостей, оскільки систематична рухова активність впливає на самодисципліну, емоційну рівновагу, здатність до самоорганізації, комунікацію в колективі та готовність до подолання труднощів. [5].

Актуальність теми зумовлена зниженням рухової активності студентської молоді, зростанням психоемоційного навантаження та потребою сучасного ринку праці у випускниках із розвиненими універсальними компетентностями. Водночас саме студентський вік є періодом формування поведінкових моделей, що визначають якість життя в майбутньому. [1, с. 27; 3; 5].

У цьому контексті особливого значення набуває мультидисциплінарний підхід. Його сутність полягає в інтеграції різних наукових і практичних площин для розв'язання однієї освітньої проблеми. Стосовно фізичного виховання це означає поєднання педагогічного, психологічного, медико-біологічного, соціального та цифрового компонентів. Такий підхід дозволяє розглядати фізичне виховання не як сукупність вправ і нормативів, а як середовище, у якому студент набуває досвіду саморозвитку, вчиться відповідально ставитися до власного здоров'я і взаємодіяти з іншими людьми. [2, с. 15; 4].

Педагогічний вимір мультидисциплінарного підходу передбачає, що організація занять має будуватися на принципах студентоцентрованості, варіативності й індивідуалізації. Традиційна модель, зорієнтована переважно на виконання однакових нормативів для всіх, дедалі менше відповідає потребам сучасного студентства. Натомість ефективнішою є така модель, у якій враховуються фізична підготовленість, стан здоров'я, мотиваційний профіль, попередній руховий досвід і навіть психологічна готовність студента до певних видів активності. Це дозволяє зробити участь у заняттях не формальною, а особистісно значущою. [5].

Важливою рисою сучасного фізичного виховання є зміщення акценту з жорсткого контролю результату на оцінювання індивідуального прогресу. Якщо студент бачить власну позитивну динаміку, відчуває досяжність цілей і розуміє практичну користь занять, його внутрішня мотивація зростає. Саме тому в системі фізичного виховання доцільно ширше застосовувати персональні освітні траєкторії, елементи вибору видів рухової активності, самоконтроль, рефлексію та методики, що розвивають відповідальне ставлення до власного фізичного стану. [2, с. 112].

Психологічна складова мультидисциплінарного підходу полягає в розумінні того, що фізична активність є не лише фізіологічним, а й емоційно-поведінковим чинником. Регулярні заняття позитивно впливають на рівень тривожності, емоційний тонус, самооцінку та суб'єктивне відчуття контролю над власним життям. Для студентів це особливо важливо, оскільки вони часто поєднують навчання з роботою, мають високий рівень інформаційного навантаження і стикаються з невизначеністю щодо майбутньої професійної реалізації. За таких умов фізичне виховання може виконувати функцію природного ресурсу психічної стабілізації. [3].

Не менш вагомим є вплив фізичного виховання на розвиток вольових якостей. Систематичне виконання вправ, дотримання режиму занять, подолання втоми, поступове досягнення складніших цілей формують наполегливість, організованість, самоконтроль і здатність працювати на результат. Ці якості мають міжсферове значення, адже проявляються не лише в спортивній або навчальній діяльності, а й у повсякденній поведінці, професійному становленні та соціальній адаптації молодої людини. [2, с. 148].

Соціальний компонент мультидисциплінарного підходу реалізується через командні, парні та групові форми занять. Саме у спільній руховій діяльності студент опановує комунікативну культуру, вчиться дотримуватися правил, узгоджувати власні дії з діями інших, нести відповідальність за спільний результат, конструктивно переживати перемоги й поразки. Такі якості є надзвичайно важливими для сучасного фахівця, незалежно від його професійного профілю. Отже, фізичне виховання може виступати ефективним засобом формування soft skills, які нині мають високий попит у професійному середовищі. [2, с. 48; 4].

Медико-біологічний аспект проблеми полягає в тому, що раціонально організоване фізичне виховання сприяє профілактиці гіподинамії, порушень постави, надмірної маси тіла, функціональних розладів серцево-судинної та дихальної систем, а також негативних наслідків хронічного сидячого способу життя. Проте для досягнення такого ефекту одних лише занять недостатньо. Необхідним є включення в освітній процес знань про дозування навантаження, відновлення, сон, харчування, самоспостереження за реакціями організму та безпечну рухову поведінку. Саме в цьому проявляється зв'язок фізичного виховання з формуванням здоров'язбережувальної компетентності студентів. [1, с. 93; 3].

У сучасних умовах мультидисциплінарний підхід доцільно поєднувати з цифровими інструментами. Мобільні застосунки, фітнес-трекери, онлайн-платформи, електронні щоденники активності та відеоаналіз техніки вправ розширюють можливості індивідуалізації занять і підтримання зворотного зв'язку між викладачем та студентом. Водночас цифровізація має залишатися засобом, а не самоціллю. Її цінність полягає в тому, що вона допомагає студентові краще усвідомлювати власний прогрес, відстежувати регулярність рухової активності, аналізувати помилки та підтримувати мотивацію в умовах змішаного або дистанційного формату навчання. [5].

Практична реалізація мультидисциплінарного підходу у фізичному вихованні передбачає міжфахову взаємодію. Університетське освітнє середовище дає можливість поєднати зусилля викладача фізичного виховання, психолога, медичного працівника, фахівця з реабілітації, куратора академічної групи та, за потреби, спеціаліста з цифрового супроводу освітнього процесу. Така модель дозволяє більш точно враховувати індивідуальні потреби здобувачів освіти, знижувати ризики перевантаження, своєчасно реагувати на ознаки дезадаптації й формувати в студентів цілісне розуміння здорового способу життя. [4; 5].

Окремої уваги потребує питання змісту занять. У межах мультидисциплінарного підходу фізичне виховання не повинно обмежуватися лише розвитком сили, витривалості чи швидкості. Доцільно включати елементи, що розвивають координацію, тілесну усвідомленість, мобільність, навички саморегуляції, дихальні практики, вправи на зниження психоемоційного напруження, а також теоретичні міні-модулі з основ здоров'я. Таке поєднання підсилює практичну цінність дисципліни та сприяє кращому перенесенню отриманих знань і навичок у повсякденне життя студента. [2, с. 205].

Важливим критерієм ефективності фізичного виховання в закладі вищої освіти є не лише рівень фізичної підготовленості, а й ширший спектр результатів. До них доцільно відносити стабільність участі в заняттях, позитивну динаміку самопочуття, зростання мотивації до рухової активності, формування навичок самоконтролю, підвищення впевненості у власних силах, покращення соціальної взаємодії та відповідальніше ставлення до власного здоров'я. Саме такий багатовимірний підхід до результатів відповідає сучасному розумінню якості освіти. [5].

Отже, мультидисциплінарний підхід до розвитку особистості студентів засобами фізичного виховання є науково обґрунтованим і практично доцільним. Його впровадження дає змогу поєднати оздоровчу, освітню, виховну, психологічну та соціалізувальну функції фізичного виховання в єдиній системі. Саме в такій моделі фізичне виховання перестає бути периферійною дисципліною та перетворюється на важливий чинник формування людського потенціалу, культури здоров'я та особистісної зрілості студентської молоді. [4; 5].

Перспективи подальшого розвитку цієї проблематики пов'язані з удосконаленням інструментів оцінювання особистісних результатів фізичного виховання, адаптацією міждисциплінарних програм до умов конкретного закладу вищої освіти та пошуком оптимального поєднання очного, змішаного й цифрового форматів роботи. Для університетів це відкриває можливість розглядати фізичне виховання як стратегічний ресурс підвищення якості освітнього середовища та зміцнення благополуччя студентів. [5].

Література

1. Андрєєва О. В. Т*еоретико-методологічні засади рекреаційної діяльності різних груп населення*. Київ : НУФВСУ, 2015. 280 с. DOI: https://doi.org/10.32652/tmfvs.2015.2.29-43

2. Круцевич Т. Ю., Пангелова Н. Є., Трачук С. В. *Теорія і методика фізичного виховання*. Київ : Олімпійська література, 2017. Т. 2. 448 с.

3. *World Health Organization.* WHO guidelines on physical activity and sedentary behaviour. Geneva : WHO, 2020. 104 p.
4. UNESCO. Quality Physical Education (QPE): Guidelines for Policy-Makers. Paris : UNESCO, 2015. 84 p.
5. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). Brussels : ENQA, 2015. 32 p.

УДК: 339.727.22:31

Березорудський Андрій Миколайович
доктор філософії з економіки, ст. викладач кафедри статистики та математичних методів в економіці,
Одеський національний економічний університет (Україна)
Сіренко Анна Олександрівна
здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня, факультету економіки і управління підприємництвом,
Одеський національний економічний університет (Україна)

СТАТИСТИЧНИЙ АНАЛІЗ РОЛІ ROUND-TRIPPING У ФОРМУВАННІ СТРУКТУРИ ПРЯМИХ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В УКРАЇНІ

***JEL classification:** F210*

Прямі іноземні інвестиції є важливим чинником розвитку національної економіки, оскільки сприяють залученню фінансових ресурсів, технологій та управлінського досвіду. Водночас сучасні інвестиційні процеси в Україні характеризуються складною структурою, у якій вагому роль відіграють операції round-tripping, що можуть суттєво впливати на обсяги та реальний зміст інвестиційних потоків.

Відповідно до методології Національного банку України, round-tripping означає процес спрямування резидентами капіталу за кордон із подальшим його поверненням в економіку країни у вигляді прямих іноземних інвестицій [1]. Такі операції здійснюються через іноземні дочірні або асоційовані компанії та можуть бути зумовлені податковими, фінансовими та інституційними чинниками. У статистиці вони відображаються як іноземні інвестиції, хоча фактично мають внутрішнє походження, що призводить до викривлення оцінки інвестиційної активності.

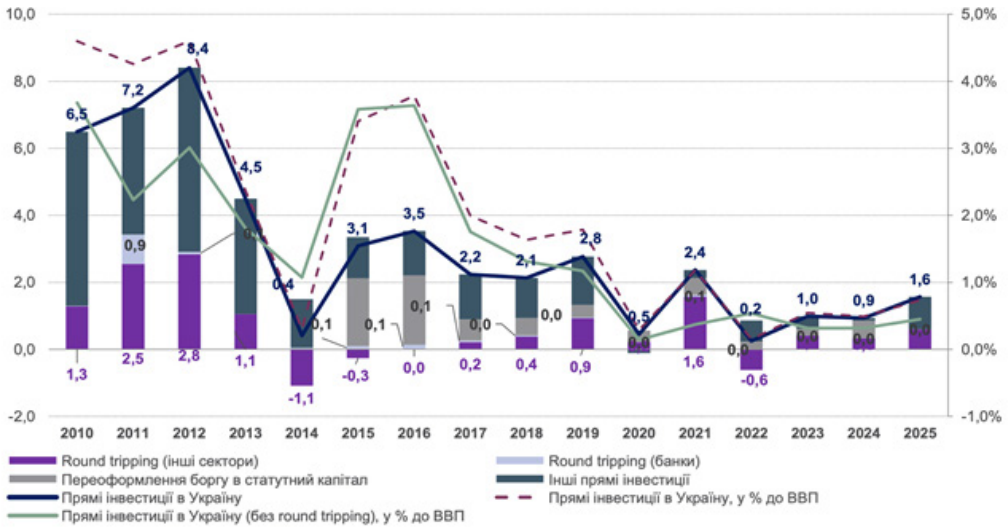


Рис. 1. Вплив операцій round-tripping на обсяги прямих іноземних інвестицій в Україну

Джерело: [2]

Рис. 1 ілюструє динаміку обсягів прямих іноземних інвестицій в Україну протягом 2010–2025 рр., а також внесок операцій round-tripping у їх формування. Представлені дані дозволяють простежити зміну загальних обсягів інвестицій і оцінити їх структурну складову, зокрема частку капіталу внутрішнього походження.

У 2010–2012 рр. спостерігалося стійке зростання прямих іноземних інвестицій – з 6,5 до 8,4 млрд дол. США, при цьому вагому частину становили операції round-tripping (1,3–2,8 млрд дол. США). Це свідчить про значну роль повернення українського капіталу вже на початковому етапі досліджуваного періоду.

У 2013–2014 рр. відбулося різке скорочення інвестиційної активності: у 2014 році обсяг інвестицій знизився до 0,4 млрд дол. США, а round-tripping набув від'ємного значення (–1,1 млрд дол. США), що відображає відтік капіталу. У 2015–2019 рр. динаміка інвестицій була нестійкою (2,1–3,5 млрд дол. США), проте роль round-tripping залишалася суттєвою, зокрема у 2019 році його обсяг становив близько 0,9 млрд дол. США при загальних інвестиціях 2,8 млрд дол. США.

У 2020 році інвестиції скоротилися до 0,5 млрд дол. США, що супроводжувалося майже нульовими значеннями round-tripping. У 2021 році відбулося відновлення інвестицій до 2,4 млрд дол. США, причому 1,6 млрд дол. США припадало на операції повернення капіталу, тобто понад половину загального обсягу.

Подальший період характеризується новими шоками. У 2022 році обсяг прямих іноземних інвестицій скоротився до 0,2 млрд дол. США, а round-tripping набув від'ємного значення (–0,6 млрд дол. США), що відображає значні ризики та втрату інвестиційної привабливості в умовах воєнних дій. У 2023–2024 рр. спостерігається поступове відновлення інвестиційних потоків. Зокрема, у 2025 році обсяг прямих іноземних інвестицій становив 1,6 млрд дол. США, при цьому round-tripping досяг 0,6 млрд дол. США, що свідчить про збереження його вагомої ролі у формуванні інвестиційних надходжень. Водночас загальні обсяги інвестицій залишаються нижчими порівняно з докризовими періодами.

Згідно з даними Національного банку України, частка round-tripping у загальному обсязі прямих іноземних інвестицій характеризується значною мінливістю [3]. Зокрема, у 2011 році ця частка становила 48%, у 2019 році – 35%, а у 2021 році досягла максимального значення – 68%, що означає домінування операцій повернення капіталу у формуванні інвестиційних потоків.

У середньому за досліджуваний період частка round-tripping становить близько 25%, що підтверджує його системний характер. Така динаміка свідчить про те, що значна частина інвестицій, які статистично відображаються як іноземні, фактично має внутрішнє походження, що ускладнює об'єктивну оцінку реального припливу іноземного капіталу в економіку України.

Аналіз секторальної структури свідчить, що основна частина операцій round-tripping припадає на інші (небанківські) сектори економіки. Наприклад, у 2023 році загальний обсяг таких операцій становив 414 млн дол. США, з яких лише 1 млн дол. припадав на банківський сектор, тоді як 413 млн дол. – на інші сектори. Подібна ситуація спостерігається і в інші роки, що вказує на домінування корпоративних схем інвестування через іноземні компанії.

Крім того, у структурі інструментів прямих інвестицій переважають операції участі в капіталі, на які припадає основна частина round-tripping. Наприклад, у 2025 році обсяг round-tripping у формі участі в капіталі становив 388 млн дол. США, що значно перевищує аналогічні показники за борговими інструментами. Це свідчить про довгостроковий характер таких інвестицій та їх орієнтацію на встановлення контролю над підприємствами.

Отже, проведений аналіз показав, що операції round-tripping відіграють важливу роль у формуванні обсягів і структури прямих іноземних інвестицій в Україні. У окремі роки їх частка є значною, що підтверджує активне повернення національного капіталу через іноземні юрисдикції. Це призводить до того, що офіційні статистичні дані не повною мірою відображають реальний приплив іноземного капіталу.

Разом з тим результати дослідження показали, що основна частина операцій round-tripping здійснюється у небанківських секторах економіки та реалізується переважно через інструменти участі в капіталі, що демонструє їх довгостроковий характер. Це підтверджує використання корпоративних схем інвестування та орієнтацію на встановлення контролю над підприємствами. У зв'язку з цим врахування операцій round-tripping є необхідною умовою для більш об'єктивної оцінки реальних обсягів прямих іноземних інвестицій та формування ефективної державної інвестиційної політики.

Література

1. *Методологічний коментар до статистики прямих інвестицій* / Національний банк України : сайт. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FDI_methodological_notes.pdf (дата звернення: 02.04.2026).

2. *Оцінка обсягів прямих іноземних інвестицій, в яких кінцевим контролюючим інвестором є резидент (round tripping) за 2010 – 2025 роки* / Національний банк України : сайт. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FDI_round_tripping_ICL-DFS_pr.pdf?v=16 (дата звернення: 02.04.2026).

3. *Прямі інвестиції за інструментами та секторами* / Національний банк України : сайт. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external#2011-pryami-investytsii (дата звернення: 03.04.2026).

УДК: 334.012.64:330.34

Білоус Олександр Юрійович
аспірант кафедри статистики та математичних методів в економіці,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ

JEL classification: *L260; L250; R230; O170*

В умовах сучасної геополітичної нестабільності, спричиненої повномасштабним вторгненням Росії в Україну, розвиток малого бізнесу набуває особливого значення як фактор економічної стійкості та відновлення. Малий бізнес, що становить основу підприємницького сектору країни, стикається з унікальними викликами, такими як руйнування інфраструктури, переміщення підприємств та обмежений доступ до ресурсів, але водночас демонструє потенціал для адаптації та інновацій. Дослідження показують, що попри значні втрати, понад 200 тисяч нових індивідуальних підприємців зареєструвалися з початку вторгнення, з піком у 35 587 у вересні 2023 року, переважно в безпечніших регіонах, як Київ, Львів та Одеса. Цей феномен підкреслює трансформацію підприємництва під впливом війни, де мотивації для створення бізнесу включають не лише економічні, а й соціальні фактори, зокрема забезпечення зайнятості та підтримку громад [1].

Вплив війни на малий бізнес проявляється в різкому падінні продажів та операційної активності. Згідно з аналізом, середній спад продажів склав 53% порівняно з 2021 роком, з найбільшим ударом по малим фірмам – 55%, тоді як середні та великі підприємства зазнали втрат на рівні 49% та 46% відповідно. Регіональні відмінності посилюють цю картину: бізнеси на сході та півдні України втратили 70% та 63% продажів, тоді як на заході спад становив лише 39%. Такі втрати зумовлені пошкодженням активів (18% фірм), дефіцитом робочої сили через міграцію та мобілізацію, а також порушенням ланцюгів постачань, що призвело до скасування продажів у 15% компаній. Особливо вразливими виявилися галузі виробництва, торгівлі та послуг, де брак електроенергії та логістичні проблеми змушували призупиняти діяльність [2].

Переміщення бізнесів стало одним з ключових механізмів адаптації до воєнних реалій. Близько 19% підприємств змінили локацію, переважно з регіонів, як Київська, Дніпропетровська та Донецька області, до безпечніших зон, таких як Київ, Харків та Одеса. Безпека була головним мотивом для 65% підприємств, що змінили розташування, хоча це призвело до зростання активності в нових регіонах для понад половини респондентів. Однак переїзд супроводжувався труднощами, такими як культурні відмінності, втрата постачальників та високі витрати на енергію. Бізнеси потребували доступу до нових ринків (60%), обладнання (57%) та місцевих дозволів (47%), що підкреслює необхідність підтримки від регіональних властей та донорів. Переміщені підприємства сприяють розвитку приймаючих регіонів через сплату податків, створення робочих місць та пропозицію якісних продуктів, демонструючи більшу відкритість до співпраці з іноземними донорами [3].

Фінансові бар'єри залишаються критичними для розвитку малого бізнесу в умовах війни. Багато підприємств зазнали втрат понад 100 тисяч доларів (15%), а 40% – до 50 тисяч, з прямим впливом бойових дій на 20%. Зменшення здатності покривати витрати власними коштами зумовило зростання попиту на зовнішнє фінансування. Поствоєнні перешкоди включають недостатність ресурсів (54,1%), високі податки (46,4%), низьку платоспроможність покупців (52,2%) та бюрократію (47,3%). Корупція, інфляція, дорогі сировина та енергія, мінні поля та погана транспортна інфраструктура ускладнюють відновлення. Малі фірми особливо вразливі, отримуючи державну підтримку лише в 6% випадків, порівняно з 15% для великих [1].

Інноваційний потенціал малого бізнесу проявляється в адаптації до воєнних умов через цифровізацію та нові сектори. Діджиталізація виступає ключовим елементом підтримки, зменшуючи бюрократію та спрощуючи процедури. Екосистеми, як державна платформа Diia з понад 70 сервісами, включаючи Diia.Business для реєстрації, освіти та фінансування, а також приватні UNIT.CITY та Genesis з акселераторами та інвестиційними фондами, забезпечують ефективність, доступність та прозорість. Під час війни у 2022 році з'явилися спеціальні розділи для підтримки емігрантів, франчайзингу та грантів на дуальні проекти для оборони. Поствоєнний розвиток фокусується на конкурентоспроможності, інноваціях та інтеграції до ЄС через знаннєві продукти [4].

Жінки-підприємці відіграють дедалі більшу роль у розвитку малого бізнесу під час війни. Вони засновують 48-51% нових підприємств, особливо в роздрібній торгівлі (третина) та IT (34%), з ростом частки жінок-директорів до 30% у 2023 році. Мотивації включають гнучкість, соціальну

відповідальність та забезпечення родин, попри ризики. Дослідження інтерв'ю з 24 жінками-підприємницями та експертами підкреслюють трансформацію підприємництва: війна не зупиняє, а змінює його, стимулюючи нові венчури навіть під обстрілами. Популярні сектори – роздріб (понад 51 тисяча), програмування (12 098) та послуги (11 989) [5].

Державна та донорська підтримка є критичною для стійкості малого бізнесу. Програми включають гранти (до 95 тисяч доларів без акцій), кредити, акселератори та інвестиції в IT та інновації. Під час війни 70% малих та середніх підприємств продовжили роботу, зберігши більшість персоналу. Рекомендації охоплюють інтеграцію з Е-урядом для зменшення витрат, створення хабів для обміну ідеями, використання AI для аналізу даних та соціальних мереж для маркетингу. Навчання для новачків повинно охоплювати фінанси (59,9%), HR (48,7%) та м'які навички, як комунікація (68,3%) [1, 4, 6].

Поствоєнне відновлення малого бізнесу вимагає комплексних заходів для подолання бар'єрів та використання можливостей. Необхідно посилити державну підтримку, стимулювати інвестиції, реформувати економіку для диверсифікації та стійкості до шоків. Розвиток у територіальних громадах через локальні логістичні центри та співпрацю з університетами сприятиме зайнятості та інноваціям. У підсумку, малий бізнес в умовах війни демонструє резилієнтність, але потребує стратегічної підтримки для переходу до знаннєвої економіки та європейської інтеграції.

Література

1. Shepel M., Balan O., Lypynska O. Development paths for small businesses in Ukraine after the war. CES *Working Papers.* 2023. №15 (4). P. 389–414. URL: https://ceswp.uaic.ro/articles/CESWP2023_XV4_SHE.pdf
2. Ukraine: Firms through the War / The World Bank. 2023. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/03/Ukraine.-Firms-through-the-War-Paper-Nov-2023.pdf (дата звернення: 10.02.2026).
3. Polishchuk Ye. Running a business during wartime: Voice of Ukrainian displaced business. *Problems and Perspectives in Management.* 2024. № 22 (3). P. 287–302. DOI: https://doi.org/10.21511/ppm.22(3).2024.23.
4. Sitnicki M. W. Development and Support of Ukrainian Domestic Entrepreneurship in the Knowledge Economy. *Sustainability.* 2024. № 16 (13). P. 5682. DOI: https://doi.org/10.3390/su16135682.
5. Rugina S., Klyver K. War and entrepreneurship: Why ("on earth") do people start businesses in wartime? *Journal of Business Venturing Insights.* 2025. № 24. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2025.e00574.
6. Kostruba A. Managing foreign business operations in Ukraine in the context of war. *Business Horizons.* 2025. № 68 (1). P. 67–81. DOI: https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.01.003.

УДК: 332.1: 330.4

Єжов Михайло Борисович
к.ф.-м. наук, старший науковий співробобітник ,
Державної установи «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень
Національної академії наук України» (Україна)

СТРАТЕГІЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ РЕІНДУСТРІАЛІЗАЦІЇ У КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ НА ПРИКЛАДІ ПОДІЛЬСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

JEL classification: *R120; C020*

Управління реалізацією національних та міжнародних проєктів з боку адміністрацій регіонів є актуальною задачею в контексті післявоєнного відновлення та євроінтеграції. Для її вирішення необхідна інтеграція структур управління на регіональному і національному рівнях, тобто реалізація принципу багаторівневого врядування на практиці (третьої стратегічної цілі Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки». Розглянемо цю задачу на прикладі реалізації програми реіндустріалізації у Подільському районі Одеської області.

Подільський район згідно з існуючим адміністративно-територіальним устроєм займає північ Одеської області і займає в ній перше місце за площею. Основна виробнича спеціалізація району: сільськогосподарське виробництво. В першу чергу слід відзначити рослинництво, яке розвивається завдяки сприятливим кліматичним умовам та родючим чорноземам. Велику врожайність дають зернові культури [1], [2] (пшениця, ячмінь, жито), ріпак, соняшник, кукурудза, цукровий буряк та овочеві культури.

Незважаючи на зручне географічне розміщення і розвинену транспортну інфраструктуру, промисловість району розвинена слабо. Характерними її ознаками є, як правило, низький рівень розвитку технологій, високий ступінь зносу основних фондів та сировинна спрямованість. Багато

підприємств, які свого часу були відомі далеко за межами Одеської області, припинили існування або практично не працюють. Тому в районі існує гостра потреба в розвитку виробничіх підприємств, які будуть створювати високу додану вартість, освоювати місцеві ресурси та покращувати його економічні показники.

Розглядаючи задачу щодо створення нового підприємства в територіальній економічній системі на прикладі Подільського району, ми будемо враховувати наступні фактори:

1) перспективи реалізації продукції, наявність попиту на продукцію;
2) забезпеченість сировиною;
3) забезпеченість кадрами;
4) наявність в регіоні розвиненої транспортно-логістичної інфраструктури;
5) наявність в регіоні аналогічних підприємств;
6) очікувані ефекти: економічний (потенційна додана вартість), бюджетний (надходження податків), соціальний (створення нових робочих місць), екологічний (вплив на довкілля).
7) утворення нових зв'язків у регіональній економіці, які будуть грати стабілізуючу роль.

На основі аналізу статистичних даних про розвиток економіки Подільського району [1], [2] та на основі проведених опитувань представників органів місцевого самоврядування визначені такі пріоритетні напрямки виробництва (згідно 7 переліченим критеріям), в яких варто запропонувати створення нового підприємства:

- виробництво хлібопродуктів (борошна, висівків);
- виробництво соняшникової олії;
- виробництво біопалива.

Щодо останнього напрямку зазначимо його актуальність: в даний час, у період паливної кризи, виробництво в районі власного біопалива сприяло б зниженню ціни дизельного палива.

Виходячи з перелічених критеріїв, насамперед із сировинної та кадрової забезпеченості, підприємство слід розміщувати в одному з колишніх районних центрів: Балта, Ананьїв, Окни, Подільськ, Любашівка, Саврань, Кодима. Сировиною для цих трьох напрямків промислового виробництва будуть відповідно зерно пшениці, насіння соняшнику і ріпак.

Критерієм оптимального вибору міста з цього списку повинен стати мінімальний обсяг вантажоперевезень від місця збору до місця переробки. Цільовою функцією будемо вважати вантажообіг, враховуючи загальну довжину доріг від районних центрів до нового підприємства. Кожен з варіантів розміщення підприємства будемо зображувати у вигляді графа, в якому ребра позначають зв'язок типу "постачальник- споживач".

Один з таких графів зображено на рисунку 1, який відповідає розміщенню зернопереробного підприємства у м. Подільську. На рис. 1 вазі ребра відповідає вантажообіг між містами в тисячах тонно-кілометрів. Вагу визначаємо, як середньорічний обсяг виробництва озимої пшениці за 2016-2019 роки.

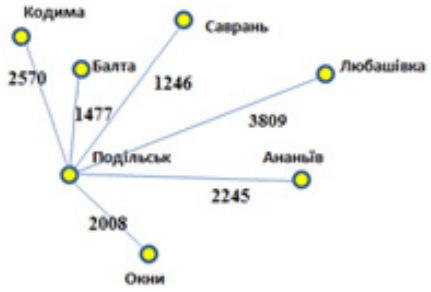


Рис.1. Варіант розміщення зернопереробного підприємства у м. Подільську.
Джерело: розроблено автором на основі [1], [2]

Відстань визначається за допомогою мап Google з урахуванням наявності та стану існуючих доріг. Треба серед таких графів знайти граф з мінімальною сумарною вагою його ребер. Цей граф відповідатиме рішенню задачі про оптимальне розміщення зернопереробного підприємства.

Аналогічним чином діємо при визначенні оптимального розміщення олійноекстракційного заводу (виробництво соняшникової олії) і заводу з виробництва біопалива.

Виходячи з цього аналізу, найбільш доцільно рохміщувати виробництво хлібопродуктів в Балті або в Подільську, олійноекстракційного заводу – теж в Балті або в Подільську, заводу з виробництва біопалива – в Окнах або в Подільську. Таким чином, Подільськ та Балта можуть стати центрами індустріального розвитку Подільського району.

Оперативні цілі управління реалізацією програми реіндустріалізації з боку місцевих органів влади і самоврядування можна визначити, як:

1) залучення підприємств регіону до участі у програмі реіндустріалізації;
2) стимулювання процесу реіндустріалізації;
3) усунення перешкод цьому процесу.

Для досягнення цих цілей необхідно вирішити наступні задачі управління:

- інформування бізнесу про умови залучення до програми реіндустріалізації, про пільги та преференції, що надаються державою та місцевими органами влади учасникам програми
- виявлення існуючих та потенційних драйверів зростання у контексті програми реіндустріалізації
- виявлення бар'єрів, які перешкоджають виконанню програми.

Для контролю виконання вказаних задач управління ми пропонуємо наступні показники:

- обсяг капіталовкладень, залучених для реалізації проєктів економічного розвитку національного та міжнародного масштабів, млн. дол. США
- кількість створених/модернізованих промислових підприємств, що випускають продукцію з високою доданою вартістю, одиниць;
- обсяг продукції, випущеної цими підприємствами в абсолютному (млн. дол. США) та відносному вираженні (частка продукції цих підприємств у загальному обсязі випуску промислової продукції регіону, %);
- рівень локалізації виробничих процесів підприємств, тобто частка компонентів, матеріалів і послуг, що виробляються в середині регіону, у загальному обсязі виробництва продукту, %.

Тези підготовлено за результатами дослідження, що фінансується за рахунок бюджетних коштів МОН України «Комплексне наукове дослідження забезпечення просторового інвестиційно-інноваційного розвитку Українського Причорномор'я» (договір №БФ/С20-2025 з Міністерством освіти і науки України; реєстраційний номер: РК 0125U003488).

Література

1. *Збір урожаю сільськогосподарських культур, плодів, ягід та винограду в Одеській області у 2017 році:* Статистичний бюлетень.- Одеса, 2018. 121 с.
2. *Збір урожаю сільськогосподарських культур, плодів, ягід та винограду в Одеській області у 2019 році:* Статистичний бюлетень.- Одеса, 2020. 96 с.

УДК: 330.322; 303.519.8

Кирилова Людмила Олександрівна
к. ф.-м. н., старший викладач кафедри статистики
та математичних методів в економіці,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ГІБРИДНІ МАТЕМАТИЧНІ МОДЕЛІ В УПРАВЛІННІ СКЛАДНИМИ ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ

JEL classification: *C020; G170*

Сучасні економічні системи характеризуються високою розмірністю параметричного простору та нелінійними взаємодіями між компонентами. Класичні аналітичні підходи часто виявляються обмеженими через неможливість точного опису стохастичної невизначеності та динамічних змін умов середовища. Інтеграція штучного інтелекту дозволяє ідентифікувати приховану динаміку ринків, проте вимагає вирішення проблеми інтерпретованості моделей [1].

Гібридний підхід базується на органічному поєднанні аналітичних диференціальних рівнянь, що описують фундаментальні економічні закони, з нейромережевими блоками. Використання фізично-інформованих архітектур дозволяє інтегрувати економічні обмеження безпосередньо у функцію втрат моделі. Вектор стану економічної системи включає параметри фінансової стійкості та керуючи впливи. Використання параметричних апроксимацій через ряди Тейлора знижує обчислювальні витрати на кілька порядків [2]. Застосування декомпозиційних підходів дозволяє моделювати великі системи шляхом їх розділення на взаємопов’язані підсистеми меншої розмірності.

Концепція цифрового двійника економічного об’єкта передбачає створення віртуальної копії, що еволюціонує синхронно з реальним об'єктом. Адаптивне калібрування параметрів дозволяє

враховувати деградацію точності моделі через зміну зовнішнього середовища або структурні зсуви в економіці. Система безперервно моніторить розбіжність між прогнозом та фактом, автоматично коригуючи найбільш чутливі параметри моделі. Економічна надійність оцінюється через аналіз впливу різних типів збурень: накопичувальних (боргове навантаження), миттєвих (кризи) та змішаних. Моделювання точок зміни середовища дозволяє передбачати переходи системи у критичні стани та вчасно ідентифікувати небезпечні тенденції.

Як конкретний приклад розглянемо систему забезпечення національної енергетичної безпеки в умовах воєнного стану та переходу до «зеленої» енергетики. Це складна економічна система, оскільки вона поєднує державне регулювання, ринкові механізми, технологічні обмеження та високий ступінь невизначеності. Компонентами вектору стану є: обсяг генерації електроенергії, рівень запасів палива, пропускна здатність мереж, потреба ринку на добу. Параметри моделі: коефіцієнти енергоефективності, темпи деградації обладнання (через обстріли або старіння), еластичність попиту населення на електроенергію при зміні тарифів. Зовнішніми шоками є: ракетні атаки, зміна світових цін на газ, сезонні коливання температури.

Використовуючи таку модель, уряд або оператор (наприклад, Укренерго), може проводити стрес-тестування:

– сценарій «Шок» (що станеться з ціною на електрику для бізнесу, якщо вийде з ладу конкретна підстанція);

– сценарій «Розвиток» (скільки сонячних електростанцій можна інтегрувати в систему без загрози її розбалансування, враховуючи їхню нестабільну генерацію).

Гібридні моделі є найбільш перспективним інструментом для опису систем критичного призначення в економіці. Такі моделі «розуміють» фізичні обмеження мережі та людський фактор/ринкову стихію, що робить їх ідеальним інструментом для управління критичною інфраструктурою.

Література

1. Jadav D., Mandanaka T. Artificial Intelligence in Mathematical Modeling of Complex Systems: A Comprehensive Review of Concepts, Applications, and Future Directions. *International journal of scientific research in engineering and management.* 2025. Vol. 09, No. 07. P. 1–9. DOI: https://doi.org/10.55041/ijsrem51328.

2. Lin X., Xiao D. Parametric Taylor series based latent dynamics identification neural networks (Version 1). *arXiv*. 2024. DOI: https://doi.org/10.48550/ARXIV.2410.04193.

УДК: 519.83:330.46

Кузіна Юлія Василівна
канд. фіз.-мат. наук, доцент кафедри статистики
та математичних методів в економіці,
Одеський національний економічний університет (Україна)
Дабіжа Каріна Андріївна
студентка кафедри статистики та математичних методів в економіці,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ТЕОРІЯ ІГОР В МОДЕЛЮВАННІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

JEL classification: *C700; C720; M210*

Підприємства працюють у постійно мінливому та все більш складному середовищі, і їм необхідно приймати обґрунтовані рішення, щоб залишатися конкурентоспроможними та досягати успіху. Сучасні економічні теорії забезпечують потужну основу для розуміння того, як працюють підприємства, як вони приймають рішення, як вони взаємодіють із навколишнім середовищем. Впроваджуючи сучасні економічні теорії в бізнес-моделі, підприємства можуть отримати уявлення про те, як оптимізувати свою діяльність, як реагувати на зміни на ринку, як приймати стратегічні рішення, які, швидше за все, приведуть до успіху. Наприклад, мікроекономічні моделі можуть допомогти підприємствам визначити оптимальну ціну та кількість продукції для виробництва, тоді як теорія ігор може допомогти підприємствам зрозуміти, як конкурувати на ринку з іншими підприємствами.

Теорія ігор - це теорія використання математичних моделей конфлікту і співробітництва розумними і раціональними особами, що приймають рішення [5. с158]

Теорія ігор може бути застосована до широкого кола галузей, включаючи економіку, політологію, психологію та біологію. Це особливо корисно для аналізу стратегічної взаємодії між окремими особами або групами, наприклад, під час переговорів, аукціонів та інших конкурентних ситуацій.(2)

У сучасному динамічному бізнес-середовищі теорія ігор стала інструментом для аналізу стратегій, які компанії застосовуються в конкурентних умовах. Особливо під час кризи, коли ринок стає нестабільним і непередбачуваним, підприємство повинно прийняти рішення, враховуючи можливості дій конкурентів. Теорія ігор надає можливість моделювати ці складні взаємодії, допомагаючи компаніям формулювати оптимальні стратегії для досягнення конкуренції. Крім того, теорія ігор – це потужний інструмент, який допомагає зрозуміти і передбачити поведінку конкурентів у різних ситуаціях.[4. с166]

Деякі додаткові ключові поняття в теорії ігор:

1. Матриця виграшів: у теорії ігор матриця виграшів – це таблиця, яка показує виграші для кожного гравця на основі обраних ними стратегій. Це можна використовувати для аналізу найкращої стратегії для кожного гравця в даній грі.

2. Дилема в'язня: Дилема в'язня є класичним прикладом у теорії ігор, який ілюструє напругу між індивідуальними та колективними інтересами. У ній беруть участь два гравці, кожен з яких має вибір або співпрацювати, або відступити, а результат гри залежить від спільного вибору обох гравців.

3. Ігри з нульовою сумою: гра з нульовою сумою – це тип гри, у якій виграш одного гравця завжди дорівнює програшу іншого гравця. Іншими словами, загальний виграш у грі завжди дорівнює нулю.

4. Кооперативні ігри: ігри, в яких гравці можуть співпрацювати один з одним для досягнення спільної мети. Це може передбачати формування коаліцій або альянсів для збільшення шансів на успішний результат для всіх гравців.

5. Некооперативні ігри: некооперативні ігри – це ігри, в яких гравці не можуть створювати коаліції чи альянси, і вони повинні приймати рішення, виходячи виключно з власних інтересів. Ці ігри часто аналізують за допомогою таких концепцій, як рівновага Неша.[2. с16]

Теорія ігор стає інструментом для бізнесу, який хоче залишитися конкурентоспроможним. Розглянемо приклад, є два великі супермаркети, які конкурують на одному ринку. Під час економічної кризи споживачі стають більш чутливими до цін, і обидва супермаркети стикаються з викликом зберегти своїх клієнтів та збільшити продажі. В роботі супермаркетів обидва можуть обрати одну з двох стратегій: знизити ціни або підвищити якість.

В такій ситуації можливі наступні результати: обидва знижують ціни, обидва підвищують якість або один знижує ціни, інший – підвищує якість.

Отже, стратегіями першого гравця – першого супермаркету – можуть бути: зниження ціни або підвищення якость. Стан попиту може бути стійким або нестійким, тобто знижуватися чи підвищуватися протягом періоду. За допомогою теорії гри можливо визначити, яке рішення має прийняти керівництво супермаркету для забезпечення максимального обсягу продажу продукції.

В ситуації першого супермаркету – гравець α, що має m стратегій: α1, α2,…, άm, а другий гравець (інший супермаркет) β має n стратегій:β1, β2,…, βn. Розглянемо гру з позиції максимальної стратегії першого гравця, тобто оберемо стратегію, яка гарантує максимальний з усіх мінімально можливих варіантів дій по кожній із стратегій:

$$\alpha q = min\ d\ \alpha qd,\ де\ d = \overline{1,n};\ q = \overline{\overline{1,m}} \qquad (1)$$

Отримані мінімальні значення становлять рівень безпеки кожної стратегії, тому що можливість гіршого результату виключена. Серед отриманих найгірших рішень оберемо найкраще:

$$\alpha = max\ d\ \alpha q = max\ q\ min\ d\ \alpha qd\ . \qquad (2)$$

Отже, визначення α дозволить супермаркету в умовах невизначеності отримати максимальний виграш, навіть за найгірших умов. Супермаркет може використати цю стратегію за умов надання переваги страхуванню від несподіваних втрат перед можливістю отримати крупний виграш завдяки підвищенню ступеню ризику. Якщо розглянути гру з позиції мінімаксної стратегії, то можливо визначити максимальне значення для кожного варіанту поведінки β гравця по кожній стратегії гравця

$$\alpha: pq = max\ d\ \alpha qd. \qquad (3)$$

Згідно з правилами мінімаксної стратегії

$$p = min\ q\ max\ d\ \alpha qd. \quad (4)$$

При найгіршому результаті з усіх найкращих по кожній стратегії гравець β програє або надасть можливість виграти гравцю α не більш, ніж на величину р. Використовуючи матрицю виплат, можна проаналізувати всі можливі комбінації стратегій і визначити оптимальний вибір для кожного супермаркету. Цей аналіз допоможе керівництву супермаркетів зрозуміти, як поведінка конкурента вплине на їхні результати і прийняти більш обґрунтоване рішення. [4. с.167]

Отже методи і концепції, запропоновані теорією ігор, дозволяють отримати корисну інформацію в різних бізнес-ситуаціях та можуть бути використані для прийняття обґрунтованих рішень. Теорія ігор є незамінним інструментом для бізнесу, особливо в умовах високої конкуренції та нестабільності ринку. В умовах економічної нестабільності застосування теорії ігор дозволяє компаніям адаптуватися до змін, приймати більш обґрунтовані рішення, підвищувати свою ефективність та знаходити нові можливості для досягнення кращих результатів.

Отже методи і концепції, запропоновані теорією ігор, дозволяють отримати корисну інформацію в різних бізнес-ситуаціях та можуть бути використані для прийняття обґрунтованих рішень. Теорія ігор є незамінним інструментом для бізнесу, особливо в умовах високої конкуренції та нестабільності ринку. В умовах економічної нестабільності застосування теорії ігор дозволяє компаніям адаптуватися до змін, приймати більш обґрунтовані рішення, підвищувати свою ефективність та знаходити нові можливості для досягнення кращих результатів.

Література

1. Пономаренко В. С., Мінухін С. В., Знахур С. В. *Теорія та практика моделювання бізнес-процесів*: монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2013. 244 с. 2. Трусова Н. В., Вініченко І. І., Дьяченко Н. К.
2. Шуляр Р. В. Формування та розвиток економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів: дис. … д-ра екон. наук : 08.00.04. Львів, 2019. 495 с.
3. Чайковська І. І. Економіко-математичне моделювання в завданнях управління знаннями підприємства. *Університетські наукові записки*. 2017. № 4(64). С. 347–358. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/Unzap_2017_4_28.pdf
4. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі*: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 03-04 жовтня 2024 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2024. 252 с. 166 URL: https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/11844
5. Семенець Н. Є. *Теорія ігор: практика використання в бізнесі. Перший крок у науку* : матеріали VIII студентської конференції (м. Суми, 11 грудня 2016 р.). Суми : СумДУ, 2016. С. [158]. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/842b0c2f-0c56-418a-8c81-60df712c872c/content

УДК: 519.873:658.7

Кузіна Юлія Василівна
канд. фіз.-мат. наук, доцент кафедри статистики
та математичних методів в економіці,
Одеський національний економічний університет (Україна)
Ковальчук Єлизавета Олександрівна
студентка кафедри статистики та математичних методів в економіці,
Одеський національний економічний університет (Україна)

МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ НАДІЙНОСТІ ІННОВАЦІЙНИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ В УМОВАХ КРИЗ

JEL classification: *C440; C630; D810; L910*

Ланцюг постачання – це глобальна мережа, яка перетворює вихідну сировину в продукти і послуги, необхідні кінцевому споживачеві, керуючи потоками інформації, матеріальних цінностей та грошових коштів. Дослідники виділяють шість основних ланок, на яких фокусується управління ланцюгами постачання: виробництво, поставки, місце розташування, запаси, транспортування та інформація [1].

Під час повномасштабного вторгнення Росії в Україну (з 24 лютого 2022 року) такі ланки зазнали значних руйнувань: бомбардування складів та залізниць, блокування морських портів, евакуація підприємств. Це призвело до дефіциту товарів, зростання цін і перебоїв у постачанні медикаментів та продовольства. Тому математичне моделювання надійності таких систем набуває особливої практичної цінності.

Будь-який ланцюг постачання можна умовно подати як систему з'єднаних елементів. У теорії ймовірностей надійність такої системи розраховується залежно від типу з'єднання.

Традиційний ланцюг «постачальник → перевізник → склад» є послідовним з'єднанням. Відмова хоча б одного елемента призводить до відмови всього ланцюга. Ймовірність безвідмовної роботи *Рзаг* тут визначається як добуток ймовірностей безвідмовної роботи всіх n елементів [2]:

$Рзаг = P_1 \times P_2 \times P_3 \times ... \times P_n$

Приклад Розглянемо реальну ситуацію. До лютого 2022 року типовий ланцюг постачання медикаментів в Україні міг виглядати так: іноземний виробник → один імпортер → один склад. Це послідовна система з 3 ланок. Якщо надійність кожної ланки становила 0,95:

$Рдо = 0,95 \times 0,95 \times 0,95 \approx 0,857\ (85,7\%)$

Під час воєнних дій надійність кожної ланки знизилась: бомбардування зменшили надійність складу до 0,6, транспортні ризики знизили надійність імпортера до 0,7. Нова надійність тієї самої системи [3]:

$Рпід\ час = 0,95 \times 0,7 \times 0,6 \approx 0,399\ (39,9\%)$

Управління за умов недостатньої прозорості ланцюгів поставок, орієнтація на одного або обмежену кількість постачальників, вибір як домінуючого критерію зниження витрат на шкоду надійності – це типові помилки, що призводять до різкого падіння стійкості в кризу [4].

Інноваційним рішенням в умовах кризи є паралельне з'єднання (резервування каналів). Система виходить з ладу, тільки якщо відмовлять усі її елементи одночасно. Надійність тут розраховується інакше:

$Рпар = 1 - (1-P_1) \times (1-P_2) \times ... \times (1-P_n)$ [2].

Приклад. Замість одного маршруту компанія запускає два паралельні: основний $P_1 = 0.6$ та резервний, довший, але безпечніший $P_2 = 0.6$. Ймовірність того, що хоча б одна фура доїде, зростає до

$Рсклад\ нов = 1 - (1-0,6) \times (1-0,6) = 1 - 0,16 = 0,84$

$Рнова = 0,95 \times 0,7 \times 0,84 \approx 0,559\ (55,9\%)$

Лише один додатковий склад підвищив надійність з 39,9% до 55,9% [2]. Саме таку стратегію застосовували українські компанії з 2022 року: диверсифікація постачальників, відкриття регіональних складів на заході країни, перехід на кількох транспортних операторів.

Мультисорсинг – стратегічний підхід, який диверсифікує постачальників, щоб зменшити залежність та підвищити гнучкість. Розподіляючи ризики між кількома джерелами, мультисорсинг захищає від збоїв, таких як геополітична напруженість. Також рекомендуються ніаршорінг (перенесення бізнес-операцій до географічно ближчих країн) та диверсифікація виробничої мережі [4].

У математиці надійність *(P)* — це ймовірність того, що система виконає свою роботу без збоїв за певний час. Значення P знаходиться від 0 до 1, де 1 — ідеальна надійність, 0 — система точно відмовить. Ще одним важливим параметром є інтенсивність відмов (λ) — кількість «зламів» за одиницю часу. Надійність системи через час t розраховується за формулою:

$$P(t) = e^{-\lambda t}, \qquad (1)$$

де $e \approx 2,718$ — число Ейлера . Якщо $\lambda = 0,1$ відмови/місяць, то через 3 місяці [3].:

$P(3) = e^{-0,1 \times 3} = e^{-0,3} \approx 0,741\ (74,1\%)$

У воєнний час λ зростає: ракетні удари, відключення електрики, мобілізація персоналу збільшують частоту збоїв. Математична модель дозволяє заздалегідь розрахувати, коли система стане критично ненадійною, і вжити заходів: підключити резервний генератор, найняти додатковий персонал, перемістити запаси в безпечне місце. В умовах невизначеності та кризи необхідно застосовувати ключові стратегії підвищення стійкості: підтримка надлишкових запасів або виробничих потужностей, створення стратегічних партнерств, інвестування в гнучкість, впровадження цифрових технологій (блокчейн, штучний інтелект, хмарні обчислення). Цифровізація дає змогу краще приймати рішення та ефективніше протистояти збоям [4].

Пропонуються чотири етапи оптимізації логістичних ланцюгів в умовах кризи: 1) визначення та збереження логістичних можливостей; 2) забезпечення стійкості в перспективі; 3) створення

прозорості поставок; 4) аналіз реальності попиту кінцевого користувача. Для умов воєнного стану розроблено окремі кроки: встановлення пріоритетів логістичних потреб, забезпечення гнучкості та динамічності системи управління, безперервний моніторинг ризиків, диверсифікування ланцюгів постачань та прогнозування попиту [4].

Отже, математичне моделювання надійності дає змогу кількісно оцінити ризики збою ланцюга постачання за допомогою простих формул множення ймовірностей. Зокрема, для послідовних систем характерний підвищений рівень вразливості, оскільки кожен додатковий елемент у структурі знижує загальний показник надійності всієї системи. Натомість застосування паралельних систем, тобто механізмів резервування, істотно підвищує рівень стійкості та здатність системи функціонувати навіть у разі відмови окремих компонентів. Досвід воєнного часу в Україні підтверджує теоретичні висновки: компанії, що мали кількох постачальників і резервні склади, витримали кризу значно краще. Крім того, використання формули $P(t) = e^{-\lambda t}$ дає можливість прогнозувати зміну рівня надійності системи в часовому вимірі, що сприяє своєчасному плануванню профілактичних заходів та мінімізації ризиків ще до настання критичних порушень у роботі ланцюга постачання.

Література

1. Пруненко Д. О. *Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління ланцюгом постачань» (для студентів 5 курсу денної та заочної форм навчання галузі знань 0701 – Транспорт і транспортна інфраструктура спеціальностей 8.07010101, 7.07010101 – Транспортні системи, 8.07010102, 7.07010102 – Організація перевезень і управління на транспорті (за видами транспорту))* / Д. О. Пруненко; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 140 с.
2. *Методичні вказівки до практичних занять з курсу «Теорія ймовірностей і математична статистика». Теорія ймовірностей (для студентів 2 курсу денної форми навчання освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр, напряму підготовки 6.070101 "Транспортні технології")* / Укл.: Булаєнко М.В. − Харків: ХНАМГ, 2009. – 56 с.
3. Огірко О. І., Галайко Н. В. *Теорія ймовірностей та математична статистика: навчальний посібник* / О. І. Огірко, Н. В. Галайко. – Львів: ЛьвДУВС, 2017. – 292 с.
4. Кривещенко В.В., Хмурковський Г.В., Ляденко Т.В. Оптимізація логістичних ланцюгів постачання в умовах глобальних криз // *Економіка та суспільство.* – 2024. – Вип. 63. – С. 230–236. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-110

УДК: 311[311.1-311.3]:519.2

Кузіна Юлія Василівна
канд. фіз.-мат. наук, доцент кафедри статистики
та математичних методів в економіці,
Одеський національний економічний університет (Україна)
Мойсеєнко Ольга Дмитрівна
студентка кафедри статистики та математичних методів в економіці,
Одеський національний економічний університет (Україна)

СУЧАСНИЙ СТАТИСТИЧНИЙ АНАЛІЗ СПОЖИВЧОГО КОШИКА В УКРАЇНІ

JEL classification: *C430; D120; I310*

Проблема об'єктивної оцінки вартості життя є однією з центральних у прикладній математиці та економіці. Споживчий кошик – це набір товарів і послуг, який вважається мінімально необхідним для життя. Саме на його основі розраховують прожитковий мінімум, що у свою чергу впливає на рівень мінімальної заробітної плати, пенсій та соціальних виплат [1]. В умовах волатильності ринків використання методів вищої математики дозволяє виявити закономірності, які неможливо помітити при простому спостереженні за цінами. Метою роботи є побудова економетричної моделі, яка описує зміну вартості споживчого кошика в Україні протягом останніх 15 місяців.

Методологія та математичний апарат дослідження

Для забезпечення високої достовірності результатів аналізу було застосовано багаторівневий математичний підхід. Вартість кошика в момент часу t розраховується як скалярний добуток вектора цін та вектора обсягів споживання:

$$S(t)=\sum_{i=1}^{n} p_i(t) \cdot q_i \text{, де}$$

S(t) – загальна вартість споживчого кошика в конкретний момент часу *t*.
pi(t) – ціна одиниці і-го товару в момент часу *t*.
qi – фіксована кількість і-го товару, що входить до мінімального набору.
t – параметр часу.
n – загальна кількість найменувань товарів і послуг у кошику.
У дослідженні використано наступні математичні інструменти:
- Індекс цін Ласпейреса – різновид агрегатного цінового індексу, що використовується в макроекономічному аналізі та ціновій статистиці для вимірювання цін на товари та послуги за певний період часу. Індекс є методичною основою для обчислення індексу споживчих цін [2].

$$Ip_l = \frac{\sum p_1 q_0}{\sum p_0 q_0}, \text{ де}$$

p_1, p_0 – ціни товарів чи послуги у базовому (0) та поточному (1) роках.
q_0 – кількість товарів чи послуг в базовому році.

- Коефіцієнт варіації – відносна величина, що служить для характеристики розсіяння (мінливості) ознаки. Дозволяє математично оцінити стабільність окремих сегментів ринку [3].

$$v = \frac{\sigma}{\bar{p}} \cdot 100\%, \text{ де}$$

σ – середньоквадратичне відхилення.
$\bar{p}$ – середня ціна.

- Метод найменших квадратів – метод знаходження наближеного розв'язку надлишково-визначеної системи. Використовується лінійний метод найменших квадратів, що використовується у випадку системи лінійних рівнянь. Застосуванням у цьому випадку є оцінка параметрів у лінійній регресії, що широко застосовується у математичній статистиці і економетриці [4].

Розрахунок індексу Ласпейреса

Група товарів	Норма (*qi*), кг	Ціна *p0*,січ.25	Ціна *p1*,бер.26	*p0*qi*	*p1*qi*
Хлібні вироби	8,4	36	43	302,4	361,2
М'ясні вироби	4,3	215	255	924,5	1096,5
Молочні продукти	12	46	59	552	708
Плодоовочева група	15	32	48	480	720
Олія та жири	1,5	62	70	93	105
Всього				2351,9	2990,7

Джерело: розроблено автором на основі [1;5]

$$Ip_l = \frac{2990,7}{2351,9} = 1,2716$$

Зростання вартості: $(Ip_l - 1) * 100\% = (1,2716 - 1) * 100\% = 27,16\%$.

Коефіцієнт варіації

Показник	Хлібні вироби	Овочева група
Середня ціна	39,5	40
Сер.квадр.відхил.	1,38	14,72
Коеф.-т варіації	3,50%	36,80%

Джерело: розроблено автором на основі [5]

Група овочів має V>33%, що свідчить про статистичну неоднорідність. У математичному моделюванні це означає, що дана група вносить основну похибку в лінійний прогноз.

Побудова прогнозної моделі

Місяць (x)	Період	Вартість (y)	x*x	x*y
1	січень 2025	2351,9	1	2351,9
8	серпень 2025	2580,2	64	20641,6
15	березень 2026	2990,7	225	44860,5
сума (1-15)	усього:	39466,1	1240	328557,1

Джерело: розроблено автором на основі [5]

$$\Sigma x = \frac{n(n+1)}{2} = \frac{15 \cdot 16}{2} = 120$$

$$a = \frac{15 \cdot 328557{,}1 - 120 \cdot 39466{,}1}{15 \cdot 1240 - 120^2} \approx 45{,}3$$

$$b = \frac{39466{,}1 - 45{,}3 \cdot 120}{15} \approx 2268{,}6$$

$$y = ax + b = 45{,}3x + 2268{,}6$$

Спробуємо розрахувати прогноз на вересень 2026 року. Це буде 21-й місяць від початку спостереження: *y(21)=45,3*21+2268,6=3220 грн.*

Математичний аналіз підтверджує стійкий лінійний тренд зростання вартості життя. Найвищий рівень дисперсії спостерігається у плодоовочевій групі, що зумовлено сезонною циклічністю. Розроблена модель дозволяє здійснювати короткострокове прогнозування з імовірністю понад 90%.

Література

1. *Споживчий кошик в Україні: для чого він потрібен та як його вираховують* // АБізнес. — 2025. URL: https://abiznes.com.ua/spozhyvchyy-koshyk-v-ukraini-dlia-choho-vin-potriben-ta-iak-yoho-vyrakhovuiut-356/.
2. *Індекс цін Ласпейреса* // Binance Academy. URL: https://www.binance.com/uk-UA/academy/glossary/laspeyres-index.
3. *Статистика* // Статистичні покази // Показники варіації // Букліб. URL: https://buklib.net/books/35953/.
4. *Метод найменших квадратів для побудови економетричних моделей* // StudFile. — URL: https://studfile.net/preview/5014272/.
5. *Державна служба статистики України* : офіційний вебсайт. URL: https://stat.gov.ua/.

УДК: 35:004.8:004.6

Маринов Дмитро Михайлович
доктор філософії (PhD), ст. викладач кафедри статистики
та математичних методів в економіці,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ВИКОРИСТАННЯ ВЕЛИКИХ ДАНИХ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ УКРАЇНИ

JEL classification: *H830; C550; O380*

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки та суспільства особливого значення набуває підвищення ефективності публічного управління як передумови забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку держави. Водночас зростання обсягів інформації, ускладнення управлінських процесів та підвищення невизначеності зовнішнього середовища зумовлюють необхідність переходу до data-driven управління, в основі якого лежить системне використання великих даних (Big Data) як стратегічного ресурсу.

Великі дані характеризуються значними обсягами, високою швидкістю генерації та різноманітністю джерел, що ускладнює їх традиційну обробку, але водночас створює передумови для підвищення якості управлінських рішень. Їх застосування у публічному секторі дозволяє підвищити точність прогнозування соціально-економічних процесів, забезпечити ефективніше бюджетне планування, оптимізувати державні витрати та ідентифікувати потенційні загрози бюджетній безпеці.

Аналіз цифрової трансформації в Україні свідчить, що інструменти Big Data поступово інтегруються у діяльність органів державної влади, зокрема у сферах податкового адміністрування, соціального захисту та моніторингу публічних фінансів [1, с. 202-203]. Це проявляється у впровадженні аналітичних платформ, автоматизованих систем обробки даних і цифрових сервісів, що сприяють підвищенню прозорості та підзвітності управління.

Ефективність використання великих даних значною мірою залежить від інституційної спроможності держави. Ключового значення набуває не лише технологічна модернізація, але й трансформація управлінських підходів, що передбачає інтеграцію аналітики даних у процес прийняття рішень [2, с. 34]. Це включає використання предиктивної аналітики, машинного навчання та алгоритмів обробки неструктурованих даних, що дозволяє формувати проактивну політику.

Особливої актуальності використання великих даних набуває в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України, коли зростає потреба у швидкому прийнятті обґрунтованих рішень. Big Data дозволяє здійснювати оперативний моніторинг бюджетних потоків, оцінювати ефективність використання ресурсів та прогнозувати потреби у фінансуванні критичних сфер.

Водночас існують обмеження, що стримують ефективне використання великих даних: фрагментарність інформаційних ресурсів, низький рівень їх інтеграції, обмеженість аналітичних компетенцій, а також ризики кібербезпеки та захисту даних [3, с. 412]. Це зумовлює необхідність формування комплексного механізму управління даними.

З огляду на зазначене, підвищення ефективності публічного управління на основі використання великих даних передбачає реалізацію таких напрямів: створення єдиних державних дата-платформ, забезпечення міжвідомчої інтеграції інформаційних систем, впровадження інструментів предиктивної аналітики, розвиток відкритих даних та підвищення рівня цифрової грамотності державних службовців. Важливим також є формування культури прийняття рішень на основі даних, що передбачає зміну управлінської парадигми.

Таким чином, використання великих даних виступає не лише технологічним інструментом, але й фактором інституційних змін у системі публічного управління. Це дозволяє перейти до більш гнучкої, адаптивної та ефективної моделі державного управління, що відповідає сучасним викликам та забезпечує підвищення результативності державної політики.

Література

1. Яковлєв Р. В., Іщенко Ю. В. Потенціал використання великих даних в публічному адмініструванні // *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2020. № 5(11). С. 195-203. DOI: https://doi.org/10.32689/2617-9660-2020-5(11)-195-213

2. Була Р. Роль відкритих даних у розвитку цифрової держави // *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом.* 2025. Вип. 1 (77). С. 31-37. DOI: https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-1(77)-5

3. Євдокимов В. О., Коломієць С. А. Цифрова трансформація публічного управління: виклики та перспективи // *Актуальні питання у сучасній науці.* 2024. № 9(27). С. 403–415. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-9(27)-403-415

УДК: 330.55:338.1(477)

Милашко Ольга Генріхівна
к.е.н., доцент кафедри статистики та математичних методів в економіці,
Одеський національний економічний університет (Україна)

КІНЦЕВЕ ВИКОРИСТАННЯ ВВП УКРАЇНИ: СТРУКТУРНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ВНЕСОК У МАКРОЕКОНОМІЧНУ ДИНАМІКУ

JEL classification: *E010; E210; E220; F140; H500*

Повномасштабна війна спричинила глибокі трансформації економіки України, що проявилися не лише у зміні загальних параметрів валового внутрішнього продукту, а й у суттєвому перегрупуванні ролі окремих компонентів його кінцевого використання. За таких умов особливої наукової та практичної ваги набуває дослідження структури ВВП через призму кінцевого споживання, валового

нагромадження та сальдо експорту-імпорту товарів і послуг. Саме ці складові відображають характер адаптації економіки до воєнних викликів, дають змогу виявити джерела економічного спаду та відновлення, а також окреслити напрями макроекономічної політики у середньостроковій перспективі.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що в умовах воєнної економіки змінюються базові пропорції відтворення: посилюється роль держави у формуванні попиту, скорочується інвестиційна активність приватного сектору, поглиблюються зовнішньоторговельні дисбаланси, а споживання дедалі більше виконує компенсаторну функцію [1]. У зв'язку з цим аналіз компонентів кінцевого використання ВВП дозволяє не лише описати поточну динаміку, а й пояснити сутність структурних зрушень, що відбуваються в національній економіці.

Метою дослідження є структурно-динамічний аналіз компонентів кінцевого використання ВВП України та кількісне оцінювання їх внеску у формування змін ВВП у 2021–2024 рр. Для досягнення поставленої мети використано методи статистичного, порівняльного, структурного та динамічного аналізу, а також структурно-декомпозиційний підхід, який дає змогу визначити відносний внесок окремих елементів кінцевого використання у загальну зміну ВВП. Аналіз здійснювався за даними офіційних статистичних джерел [2].

Результати дослідження засвідчили, що довоєнний 2021 рік був періодом відносної макроекономічної збалансованості, тоді як у 2022 році під впливом війни відбувся різкий структурний злам. Обсяг ВВП України у 2022 році скоротився на 3,9 %, що стало наслідком втрати частини виробничого потенціалу, руйнування логістичних маршрутів, зниження інвестиційної активності та істотного погіршення зовнішньоторговельного балансу. Водночас уже у 2023–2024 рр. спостерігалася відновлювальна динаміка: економіка поступово адаптувалася до нових умов, відбувалося часткове відновлення внутрішнього попиту, активізувалися інвестиції відбудовчого характеру, розширювалася участь держави у підтримці економічної системи.

Проведений аналіз показав, що у 2022 році саме кінцеві споживчі витрати виступили стабілізаційним чинником економіки. На відміну від валового нагромадження та зовнішнього сектору, які поглиблювали спад, споживання демонструвало зростання і тим самим стримувало більш глибоке падіння ВВП. У наступні роки ця тенденція не лише збереглася, а й посилилася: у 2023–2024 рр. споживчий компонент залишався основним драйвером економічного відновлення. Це свідчить про формування моделі воєнної економіки, у якій підтримання попиту здійснюється переважно за рахунок державних видатків, соціальних трансфертів, міжнародної фінансової допомоги та поступового відновлення споживчої активності домогосподарств.

Особливо показовими є зміни у секторній структурі кінцевих споживчих витрат. У 2022 році частка домогосподарств у сукупному споживанні різко скоротилася, тоді як частка сектору загального державного управління суттєво зросла. Така трансформація свідчить про етатизацію моделі попиту, коли держава перебирає на себе роль головного економічного агента, забезпечуючи фінансування оборонних потреб, соціальної підтримки та базового функціонування економіки. У 2023–2024 рр. відбулося часткове відновлення позицій домогосподарств, проте державний сектор і надалі зберігав визначальний вплив на структуру кінцевого споживання. Це дає підстави стверджувати, що в умовах війни держава стала центральним стабілізатором внутрішнього ринку, хоча така модель не може вважатися достатньою для довгострокового зростання.

Не менш важливі трансформації відбулися у сфері валового нагромадження. У 2022 році саме інвестиційна складова стала одним із найбільш уразливих елементів ВВП, оскільки руйнування виробничої інфраструктури, високий рівень невизначеності та безпекові ризики різко знизили інвестиційну активність. Однак уже з 2023 року спостерігається істотне пожвавлення валового нагромадження, що пояснюється початком процесів відбудови, збільшенням державних капітальних видатків та залученням міжнародних фінансових ресурсів. Водночас характер цих інвестицій має переважно відновлювальне, а не модернізаційне спрямування. Це означає, що йдеться насамперед про компенсацію зруйнованих потужностей і підтримку критичної інфраструктури, а не про повноцінне інноваційне оновлення економіки.

Дослідження структури валового нагромадження також показало, що у 2023–2024 рр. валове нагромадження основного капіталу перевищувало загальний обсяг валового нагромадження, тоді як зміна запасів мала від'ємне значення. Така ситуація свідчить про функціонування економіки в режимі ресурсної мобілізації, коли підприємства вимушені використовувати накопичені раніше запаси, а основні інвестиційні ресурси спрямовуються на відновлення базових виробничих фондів. Отже, інвестиційна активність зростає, але її якісна характеристика поки що відображає переважно воєнно-відбудовчу логіку.

Окрему увагу в дослідженні приділено зовнішньому сектору, оскільки саме він став одним із головних джерел макроекономічної нестабільності. У 2022 році відбулося різке погіршення

сальдо експорту-імпорту товарів і послуг, що було зумовлено одночасним падінням експорту та зростанням імпорту. Серед ключових причин цього процесу слід виокремити блокування портової інфраструктури, руйнування транспортно-логістичних ланцюгів, втрату частини експортного потенціалу та зростання потреби в імпорті енергоносіїв, техніки, військової продукції та інших критично важливих товарів. У 2023–2024 рр. експорт поступово відновлювався, однак імпорт продовжував зростати ще швидшими темпами, що зберігало від'ємне сальдо зовнішньої торгівлі на високому рівні.

Така динаміка означає, що в Україні формується імпортозалежна модель відновлення, за якої внутрішній попит та інвестиційні процеси значною мірою забезпечуються за рахунок зовнішніх ресурсів. Це створює додатковий тиск на валютний ринок, посилює потребу у зовнішньому фінансуванні та підвищує чутливість економіки до зовнішніх шоків. За цих умов зовнішній сектор залишається не джерелом підтримки економічного зростання, а фактором, який стримує його темпи та формує довгострокові структурні ризики.

Для кількісного узагальнення впливу окремих компонентів кінцевого використання на динаміку ВВП було застосовано структурно-декомпозиційний підхід. Його результати засвідчили, що у 2022 році зростання кінцевого споживання мало виражений компенсаторний ефект і стримувало падіння економіки, тоді як валове нагромадження та особливо погіршення зовнішньоторговельного сальдо формували основний негативний внесок у скорочення ВВП. У 2023 році економічне зростання майже повністю було забезпечене споживанням, тоді як інвестиції виконували важливу допоміжну роль, а зовнішній сектор продовжував чинити стримувальний вплив. У 2024 році позитивна динаміка зберігалася: домінуючим чинником зростання залишалося кінцеве споживання, інвестиційний компонент посилював свою роль, а негативний вплив зовнішнього сектору дещо зменшився, хоча не був повністю усунений.

Отже, проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що у 2021–2024 рр. в Україні сформувалася специфічна модель воєнної економіки, яка характеризується домінуванням споживання у структурі ВВП, посиленням ролі державного сектору, поступовим пожвавленням інвестицій відбудовчого типу та збереженням стійкого негативного впливу зовнішньоторговельного балансу. Така модель забезпечує короткострокову макроекономічну стабілізацію, однак не створює достатніх передумов для сталого економічного зростання в довгостроковій перспективі.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що вони можуть бути використані для обґрунтування пріоритетів макроекономічної політики України. До ключових напрямів слід віднести активізацію інвестиційної діяльності, стимулювання експорту, скорочення імпортозалежності, підтримку приватного сектору та поступовий перехід від моделі воєнної стабілізації до моделі відновлювального зростання. Саме збалансування компонентів кінцевого використання ВВП має стати основою формування більш стійкої моделі економічного розвитку України в повоєнний період.

Література

1. Мудрак Р. П. ВВП України за категоріями кінцевого використання. *Ефективна економіка.* 2023. № 2. . DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.1 (дата звернення 02.04.2026).
2. *Державна служба статистики України.* Офіційний веб-сайт. URL: http://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення 03.04.2026).

УДК: 656.614:004.67

Милашко Ольга Генріхівна
к.е.н., доцент кафедри статистики та математичних методів в економіці,
Одеський національний економічний університет (Україна)
Штельмашук Марина Сергіївна
аспірантка кафедри статистики та математичних методів в економіці,
Одеський національний економічний університет (Україна)

АДАПТИВНІСТЬ МОРСЬКОЇ КОНТЕЙНЕРНОЇ ЛОГІСТИКИ ДО ЗОВНІШНІХ ВИКЛИКІВ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ІНДИКАТОРИ

JEL classification: *F140; L910; R410*

Транспортні та логістичні системи функціонують у кількох режимах, включаючи автомобільний і залізничний транспорт, повітряний транспорт, морські перевезення та трубопроводи [1, с. 2].

Серед них морські перевезення відіграють домінуючу роль у світовій торгівлі: на їхню частку припадає приблизно 80% обсягів торгівлі та понад 70% вартості торгівлі [2, с.140]. Водночас сучасний етап розвитку глобальних ланцюгів постачання характеризується зростанням складності та взаємозалежності їх елементів, що підвищує чутливість до зовнішніх викликів. У цьому контексті морська контейнерна логістика розглядається не лише як транспортний процес, а як інтегрована морська ланцюгова система, що включає судноплавні компанії, порти, логістичних операторів і регуляторні інституції, взаємодія яких формує загальну ефективність і стійкість системи [1, с. 1].

Зростання ролі морських ланцюгів постачання супроводжується підвищенням вимог до їхньої стійкості, яка передбачає баланс між економічною ефективністю, екологічною відповідальністю та соціальними аспектами функціонування. Такий підхід відображає концепцію сталих морських ланцюгів постачання, у межах яких прийняття рішень здійснюється з урахуванням інтересів різних стейкхолдерів, включаючи перевізників, порти, вантажовласників і міжнародні організації [1, с. 2]. Водночас значна кількість досліджень у цій сфері зосереджена на окремих аспектах сталості, що зумовлює необхідність комплексного підходу до оцінки адаптивності морської логістики.

Сучасні виклики, з якими стикається галузь, мають системний характер. Особливої гостроти набула ситуація з обмеженням судноплавства у Червоному морі та порушенням функціонування Суецького каналу, що є одним із ключових вузлів світової торгівлі. Масове перенаправлення суден на альтернативні маршрути, зокрема навколо мису Доброї Надії, спричинило суттєве збільшення тривалості перевезень і транспортних витрат [5, с.11]. Це, у свою чергу, призвело до зростання фрахтових ставок і зниження надійності поставок, що підтверджує високу залежність глобальних ланцюгів постачання від стабільності морських транспортних коридорів.

Додатковим фактором нестабільності виступають ризики у стратегічно важливих енергетичних вузлах, зокрема в районі Ормузької протоки. Порушення судноплавства в цьому регіоні супроводжується різкими коливаннями світових цін на нафту, що безпосередньо впливає на собівартість морських перевезень через зростання витрат на паливо. Відповідно, енергетичний фактор стає важливим елементом адаптивності морської логістики, оскільки коливання цін на нафту трансформуються у зміну тарифів і загальної вартості логістичних послуг [2 с. 6].

У відповідь на зазначені виклики відбувається трансформація підходів до управління морськими перевезеннями. Зокрема, спостерігається перебудова логістичних мереж, диверсифікація маршрутів і впровадження гнучких моделей управління флотом. Значну роль відіграє координація між учасниками морської екосистеми, які формують як конкурентні, так і партнерські відносини, включаючи альянси судноплавних компаній та співпрацю портів [5, с. 2]. Така взаємодія дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів і зменшити вплив зовнішніх шоків.

Важливим напрямом підвищення адаптивності є цифровізація морської логістики, яка забезпечує підвищення прозорості, оптимізацію маршрутів і покращення управління ризиками. Використання сучасних технологій, зокрема аналітики даних, штучного інтелекту та блокчейн-рішень, створює передумови для підвищення ефективності та надійності логістичних процесів, хоча їх потенціал поки що реалізований не повною мірою [5, с. 2].

Не менш значущим є екологічний аспект, який формується під впливом міжнародного регулювання. Вимоги щодо скорочення викидів, встановлені міжнародними організаціями, зобов'язують судноплавні компанії та порти впроваджувати більш чисті технології та змінювати операційні практики. Це сприяє підвищенню довгострокової стійкості галузі, однак одночасно створює додаткове навантаження на її економічну ефективність.

Оцінка адаптивності морської контейнерної логістики здійснюється через систему індикаторів, що відображають як операційні, так і стратегічні характеристики її функціонування. До них належать показники обсягів перевезень, транспортної роботи, рівня зв'язності, ефективності портів, надійності поставок і стабільності тарифів. Водночас важливим є врахування індикаторів сталого розвитку, які охоплюють екологічні та соціальні аспекти діяльності галузі.

Таким чином, сучасна морська контейнерна логістика функціонує в умовах постійної трансформації, де адаптивність виступає ключовим фактором забезпечення її стійкості. Поєднання геополітичних ризиків, енергетичних коливань і структурних змін у глобальних ланцюгах постачання формує нову парадигму розвитку галузі, в якій інтеграція, цифровізація та орієнтація на сталість стають визначальними напрямами її подальшої еволюції.

Література

1. A sustainable maritime supply chain framework: an overview for academics and practitioners. *Transportation Research Part A: Policy and Practice.* – 2026. – Vol. 205. – Art. no. 104863. DOI: https://doi.org/10.1016/j.tra.2026.104863

2. *Review of Maritime Transport 2025*. Geneva: United Nations, 2025. – (Annual report). URL: https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2025_en.pdf
3. *Digital and Sustainable Maritime Transport.* Geneva: United Nations, 2024. URL: https://unctad.org/publication/review-maritime-transport-2024
4. *Annual Report 2024.* Copenhagen: Maersk, 2024. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/maersk-annual-report-2024.pdf
5. World Bank. *Red Sea Shipping Crisis Analysis*, 2024. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099253002102539789/pdf/IDU10b8b59671dbc814cfc19c4a1299ff54854ba.pdf

УДК: 332.146.2:311.17

Ольвінська Юлія Олегівна
к.е.н., доцент, завідувачка кафедри статистики та математичних методів в економіці,
Одеський національний економічний університет (Україна)

СТАТИСТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ

JEL classification: *R100; C460*

У сучасних умовах глобальних трансформацій та посилення соціально-економічних та екологічних викликів концепція сталого розвитку стає ключовою парадигмою довгострокового розвитку територіальних систем. Вона передбачає досягнення збалансованості між економічним зростанням, соціальним добробутом та екологічною безпекою, що актуалізує потребу у формуванні адекватного статистичного інструментарію для її вимірювання.

Метою даного дослідження є узагальнення теоретико-методичних підходів до формування системи статистичного забезпечення оцінки сталого розвитку регіонів.

Теоретичним підґрунтям сучасних підходів до оцінювання сталого розвитку є ідеї відходу від домінування показника валового внутрішнього продукту як універсального індикатора прогресу та економічного зростання. Зокрема, у працях J. Stiglitz, A. Sen та J.-P. Fitoussi обґрунтовано необхідність використання ширшої системи показників, що враховують добробут, нерівність та сталість розвитку [1, с. 22]. У подальших дослідженнях OECD підкреслюється, що надмірна орієнтація на ВВП призводить до викривлення уявлення про реальний стан соціально-економічних систем та потребує заміни на «панель індикаторів» (dashboard approach), яка відображає багатовимірність розвитку, така система показників дозволить враховувати не лише економічні результати, але й соціальний добробут, якість життя, екологічну безпеку та інституційну стійкість [2, с. 15].

Важливу роль у формуванні сучасної системи статистичного забезпечення відіграє концепція Цілей сталого розвитку, запропонована United Nations. Вона передбачає використання 17 цілей та понад 200 індикаторів, що формують універсальну методологічну основу для моніторингу соціально-економічного прогресу. У працях сучасних дослідників підкреслюється, що використання такої системи індикаторів створює методологічну основу для побудови комплексної системи індикаторів на макро- та мезорівнях [3, с. 7; 4, с. 31]. Водночас наголошується на наявності у наукових дослідженнях суперечності між прагненням до повноти індикаторів та необхідністю їх агрегування для цілей управління в конкретних умовах місця та часу, тому міжнародні індикатори потребують обов'язкової адаптації до специфіки соціально-економічного розвитку окремих країн та регіонів.

В загальному вигляді статистичне забезпечення оцінки сталого розвитку доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних елементів, що включає формування інформаційної бази, відбір релевантних індикаторів, їх нормування, агрегування та аналітичну інтерпретацію результатів. Такий підхід забезпечує комплексність оцінювання та можливість виявлення ключових диспропорцій регіонального розвитку. Ефективна оцінка сталого розвитку повинна базуватися на принципах репрезентативності, доступності статистичних даних, порівнянності у часовому та просторовому вимірах, а також чутливості до структурних змін у регіональному середовищі [2, с. 54].

На сьогоднішній день у сучасних дослідженнях значна увага приділяється інтегральним оцінкам, які дозволяють узагальнювати велику кількість різнорідних показників у єдиний індекс. Такий підхід ґрунтується на ідеї багатовимірності сталого розвитку та необхідності отримання узагальненого індикатора, придатного для порівняльного аналізу регіонів, моніторингу динаміки та підтримки управлінських рішень. Разом із тим, дискусійними залишаються питання вибору методів нормування, визначення вагових коефіцієнтів та форми агрегування показників, оскільки саме ці аспекти значною мірою впливають на результати оцінювання.

Як правило, інтегральний показник сталого розвитку, формується шляхом поетапної агрегації первинних статистичних індикаторів, що відображають економічну, соціальну та екологічну складові розвитку. На першому етапі здійснюється відбір релевантних показників відповідно до визначених критеріїв, таких як: репрезентативність, доступність, чутливість до змін, після чого проводиться їх стандартизація або нормування, що забезпечує порівнянність різновимірних даних. У науковій практиці використовуються різні методи нормування, зокрема мін–макс перетворення, z-стандартизація або ранжування.

Наступним етапом є визначення вагових коефіцієнтів, які відображають відносну значущість окремих індикаторів. У сучасній літературі виділяють декілька підходів до визначення ваг: рівномірний розподіл, експертні оцінки, а також статистичні методи, зокрема метод головних компонент або ентропійний підхід. Вибір ваг є одним із найбільш дискусійних аспектів побудови інтегрального індексу, оскільки він може суттєво впливати на кінцеві результати оцінювання [2, с. 88; 4, с. 27].

Агрегування нормованих показників у єдиний індекс здійснюється за допомогою адитивних або мультиплікативних моделей. Адитивні моделі передбачають можливість взаємокомпенсації між складовими, тоді як мультиплікативні – більше враховують дисбаланси між ними, що є особливо важливим саме у контексті сталого розвитку, де є недопустимим ігнорування критичних екологічних або соціальних проблем. Зараз також активно застосовується ієрархічний підхід до побудови інтегральних показників, який передбачає формування часткових індексів (економічного, соціального, екологічного), що на наступному рівні агрегуються в узагальнений індекс сталого розвитку. Така структура забезпечує як комплексність оцінки, так і можливість детального аналізу окремих складових. Водночас слід зазначити, що використання інтегральних показників має як переваги, так і обмеження. До основних переваг належать спрощення складної інформації, підвищення наочності результатів та можливість проведення міжрегіональних порівнянь. Серед обмежень слід зазначити втрату частини інформації при агрегуванні, залежність результатів від обраної методики та ризик суб'єктивності при визначенні вагових коефіцієнтів.

Крім побудови інтегральних показників для оцінки сталого розвитку регіонів важливим напрямом статистичного забезпечення є застосування багатовимірних статистичних методів, зокрема кластерного аналізу, факторного аналізу та методу головних компонент, які дозволяють виявляти приховані закономірності та типологізувати регіони за рівнем сталого розвитку [5, с. 103]. Так, кластерний аналіз використовується з метою групування регіонів у відносно однорідні сукупності за сукупністю показників сталого розвитку та виділити типові моделі розвитку. Факторний аналіз в свою чергу спрямований на виявлення латентних факторів, що визначають структуру взаємозв'язків між великою кількістю показників. У контексті сталого розвитку це дозволяє, наприклад, виділити узагальнені фактори «економічного потенціалу», «соціальної стабільності» чи «екологічного навантаження», які формуються під впливом кількох взаємопов'язаних індикаторів. Застосування факторного аналізу сприяє зменшенню розмірності даних і підвищує інтерпретованість результатів, що є важливим для формування аналітичних висновків і рекомендацій.

В умовах цифровізації економіки суттєво розширюються можливості статистичного забезпечення за рахунок використання великих даних, цифрових платформ моніторингу та сучасних засобів візуалізації. Це сприяє підвищенню якості аналітичних досліджень та обґрунтованості управлінських рішень. Водночас інтеграція альтернативних джерел даних (зокрема супутникових спостережень, адміністративних реєстрів, даних мобільних операторів) дозволяє отримувати більш оперативну та деталізовану інформацію про соціально-економічні процеси на регіональному рівні. Використання інструментів ШІ та машинного навчання розширює можливості прогнозування і виявлення нелінійних залежностей у даних.

Таким чином, статистичне забезпечення оцінки сталого розвитку регіонів є складною багатокомпонентною системою, що поєднує сучасні теоретичні підходи, методологічні засади та інструменти аналітики. Його удосконалення є необхідною передумовою формування ефективної регіональної політики та досягнення довгострокової соціально-економічної стійкості.

Література

1. Stiglitz J. E., Sen A., Fitoussi J.-P. *Beyond GDP: Measuring What Counts for Economic and Social Performance.* Paris: OECD Publishing, 2018. 184 p. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2018/11/beyond-gdp_g1g98ae6.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 16.04.2026).

2. OECD. *For Good Measure: Advancing Research on Well-being Metrics Beyond GDP.* Paris: OECD Publishing, 2018. 263 p. URL: https://www.oecd.org/en/publications/for-good-measure_9789264307278-en.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 16.04.2026).

3. Sachs J., Kroll C., Lafortune G. et al. *Sustainable Development Report 2021.* Cambridge: Cambridge University Press, 2021. 498 p. URL: https://sdgtransformationcenter.org/reports/sustainable-development-report-2021?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 16.04.2026).

4. United Nations. *The Sustainable Development Goals Report 2024.* New York: United Nations, 2024. 64 p. URL: https://digitallibrary.un.org/record/4053200?v=pdf&utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 16.04.2026).

5. Moinuddin M., Olsen S. H. Examining the relationship between SDG performance and ecological footprint. *Scientific Reports.* 2024. Vol. 14. URL: https://www.nature.com/articles/s41598-024-61530-4?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 16.04.2026).

УДК: 311:330.3

Погорєлова Тетяна Валеріївна
к.е.н., доцент кафедри статистики та математичних методів в економіці,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ОЦІНКА ФІНАНСУВАННЯ АГРОБІЗНЕСУ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

JEL classification: *Q100; C400*

Агробізнес в Україні є одним з ключових секторів національної економіки, оскільки цей бізнес генерує стабільні грошові потоки до бюджету країни, гарантує повноцінний розвиток сільських територій. Сільське господарство забезпечує продовольчу безпеку, що набуває особливої актуальності в умовах повномасштабної війни. Зважаючи на це, дослідження особливостей та векторів діяльності суб'єктів агробізнесу дозволяє оцінити ефективність роботи агробізнесу в цілому, виявити основні проблеми та розробити напрямки їх вирішення, впровадити заходи зі скорочення негативного впливу ризиків (економічні, політичні, інфраструктурні, воєнні та інші). І хоча з початку вторгнення аграрний сектор пройшов певний складний й трансформаційний етап, який включає проведення глибоких структурних змін, перебудову логістичних маршрутів, проте сьогодні він продовжує діяти в умовах бойових дій, а воєнні ризики продовжують посилюватись, що потребує подальшої активізації всіх зусиль агарних підприємств для їх мінімізації.

Питання функціонування суб'єктів агробізнесу України, в тому числі в умовах війни, досліджуються в працях таких вітчизняних науковців, як Т. Новак, А. Росола, У. Росола, А. Білоченко, М. Тонюк, Н. Юрчук, С. Кіпоренко, М. Іщук, Х. Голуб [1], В. Русан, Л. Жураковська [2] та ін.

Важливим аспектом діяльності національних агарних підприємств є забезпечення фінансування. Відмітимо, що фінансування в першу чергу відбувається через прибуток, який отримують підприємства агробізнесу. Саме фінансовий результат має ключовий вплив на процеси відтворення, здійснення інвестиційної діяльності і забезпечення стійкості підприємства в умовах зростаючих ризиків та посилення конкуренції на ринку.

До ключових факторів, які впливають на фінансові результаті діяльності аграрних підприємств, належать:

- реінвестування прибутку: отримання аграрним підприємством позитивного фінансового результату дозволяє реінвестувати прибуток у подальший розвиток, зокрема у закупівлю насіння, добрив, засобів захисту, модернізацію сільськогосподарської техніки, запровадження інноваційних технологій, покращення інфраструктури і розширення виробництва;
- доступ до зовнішнього фінансування: наявність стабільних позитивних фінансових результатів покращують кредитоспроможність аграрного підприємства, що суттєво полегшує доступ до позикових коштів, мотивує залучення інвесторів для фінансування діяльності чи реалізації різних проєктів;
- управління витратами: у підприємств, які є прибутковими, існує більше можливостей для своєчасного покриття операційних витрат, цим самим вони уникають штрафів, пені за невчасні платежі кредиторам, постачальникам чи іншим контрагентам;
- фінансова стійкість: прибуткова діяльність забезпечує підприємству вищу фінансову стійкість, що дає можливість адекватно реагувати на коливання ринкової кон'юнктури, несприятливі природно-кліматичні умови чи інші ризики [1;3].

У контексті вищеозначеного протягом 2019-2021 рр. у національному агробізнесі відмічаються тенденції щодо зростання як фінансового результату до оподаткування, так і обсягу чистого прибутку. У 2022 р. початок повномасштабної війни негативно вплинув на фінансові результати, зокрема чистий прибуток аграрних підприємств за рік скоротився на 64,3%. У 2023 році обсяг чистого

прибутку продовжував скорочуватися, але вже більш повільними темпами – на 25,1%, що можна пояснити зростанням собівартості сільськогосподарської продукції через суттєве подорожання всіх важливих компонентів для здійснення діяльності (насіння, паливо, добрива). У 2024 році порівняно з попереднім роком чистий прибуток зріс у 2,6 разів, чому сприяло відновлення експортної структури аграрного виробництва. Важливо відмітити, що протягом усього аналізованого періоду діяльність більшої частини аграрних підприємств була прибутковою (78-88%), проте їх питома вага з початком війни скоротилася практично на 4,3 п.п. порівняно з довоєнним 2021 роком [3; 4].

Зважаючи на особливості здійснення діяльності в сфері сільського господарства (висока залежність від природних та кліматичних факторів, наявність розривів через розбіжності у календарному і маркетинговому році, важливість для продовольчої безпеки країни), національним аграріям потрібна державна підтримка [2;5]. Зауважимо, що державне фінансування галузі сільського господарства може спрямовуватись як на окремих суб'єктів, наприклад, це може бути підтримка діяльності малих фермерських господарств та підприємств, так і акцентуватись на окремих питаннях, наприклад, охороні навколишнього середовища чи розвитку органічного сільського господарства, або на підтримці сільського господарства на певних географічних територіях, в регіонах.

В Україні використовуються спеціальні програми державної підтримки агропромислових підприємств, які фінансуються із загального та спеціального фондів державного бюджету. Проте, якщо проаналізувати обсяг цієї підтримки порівняно із загальними видатками бюджету, то він надзвичайно малий – в довоєнні роки він складав в середньому 0,6%, а з початку війни скоротився до 0,1%. За період 2015-2019 рр. державне фінансування вітчизняного агросектору незначно зростало (майже на 0,4 млрд. грн.), після чого відбулося скорочення обсягів фінансування, яке посилилось із початком повномасштабної війни. Причому в 2019-2022 рр. державна допомога надавалася переважно у форматі кредитування діяльності фермерських господарств і фінансової підтримки у формі лізингових угод. В 2023- 2024 рр. державою спрямований найбільший обсяг грошових ресурсів на надання грантів для створення чи розвитку бізнесу у сфері сільського господарства – по 1,3 млрд. грн. щороку. Також у 2023 р. 997,0 млн. грн. було спрямовано на закладку садів і теплиць, тоді як в 2024 р. близько 1,0 млрд. грн. – на часткову компенсацію вартості придбання сільськогосподарської техніки і обладнання вітчизняного виробництва. Крім того, у 2023 р. 80 млн. грн. було передбачено на кредитування діяльності фермерських господарств, а в 2024 р. цю суму було збільшено до 198 млн. грн. [4].

Отже вітчизняний агробізнес зазнав суттєвих втрат від початку повномасштабного вторгнення, особливо у 2022 році, проте наразі відбувається поступове його відновлення, хоча значно меншими темпами, ніж у довоєнний період. В даному контексті для вітчизняних аграріїв сьогодні як ніколи актуальним є питання фінансування, що призведе до підвищення ефективності господарської діяльності. На фоні війни стратегія діяльності аграрних підприємств України поступово зміщується від кількісного нарощування обсягів виробництва до інноваційної моделей діяльності, забезпечення ефективності та безпеки виробничих процесів. Основними напрямами для її реалізації є впровадження аграрними підприємствами інноваційних технологій, удосконалення процесів з управління та організації виробництва, підвищення загальної ефективності використання наявних ресурсів, а також збільшення обсягів та розширення векторів надання державної підтримки. Тільки повноцінне використання всіх інструментів дозволить забезпечити покращення показників діяльності та потенційного розвитку вітчизняного аграрного сектору.

Література

1. Іщук М. А., Голуб Х. А. Перспективи розвитку аграрного сектору України в контексті економічних та геополітичних викликів. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління* Том 36 (75). № 2, 2025 С. 21-27. DOI: https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-2-4. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2025/36_75_2/6.pdf (дата звернення 10.04.2026).

2. Русан В., Жураковська Л. *Ключові виклики для аграрного сектора та основні завдання державної аграрної політики на 2025 р.* Центр економічних та соціальних досліджень НІСД. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2025-03/az_agrarna_politika_210325.pdf (дата звернення 10.04.2026).

3. *Виклики агросектору у 2025 році та можливості адаптації до нових реалій:* сайт: URL: https://www.webuildukrainefund.org/uk/our-analytics/challenges-of-the-agribusiness-sector-in-2025-and-opportunities-for-adaptation-to-new-realities/ (дата звернення 10.04.2026).

4. *Державна служба статистики України:* сайт. URL: https://ukrstat.gov.ua/ (дата звернення 20.04,2026).

5. Погорєлова Т. В. Аналітичні індикатори стану та розвитку агробізнесу в Україні / *Актуальні напрями статистичного аналізу економічного розвитку на макро- та мезорівнях*.: монографія // за заг. ред. к.е.н. доцента Ю.О. Ольвінської. Київ: ФОП Гуляєва В.М. 2025. С. 114-149.

УДК: 311:004.8

Разінкін Нікіта Сергійович
аспірант кафедри статистики та математичних методів в економіці,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ВИКОРИСТАННЯ ШІ В КОНТЕКСТІ СТАТИСТИЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

JEL classification: *C450; C550; C880; O330*

Традиційна статистика, яка історично ґрунтувалася на теорії ймовірностей, гіпотезному тестуванні та параметричних моделях, на зараз органічно інтегрується з алгоритмами ШІ, утворюючи симбіотичні відносини, де статистичні принципи забезпечують надійність і інтерпретованість моделей, а ШІ розширює можливості аналізу великих даних у реальному часі. Така інтеграція особливо помітна в галузях, де обсяги даних перевищують можливості класичного статистичного інструментарію, таких як біомедицина, економіка, соціальні науки та виробничі процеси, де ШІ не замінює статистику, а посилює її, дозволяючи переходити від описової аналітики до передбачувального моделювання та автономного контролю [1].

Одним із ключових напрямків застосування ШІ в статистичних дослідженнях є автоматизація етапів обробки даних, включаючи очищення, вибір змінних та побудову моделей. Великі мовні моделі та генеративний ШІ демонструють високу ефективність у генерації коду для статистичного аналізу, виборі відповідних тестів і навіть виявленні помилок у даних, що значно прискорює робочі процеси дослідників. Зокрема, рандомізовані контрольовані випробування показують, що використання генеративного ШІ підвищує компетенції студентів та науковців у епідеміологічному аналізі даних, дозволяючи особам з різним рівнем підготовки ефективніше виконувати статистичні завдання, такі як описова статистика, регресійний аналіз та візуалізація результатів [2, 3]. Однак, незважаючи на ці переваги, точність таких інструментів залишається варіабельною, оскільки моделі можуть ігнорувати базові статистичні припущення, такі як нормальність розподілу чи незалежність спостережень, що підкреслює необхідність людського нагляду та верифікації результатів.

У контексті статистичного моніторингу процесів ШІ радикально змінює підходи до контролю якості в промисловості, охороні здоров'я та сервісних галузях. Традиційні статистичні методи, такі як контрольні карти Шухарта чи CUSUM, доповнюються нейронними мережами – від штучних нейронних мереж і згорткових до рекурентних та генеративних супротивних мереж, – що дозволяють аналізувати не лише одноваріантні, але й багатоваріантні, профільні та зображувальні дані. Такі алгоритми класифікуються за типами задач: 1) класифікація, 2) розпізнавання патернів, 3) аналіз часових рядів, 4) генеративний ШІ, що дає змогу переходити від реактивного моніторингу до проактивного "розумного" контролю процесів, де корекційні дії виконуються автономно [4]. Такий підхід особливо актуальний для складних систем, де традиційна статистика стикається з обмеженнями через високу розмірність даних чи нестаціонарність процесів.

Важливим аспектом є використання ШІ для інтерпретованого машинного навчання в наукових відкриттях, де статистичні виклики пов'язані з валідацією даних-орієнтованих висновків. Інтерпретовані моделі дозволяють не лише прогнозувати, але й виявляти нові знання в супервізорних і несупервізорних налаштуваннях, однак ключовим залишається питання відтворюваності та довіри до результатів. Статистичні методи, такі як розбиття даних, оцінка стабільності, узгодженість вибору моделей та квантифікація невизначеності через статистичний висновок, допомагають подолати розрив між теорією та практикою [5]. Без таких підходів існує ризик хибних відкриттів, особливо в умовах великих даних, де ШІ може виявляти кореляції, що не мають причинно-наслідкового характеру. Отже статистики відіграють центральну роль у забезпеченні надійності ШІ-моделей, інтегруючи принципи невизначеності, вибірки та інференції.

У медичних і біостатистичних дослідженнях ШІ-асистовані інструменти вже активно застосовуються для статистичного аналізу та рецензування. Вони допомагають у генерації статистичного коду, виявленні помилок у статтях, таких як GRIM-тест чи Statcheck, та автоматизації мета-аналізів, однак їхня точність у контрольованих умовах вища, ніж у реальних клінічних сценаріях [3, 6]. Це підкреслює етичні та методологічні виклики: упередженість даних, відсутність прозорості "чорної скриньки" та потенціал для поширення хибних висновків у науковій літературі. У відповідь на це статистики пропонують гібридні підходи, де ШІ доповнює, а не замінює класичні методи інференції, забезпечуючи баланс між передбачувальною потужністю машинного навчання та причинно-наслідковим розумінням традиційної статистики.

Розвиток великих мовних моделей відкриває нові можливості для статистиків, дозволяючи автоматизувати рутинні задачі, такі як очищення даних, синтез літератури та генерація звітів, що особливо корисно в біостатистиці та офіційній статистиці. Згідно з даними AI Index Report 2025, понад 80% помітних моделей ШІ у 2024 році походили з промисловості, але академічна спільнота залишається лідером у високоцитованих дослідженнях, що свідчить про необхідність тісної співпраці між статистиками та розробниками ШІ для створення надійних інструментів [7]. У контексті офіційної статистики ШІ допомагає в обробці великих даних, прогнозуванні та моніторингу, але вимагає дотримання статистичної строгості, щоб уникнути систематичних помилок.

В Україні також активно досліджуються можливості ШІ для статистичного аналізу текстів, де алгоритми обробки природної мови дозволяють створювати статистичні профілі документів, виявляючи частотність лексики, синтаксичні патерни та стилістичні особливості, що розширює застосування в лінгвістиці, соціології та гуманітарних науках [8]. Крім того, ШІ стає технологічною основою цифрової трансформації економіки, впливаючи на статистичні дослідження в державному управлінні та бізнес-аналітиці, де автоматизація збору та аналізу даних підвищує ефективність прийняття рішень. Однак інтеграція ШІ вимагає уваги до академічної доброчесності, оскільки надмірне використання генеративних моделей може призводити до втрати критичного мислення та етичних ризиків, таких як упередженість чи порушення конфіденційності даних.

Майбутнє використання ШІ в статистичних дослідженнях бачиться як еволюція ролі статистиків від виконавців розрахунків до архітекторів надійних систем знань. Статистичні принципи залишатимуться фундаментом для валідації ШІ-моделей, квантифікації невизначеності та забезпечення інтерпретовності, тоді як ШІ відкриватиме двері до аналізу мультимодальних даних і автономних систем. Виклики, пов'язані з упередженістю, відтворюваністю та етикою, вимагають розробки нових стандартів і гібридних методологій, де статистика та ШІ взаємодоповнюють одне одного. У підсумку, інтеграція цих дисциплін не лише підвищує продуктивність наукових досліджень, але й сприяє глибшому розумінню складних явищ реального світу, роблячи статистику ще більш актуальною в епоху даних.

Література

1. Min J., et al. Applied statistics in the era of artificial intelligence: A review and vision. *Applied Stochastic Models in Business and Industry*. 2026. № 42 (2). DOI: https://doi.org/10.1002/asmb.70075.
2. Dhokotera T., et al. Generative Artificial Intelligence for Data Analysis: A Randomised Controlled Trial in a Public Health Research Institute. *Int. J. Public Health.* 2025. № 70. DOI: https://doi.org/10.3389/ijph.2025.1608572.
3. Ordak M. Artificial intelligence–assisted statistical analysis and statistical review: evidence (2023–2025) and implications for internal medicine. *Pol Arch Intern Med.* 2026. № 136 (17244). DOI: https://doi.org/10.20452/pamw.17244.
4. Chang S. I., Ghafariasl P., Aryal B. A review of artificial intelligence impacting statistical process monitoring and future directions. *Computers & Industrial Engineering*. 2026. № 216. DOI: https://doi.org/10.1016/j.cie.2026.111989.
5. Allen G. I., Gan L., Zheng L. Interpretable Machine Learning for Discovery: Statistical Challenges and Opportunities. *Annual Review Statistics and Its Application.* 2024. № 11. P. 97–121. DOI: https://doi.org/10.1146/annurev-statistics-040120-030919.
6. Alnaimat F., et al. Artificial Intelligence in Detecting Statistical Errors: Implications for Authors, Reviewers, and Editors. *Journal of Korean medical science*. 2025. № 40 (49). DOI: https://doi.org/10.3346/jkms.2025.40.e342.
7. Artificial Intelligence Index Report 2025. *Stanford University*, 2025. 455 p. URL:https://hai.stanford.edu/assets/files/hai_ai_index_report_2025.pdf (дата звернення: 08.04.2026).
8. Гулик Ю. В. Використання штучного інтелекту для аналізу статистичних профілів текстів. *Львівський філологічний часопис*. 2023. № 14. С. 29–35. DOI: https://doi.org/10.32447/2663-340X-2023-14.4.

УДК: 338.2:330.13.131.7

Сазонов Костянтин Олександрович
аспірант кафедри статистики та математичних методів в економіці,
Одеський національний економічний університет (Україна)

МАКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

JEL classification: *Q560; Q 0100; O210*

В умовах війни вибір оптимальної стратегії сталого зростання стає важливим напрямом забезпечення економічної безпеки. Аналіз траєкторій зміни макрофінансових, виробничих та

енергетичних показників має бути проведений державними установами та науковцями з метою оцінки реального простору для майбутнього післявоєнного відновлення. Імплементація науково обґрунтованих рішень з відбудови вітчизняного господарства в державні програми постає нагальною задачею економічної наукової спільноти.

Сучасна українська економічна думка шукає не тільки джерела фінансування, але й намагається виробити комплексну робочу модель сталого розвитку у складних, повоєнних умовах. Так, подальше відновлення українського господарства повинно стати не просто реконструкцією (хоч це і необхідний етап), але й принести масштабну модернізацію капітальної бази. Також важливо не допускати нерівномірності у структурі експорту та розвивати якомога довші виробничі та логістичні ланцюги всередині України [1, с. 3-4]. Загалом, головною вимогою до вироблення стратегії сталого зростання є забезпечення її комплексності, багатовекторності та практичної значущості з увагою до складних українських реалій.

Наприклад, навесні 2024 року було ухвалено 4-річний рамковий план українсько-європейського співробітництва Ukraine Facility Plan [2], який передбачає виділення 50 млрд. євро на досягнення орієнтирів сталості у сферах бюджетного балансу, економічних та управлінських реформ та залучення інвестицій. Макроекономічний сенс плану полягає в розгляді відновлення України не як повернення до довоєнної структури господарства, а як поєднання макрофінансової стійкості, структурної модернізації, енергетичної трансформації, розвитку людського капіталу та інституційного наближення до ринку ЄС.

Макроекономічне зростання повинно не просто орієнтуватися на умовні цілі сталого розвитку, але бути скероване у відповідності з реальними рівнями показників. Так, ВВП за ПКС в Україні у 2024 р. становив 577,6 млрд дол. тоді як у 2021 р. він дорівнював 746,5 млрд. дол. [3]; отже, навіть після часткового відновлення. економіка залишалася приблизно на 22,6% нижче довоєнного рівня. На жаль, для України на багато років вперед постає проблема подолання розриву між актуальним і довоєнним рівнем сукупного продукту. Також слід враховувати, що Україна входила у воєнний період уже з історією тривалої фінансової нестабільності: 48,7% інфляції у 2015 р., 20,2% у 2022 р., 12,8% у 2023 р. і 6,5% у 2024 р. Отже, стратегія сталого зростання не може бути побудована лише навколо промислової, енергетичної або будь-якої іншої окремо обраної галузі; вона повинна спиратися на передбачуваний ціновий та фінансовий режим, без якого неможливе довгострокове планування інвестиційної політики.

Не менш показовим елементом макрофінансового контуру є співвідношення чистого запозичення до ВВП. Так, дефіцит України сягнув -17,0% ВВП у 2022 р., - 19,6% у 2023 р. та - 17,8% у 2024 р. Слід розуміти, що українська стратегія відновлення суттєво залежить від зовнішньої фінансової підтримки та не має достатнього внутрішнього фіскального простору для одночасного масштабного фінансування оборони, соціальних зобов'язань, великих інфраструктурних проектів і довгих програм інноваційного розвитку. Стале зростання в українських умовах полягає не у стандартній політиці трансформації економіки, але у збереженні бюджетної стійкості в екстремальних умовах.

Показник валового нагромадження основного капіталу постійно зростав від ковідного мінімуму у 8,9% від ВВП у 2020 р. до 18,6% у 2024 р. Однак це зростання недостатнє для повноцінного післявоєнного відновлення капітальних активів. Для України формування короткострокової стратегії сталого розвитку повинно вирішувати питання швидкості та диверсифікації джерел утворення капіталу, а не лише номінальне збільшення його обсягу.

Інноваційний вимір повоєнної стратегії можна відстежити через частку витрат на дослідження і розробки у ВВП. Рівень цього показника в Україні впав з 0,80% ВВП у 2010 р. до 0,37% у 2024 р., при чому в 2022–2023 рр. bsy опускався до мінімуму в 0,33–0,32% ВВП. Недостатність витрат на ДіР створює стратегічні ризики замикання інноваційного розвитку на простому імпорті технологічних рішень. Натомість, післявоєнне відновлення потребуватиме також і збільшення фінансування науково-дослідних праць як фактор забезпечення не тільки сталості зростання, але й здійснення переходу на якісно нові технологічні рівні в реальному секторі.

Загалом, в українській економіці існує низка стримуючих факторів, подолання яких має стати ключовим напрямом майбутніх комплексних стратегій сталого розвитку. Так, їхні заходи повинні будуть включати насамперед вихід на довоєнні рівні макропоказників, забезпечення фінансової безпеки та інституційні реформи для створення нових великих джерел надходжень капітальних інвестицій. Також майбутні програми сталого розвитку не повинні забувати про пріоритетне фінансування науковців та дослідників, чия діяльність може значно пришвидшити структурно-модернізаційну трансформацію економіки.

Література

1. Звєряков, М. Формування моделі економічного розвитку в нових історичних реаліях. *Економіка України*, [S. l.], v. 65, n. 8 (729), p. 3–19, 2022. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.08.003. URL:

https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/economyukr/article/view/2022-08-1. (дата звернення: 20.04.2026).
2. Ukraine Facility – Програма підтримки економіки. URL: https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/ (дата звернення: 20.04.2026).
3. *База даних Світового Банку. URL*: https://data.worldbank.org (дата звернення: 20.04.2026).

УДК: 330.322:[659.3:629.39]

Самотоєнкова Олена Вікторівна
к. е. н., доцент кафедри статистики та математичних методів в економіці,
Одеський національний економічний університет (Україна)

СТАТИСТИЧНИЙ АНАЛІЗ НАДХОДЖЕННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ІНВЕСТИЦІЙ У СФЕРІ ІНФОРМАЦІЇ ТА ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ

JEL classification: *R530; M370; Z100*

Діяльність суб'єктів господарювання у сфері інформації та телекомунікацій, розробка і впровадження нових інформаційних продуктів і технологій у значній мірі залежать від інвестиційного клімату в країні, обсягу та структури інвестицій. Аналіз інвестиційної діяльності здійснюють з метою оцінки ефективності інвестиційного процесу та виявлення тенденцій розвитку як економіки в цілому, так і окремих сфер діяльності. Використання методів статистичного аналізу дозволяє оцінити стан інвестиційного середовища та визначити закономірності його змін, що є необхідним для формування стратегій подальшого розвитку. Глибокий аналіз інвестиційних потоків сприяє розробці прогнозних моделей, які допомагають оптимізувати процеси залучення, розподілу та використання коштів.

Інвестиційна діяльність в країні регламентується Законом України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 року, останні зміни до якого було прийнято 19.06.2025 року [1]. Відповідно до цього Закону «Інвестиції – це всі види майнових та інтелектуальних цінностей, які вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, завдяки чому створюється прибуток (дохід) чи досягається соціальний та екологічний ефект» [1].

Особливого значення інформація та інформаційні технології набувають в Україні під час військового стану. Розвинуті інформаційні системи дозволяють протистояти кібератакам, контролювати кордони, моніторити ситуацію в регіонах конфлікту та ефективно управляти ресурсами. Розвиток інформаційних технологій в Україні під час війни є критично важливим для національної безпеки, ефективності та стабільності країни [2, с. 214].

У таблиці 1 наведено дані щодо залучення капітальних інвестицій у сферу економічної діяльності «Інформація та телекомунікації» за період 2016-2024 роки.

Дані таблиці 1 показують зростання залучення інвестицій у сферу інформації та телекомунікацій у 2016-2018 роках і значне скорочення (на 29,5%) у 2019 році, що пояснюється невизначеністю політичної та економічної ситуації у тому році. У наступні два роки, коли ситуація в країні стабілізувалась, надходження інвестиції почало збільшуватись.

Таблиця 1

Показники динаміки обсягу капітальних інвестицій у розвиток сфери економічної діяльності «Інформація та телекомунікації» за 2016-2024 роки

Роки	Капітальні інвестиції, млн. грн.	Показники динаміки		Питома вага інвестицій у сферу інформатизації у загальному обсязі капітальних інвестицій в економіку, %
		абсолютна зміна, млн. грн.	індекс динаміки, %	
2016	15651	…	…	4,4
2017	18395	2744	117,5	5,0
2018	29885	11490	162,5	5,2
2019	21063	-8822	70,5	3,4
2020	22382	1319	106,3	4,4
2021	23858	1476	106,6	3,5
2022	16870	-6988	70,7	4,1
2023	24100	7230	142,9	4,2

2024	25849	1749	107,3	4,8

Джерело: розраховано автором за даними [3, с. 363; 4, с. 181; 5].

Військові дії, які почалися в Україні у 2022 році, негативно вплинули на бажання і можливості потенційних інвесторів вкладати кошти в економіку країни, а деякі інвестори почали виводити свої кошти з країни, що одразу призвело до зменшення обсягу інвестицій майже на 30%. У той же час, в умовах військового стану зростає важливість інформаційно-комунікативних технологій, які забезпечують процеси інформатизації економіки та взаємозв'язок між економічними суб'єктами, гілками влади та населенням. Тому обсяг капітальних інвестицій в розвиток інформаційних технологій в 2023 році збільшився на 42,9%, а в 2024 році додатково збільшився ще на 7,3%.

Для оцінки ефективності інвестиційної діяльності у сфері інформації та телекомунікацій розраховано показники віддачі вкладених у розвиток цієї сфери коштів, які характеризуються обсягом валової доданої вартості, створеної суб'єктами господарювання цієї сфери діяльності, та величиною валового прибутку та змішаного доходу, отриманими в розрахунку на 1 грн. капітальних інвестицій.

Результати розрахунку показників віддачі капітальних інвестицій у сфері економічної діяльності «Інформація та телекомунікації» за 2016-2024 роки наведено в таблиці 2.

Таблиця 2

Показники ефективності використання капітальних інвестицій у сфері економічної діяльності «Інформація та телекомунікації» за 2016-2024 роки

Роки	Обсяг капітальних інвестицій, млн. грн.	Валова додана вартість, млн. грн.	Валовий прибуток, змішаний дохід, млн. грн.	Показники віддачі на 1 грн. капітальних інвестицій, грн.	
				валової доданої вартості	валового прибутку, змішаного доходу
2016	15651	89268	59401	5,70	3,80
2017	18395	110296	71652	6,00	3,90
2018	29885	138828	89350	4,65	3,00
2019	21063	182667	115726	8,67	5,49
2020	22382	209394	137705	9,36	6,15
2021	23858	255635	174621	10,71	7,32
2022	16870	206711	127943	12,25	7,58
2023	24100	264730	167890	10,98	6,97
2024	25849	309354	…	11,97	…

Джерело: розраховано автором за даними [3, с.204, 363; 4, с.90, 214; 5]

Дані таблиці 2 показують, що в аналізованому періоді всі показники віддачі капітальних інвестицій мали тенденцію до зростання, за виключенням 2018 року, коли вони зменшувались.

Найбільші показники ефективності використання капітальних інвестицій у сфері інформацій та телекомунікацій спостерігаються у довоєнні роки. Так, у 2021 році в розрахунку на 1 грн. вкладених коштів було отримано 10,71 грн. валової доданої вартості та 7,32 грн. валового прибутку і змішаного доходу, що було більше, ніж у попередньому році відповідно на 14,4% та 19,0%. У 2022 році віддача інвестицій продовжила зростати. Це високі показники ефективності інвестицій у розвиток сфери інформації та телекомунікацій, суб'єкти господарювання якої створюють майже 5% валової доданої вартості у складі валового внутрішнього продукту країни. У 2023 році показники ефективності використання інвестицій зменшились, але вже у 2024 році знов відбулося зростання: на 1 грн. вкладених коштів було отримано майже 12 грн. валової доданої вартості.

Результати розрахунків свідчать про значну ефективність використання капітальних інвестицій у сфері економічної діяльності «Інформація та телекомунікації». Незважаючи на військові дії та складну економічну ситуацію в країні, надходження інвестицій у сферу економічної діяльності «Інформація та телекомунікації» здійснюються досить стабільно і в необхідному обсязі, що забезпечує ефективну діяльність суб'єктів господарювання цієї сфери.

Література

1. *Про інвестиційну діяльність*. Закон України від 18.09.1991 року, останні зміни 19.06.2025 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text (дата звернення 10.04.2026)

2. Самотоєнкова О.В. Інформаційний ринок України: сучасний стан і тенденції. *Збірник матеріалів XXII Міжнародної науково практичної конференції «Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях».* Одеса: ОНЕУ, 2024. С. 213-215. DOI: https://doi.org/10.32680/npg.conf.oneu (дата звернення: 10.04.2026)

3. *Статистичний щорічник України за 2016 рік*. Державна служба статистики України. К.: 2017. 611 с. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 14.04.2026)

4. *Статистичний щорічник України за 2024 рік.* Державна служба статистики України. К.: 2025. 273 с. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 14.04.2026)

5. Офіційний сайт: Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення:14.04.2026)

УДК: 330.341.4:330.322

Сілін Євген Михайлович
аспірант кафедри статистики та математичних методів в економіці,
Одеський національний економічний університет (Україна)

РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ВІЙНИ: РЕГІОНАЛЬНИЙ ВИМІР ТА ПРАКТИЧНІ КЕЙСИ

JEL classification: *E220; E100*

Сучасна економіка України функціонує в умовах затяжної воєнної невизначеності, яка охоплює не лише безпекову сферу, але й фінансову, виробничу, логістичну та соціальну підсистеми. Повномасштабна війна спричинила одночасний вплив на попит і пропозицію, ускладнила зовнішню торгівлю, зруйнувала частину інфраструктури, викликала релокацію підприємств і зміну трудових потоків. За таких обставин поняття резильєнтності виходить на передній план економічного аналізу, оскільки саме воно дозволяє оцінити не лише масштаби втрат, але й потенціал системи до адаптації та відновлення.

У науковій літературі резильєнтність трактується як здатність системи витримувати зовнішні шоки, пристосовуватися до нових умов і зберігати базову функціональність без переходу до критичного стану. Для економіки це означає не просто «виживання» під час кризи, а можливість відновлювати ділову активність, підтримувати ключові ланцюги створення вартості, зберігати фінансову керованість і формувати нові точки зростання. Тому резильєнтність слід розглядати як багаторівневу категорію, що охоплює макроекономічну стабільність, галузеву та регіональну адаптивність, а також гнучкість окремих підприємств і домогосподарств [1].

Наративи сьогодення змусили нас розглядати регіональну економіку під іншим кутом та умовно поділяти регіони на так звані «прифронтові», «з активними бойовими діями», «віддаленні» тощо.

Без перебільшення справжня стійкість економіки країни перевіряється на рівні регіонів.

Саме тому доцільно звернутися до Одеської області як до одного з ключових прикладів регіональної резильєнтності. Її значення зумовлене одразу кількома чинниками: вигідним географічним положенням, наявністю портової інфраструктури, потужним аграрним потенціалом, логістичними зв'язками з внутрішніми регіонами України та зовнішніми ринками, а також високою роллю малого й середнього бізнесу у регіональній економіці.

Найбільш показовим елементом економічної стійкості Одеської області є робота портової системи. Для портів Одещини 2025 рік став черговим роком випробувань. Обстріли інфраструктури, зміни тарифів, часткова заборона на імпорт добрив, блекаути та майбутня концесія в порту Чорноморська - усе це мало вплив, який і формував роботу галузі протягом року.

Втім перевалка у портах Великої Одеси за календарний 2025 рік склала понад 62 млн тонн (не враховуючи контейнери), а лідером з вантажообігу став порт Південний. Друге та третє місце поділили порти Чорноморська та Одеси відповідно.

Акцент продовжують робити й на українському морському коридорі, який запрацював після виходу РФ з Чорноморської зернової ініціативи у липні 2023 року. З цього моменту коридором перевезли понад 160 мільйонів тонн вантажів на борту більше ніж 6 тисяч суден, з них понад 96 мільйонів тонн - продукція українських аграріїв. У жовтні українським портам вдалось встановити новий рекорд контейнерообігу - за 8 місяців роботи (січень-серпень) 2025 року морські порти обробили 134 191 контейнерів. Цей показник вже тоді був на 3,3% більше річного показника у 2024 і став найбільшим показником від початку повномасштабної війни [2,3].

Порти Одеса, Чорноморськ і Південний виконують ширшу функцію, ніж просто перевалка вантажів. Вони є інфраструктурним ядром, навколо якого працюють транспортні компанії, склади, митна логістика, страхові сервіси, експедиторські та сервісні підприємства. Тобто портова резильєнтність генерує мультиплікативний ефект для суміжних видів діяльності. Коли порт функціонує, працюють і пов'язані з ним бізнеси; коли він зупиняється, регіон втрачає не лише прямі доходи, а й значний обсяг непрямих економічних ефектів.

Ще одним важливим кейсом резильєнтності є аграрний сектор Одеської області. Регіон традиційно має значну вагу у виробництві та експорті сільськогосподарської продукції. Під час війни аграрії зіткнулися з проблемами вартості логістики, нестабільності каналів збуту, дефіциту обігових коштів і ризиків для інфраструктури зберігання. Окрім того війна на Близькому Сході призвела додатково до зростання виробничих витрат українських аграріїв: висока волатильність ринку нафтопродуктів, так звана добривна лихоманка та різке зростання вартості фрахту для експорту. Це вже зменшило прибутковість вирощування культур, а блокада Ормузької протоки обмежує попит на українське зерно на зовнішніх ринках.

Однак адаптація аграрного сектору відбулася через переорієнтацію маршрутів, перегляд структури витрат, активніше використання внутрішньої переробки та тісніше поєднання з портовою та залізничною логістикою. Саме в цьому проявляється практична сутність резильєнтності: сектор не просто зберігається, а змінює механізми свого функціонування [4].

Важливим регіональним виміром стійкості стала і трансформація логістики. Через обмеження окремих традиційних каналів постачання зросла роль комбінованих перевезень, залізничних маршрутів, автомобільного сполучення та більш гнучкого планування ланцюгів постачання. Для Одеської області це означало посилення функції логістичного хабу. Регіон став не лише точкою відправлення товарів, а й місцем переформатування потоків, інтеграції сухопутних та морських маршрутів, а також перерозподілу товарних потоків у бік ринків Європейського Союзу.

На мікрорівні значний внесок у резильєнтність робить малий та середній бізнес. Одеська область потрапила до п'ятірки регіонів-лідерів за кількістю нових бізнесів з липня по вересень 2025 року. Попри війну та економічні виклики, регіон демонструє стійку динаміку розвитку підприємництва [3].

Слід наголосити і на ролі людського капіталу. Економічна резильєнтність неможлива без адаптивності населення, мобільності робочої сили, готовності до перекваліфікації та розвитку нових навичок. Бізнес, який зберігає команду, інвестує у нові компетенції працівників і перебудовує організацію праці, має вищі шанси на успішне функціонування під час тривалої нестабільності. Для регіонів, де є інтенсивна підприємницька динаміка, цей фактор набуває особливої ваги.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що резильєнтність економіки України в умовах війни не є суто теоретичною категорією. Вона має конкретні прояви: стабілізацію макроекономічних показників, відновлення логістики, зростання вантажообігу портів, пристосування аграрного сектору, трансформацію малого бізнесу та підтримку критичної інфраструктури. Приклад Одеської області показує, що регіональна стійкість формується там, де поєднуються інфраструктурні можливості, господарська гнучкість і здатність швидко перебудовувати економічні зв'язки.

Подальше посилення резильєнтності економіки України потребує системних рішень. До них належать: інвестиції у транспортну та енергетичну інфраструктуру; розширення можливостей експорту; підтримка малого й середнього бізнесу; розвиток страхових та фінансових інструментів для роботи в умовах підвищеного ризику; стимулювання внутрішньої переробки; посилення інтеграції з європейським ринком. Саме така політика дозволить перевести резильєнтність зі стану вимушеної адаптації у стан довгострокової конкурентної переваги, адже слід пам'ятати, що наразі та частина економіки країни, яка знаходиться в зоні бойових дій без перебільшення функціонує за рахунок стійкості та непохитності людського духу, тому важливим є створення та запровадження особливих економічних моделей для підтримки цих регіонів задля поліпшення економічних вигід та приведення до ладу соціальної та екологічної складових.

Література

1. Хаустова В.Є., Решетняк О.І. Резильєнтність економіки: сутність і виклики для України. *Бізнесінформ*, випуск 7 (8), 2023. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-30-41 Електронне видання URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-7_0-pages-30_41.pdf (дата звернення 14.04.2026)

2. *Головне управління статистки в Одеській області.* Офіційний сайт. URL: https://www.od.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення 14.04.2026)

3. *Адміністрація морських портів України*. Статистика вантажообігу та повідомлення про роботу морського коридору. URL: https://www.uspa.gov.ua (дата звернення: 14.04.2026).

4. *Як вплинула війна в Ірані на Україну.* URL: https://agronews.ua/news/yak-vplynula-vijna-v-irani-na-ukrayinu/ (дата звернення 14.04.2026)

УДК: 330.341.4:330.322

Холостенко Євген Петрович
аспірант кафедри менеджменту та маркетингу,
Одеський національний економічний університет (Україна)

АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ МАШИННОГО НАВЧАННЯ В УПРАВЛІННІ ІТ-ПРОЕКТАМИ

JEL classification: *M150; O130*

Сьогоденні реальне застосування машинного навчання в управлінні ІТ-проектами найкраще видно не в абстрактних дослідженнях, а в продуктах великих компаній, таких як Amazon, Microsoft/ GitHub, Google та компаній, які впроваджують машинне навчання (ML) у процеси підтримки й супроводу програмного забезпечення. Саме на прикладі кейсів цих компаній видно, які моделі та дані використовуються, а також управлінські задачі, що реально вирішуються завдяки такому підходу. Крім того, практичн спрямованість кейсів демонструє, чому частина моделей при метриках високої результативності, не впливає на зміну поведінки команд.

Наприклад, компанія Amazon позиціонує CodeGuru як сервіс, що поєднує класичний статичний аналіз із ML-моделями для автоматизованого code review та оптимізації продуктивності. CodeGuru Reviewer аналізує Java- та Python-код у pull request і видає інлайн-рекомендації щодо потенційних дефектів, проблем безпеки та поганих практик, а CodeGuru Profiler збирає профілі виконання й показує «найдорожчі» з точки зору ресурсів ділянки коду за допомогою flame-графів. З точки зору моделювання це ансамбль класифікаторів і моделей аномалій, натренованих на великому масиві історичних кодових змін і відомих дефектів, які розпізнають шаблони «поганого» коду [1].

Для управління проектами така модель дає декілька конкретних ефектів. По-перше, вона зменшує кількість дефектів, й тим самим скорочує обсяг незапланованої роботи в спринтах. Якщо Reviewer систематично підсвічує проблеми в певних модулях, менеджер отримує об'єктивну підставу планувати окремі задачі на рефакторинг і перегляд архітектури цих компонентів, замість того щоб реагувати на інциденти постфактум. По-друге, дані Profiler фактично створюють карту «вузьких місць» за продуктивністю; це впливає на пріоритезацію задач, коли обмеження по SLA або вартості інфраструктури, є критичними. По-третє, CodeGuru масштабує експертні практики якості коду на великі розподілені команди: ML-модель виступає «стандартизованим рев'юером», який не втомлюється і працює однаково для сотень репозиторіїв.

Обмеження при цьому досить суттєві. Незалежні огляди показують, що якість рекомендацій сильно залежить від домену й технологічного стеку. Для простих проектів або систем, мало пов'язаних з AWS-екосистемою, ефект може бути скромним. Більше того, CodeGuru безпосередньо не прогнозує терміни чи трудомісткість — його внесок у планування є опосередкованим через покращення якості. Для того щоб модель реально впливала на управлінські рішення, необхідні організаційні домовленості, а не лише підключення сервісу.

У екосистемі Microsoft/DevOps машинне навчання використовується переважно як предиктивна аналітика й рекомендаційні моделі поверх метолодгії управління Azure DevOps. У публікаціях і практичних гайдах описуються сценарії, коли AI-моделі прогнозують velocity команди, пропонують реалістичний обсяг спринту, автоматично пріоритезують backlog та передбачають відмови у CI/CD-пайплайнах. Типово тут застосовуються регресійні моделі (для прогнозу тривалості, часу виконання тестів), класифікація (ймовірність провалу збірки, «ризиковий» pull request) та моделі рекомендацій (ранжування задач за очікуваною цінністю чи ризиком). Джерелом даних виступає історія спринтів, задач, збірок і деплоїв, результати тестів, а також телеметрія виробничих середовищ.

Узагальнюючи кейси Amazon CodeGuru, Azure DevOps із AI-функціями, GitHub Copilot, внутрішній експеримент Google із прогнозування дефектів та промислове впровадження ML для раннього виявлення некоректних звітів про дефекти, можна побачити, що реальні корпоративні рішення суттєво відрізняються за рівнем впливу на управління: одні моделі працюють переважно на рівні коду й DevOps-пайплайнів, інші – змінюють структуру трудомісткості задач, треті – адресують вузькі «больові точки» підтримки. Водночас, усі вони демонструють типові сильні та слабкі сторони ML-підходів у проектному менеджменті: залежність від якості даних, проблему прийняття користувачами, необхідність інтеграції в наявні процеси та інструменти (табл.1.).

Таблиця 1

Переваги та недоліки промислового ML-рішення для раннього виявлення некоректних bug-репортів (Laiq та ін.)

Аспект	*Переваги*	*Недоліки / обмеження*
Якість потоку дефектів	Модель класифікації дозволяє на ранньому етапі відсіяти invalid-репорти (дублікати, неправильне використання продукту, не відтворюються тощо).	Можливі помилки класифікації: ризик віднесення реального дефекту до «ймовірно некоректних» репортів.
Навантаження на команди	Зменшує «шум» у трекері, скорочує навантаження на команду підтримки та розробників, більше часу витрачається на реальні дефекти.	Потребує адаптації процесів обробки дефектів і навчання персоналу, як правильно інтерпретувати вихід моделі.
Інтеграція в процеси	Впроваджується як частина пайплайна обробки дефектів, проходить через пілоти, зворотний зв'язок, поетапне розширення застосування.	Необхідні організаційні зусилля (пілотні етапи, збір фідбеку, зміни в регламентах), що підвищує «ціну входу».
Стійкість до змін	Проблема concept drift явно враховується: передбачено регулярний моніторинг якості й оновлення моделі.	Все одно залишається чутливою до змін характеру репортів; без постійного моніторингу та ретрейнінгу якість швидко деградує.

Джерело: складено автором на основі [1,2,3]

Промислове ML-рішення для раннього виявлення некоректних bug-репортів показує, що найвідчутніший управлінський ефект досягається там, де модель цілеспрямовано націлена на конкретну «вузьку ланку» процесу - у цьому випадку на шум у трекері дефектів. Зменшення кількості invalid-репортів безпосередньо вивільняє час команди підтримки та розробників для роботи з реальними проблемами, підвищуючи загальну ефективність процесу. Водночас, схема впровадження (пілотні етапи, зворотний зв'язок, моніторинг concept drift) потребує продуманого технологічного трансферу, що підкреслює важливість організаційного виміру нарівні з точністю моделі.

Узагальнюючи результати порівняльного аналізу, можна зробити висновок, що корпоративні ML-рішення в управлінні IT-проектами мають різний спектр завдань та управлінський ефект. Інструменти рівня коду (Amazon CodeGuru, GitHub Copilot) переважно впливають на якість та швидкість виконання окремих завдань, зменшуючи дефектність і частку рутинної роботи, але потребують від менеджера додаткового переосмислення оцінок трудомісткості й політик роботи з технічним боргом. Моделі рівня процесу (Azure DevOps з AI-функціями) безпосередньо підтримують планування спринтів і керування DevOps-ризиками, однак є чутливими до якості даних та стабільності процесів. Нарешті, вузькоспеціалізовані рішення на кшталт класифікатора invalid bug reports демонструють, що найбільша практична віддача досягається тоді, коли ML-модель прив'язана до конкретної «вузької ланки» процесу й впроваджується разом з організаційними змінами. У сукупності ці кейси показують, що успіх ML у проектному менеджменті визначається не лише точністю моделей, а й рівнем інтегрованості в інструменти та практики, ступенем прозорості результатів і готовністю команд адаптувати свої процеси під нові джерела даних для ухвалення рішень.

Література

1. Babenko, V., Chukurna, O., Tardaskina, T., Yuliia, T., Pankovets, L. (2026). Methodology of Digital IT Projects Management in the Context of Sustainable Development Strategy. In: Magdi, D., Karam, E., Mamdouh, M., Amit, J. (eds) The Future of Inclusion: Bridging the Digital Divide with Emerging Technologies. ITAF 2024. *Lecture Notes in Networks and Systems*, vol 1339. Springer, Singapore. DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-96-5013-2_24

2. Savchenko, V.A., & Shapovalenko, O.D. (2020). The main areas of artificial intelligence technologies in cybersecurity. *Suchasnyj zahyat informacii [Current Information Security]*, 4(44), 6-11. DOI: https://doi.org/10.31673/2409-7292.2020.040611

3. Чукурна, О., Тардаскіна, Т., & Маслов, О. (2025). Формування AI-методології управління бізнес-моделями в умовах цифрової економіці. *Економіка та суспільство,* (81). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-74

УДК: 330.341.1

Чукурна Олена Павлівна
д.е.н., професор кафедри менеджменту та маркетингу,
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку (Україна)
Кофман Вікторія Юріївна
аспірантка кафедри статистики та математичних методів в економіці,
Одеський національний економічний університет (Україна)

РОЛЬ ДАНИХ, АНАЛІТИКИ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ІТ-ПРОЕКТАХ

JEL classification: *M150; O130*

У сучасних ІТ-проєктах дані трансформуються з «побічного продукту» діяльності на стратегічний управлінський ресурс. Якщо раніше управлінські рішення ґрунтувалися переважно на особистому досвіді менеджера, експертних судженнях окремих фахівців та фрагментарних звітах, то сьогодні дедалі більше організацій прагнуть спиратися на систематичний аналіз інформації про перебіг проектів. Зібрані та опрацьовані дані дають змогу отримати об'єктивне уявлення про фактичний стан виконання робіт, виявляти тенденції, здійснювати порівняння команд і технологій, а також прогнозувати ризики та результати. На цій основі формується нова культура управління ІТ-проектами, в центрі якої перебувають аналітичні інструменти та засоби штучного інтелекту.

Практично кожна дія учасників та кожний етап життєвого циклу продукту в межах ІТ-проекту перетворюються на джерело даних. Системи управління завданнями фіксують створення, призначення та завершення задач; інструменти контролю версій зберігають історію змін у програмному коді; засоби безперервної інтеграції та постачання (CI/CD) реєструють результати збирання та тестування; системи моніторингу фіксують навантаження та відмови в промисловому середовищі; корпоративні месенджери й електронна пошта містять відомості про обговорення, прийняття рішень, конфлікти та досягнуті домовленості. Додатково суттєве значення мають дані щодо задоволеності користувачів: відгуки, звернення до служби підтримки, метрики використання окремих функцій продукту. У сукупності це формує багатовимірний масив інформації, який може бути використаний для підтримки управлінських рішень за умови, що організація опанує практики систематичного збирання, структурування та аналізу таких даних [1].

Першим кроком на цьому шляху зазвичай є впровадження базової операційної аналітики: менеджери отримують моніторингові панелі (дашборди), що відображають ключові показники стану проекту в режимі, наближеному до реального часу. До таких показників належать кількість відкритих і закритих завдань, обсяг залишкової трудомісткості, динаміка дефектів, рівень тестового покриття, частота релізів, а також завантаженість окремих учасників команди. Застосування подібних інструментів дозволяє перейти від інтуїтивних оцінок до фактів: замість розпливчастого відчуття, що «роботи просуваються повільно», менеджер має змогу чітко бачити, у якому саме блоці накопичуються незавершені задачі, на яких етапах процесу виникають затримки та на яких ділянках найчастіше фіксуються дефекти [2].

Разом із тим, проста візуалізація поточного стану є лише початковим рівнем використання даних. Наступним етапом виступає аналіз трендів і закономірностей у динаміці реалізації проекту. Порівнюючи фактичні криві прогресу з плановими, можна виявляти систематичні відхилення, зокрема постійне недооцінювання складності певних типів завдань або регулярні затримки на етапі тестування. Аналіз історичних даних дозволяє оцінити середню продуктивність конкретної команди, сезонні коливання навантаження, а також вплив змін у складі команди чи технологічному стеку на темпи розроблення. Подібні висновки безпосередньо впливають на управлінські рішення: коригування планів, перерозподіл ресурсів, модифікацію процесів.

У міру розвитку аналітичних практик в управлінні ІТ-проєктами формується запит на більш складні інструменти та засоби прогнозної аналітики. Їх сутність полягає не лише в описі минулого та поточного стану, а й в оцінюванні майбутніх результатів: ймовірності завершення проекту в заплановані строки, ризику перевищення бюджету, потенційних пікових навантажень на систему чи команду, очікуваної кількості дефектів у черговому релізі. Статистичні методи та алгоритми машинного навчання дають змогу будувати моделі, які на основі історичних даних попередніх проектів та поточних показників оцінюють реалізованість чинного плану і визначають зони, у яких можуть виникнути критичні проблеми.

Наприклад, якщо модель аналізує структуру завдань, їхню складність, продуктивність команди в попередніх спринтах, поточний рівень технічного боргу та частоту змін вимог, вона може надати оцінку ймовірності виконання запланованого обсягу робіт у визначений термін. У разі, якщо ця ймовірність є низькою, менеджер отримує обґрунтований сигнал щодо необхідності перегляду плану, підсилення команди або зміни пріоритетів. Аналогічні моделі можуть попереджати про ризик професійного вигорання команди за умов тривалого надмірного навантаження, значної кількості понаднормових завдань чи частих термінових змін.

Штучний інтелект у широкому розумінні входить у сферу управління ІТ-проектами саме на рівні прогнозних і рекомендаційних систем. Алгоритми машинного навчання аналізують масиви даних, які людині опрацювати складно або практично неможливо: тисячі елементів беклогу, історію десятків або сотень релізів, мільйони рядків коду та пов'язані з ними журнали подій. Так, модель може зіставляти структуру завдань у спринті, стабільність попередніх релізів, інтенсивність змін у коді та частоту інцидентів у промисловому середовищі. На основі виявлених закономірностей вона здатна запропонувати менеджеру, які елементи плану є найбільш уразливими, де ймовірність виникнення дефектів або зсуву термінів є найвищою та які зміни в процесах (наприклад, посилення автоматизованого тестування конкретного модуля) можуть поліпшити ситуацію. Формально кінцеве рішення залишається за людиною, однак воно приймається вже не лише на основі інтуїції та досвіду, а й спирається на аналітичні висновки, згенеровані системами штучного інтелекту.

Важливим напрямом застосування штучного інтелекту є підтримка процесів оцінювання трудовитрат і строків реалізації. Традиційно такі оцінки формуються на основі експертних суджень розробників і менеджерів, які спираються на власний досвід і аналогії з попередніми завданнями. Проте людські оцінки майже завжди містять систематичні викривлення: схильність до надмірного оптимізму, недооцінювання прихованої інтеграційної складності, небажання «закладати буфер» через тиск з боку замовника. Моделі машинного навчання можуть бути натреновані на історичних даних щодо фактичних витрат часу на різні типи завдань з урахуванням технологічного стеку, складу команди, рівня складності, кількості зовнішніх залежностей та типу середовища (створення нового продукту чи супровід legacy-системи). На цій основі такі моделі здатні формувати більш реалістичні оцінки, а також надавати інтервали невизначеності, наприклад, указувати, що завдання з великою кількістю інтеграцій має не лише більшу очікувану тривалість, а й ширший можливий діапазон варіацій. Це, своєю чергою, надає менеджеру змогу по-іншому планувати часові та ресурсні резерви та більш аргументовано обговорювати ризики із замовником [4].

Ще одним виміром, у якому дані та штучний інтелект відіграють дедалі важливішу роль, є аналіз якості програмного продукту. Інструменти автоматизованого тестування, статичного аналізу коду та моніторингу промислового середовища безперервно генерують детальну інформацію про стабільність системи, частоту й типи помилок, час реагування на інциденти та поведінку користувачів у реальних умовах експлуатації. Моделі штучного інтелекту дають змогу не лише фіксувати відмови постфактум, але й визначати закономірності, що передують їх появі: наприклад, комбінації змін у конкретних модулях, які статистично часто призводять до дефектів, або нетипові шляхи користувачів у інтерфейсі, що з високою ймовірністю спричиняють помилку. У результаті стає можливим організувати проактивне управління якістю: зупиняти реліз, який виглядає ризикованим за сукупністю показників, посилювати тестування окремих сценаріїв чи перерозподіляти ресурси команди ще до того, як проблема проявиться на стороні користувача.

Аналітика також відіграє вагому роль у процесах управління вимогами. У межах ІТ-проектів вимоги дедалі рідше існують у вигляді єдиного формального документа на зразок «Технічного завдання». На практиці вони «розпорошені» між електронною поштою, протоколами онлайн-зустрічей, коментарями в системах управління завданнями та повідомленнями в корпоративних чатах. Частина важливих домовленостей може бути зафіксована лише як фраза у месенджері або усна угода, відображена короткою приміткою до завдання. За таких умов технології оброблення природної мови дають змогу аналізувати великі обсяги текстової інформації: групувати подібні запити користувачів, визначати ключові теми та проблеми, автоматично виявляти суперечливі або неоднозначні формулювання в різних фрагментах вимог. На цій основі штучний інтелект може допомагати менеджерам і бізнес-аналітикам визначати неявні очікування замовника, формувати більш цілісне уявлення про потреби зацікавлених сторін і своєчасно сигналізувати про ділянки, де домовленості є недостатньо чіткими. Це знижує ризик втрати або неправильного тлумачення критично важливої деталі, а отже, зменшує ймовірність виникнення конфліктів і дорогих переробок на пізніших етапах проекту.

Особливе місце в сучасних ІТ-проектах починають посідати генеративні технології штучного інтелекту. Їх можливості виходять за межі класичної аналітики даних, оскільки такі системи здатні не лише «читати» та інтерпретувати інформацію, але й створювати новий контент. Для управління

проектами це відкриває низку нових сценаріїв: автоматизоване формування проектної документації, підготовка підсумків нарад та щоденних звітів, створення альтернативних формулювань вимог, розроблення шаблонів планів або презентацій для стейкголдерів. Менеджер може істотно скоротити обсяг рутинної роботи, пов'язаної з підготовкою текстових матеріалів, і зосередитися на змістовних завданнях, пріоритезації, узгодженні очікувань, управлінні конфліктами.

Генеративний штучний інтелект може також виступати інструментом підтримки командної взаємодії та управління знаннями. На основі історії листування, сховищ документів і попередніх рішень він здатний оперативно знаходити відповіді на повторювані питання, підказувати, де вже розглядалися подібні проблеми, які підходи застосовувалися раніше та яких результатів було досягнуто. Фактично це аналог «інтелектуальної бази знань», що постійно оновлюється та є доступною всім учасникам проєкту. Для організацій, у яких значна частина знань традиційно «зберігалася в головах» досвідчених співробітників, такі інструменти можуть стати важливим засобом зниження залежності від окремих фахівців і забезпечення безперервності проектної діяльності [4].

Окремий комплекс питань пов'язаний із забезпеченням безпеки та конфіденційності даних, що використовуються для аналітики та навчання моделей. Проектні дані можуть містити комерційно чутливу інформацію, персональні дані користувачів та елементи комерційної таємниці. Неналежне поводження з такими даними, їх передання третім сторонам або використання у зовнішніх сервісах без належного контролю може створити для компанії серйозні юридичні та репутаційні ризики. Тому впровадження аналітики й технологій штучного інтелекту в управління ІТ-проєктами має супроводжуватися продуманою політикою безпеки та дотриманням правових вимог і внутрішніх стандартів. Ці аспекти будуть детальніше розглянуті у наступних розділах, присвячених етичним і безпековим аспектам використання штучного інтелекту.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що дані, аналітика та штучний інтелект поступово трансформують саму логіку прийняття управлінських рішень у ІТ-проектах. Організації переходять від реактивної моделі управління, що спирається на інтуїцію та аналіз проблем постфактум, до більш проактивного підходу, у якому ризики ідентифікуються та оцінюються завчасно, сценарії розвитку проекту моделюються ще до впровадження змін, а ресурси розподіляються з урахуванням значної кількості взаємопов'язаних факторів. У цьому процесі штучний інтелект стає ключовим елементом нової управлінської методології, яка інтегрує класичні та гнучкі підходи, підсилюючи їхні можливості за рахунок глибокого аналізу проектних даних.

Література

1. Babenko, V., Chukurna, O., Tardaskina, T., Yuliia, T., Pankovets, L. (2026). Methodology of Digital IT Projects Management in the Context of Sustainable Development Strategy. In: Magdi, D., Karam, E., Mamdouh, M., Amit, J. (eds) The Future of Inclusion: Bridging the Digital Divide with Emerging Technologies. ITAF 2024. *Lecture Notes in Networks and Systems*, vol 1339. Springer, Singapore. DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-96-5013-2_24

2. Chukurna O., Tardaskina T., Alkhimova V., Kofman V., Pankovets L. (2024). Use of Artificial Intelligence in the Formation of the Marketing Strategy of the Enterprise. In: Karabegovic, I., Kovačević, A., Mandzuka, S. (eds) New Technologies, Development and Application VII. NT 2024. *Lecture Notes in Networks and Systems*, vol 1070. Springer, Cham (Scopus Springer). DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-66271-3_42

3. Savchenko, V.A., & Shapovalenko, O.D. (2020). The main areas of artificial intelligence technologies in cybersecurity. *Suchasnyj zahyat informacii [Current Information Security],* 4(44), 6-11. DOI: https://doi.org/10.31673/2409-7292.2020.040611

4. Чукурна, О., Тардаскіна, Т., & Маслов, О. (2025). Формування AI-методології управління бізнес-моделями в умовах цифрової економіці. *Економіка та суспільство*, (81). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-74

УДК: 338.48; 519.7.

Шинкаренко Лариса Василівна
к. пед. н., доцент кафедри менеджменту,
Міжнародний університет (Україна)
Воропай Наталія Леонідівна
ст. викладач кафедри статистики та математичних методів в економіці,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ВІЙНИ НА СТАН ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ МАТЕМАТИКО-СТАТИСТИЧНИМИ МЕТОДАМИ

JEL classification: *C430; Z320*

На сучасному етапі розвитку людства стрімко зростає роль сфери гостинності, туризму та послуг. Високий рівень розвитку сфери послуг та туризму став одним з найважливіших показників соціально-економічного благополуччя багатьох країн. Індустрія туризму та гостинності є важливим джерелом прибутку та регіонального розвитку громад. Секретар ООН з питань туризму Зураб Пололікашвілі заявив, що у кожному регіоні світу туризм є важливим сектором послуг, підтримуючи мільйони робочих місць та підприємств різного розміру. Постійні хороші показники міжнародних прибуттів у поєднанні зі зростанням витрат відвідувачів у багатьох напрямках підкреслюють стійкість сектору перед обличчям численних викликів і є гарною новиною для економіки та працівників у всьому світі [1].

На жаль, галузь гостинності в Україні зазнала суттєвих втрат від розв'язаної російським режимом у 2022 році повномасштабної війни. Туристичні агенції, готелі та інші заклади розміщування та харчування змушені були перепрофілювати свою роботу з метою дотримання заходів безпеки в умовах війни.

Сучасний економічний стан сектору гостинності та туризму в Україні, що працює в умовах війни, розглянуто в багатьох дослідженнях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Виділимо праці Н. Барвінок, М. Барвінок, М. Демко, О. Збиранник, Ю. Карпенко, М. Логвин, М. Мамчин, С. Павлюк, Л. Слатвінської, О. Тараненко. В них досліджувалось реальне економічне та фінансове становище підприємств галузі гостинності та туризму та надано низку корисних порад для підприємців в умовах сьогодення та повоєнного відновлення. В працях зарубіжних науковців Б. Атасой, Б. Зенгін, Н.Сігеті-Амбрус, Х. Шейханліоглу та інших вивчався вплив російсько-української війни на розвиток світової туристичної галузі, особливо європейського континенту.

У статті [3] на підґрунті дослідження ресурсного потенціалу регіону розглядаються шляхи реалізації науково обґрунтованих дієвих заходів розвитку сфери туризму та гостинності Болградської міської територіальної громади Одеської області в умовах повоєнної відбудови.

Незважаючи на продовження військових дій та російський терор цивільного населення, галузь гостинності України поступово оговтується. За даними Державного агентства розвитку туризму у 2024 році представники туристичної сфери перерахували до бюджету 2 млрд 938 млн грн податків. У 2023 році ця сума склала – 2 млрд 49 млн грн. У 2021 році – до великого вторгнення, турсфера принесла в держбюджет 2 млрд 232 млн грн.

Найбільша частка надходжень до держбюджету за минулий рік – 66,5 % сплачена готелями – 1 млрд 954 млн грн. Ця сума більша майже вдвічі ніж та, яку представники готельної галузі сплатили в бюджет у 2023 році (1 млрд 304 тис. грн) і більша за ту, яка була сплачена готелями у 2021 році (1 млрд 289 млн грн). Податкові надходження від туристичних операторів у 2024 році в порівнянні з 2023 роком зросли майже вдвічі – 304,7 млн грн проти 205,8 млн грн. У 2021 році сума надходжень від представників цього виду діяльності склала 259 млн [2].

Цілком зрозуміло, що суми податкових надходжень у 2021 році та 2024 році у гривневому еквіваленті не є співрозмірними за рахунок інфляційних процесів. Зростання виплат у державний бюджет готельною сферою у 2024 році порівняно з 2021 роком зросло на 1,2%, проте інфляція за той же період зросла на 63,9%. Тому у цінах 2021 року сума податкових надходжень у 2024 році складає 61,74%, тобто маємо реальне зниження на 38,26%. Таким чином приходимо до висновку, що військова російська агресія суттєво вплинула на туристичний сектор економіки в Україні, зокрема на доходи підприємств готельного господарства.

Війна суттєво змінила географічний профіль об'єктів туристичної діяльності в Україні. На жаль, перестали працювати взагалі або частково славнозвісні курорти, що розташовані на узбережжі Чорного та Азовського морів. Деякі з них знаходяться в окупації, деякі в зоні активних бойових

дій. Наведемо результати економічної діяльності Одеської області, яка має великий туристичний потенціал, проте знаходиться безпосередньо у зоні досяжності російських терористів. В таблиці 1 надано суми податкових надходжень від туристичної галузі в Одеській області та їх динаміку на протязі досліджуваного періоду.

Таблиця 1

Динаміка податкових надходжень від галузі туризму в Одеській області, млн. грн

Рік	Сума податкових надходжень, млн грн	2024 рік у порівнянні, %	Базовий темп зростання, %
2021	210,8	76,1	-
2022	87,6	183,2	-58,4
2023	98,8	162,4	-53,1
2024	160,5	100	-23,9

Джерело: розроблено автором за даними [4].

Податкові виплати сферою туризму та послуг у 2024 році порівняно з 2021 роком зменшились на 23,9%, а індекс інфляції за цей же період складає 163,9%. Тому у цінах 2021 року сума податкових надходжень у 2024 році складає 46,43%, тобто маємо реальне зниження на 53,57%. Обчислені індекси показують, що військові злочини російських терористів суттєво вплинули на туристичний сектор економіки в Одеській області, зокрема реальні доходи підприємств туристичного та готельного господарств зменшились більше ніж наполовину.

Окремо можливо розглянути дані щодо кількісті осіб, що перебували у колективних засобах розміщування в Одеській області у період з 2018 року по 2024 рік, що наведені у таблиці 2. Спостерігається зменшення кількості у «ковідний» 2020 рік та на протязі повномасштабної війни.

Таблиця 2.

Колективні засоби розміщування
(юридичні особи, відокремлені підрозділи юридичних осіб)

Рік	Кількість колективних засобів розміщування, од	Кількість місць у колективних засобах розміщування, од	Кількість осіб, що перебували у колективних засобах розміщування
2018	177	23427	289913
2019	187	26151	306474
2020	147	21707	138618
2021	109	16989	158930
2022	39	4326	45129
2023	37	4442	60465
2024	39	5424	82704

Джерело: розроблено автором за даними [4].

За умови впровадження системного підходу до підвищення якості обслуговування та проведення активної адаптації до технологічних змін, туристична та готельно-ресторанна галузь України у повоєнний час має значний потенціал не тільки для відновлення довоєнних обсягів обслуговування клієнтів, але й для інтеграції у світові туристичні тренди та формування сучасної, конкурентоспроможної моделі функціонування на європейському ринку. Туристичні локації Одещини на основі реалізації дієвих заходів розвитку сфери туризму та гостинності повинні зайняти провідне місце в наповненні бюджету області.

Література

1. *International tourist arrivals grew 5% in Q1 2025 May* 27, 2025. URL: https://www.unwto.org/news/international-tourist-arrivals-grew-5-in-q1-2025 (accessed April 09, 2026)
2. У 2024 році туристична сфера України принесла в бюджет майже 3 млрд грн. *Державне агентство розвитку туризму України*: веб-сайт. URL: https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2024-turistichna-sfera-ukrayini-prinesla-v-byudzhet-mayzhe-3-mlrd-grn (дата звернення: 09.04.2026)
3. Нездоймінов С., Шинкаренко В., Шинкаренко Л. Напрями актуалізації програмних заходів розвитку сфери туризму Болградської міської територіальної громади. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* 2025. 9 (334). 111-117. https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-9-334-111-117
4. Офіційний сайт: *Служба Статистики України* URL: http://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 09.04.2026)

УДК: 519.7

Шинкаренко Володимир Миколайович
к. фіз-мат. н., проректор з науково-педагогічної роботи, доцент кафедри статистики, та математичних методів в економіці
Одеський національний економічний університет (Україна)
Шарай Наталія Вікторівна
к. фіз-мат. н., доцент кафедри алгебри, геометрії та диференціальних рівнянь,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ОПТИМІЗАЦІЯ ВАРТОСТІ КОНТРАКТУ ЯК УМОВА ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ЗВО

JEL classification: *C440*

Повномасштабна війна, яку розпочали російські терористи, негативно вплинула на більшість сфер суспільного та економічного життя України. Напівзруйновані міста та села, заміновані земельні ділянки, міграція населення у декілька десятків мільйонів, криза енергетичної системи, стрімкий темп інфляції, падіння доходів домогосподарств, людські жертви та каліцтва. Перелічити всі наслідки війни важко, але вони жахливі. Незважаючи на скрутні часи, українці вірять у перемогу та планують заходи, що направлені на відновлення постраждалої країни. В основі економічного відродження знаходиться фінансовий і трудовий капітал. Саме за допомогою фінансових інвестицій висококваліфікований людський персонал здатний якісно відбудувати зруйновані міста та села, заводи та фабрики, електростанції та порти.

Підґрунтям підготовки кваліфікованих кадрів виступає якісна освіта. Освітня галузь не є винятком у списку постраждалих від російської агресії, вона також зазнала великих втрат від війни. Справа не тільки в понівечених та зруйнованих будівлях, що належать закладам освіти. Масштаб проблеми, що виникла під час війни, є набагато більшим. Розрушено систему підготовки фахівців, яка брала свій початок у шкільних класах та мала продовження у коледжах та університетах. Частина науково-педагогічних та педагогічних працівників, рятуючись від війни, залишили межі України. Виїхали за кордон молоді люди, більшість з яких змушена була покинути навчання в українських закладах освіти або отримувати його дистанційно. Постійний російський терор позбавив можливості повноцінно проводити навчальний процес у класах, аудиторіях та лабораторіях. Проте, незважаючи на всі наслідки агресії, вітчизняна освітня галузь показує свою незламність та стійкість.

Авангардом забезпечення стійкого розвитку освітньої галузі є державне управління системою освіти. Органи державної влади не лише працюють над відновленням якості навчального процесу, а й над його покращенням за рахунок переходу на Європейську освітню систему. Зокрема, перед російським вторгненням на територію нашої держави урядом країни було схвалено Стратегію розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки, якої освітяни притримуються незважаючи на війну.

С. Бреус та М. Денисенко зазначають що, ефективне функціонування освіти загалом та освітніх закладів зокрема сприятиме зменшенню загроз сфері освіти, а отже, економічній та національній безпеці держави. За умови підвищення якості освіти відбудеться зменшення загроз функціонуванню закладів освіти, буде забезпечена потреба в кадрах високої кваліфікації для відбудови територій після їхньої деокупації, підвищення рівня економічної та фінансової безпеки закладів освіти, а також буде забезпечений синергетичний ефект розвитку економіки [1].

Незважаючи на складну економічну ситуацію в Україні, ставлення до освіти як до однієї із пріоритетних галузей бюджетного фінансування є незмінним у політиці органів державної влади. Це може бути підтверджено рівнем бюджетних видатків на освіту. Показник видатків зведеного бюджету на освіту в 2025 р. становив 198,9 млрд гривень, що відповідає встановленій нормі (7 % ВВП) та на 25% більше порівняно з 2023 роком. Окремо заплановано низку субвенцій, спрямованих на подолання наслідків військових дій та захисту учасників освітнього процесу.

Україна, як і багато інших країн, має потенціал для розвитку освіти через залучення державних та приватних інвестицій. Отримання як внутрішнього, так і зовнішнього фінансування, а також оптимізація використання залучених коштів у цільових програмах може значно покращити освітній статус країни та сприяти її загальному розвитку.

Українські дослідники акцентують увагу на доцільності підвищення ефективності фінансового менеджменту закладів освіти України і виділяють три критерії для її вимірювання, а саме: результативність, що характеризує кінцеві результати діяльності в абсолютному вимірі;

продуктивність, яка дає змогу зіставити абсолютні показники результатів діяльності у розрахунку на одиницю активів або одного працівника, учня чи студента; диверсифікація доходів, яка відображає спроможність залучати різні джерела фінансових ресурсів для реалізації своїх цілей [2].

Фінансова стійкість закладів вищої освіти залежить від суми доходів, що отримуються від навчання небюджетних студентів. В умовах жорсткої конкуренції на ринку освітніх послуг вартість контракту здобувача освіти стає важливим важелем залучення абітурієнтів. В той же час, непомірно низький рівень контракту на навчання може привести до зниження якості навчання та відсутності коштів для оплати праці науково-педагогічних та інших працівників, що залучені в навчальний процес. Тому потрібен зважений та науково обґрунтований підхід до складання ціни контракту.

У таблиці 1 наведено дані щодо вартості контракту у закладах вищої освіти Одеси для абітурієнтів спеціальностей «Менеджмент» та «Маркетинг» у 2025 році, а також кількості студентів, що вступили на контракт у цих вишах за даними спеціальностями.

Таблиця 1

Вартість контракту та кількість студентів, що вступили на контракт у 2025 році у закладах вищої освіти Одеси

Заклад вищої освіти	Вартість контракту, грн.	Кількість студентів, менеджмент	Кількість студентів, маркетинг
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку	38500	6	8
Міжнародний університет	43900	48	5
Національний університет "Одеська політехніка"	44410	43	9
Одеська державна академія будівництва та архітектури	48500	5	3
Одеський державний аграрний університет	37000	26	16
Одеський національний економічний університет	32990	151	216
Одеський національний морський університет	33850	149	16
Одеський національний технологічний університет	41050	24	13
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова	44498	42	15

Джерело: розроблено автором за даними [3].

За допомогою кореляційного та факторного аналізу доведено, що кількість студентів, що вступили на контракт у 2025 році у закладах вищої освіти міста Одеса за спеціальностями «Менеджмент» та «Маркетинг» на 64,8% залежить від вартості контракту. Визначено також умовно оптимальну ціну контракту, за якої зберігається високий рівень зацікавленості абітурієнтів та, як наслідок великий обсяг студентів-контрактників. Оптимальна ціна для досліджуваних спеціальностей знаходиться у межах від 37000 грн. до 44000 грн.

Зважаючи на сьогоднішні внутрішні політико-економічні та глобальні євроінтеграційні, військові виклики перед державою і кожним національним ЗВО, їхнім пріоритетним завданням залишається забезпечення нарощення фінансового потенціалу для реалізації своїх поточних і стратегічних цілей. З огляду на це, важливе значення має диверсифікація джерел фінансування діяльності через пошук зацікавлених сторін у розвитку освіти і науки, залучення інвесторів, випускників, ґрантодавців, домогосподарств, замовників послуг тощо. Ці та інші заходи мають сприяти не лише якісній діяльності ЗВО, а й збереженню національних освітніх систем та їхнього потенціалу, також впливатимуть на зміцнення їх фінансової безпеки та конкурентоспроможності в освітньо-науковому просторі [4].

Література

1. Денисенко М. П., Бреус С. В. Системні загрози як чинник погіршення економічної безпеки вищих навчальних закладів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* Вип. 16. 2017. С. 76-80. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_1_2017ua/19.pdf
2. Крупка М. І., Гринькевич О. С., Сас С. П. Економічна ефективність університетів України у контексті інноваційності фінансового менеджменту. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики.* 2020. Вип. 1(32). С. 470–481. DOI: https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i32.200757
3. *Єдина державна електронна база з питань освіті*. URL: https://info.edbo.gov.ua/ (дата звернення: 05.04.2026)
4. Варналій З. С. Детермінанти фінансування закладів вищої освіти України в умовах сучасних викликів. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* Вип. №3-4 (292-293), 2022. 38-45 DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2022-3-4-292-293-38-45

УДК: 338.48-6:63:502.131.1

Бедрадіна Ганна Костянтинівна
к.е.н., доцент кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу,
Одеський національний економічний університет (Україна)
Мостова Катерина Антонівна
к.е.н., ст.. викладач кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу,
Одеський національний економічний університет (Україна)

АГРОТУРИЗМ У СИСТЕМІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ: ОСОБЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

***JEL classification:** Q130; Z320*

Характерні риси агротуризму як одного з напрямів сільськогосподарського підприємництва формують його специфічну природу, ключовою ознакою якої є інтеграція економічних, екологічних і соціальних складових. Саме завдяки такому синергетичному поєднанню агротуризм органічно вписується у концепцію сталого (зрівноваженого) розвитку сільських територій, забезпечуючи гармонізацію господарської діяльності з природним середовищем та соціальними потребами місцевого населення. Як окремий вид туристичної діяльності, агротуризм характеризується специфічними формами організації відпочинку, умовами проживання, тісною взаємодією з природним середовищем і зануренням у локальні культурні традиції. Перебування туристів у сільській місцевості передбачає не лише рекреаційний компонент, але й активну участь у повсякденному житті господарства, зокрема виконання окремих видів сільськогосподарських робіт разом із власниками. Важливим елементом є також споживання екологічно чистих продуктів, контакт із природою та тваринним світом, що сприяє формуванню автентичного туристичного досвіду [1]. Окрім соціокультурного та екологічного значення, агротуризм має і вагому економічну складову. Для споживачів туристичних послуг він виступає доступною формою відпочинку, що забезпечує оптимальне співвідношення вартості та якості. Для сільських територій розвиток агротуризму створює додаткові джерела доходу, стимулює зайнятість населення та диверсифікує місцеву економіку.

Визначальним чинником забезпечення сталого (зрівноваженого) розвитку сільських територій виступає рівень соціально-економічного розвитку суспільства. У країнах із низьким рівнем економічного розвитку пріоритети сталого розвитку, як правило, зосереджені на задоволенні базових потреб населення, забезпеченні виживання та зростанні обсягів споживання [2]. Натомість у високорозвинених державах із стабільною економікою та високим рівнем доходів акценти зміщуються у бік екологізації господарської діяльності, збереження природного середовища та підтримання збалансованих параметрів виробництва і споживання.

В умовах сучасного розвитку України, що характеризуються впливом воєнних дій, структурними трансформаціями економіки та процесами післявоєнного відновлення, економічні й соціальні показники залишаються нестабільними та вразливими до зовнішніх і внутрішніх викликів. Зростаючий антропогенний тиск на довкілля, зумовлений як господарською діяльністю, так і наслідками військових дій, обумовлює необхідність формування ефективної екологічної політики та інтеграції екологічних пріоритетів у стратегії соціально-економічного розвитку держави [3]. Посилення екологічних ризиків, характерних для національної економіки, актуалізує необхідність впровадження принципів сталого розвитку, особливо у сільській місцевості. При цьому аграрний сектор відіграє ключову роль у формуванні як позитивних, так і негативних екологічних тенденцій, оскільки безпосередньо пов’язаний із використанням земельних, водних та біологічних ресурсів. Такий підхід має бути інтегрований у загальну концепцію сталого розвитку сільських територій із урахуванням сучасних викликів і системних проблем українського села, зокрема депопуляції, зниження рівня зайнятості та деградації природного середовища.

Агротуристична пропозиція, орієнтована на задоволення конкретних запитів споживачів, формується сільським домогосподарством на основі ефективного використання наявних матеріальних і фінансових ресурсів, а також професійних і практичних компетенцій членів громади. Така пропозиція інтегрує елементи фермерської діяльності, традиційного сільського побуту, матеріальної культури та локальних звичаїв, що забезпечує її автентичність і привабливість для туристів. Водночас вона є чітко сегментованою та спрямованою на визначені групи споживачів, потреби й уподобання яких враховуються на етапі її формування [4]. З огляду на динамічний

характер туристичного попиту та постійне розширення асортименту конкурентоспроможних туристичних продуктів, особливої актуальності набуває необхідність безперервного удосконалення агротуристичної пропозиції. Водночас практика формування комплексних агротуристичних продуктів у вигляді багатокомпонентних пакетів, орієнтованих на різні сегменти споживачів, поки що не отримала достатнього поширення. У процесі розроблення багатокомпонентної агротуристичної пропозиції доцільно враховувати ресурсний потенціал території, зокрема природні, історико-культурні та соціальні особливості конкретного села або регіону, а також спектр послуг, які може запропонувати місцеве населення.

Важливо підкреслити, що ефективність функціонування окремих агротуристичних господарств значною мірою залежить від рівня їх кооперації. Індивідуальна діяльність у межах окремого регіону часто є менш результативною порівняно з колективними формами організації, які передбачають об'єднання зусиль фермерських господарств на рівні села чи територіальної громади. Додатковим фактором успіху є підтримка з боку органів місцевого самоврядування, що сприяє розвитку інфраструктури та підвищенню конкурентоспроможності агротуристичного продукту [5]. Ключовим етапом формування агротуристичного продукту виступає аналіз мотиваційної структури потенційних туристів. Визначення цілей подорожі, очікувань і поведінкових характеристик споживачів дозволяє адаптувати пропозицію до сучасних вимог ринку та забезпечити її ефективну реалізацію.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що агротуризм є дієвим інструментом забезпечення сталого розвитку сільських територій, який сприяє диверсифікації економічної діяльності, підвищенню зайнятості населення, раціональному природокористуванню та збереженню культурної спадщини. Подальший розвиток цього напряму потребує системного підходу, орієнтованого на інноваційність, кооперацію та врахування сучасних тенденцій туристичного попиту.

Література

1. Губарь О., Козирєва Є. Агротуристична діяльність на сільських територіях в умовах лібералізації ринку землі. *Економіка та суспільство.* 2022. № 44. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-102
2. Газуда С., Чабан Р., Каганець-Гаврилко Л. Особливості розвитку сфери агротуризму. *Геополітика України: історія і сучасність.* 2023. № 1(30). С. 107–115. DOI: https://doi.org/10.24144/2078-1431.2023.1(30).107-115
3. Лещух І. В., Патицька Х. О., Башинська Ю. І., Нестор О. Ю., Сороковий Д. О. *Виклики та пріоритети управління економікою територіальних громад Західного макрорегіону України на засадах «зеленого» переходу* : наук.-аналіт. доп. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України». Львів, 2025. 89 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»). URL: http://ird.gov.ua/irdp/p20250036.pdf
4. Ерфан В. Стратегічні аспекти регіонального розвитку агротуризму. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 2(29). С. 114–125. DOI: https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-114-125
5. Липчук В., Липчук Н. Особливості агротуристичного продукту. *Економіка та суспільство.* 2024. № 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-27

УДК: 338.488.2:640.4

Галасюк Світлана Сергіївна
к.е.н., доцент кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу,
Одеський національний економічний університет (Україна)

УКРАЇНА В СТРУКТУРІ HOTELSTARS UNION: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ КАТЕГОРИЗАЦІЇ ГОТЕЛІВ

JEL classification: *Z320; L830*

Hotelstars Union (HSU) [1] – міжнародна некомерційна організація, заснована 2009 року під патронатом асоціації HOTREC та зареєстрована згідно з бельгійським законодавством у Брюсселі. Її мета – створення гармонізованої системи класифікації готелів з єдиними критеріями і прозорою процедурою категоризації, яка має забезпечувати високу якість надання послуг, а також безпеку для гостей і власників закладів розміщення [2].

Першими учасниками Hotelstars Union були 7 європейських країн (включаючи Австрію, Німеччину, Нідерланди, Угорщину, Чехію, Швейцарію і Швецію), які почали працювати за єдиним стандартом з категоризації готелів, а зараз їх загальна кількість становить 21 (без урахування 5 держав зі статусом спостерігача). Постійно розширюючись, спільнота Hotelstars Union вже вийшла за географічні межі європейського континенту та має своїх представників в кавказькому регіоні Азії (Грузія, Вірменія, Азербайджан).

В системі HSU існує певна градація для учасників залежно від їх статусу (табл. 1).

Таблиця 1

Вимоги, встановлені для держав з різним статусом
в системі категоризації готелів Hotelstars Union станом на 2026 р.

Показники	Статус держави в Hotelstars Union			
	Учасник, що приєднався	Член		
	Спостерігач	Асоційований	Імплементований	Дійсний
Кількість країн з певним статусом	5	4	1	16
Мінімальний термін в певному статусі	Не встановлено	5 років	3 роки	Не обмежено
Відвідування організаційних заходів (так/ні)	Так	Так	Так	Так
Право голосувати (так/ні)	Ні	Так	Так	Так
Оплата членських внесків (так/ні)	Так	Так	Так	Так
Використання торгової марки HSU (так/ні)	Ні	Так	Так	Так
Власна сторінка на порталі (так/ні)	Ні	Так	Так	Так
Право на членство в HSU (ні / рядовий член / президент, член правління, скарбник)	Ні	Рядовий член	Рядовий член	Президент, член правління, скарбник
Умови категоризації (так / ні / норма вже виконана):				
- проходження тесту безкоштовно	Так	Так	Так	Так
- категоризація перших готелів	Ні	Так	Норма вже виконана	Норма вже виконана
- категоризація 30-50% готелів	Ні	Ні	Так	Норма вже виконана
- HSU – головна система категоризації готелів	Ні	Ні	Ні	Так
- 100%-ві оглядові перевірки готелів	Ні	Ні	Так	Так

Джерело: створено автором за [1]

Дані табл. 1 свідчать, що в партнерстві Hotelstars Union країни можуть здобути два основні статуси: член (асоційований, імплементований, дійсний) або спостерігач. Певний статус держав-членів HSU залежить від їх готовності до роботи за єдиним стандартом з класифікації готелів і супроводжується встановленням часових рамок перебування в статусі (3-5 років), можливістю посідати певні посади в спільноті (рядовий член або член правління, скарбник, віце-президент, президент), проводити категоризацію визначеної частки готелів (10% - 30-50% - 100%).

Hotelstars Union базується на принципах саморегулювання галузі, тому більшість її членів – це національні готельні асоціації. Винятком з цього правила є Словенія, офіційним представником якої виступає державна структура (Міністерство економіки, туризму і спорту). Ця особливість підкреслює гнучкість системи HSU, яка дозволяє як професійним об'єднанням, так і центральним органам державної влади впроваджувати єдині європейські стандарти категоризації готелів.

Категоризація готелів за стандартом «HSU Criteria 2025-2030» здійснюється як обов'язкова процедура в таких країнах, як: Угорщина, Литва, Мальта, Словенія, Азербайджан. В решті країн це відбувається на добровільній основі.

Стандарти HSU регулярно оновлюються. За період існування цієї спільноти зміни відбувались вже чотири рази, тобто кожні п'ять років. Це дозволяє готелям відповідати сучасним нормам та процесам, які відбуваються в суспільстві. Так, переважна більшість критеріїв стандарту мають позитивний вплив на якість обслуговування за умови дотримування вимог з ресурсозбереження, діджиталізації, гігієни та санітарії в галузі, підвищення комфорту перебування, професійності персоналу.

Україна приєдналась до Hotelstars Union у червні 2021 р. та набула статусу спостерігача. Представництво нашої держави забезпечується профільною організацією Ukrainian Hotel & Resort Association (UHRA) [3], яка працює спільно з Державним агентством розвитку туризму України. Перед країною відкрились можливості для відвідування організаційних заходів та проведення пробного тестування готелів за чинним європейським стандартом з категоризації.

Протягом п'ятирічного періоду перебування в структурі Hotelstars Union Україна декілька разів намагалась оновити законодавство з категоризації готелів, наближаючи його до вимог єдиного європейського стандарту [4]. Проте ці спроби ускладнювались певними причинами, серед яких: воєнний стан, фізичне пошкодження готельного фонду в багатьох регіонах через повномасштабне російське вторгнення, застаріла нормативна база (значне відставання чинного стандарту ДСТУ 4269:2003 від сучасних вимог за категоріальним апаратом та технічними критеріями, а також відсутність їх об'єктивної оцінки в балах) [5], низький рівень участі готелів в офіційної категоризації та скептичне ставлення готельєрів до цього процесу, незацікавленість власників у переобладнанні готелів під стандарти HSU (наприклад, у забезпеченні доступності для маломобільних груп туристів, енергонезалежності, цифровізації), що потребує значних інвестицій в умовах нестабільного попиту.

Перспективами для України у співпраці з Hotelstars Union можуть стати: застосування сучасних вимог єдиного стандарту з категоризації готелів; впровадження нормативів цифрової трансформації для оптимізації витрат; наявність сертифіката HSU як гарантії якості для міжнародних мереж, великих туроператорів та клієнтів; повноправне членство в європейській готельній спільноті.

Зараз фахівці асоціації UHRA працюють над покроковим алгоритмом впровадження цілісної системи категоризації готелів з урахуванням вимог Hotelstars Union [4], яка включає: розробку оновлених критеріїв для перехідного стандарту; визначення процедури оцінювання і верифікації готелів; методику підготовки та підвищення кваліфікації експертів-аудиторів з категоризації; механізми контролю за діяльністю категорованих готелів.

Література

1. *Hotelstars Union*. URL: https://www.hotelstars.eu
2. Галасюк С.С., Дем'янчук К.Ф. Категоризація готелів України в контексті європейського досвіду. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки.* № 32. Херсон: ХДУ, 2018. С. 64-69. URL: https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/issue/view/12
3. *Ukrainian Hotel & Resort Association.* URL: https://uhra.com.ua
4. *Державне агентство розвитку туризму України*: регуляторна діяльність. URL: https://www.tourism.gov.ua/projects-npa
5. Галасюк С.С. Проблеми правового забезпечення провадження готельної діяльності в Україні. *Готельно-ресторанний та туристичний бізнес в Україні: формування національно-культурної ідентичності*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. м. Миколаїв, 24-25.04.2025 р. Миколаїв: Миколаївський національний аграрний університет, 2025. С. 3-4.

УДК: 330.342.146:663.95

Дикий Павло Дмитрович
викладач кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ІННОВАЦІЙНІ ФОРМАТИ ПРОДУКТУ В КАВОВОМУ БІЗНЕСІ

JEL classification: *L670; L260*

Сучасний етап розвитку кавового бізнесу характеризується переходом від традиційних форматів споживання до інноваційних продуктів, що поєднують якість, зручність та мобільність. У центрі цих трансформацій знаходиться дріп-кава, яка з нішевого продукту сегмента specialty перетворилася на масовий формат споживання. Така трансформація є відображенням глибших структурних змін у поведінці споживачів, а також адаптації бізнесу до нових умов ринку [1].

Формування попиту на інноваційні формати кави значною мірою було зумовлене глобальними кризами, зокрема пандемією COVID-19 та військовими подіями, що суттєво вплинули на мобільність населення та зміну споживчих практик [2]. У цих умовах споживачі почали надавати перевагу продуктам, які забезпечують швидкість приготування, доступність та стабільну якість. Саме дріп-кава стала відповіддю на ці запити, поєднуючи простоту використання з характеристиками specialty продукту [3].

Економічний аналіз розвитку ринку дріп-кави свідчить про його стрімке зростання. За оцінками аналітичних агентств, обсяг світового ринку drip bag coffee у 2024–2025 рр. перевищує 2,6–2,8 млрд дол. США з прогнозом зростання до понад 4,5 млрд дол. у найближче десятиліття, що відповідає середньорічним темпам приросту на рівні 6–8% [4]. Основним драйвером такого зростання є зміна споживчих пріоритетів у бік convenience-продуктів без втрати якості.

Важливим аспектом є трансформація бізнес-моделі кавових підприємств. Якщо традиційно кав'ярні орієнтувалися на продаж напоїв у фізичних точках, то впровадження дріп-кави дозволило

перейти до мультиканальної моделі реалізації. Дріп-продукт може продаватися не лише у кав'ярнях, але й у супермаркетах, онлайн-магазинах, туристичних наборах та корпоративних сегментах, що суттєво розширює ринок збуту та підвищує оборотність продукції .

З економічної точки зору, дріп-кава виступає інструментом оптимізації витрат. На відміну від класичної кав'ярні, де значна частина витрат припадає на обладнання, оренду та персонал, дріп-формат дозволяє знизити операційні витрати та мінімізувати залежність від людського фактору. Крім того, формат single-serve забезпечує стандартизовану якість продукту, що знижує ризики варіативності смаку.

Окрему увагу слід приділити зміні продуктового портфеля підприємств. За даними досліджень, у структурі продажів зростає частка фільтр-кави та альтернативних методів заварювання, які поступово витісняють традиційні напої, такі як американо [2]. Це свідчить про зміну споживчої культури та формування нових смакових уподобань. У цьому контексті результати досліджень альтернативних методів заварювання підтверджують, що вони суттєво впливають на органолептичні характеристики кави, зокрема підсилюють кислотність, фруктові ноти та складність смаку.

Інноваційність дріп-кави також проявляється у технологічних рішеннях, пов'язаних із виробництвом і пакуванням [5]. Використання інертних газів, зокрема азоту, дозволяє зберігати ароматичні властивості кави протягом тривалого часу, що створює передумови для масштабування виробництва та виходу на нові ринки [6]. Крім того, пакування виступає важливим маркетинговим інструментом, що формує сприйняття цінності продукту та дозволяє обґрунтовувати вищу ціну [7].

З точки зору стратегічного розвитку, дріп-кава виконує функцію "вхідного продукту" у сегмент specialty. Завдяки простоті використання вона дозволяє залучити нових споживачів, які раніше не були готові до складних процесів приготування кави. Це сприяє розширенню ринку та формуванню нових сегментів споживачів, що підтверджує тенденції розвитку кавового бізнесу, пов'язані з популяризацією specialty продуктів [3].

Водночас розвиток інноваційних форматів супроводжується певними викликами. Зокрема, у професійній спільноті триває дискусія щодо доцільності використання дорогих сортів кави у форматі дріпів. З економічної точки зору це може розглядатися як інструмент диференціації продукту, однак виникає питання ефективності використання преміальної сировини у спрощеному форматі приготування.

Окрім дріп-кави, сучасний кавовий бізнес активно розвивається через впровадження нових продуктових форматів, які відповідають ключовим трендам ринку — зручності споживання, емоційного досвіду, функціональності та персоналізації. Такі інновації формують нові сегменти попиту та виступають інструментом диференціації підприємств.

Одним із показових прикладів є напій афогато, який поєднує каву та десерт (еспресо з морозивом). Його популярність зростає внаслідок підвищеного попиту на преміальні гастрономічні враження та концепцію «coffee as dessert». Ринок афогато демонструє стабільне зростання, зумовлене орієнтацією споживачів на емоційний досвід і нові формати споживання. З економічної точки зору цей формат дозволяє підвищувати середній чек за рахунок поєднання двох категорій продуктів – кави та десерту.

Іншим важливим напрямом є розвиток ready-to-drink (RTD) кавових продуктів, включаючи холодні напої, кавові концентрати та функціональні напої з доданими компонентами (білок, вітаміни, адаптогени). Такі продукти відповідають тренду мобільного споживання та дозволяють кавовим брендам виходити за межі кав'ярень у ритейл-сегмент. Особливо актуальним є розвиток функціональної кави, зокрема протеїнових напоїв, які поєднують енергетичну та поживну цінність, формуючи нову нішу на ринку.

Важливим напрямом інновацій є розвиток кави як складової міксології, зокрема кавових mocktail-напоїв та безалкогольних коктейлів на основі кави. Це пов'язано із загальним трендом зниження споживання алкоголю та пошуком альтернативних форматів напоїв для соціальних подій . У цьому контексті кава трансформується з щоденного напою у елемент гастрономічного досвіду.

Ще одним перспективним напрямом є створення експериментальних смакових поєднань та візуально привабливих продуктів, які активно поширюються через соціальні мережі. Наприклад, тренди 2025 року включають фісташкову каву, ягідні латте, кокосовий американо, а також напої з незвичайними текстурами, що поєднують кремову, пінну або хрустку структуру. Такі продукти виконують не лише функцію споживання, але й маркетингову – вони створюють вірусний контент і залучають нову аудиторію.

Окремої уваги заслуговує тренд персоналізації продукту, який реалізується через концепцію «build-your-own coffee». Споживачі отримують можливість самостійно формувати напій, обираючи інгредієнти, добавки та смакові профілі, що відповідає сучасним тенденціям індивідуалізації споживання .

Також варто відзначити розвиток рослинних альтернатив у кавових продуктах, що обумовлено зростанням екологічної свідомості та популярністю здорового способу життя. Використання альтернативного молока (вівсяного, мигдального, кокосового) не лише змінює смакові характеристики напоїв, але й дозволяє розширити цільову аудиторію.

Інноваційні формати продукту відіграють ключову роль у розвитку сучасного кавового бізнесу. Дріп-кава, як один із найбільш динамічних сегментів, сприяє розширенню ринку, оптимізації витрат та формуванню нових каналів збуту.

Література

1. *Як дріп-пакети зробили спешелті каву масовою.* The Village Україна. URL: https://www.village.com.ua/village/food/coffee/372549-yak-drip-paketi-zrobili-speshelti-kavu-masovoyu-ndash-i-scho-bude-dali
2. Шикіна О.В., Дикий П.Д. (2025). Порівняльний аналіз впливу методів альтернативного заварювання на органолептичні властивості кави. *Інновації та технології в сфері послуг харчування,* № 3 (17), 70-75. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-4949.3(17).2025.11
3. Шикіна О.В., Дикий П.Д. (2024). Тенденції розвитку кавового бізнесу. *Науковий вісник ОНЕУ*, № 12 (325), 124-130. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-12-325-124-130
4. Drip Bag Coffee Market Size and Forecast. URL: https://surl.li/fzrkeq
5. Drip Bag Coffee Market Outlook. URL: https://surl.li/iocjlx
6. Drip Bag Coffee Market Growth Trends. URL: https://surl.li/vxojzx
7. Packaging as a value driver in coffee business. URL: https://surl.lu/hzkhsv

УДК: 640.43(477):005.591.6(480)

Єгупова Ірина Миколаївна
ст. викладач кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу,
Одеський національний економічний університет (Україна)
Єгупов Юрій Артемович
к. е. н., доцент кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ФІНСЬКОГО ДОСВІДУ В ОРГАНІЗАЦІЮ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАННИХ ЗАКЛАДІВ УКРАЇНИ

JEL classification: *L830; M100; O300*

У контексті глобалізації ринку послуг та посилення кризових явищ в економіці України, особливого значення набуває пошук ефективних моделей управління, що поєднують у собі фінансову стійкість, технологічну інноваційність та соціальну відповідальність. Однією з найбільш релевантних для вітчизняного ресторанного сектору є фінська модель організації бізнесу. Фінляндія, демонструючи лідерство в індексах сталого розвитку та цифровізації, сформувала унікальний підхід до сегменту HoReCa, який базується на принципах «ощадливого виробництва» (Lean management), радикальної екологічності та граничної операційної прозорості [1]. Імплементація цього досвіду в українську практику дозволить закладам перейти від екстенсивних методів розвитку до інтенсивної моделі, орієнтованої на мінімізацію втрат та максимізацію доданої вартості.

Фундаментальною складовою фінського досвіду є трансформація екологічної відповідальності з маркетингової декларації у дієвий механізм управління витратами. Фінська концепція «Zero Waste» (нуль відходів), яскраво представлена досвідом ресторану Nolla (Гельсінкі), передбачає повний перегляд ланцюга постачання та переробки сировини [2]. Для українських підприємств ресторанного господарства імплементація цієї моделі має розпочинатися з аудиту відходів та впровадження систем циклічної економіки, що відповідає загальноєвропейським трендам сталого розвитку.

Методологічно це передбачає інтеграцію систем компостування органіки безпосередньо в межах виробничого циклу та використання технологій переробки вторинної сировини. Важливим аспектом є досвід використання цифрових платформ для реалізації надлишкових порцій (на кшталт фінського стартапу ResQ Club). Впровадження аналогічних інструментів в Україні дозволить не лише зменшити показники списання сировини, що прямо впливає на фуд-кост, а й сформувати новий сегмент лояльних споживачів. Таким чином, екологізація діяльності стає не лише чинником сталого розвитку, а й стратегічним інструментом зниження собівартості продукції.

Фінський підхід до автоматизації бізнес-процесів характеризується високим рівнем інтеграції інформаційних и комунікаційних технологий у щоденну діяльність. У сучасних українських реаліях, де спостерігається значна волатильність цін на енергоносії та сировину, імплементація фінських

методів цифрового контролю є критичною.

По-перше, це стосується впровадження інтелектуальних систем моніторингу складських залишків у режимі реального часу. На відміну від традиційних систем обліку, фінські моделі передбачають використання сенсорного обладнання та автоматизованого перерахунку собівартості за методом FIFO при кожному новому надходженні товару. Це забезпечує максимальну актуальність фінансових звітів та дозволяє менеджменту приймати рішення на основі точних даних про маржинальність кожної позиції.

По-друге, заслуговує на увагу досвід використання AI-алгоритмів (штучного інтелекту) для прогнозування споживчого попиту. Аналізуючи історичні дані, погодні умови та соціокультурні чинники, такі системи дозволяють оптимізувати обсяги закупівель, запобігаючи перезатарюванню складів та псуванню швидкопсувної сировини. В умовах дефіциту оборотних коштів у вітчизняних ресторанторів, такий підхід забезпечує прискорення оборотності капіталу.

Одним із найскладніших, але найважливіших елементів для адаптації є фінська модель управління людським капіталом. Ресторанний бізнес Фінляндії базується на пласких структурах управління та концепції «взаємозамінності». На відміну від жорсткої вертикальної ієрархії, характерної для багатьох українських закладів, фінська модель передбачає високу автономію персоналу та спільну відповідальність за результат.

Імплементація цього досвіду в Україні потребує перегляду системи мотивації та впровадження принципів дуальної освіти. Створення партнерських програм між ресторанним бізнесом та профільними навчальними закладами дозволить сформувати кадровий резерв з глибоким розумінням виробничих процесів. Окрім того, інвестиції у психологічний комфорт та ментальне здоров'я працівників, що є нормою для фінських працедавців, в українському контексті можуть стати ключовим фактором у подоланні рекордної плинності кадрів та підвищенні якості сервісу.

Особливий науковий інтерес викликає адаптація та системна імплементація засадничих принципів New Nordic Cuisine (Нової нордичної кухні) у сучасний український гастрономічний контекст. Ця філософія здійснила революцію в європейському фудсервісі і базується на принципах сезонності, етичного ставлення до природи та чистоти смаку. Ключовим вектором тут постає концепція «гіперлокальності», яка передбачає пріоритетне використання сировини та інгредієнтів, вироблених або вирощених у безпосередній близькості до закладу, як правило, у радіусі не більше 100 км [2].

Для ресторанного господарства України впровадження такої моделі відкриває шлях до розбудови ефективних коротких ланцюгів постачання. Це не лише забезпечує закладам гарантовану свіжість і високу нутрієнтну цінність продуктів, а й сприяє формуванню стійких партнерських зв'язків із локальними фермерськими господарствами. У стратегічній перспективі такий підхід дозволяє мінімізувати логістичні витрати, одночасно створюючи унікальну торгову пропозицію, що базується на регіональній ідентичності та підтримці місцевого виробника.

Глибокий аналіз методичної бази фінського гастрономічного досвіду дозволяє виділити два стратегічні вектори, що забезпечують сталість та унікальність їхньої національної моделі харчування. По-перше, це системне та професійне застосування технологічно вдосконалених технік тривалого зберігання сировини, таких як ферментація, маринування та дегідратація, що дозволяє закладам забезпечувати сезонну варіативність меню протягом усього року, мінімізуючи залежність від імпортних поставок.

По-друге, фундаментальне значення має впровадження етичної та економічно обґрунтованої концепції Nose-to-Tail. Дана філософія базується на принципі безвідходного виробництва та передбачає раціональне використання абсолютно всіх частин продукту, та є потужним чинником зниження собівартості страв. Для ресторанного бізнесу це відкриває шлях до формування інноваційних текстур і смаків через застосування технік тривалого томління, глазурування та екстракції, що у підсумку підвищує рентабельність закладу та формує його відповідальний екологічний імідж.

Впровадження цих технік в українську практику дозволяє:

1. Нівелювати сезонні коливання цін на сировину;
2. Створювати унікальні автентичні смаки, що підвищує конкурентоспроможність закладу;
3. Мінімізувати харчові відходи через використання «субпродуктів», які раніше вважалися непридатними для високої кухні.

Імплементація фінського досвіду стосується також архітектурно-планувальних рішень. Фінський функціоналізм у дизайні ресторанів спрямований на підвищення операційної ефективності. В умовах динамічного українського ринку можливість швидкої трансформації зали ресторану під різні формати діяльності є важливою умовою максимізації доходу з одного квадратного метра площі.

Імплементація фінського досвіду в діяльність ресторанних закладів України не повинна обмежуватися лише копіюванням зовнішніх атрибутів. Йдеться про системне впровадження нової

управлінської парадигми, де технологічність, екологічність та людський капітал складають єдину екосистему [1].

Основними перешкодами на шляху цієї імплементації є низький рівень діджиталізації окремих бізнес-процесів та консервативність управлінських підходів. Проте, адаптація фінських практик щодо управління фуд-костом, енергоефективності та соціальної відповідальності дозволить вітчизняним закладам не лише вижити в умовах економічної турбулентності, а й вийти на рівень міжнародних стандартів якості. Стратегічне поєднання української гостинності з фінською прагматичністю є найбільш перспективним вектором розвитку сучасної індустрії харчування в Україні.

Література

1. Finnish Hospitality Association (MaRa). Annual Report 2024: Trends and Statistics of the Finnish Accommodation and Food Service Industry. URL: https://www.mara.fi.
2. Sustainability of a Zero-Waste Restaurant. Case: Nolla Restaurant, Helsinki.: URL: https://surl.li/auxgrl.
3. The New Nordic Food Manifesto. *Nordic Co-operation*. URL: https://www.norden.org/en/declaration/new-nordic-food-manifesto.

УДК: 338.48:332.1

Кунділовська Тетяна Анатоліївна
к. т. н., доцент кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ПОВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ ЧЕРЕЗ РОЗВИТОК СІЛЬСЬКОГО ТУРИЗМУ

JEL classification: *L830; Z320*

В умовах викликів, спричинених війною, значно скоротилась економічна активність населення, відбулась структурна зміна якісного і кількісного стану населення, певна кількість земельних ресурсів була задіяна для будівництва воєнних об'єктів або потерпали від руйнування, була завдана шкода дорожній і транспортній інфраструктурі. Багато людей перебувають в стані емоційного вигорання і депресії, економлять кошти для забезпечення мінімальних потреб. В сфері сільського туризму всі ці впливи стали значущими.

І. Кудінова виділяє такі негативні чинники впливу на функціонування сільського туризму в Україні:

а) економічний – зниження доходів, скорочення робочих місць;

б) соціальний – психологічний стрес у власників сільських садиб, працівників, гостей;

в) організаційний – структурні зміни у організації роботи, порушення логістики;

в) безпековий – ризики для життя та здоров'я туристів, порушення інфраструктури життєзабезпечення господарств [1, с. 272].

Тому відбудова економіки, інфраструктури, соціальної сфери після закінчення воєнних дій в Україні з метою забезпечення населення роботою, реанімація туристичних програм має стати запорукою повернення країни до сталого розвитку. Сільський туризм стане драйвером соціально-економічного розвитку, засобом емоційного і фізичного відновлення громадян, перезавантаження у зв'язку із зміною оточення та способу життя, рекреації для чутливих верств населення, сімей з обмеженими фінансовими можливостями, адаптації військовослужбовців, а також для сільського населення – способом отримання додаткових прибутків, наповнення бюджету територіальної громади [2].

Перспективні результати реалізації програм сільського туризму:

- розвиток соціальної сфери на селі, створення соціальної інфраструктури;
- реалізація концепції «зеленої економіки», що є інструментом вирішення задач сталого розвитку;
- зміна традиційної структури сільськогосподарського виробництва;
- створення умов для розвитку малого підприємництва, зростання ділової активності, зростання доходів місцевого населення та громад;
- зміна психології людей у зв'язку з їхнім перетворенням із працівників сільського господарства в робітників індустрії гостинності;
- збереження та відтворення культурної спадщини, національної самоідентифікації;
- набуття навичок турботливого відношення до природи, формування екологічної свідомості.

Отже, успіх підприємництва у сфері сільського туризму залежить від обґрунтування і реалізації ефективних стратегій розвитку, підтримки і активності місцевого населення, співпраці зацікавлених сторін. Тому необхідний комплексний підхід і державна програма відновлення й розвитку деокупованих територій, забезпечення їх сталого розвитку на основі ефективної взаємодії органів виконавчої влади, місцевого самоврядування і громад. Створення сприятливого середовища для власників малих і середніх селянських та фермерських підприємств, підтримка та розвиток сільського туризму на територіях, що постраждали від війни, є важливим кроком для соціально-економічного відновлення та розвитку регіонів

Література

1. Кудінова, І. (2026). Вплив війни на розвиток сільського туризму в Україні: виклики, адаптаційні стратегії та перспективи. *Development Service Industry Management*, 2, 270-277. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14(34) (дата звернення: 16.03.2026).
2. Тимошенко Т. А., Шевчук О. А. (2024). Розвиток туризму в громадах і регіонах України в умовах повоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*, 63. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-124 (дата звернення 16.03.2026).

УДК: 338.4:[331.104]

Лебедєв Ігор Васильович
д. е. н., доцент кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу,
Одеський національний економічний університет (Україна)

РОЗВИТОК САНАТОРНО-КУРОРТНОЇ СФЕРИ ОДЕСЬКОГО РЕГІОНУ НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

JEL classification: *Z380; M140*

Потреби в оздоровленні, медичної реабілітації та рекреації населення і, зокрема, військовослужбовців і внутрішньо переміщених осіб в умовах воєнного стану актуалізують необхідність удосконалення підходів до управління санаторно-курортною сферою. Санаторно-курортна сфера – складне утворення, що виконує низку важливих економічних і соціальних функцій. Це впливова частина національної економіки, що охоплює різноманітні галузі та види діяльності, розгалужену систему оздоровчих, рекреаційних і туристичних закладів, підприємств інфраструктури та інших суміжних галузей, котрі мають тісні виробничі й економічні зв'язки, спільно використовують ресурси з метою задоволення різноманітних оздоровчих, рекреаційних, пізнавальних, культурних та інших потреб населення.

Стратегічною ціллю у діяльності санаторно-курортної галузі України є формування і розвиток конкурентоспроможних закладів, що надають економічні та соціальні результати [1]. Механізм взаємодії економічної та соціальної складових санаторно-курортної галузі породжує таке завдання, як досягнення балансу між економічною ефективністю та соціальною результативністю. Економічна ефективність санаторно-курортної галузі визначається відповідними показниками: сума валового і чистого доходу і прибутку, собівартість, рентабельність, продуктивність праці, фондомісткість, коефіцієнт фінансової стійкості тощо. Соціальна результативність характеризується показниками кількості обслугованих пацієнтів, доступності й охоплення оздоровчими послугами окремих категорій населення, а саме: людей, які потребують санаторно-курортного лікування, інвалідів, військовослужбовців, тимчасово переміщених осіб, пенсіонерів, дітей, молоді, студентів тощо.

Поєднання принципів економічної ефективності та соціальної результативності дозволяє досягати більш повної реалізації рекреаційного потенціалу і тим самим – задоволення зростаючих потреб населення в оздоровленні та відпочинку, підвищення якості життя, розвитку трудового потенціалу. Одним із сучасних ефективних способів досягнення цих цілей є впровадження соціальної відповідальності всіх суб'єктів соціуму на різних рівнях. Соціальна відповідальність – складне і багатоаспектне суспільне явище, наукове дослідження якого передбачає з'ясування економічних і суспільних факторів ґенези, сутності, причин і цілей існування, змісту, форм прояву, механізму реалізації, методів аналізу тощо. Поки немає узгодженого формулювання визначення поняття «соціальна відповідальність», яке повно розкривало би його сутність як соціо-економічного інституту, хоча у багатьох наукових і практично-методичних публікаціях надано різні варіанти. Автором запропоновано власне визначення соціальної відповідальності як спрямованої на сталий розвиток активної соціальної позиції суб'єктів економічної та соціальної діяльності, яка включає

сумлінне виконання нормативних актів і угод із соціального партнерства, а також добровільно прийнятих додаткових зобов'язань щодо задоволення потреб внутрішніх і зовнішніх зацікавлених осіб і суспільства в цілому [2, С.72].

Соціальна відповідальність в санаторно-курортної галузі має певні особливості, зовнішній і внутрішній аспекти. Її зовнішній аспект полягає у такому:

- задоволення суспільних потреб у санаторно-курортному оздоровленні;
- забезпечення якості послуг, дотримання прав та інтересів споживачів;
- підтримка здорового способу життя;
- дбайливе ставлення до навколишнього середовища, охорона природи і ресурсозбереження;
- взаємодія з місцевими громадами і органами влади з метою участі у здійсненні соціальних і природоохоронних проектів на засадах соціального партнерства;
- благодійність і меценатство [2, С. 163-202].

Одеська область, як один із провідних курортно-рекреаційних регіонів України, має потужний потенціал для розвитку санаторно-курортної галузі: привабливі природно-кліматичні рекреаційні ресурси та техногенна інфраструктура, розгалужена мережа санаторно-курортних закладів – санаторіїв, пансіонатів, профілакторіїв, реабілітаційних центрів і готелів з медичними послугами, які у сукупності складають санаторно-курортний комплекс [3]. Поряд традиційними видами санаторних курортних закладів з'явилися нові види, зокрема, готелі зі spa послугами. Разом з тим, санаторно-курортний комплекс Одеської області у теперішній період перебуває у складному становищі та стикається з низкою проблем, а саме: зношеність матеріально-технічної бази, нерівномірне сезонне завантаження, обмежені інвестиційні ресурси, екологічні виклики, а також потреба у підвищенні якості послуг, недостатня координація діяльності суб'єктів санаторно-курортної галузі та органів місцевої влади. У 1995-2017 роках (статистика після цього періоду не публікується) загальна кількість санаторно-курортних та оздоровчих закладів на Одещині суттєво зменшилась, а саме: санаторіїв та пансіонатів з лікуванням – на 40 %, санаторіїв-профілакторіїв – на 85 %, будинків і пансіонатів відпочинку – на 60 %, чисельність обслугованих скоротилася на 47 %, оздоровлених дітей – на 55 % [4].

Одна з причин такого становища – недостатня увага з боку обласної влади до розвитку санаторно-курортного комплексу: якщо у Стратегії розвитку Одеської області на період 2021-2027 роки однією із стратегічних цілей було визначено раціональне використання рекреаційного та туристичного потенціалів регіону [5], то у Програмі розвитку туризму та курортів в Одеській області на 2021-2023 роки немає жодного конкретного заходу, завдання, показнику [6]. Немає й звітів про виконання цих програм. Внаслідок цього у функціонуванні санаторно-курортного комплексу Одеській області постерігаються таки негативні явища:

– зменшення кількості обслугованих пацієнтів санаторно-курортними закладами;
– погіршення соціальних показників результативності її діяльності;
– скорочення витрат населення на рекреаційні послуги в загальних витратах і заощадженнях домогосподарств;
– зниження частки рекреаційних послуг у структурі платних послуг унаслідок зниження добробуту населення;
– значне зменшення споживання рекреаційних послуг сільським населенням;
– хронічне не завантаження об'єктів рекреаційно-туристичної інфраструктури та значна зношеність основних фондів цих підприємств;
– недостатність ресурсів для покращення матеріальної бази та якості послуг.

На підґрунті проведених нами досліджень ми дійшли висновку про необхідність вжиття невідкладних рішучих заходів шляхом впровадження соціальної відповідальності, у тому числі:

– досягнення сталого розвитку санаторно-курортної галузі на засадах соціального партнерства державних органів, суб'єктів економічної діяльності та профспілок із залученням інших інститутів громадянського суспільства;
- забезпечення збалансованості економічної, соціальної та природоохоронної складових розвитку, які можуть зміцнювати, посилювати одна одну і тим самим створювати ефект синергії;
- модернізація матеріально-технічної бази;
- підвищення доступності оздоровчих послуг шляхом впровадження пільгових програми лікування, створення інклюзивної інфраструктури;
- збереження лікувального потенціалу санаторно-курортних дестинацій, шляхом раціонального використання природних ресурсів, партнерства з місцевими громадами.

Військові дії на Україні, на жаль, поставили на паузу виконання цих завдань. Сподіваємося, що після їх закінчення санаторно-курортна галузь у країні відродиться прискореними темпами.

Література

1. *Концепція розвитку санаторно-курортної галузі* : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 квіт. 2003 р. № 231-р. URL: http://zakon4. rada.gov.ua/laws/show/231-2003.
2. Лебедєв І. В. *Корпоративна соціальна відповідальність у контексті впровадження концепції гідної праці*: Наукова монографія. – Одеса: Типографія «Атлант» ВОІ СОІУ, 2014. 376 с.
3. *Перелік санаторно-курортних закладів* : Довідник Одеської області, офіц. джерела. URL: https://rozivska gromada.gov.ua/news/1626415902/?utm_source=chatgpt.com
4. *Санаторно-курортні та оздоровчі заклади (1995-2017).* Головне управління статистики в Одеській області. URL: https://www.od.ukrstat.gov.ua
5. *Стратегія розвитку Одеської області на період 2021-2027 роки.* Затв. рішенням Одеської обласної ради від 03 березня 2020 року №1228-VII. URL: https://dinuoma.com.ua/wp-content/uploads/2000/01/strategiyaRozvOdRegNa21-27.pdf
6. Програма розвитку туризму та курортів в Одеській області на 2021-2023 роки, затв. рішенням в Одеської обласної Ради від 19.02.2021 № 69-VIII. URL: https://oblrada.od.gov.ua/wp-content/uploads/69-VIII.pdf

УДК: 338.48:378

Мартинова Наталя Степанівна
к. п. н., доцент кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу,
Одеський національний економічний університет (Україна)

АДАПТАЦІЯ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ В СФЕРІ ТУРИЗМУ ДО ВИКЛИКІВ СУЧАСНОГО ГЛОБАЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

JEL classification: *Z320; I230; O150*

Сучасна індустрія туризму функціонує в умовах глобальних трансформацій, зумовлених постпандемічним відновленням і новими викликами – геополітичною нестабільністю, військовими конфліктами, кліматичними змінами, енергетичними коливаннями та цифровізацією. За даними UNWTO, у 2024 році кількість міжнародних туристів досягла близько 1,4 млрд осіб (≈99% рівня 2019 р.), що свідчить про відновлення галузі [1]. Водночас посилюються структурні зміни: зростає роль внутрішнього туризму, індивідуалізованих подорожей і цифрових технологій, що зумовлює потребу переосмислення підготовки фахівців. Хоча ця проблема є ґрунтовно дослідженою (Ф. Котлер, Р. Брамер, Дж. Уокер, Л. Кнодель, В. Федорченко, Т. Сокол та ін.), сучасні умови воєнної економіки та повоєнного відновлення потребують оновлення наукових підходів.

Світовий туристичний ринок характеризується нерівномірним відновленням: поряд зі зростанням у країнах Близького Сходу, окремі регіони ще не досягли докризового рівня. Водночас внутрішній і регіональний туризм виступають ключовими драйверами галузі. В Україні у 2024 році обсяги відвідувань становили лише 18-20% від рівня 2019 року [2] через воєнні та безпекові чинники, однак фінансові показники зростають завдяки внутрішньому туризму. У 2025 році спостерігається поступове відновлення, зокрема у внутрішніх і транскордонних подорожах [3].

Ключовими тенденціями розвитку туризму є цифровізація послуг та впровадження інноваційних технологій, зростання попиту на індивідуалізовані турпродукти, орієнтація на сталий розвиток, підвищення ролі внутрішнього туризму та формування нових моделей споживання. Ці процеси відбуваються в умовах переходу до нового технологічного укладу, що трансформує бізнес-моделі галузі та вимоги до людського капіталу. Традиційна модель фахівця у сфері туризму, орієнтована на довготривале обслуговування клієнтів, поступово трансформується. Їй на зміну приходить індивідуалізований підхід, що передбачає «конструювання» турпродукту як елементу стилю життя споживача. Фахівець майбутнього – це мобільний і гнучкий професіонал, здатний працювати як самостійно (фріланс), так і в проєктних командах, з інтеграцією знань із різних сфер. Сучасний фахівець у сфері туризму і рекреації має відповідати таким вимогам:

- здатність до універсалізації професійної діяльності та одночасного функціонального розмежування;
- наявність інтегрованих знань і системного мислення;
- готовність до безперервного професійного розвитку;
- адаптивність, мобільність та здатність до прогнозування змін;
- стресостійкість та високий рівень психологічної витривалості;
- здатність до командної роботи та побудови партнерських взаємин;
- орієнтація на ціннісні засади діяльності;

- свідоме та ефективне використання технологій, зокрема штучного інтелекту.

Отже, сучасні трансформації туристичної індустрії зумовлюють необхідність адаптації підготовки фахівців до нових умов. Освітній процес має формувати гнучкі, міждисциплінарні компетентності та здатність до ефективної діяльності в глобальному середовищі, що є особливо актуальним для України в умовах підвищених ризиків і повоєнного відновлення.

Література

1. *World Tourism Barometer.* (2025). World Tourism Organization (UNWTO) : вебсайт. URL: https://www.unwto.org/tourism-data (дата звернення: 15.04.2026).
2. *Туристична статистика України 2024.* (2024). Visit Ukraine : вебсайт. URL: https://visitukraine.today (дата звернення: 15.04.2026).
3. *Аналітика туристичних потоків та відновлення галузі у 2025 році.* (2025). Visit Ukraine : вебсайт. URL: https://visitukraine.today (дата звернення: 15.04.2026).

УДК: 338.486.2 (100)

Михайлюк Олена Леонідівна
к.е.н, доцент кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ВПЛИВ МІЖНАРОДНИХ ТА НАЦІОНАЛЬНИХ ТУРИСТИЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ НА РОЗВИТОК ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

JEL classification: *O190; R580; Z320*

Туризм сприяє зростанню зайнятості, диверсифікації економіки, оскільки сфера туризму і курортів пов’язана з роботою більш як 50-ти галузей, підвищує інноваційність національного господарства.

Туризм сприяє збереженню і розвитку культурного потенціалу, веде до гармонізації відношень між різними країнами і народами, збереженню екологічно безпечного довкілля. Крім того, туризм є одним із чинників реалізації зовнішньої політики держави.

За даними Всесвітньої туристичної організації ООН (ЮНВТО), частка туризму у світовому ВВП складає близько 10%, а на долю міжнародного туризму припадає 6% загального обсягу світового експорту та майже 30% світового експорту послуг; кожне 11-те робоче місце у світі припадає на сферу туризму.

Прогнозується, що до 2030 року кількість міжнародних туристичних відвідувань зросте до 1,8 млрд. туристів.

Україна, як країна, що знаходиться в центрі Європи, має усі передумови для належного розвитку економіки за рахунок туризму, оскільки займає одне з провідних місць в Європі за рівнем забезпеченості цінними природними та культурними ресурсами.

Головною туристичною організацією світу є ЮНВТО, створена 1975 року при ООН. Всесвітня туристична організація сприяє включенню туризму до національних та глобальних програм, відстоюючи його потенціал для скорочення бідності, створення робочих місць, сприяння інноваціям та сприяння досягненню цілей сталого розвитку (ЦСР). Бачення управління, схвалене її членами, спрямоване на зміцнення створення знань, розширення партнерських відносин та забезпечення більшої цінності як для нинішніх, так і для прийдешніх членів.

Програма ООН у сфері туризму зосереджується на п'яти стратегічних пріоритетах:

- прискорення інновацій та цифрової трансформації;
- підвищення конкурентоспроможності сектору шляхом інвестицій та підприємництва;
- створення робочих місць та розширення можливостей навчання;
- підвищення стійкості та забезпечення безпечних і безперебійних подорожей;
- захист культурної та природної спадщини при одночасній підтримці місцевих громад.

ЮНВТО допомагає своїм членам у розробці туристичної політики та стратегії розвитку туризму, надає поради щодо управління у туристичній галузі та вертикальної кооперації на різних рівнях, пропонує моделі співробітництва з приватним сектором.

ЮНВТО заснувала Міжнародну мережу обсерваторій з дослідження стійкого туризму. Мережа займається моніторингом економічного, соціального та кліматичного впливу туризму з метою зменшення негативних наслідків та збільшення позитивних аспектів туристичної діяльності.

ЮНВТО проводить регулярні дослідження у сфері туристичного бізнесу. Зокрема, Туристична інформаційна панель ЮНВТО пропонує статистику та висновки стосовно основних показників у туристичній галузі на глобальному, регіональному та національному рівнях. Панель містить відомості про прибуття туристів та їхнє розміщення, питому вагу туризму в експорті та ВВП, сезонність. Також ЮНВТО чотири рази на рік публікує звіт "Барометр світового туризму", в якому відстежує короткотермінові тренди у туристичному бізнесі.

Організація займається освітньою діяльністю. Зокрема, Академія ЮНВТО пропонує освітні програми, тренінги, вебінари та курси онлайн з різноманітної тематики. Проєкт ЮНВТО "Освіта для керівників" спрямований на те, щоб покращити властивості професіоналів туристичного бізнесу.

ЮНВТО приділяє увагу гендерним питанням. Зокрема, організація запустила проєкт "Розширення прав жінок після COVID-19", що має на меті посилити роботу щодо гендерної рівності у туристичних урядових інституціях і бізнес-структурах в процесі подолання наслідків пандемії.

У категорії захисту навколишнього середовища та планування туристичної діяльності Всесвітня туристична організація тісно співпрацює з урядами держав-членів та іншими організаціями. Ця діяльність має на меті опрацювання програм розвитку, які б не завдавали шкоди навколишньому середовищу.

У жовтні 1997 р. на 12-й сесії Генеральної асамблеї Всесвітньої туристичної організації (м. Стамбул, Туреччина) Україна стала повноправним членом цієї організації. Україна є учасником проєкту ЮНВТО “Туризм по Великому Шовковому шляху”.

В Україні проведено 8 міжнародних семінарів ЮНВТО (у мм. Києві, Одесі, Ялті та Яремчі) з різних аспектів світової та національної туристичної політики, у двох з яких взяв участь Генеральний секретар ЮНВТО (“Нові інформаційні технології в туризмі” (м. Київ, 8 – 11 жовтня 2000 р.), “Розвиток сільського туризму” (м. Яремча, 26 – 28 вересня 2003 р.)).

У 2013 р. Генеральний секретар ЮНВТО здійснив візит до України з метою участі у II Київському міжнародному туристичному форумі (10-12 жовтня, м. Київ).

Україна перебуває у фокусі уваги Всесвітньої туристичної організації (UN Tourism) та отримує всебічну підтримку. UN Tourism підтвердила готовність надати експертну підтримку у відновленні туристичної сфери як потужного інструменту економічного зростання та сталого розвитку українських громад.

У відповідь на напад Росії на Україну у лютому 2022 року ГА ВТО 27 квітня минулого року прийняла рішення припинити членство Росії у складі організації. За виключення Росії проголосували 40 країн, 11 держав виступили проти такого рішення. Цікаво, що Росія намагалася в останній момент вийти зі складу ВТО за власним бажанням. У такому випадку Росію було б виключено тільки через рік після подачі офіційної заяви [1].

Державне агентство розвитку туризму України - центральний орган виконавчої влади, який реалізує державну політику у сфері туризму та курортів [2]. При ДАРТ створено Наукову раду розвитку туризму України.

Наукова рада покликана стати експертним дорадчим органом, який:

- розроблятиме науково обґрунтовані рекомендації для ДАРТ щодо стратегій і програм розвитку туризму, зокрема в контексті повоєнного відновлення та інтеграції України до Європейського Союзу;
- аналізуватиме та оцінюватиме стан і перспективи розвитку туристичного сектору України;
- проводитиме наукову експертизу проєктів нормативно-правових актів, державних і регіональних програм у сфері туризму;
- готуватиме пропозиції щодо адаптації туристичного законодавства України до стандартів ЄС;
- напрацьовуватиме рекомендації у сфері сталого розвитку туризму, категоризації та сертифікації закладів, цифровізації та впровадження інновацій;
- підтримуватиме наукові дослідження у сфері туризму та сприятиме популяризації їх результатів.

ДАРТ розробило програму «Шляхи відновлення». Це національна програма, ініційована Державним агентством розвитку туризму України за підтримки Міністерства розвитку громад та територій України у партнерстві з ГО «Бренд Юкрейн», спрямована на системне емоційне та психофізичне відновлення українців через подорожі всередині країни. Програма формує нову модель внутрішнього туризму як інструменту відновлення, що поєднує природні ландшафти, культурну спадщину та м’які практики стабілізації психоемоційного стану.

В умовах повномасштабної війни та тривалого виснаження суспільства «Подорож до себе» пропонує системну відповідь на зростаючу потребу у відновленні. За оцінками ВООЗ, значна частина українців зіштовхується з погіршенням психоемоційного стану, тоді як потенціал внутрішнього туризму як ресурсу підтримки досі залишається недостатньо використаним. Мета програми: змінити

цю парадигму, зменшити стигматизацію подорожей під час війни та водночас підтримати розвиток локальних економік.

«Подорож до себе» передбачає створення національної цифрової платформи, яка включатиме екосистему учасників: від готелів і природних парків до культурних інституцій і ремісничих майстерень, які працюватимуть за стандартами якості та філософією тиші. У цьому контексті тиша розуміється як середовище і досвід, що знижує когнітивне навантаження, інформаційний шум і соціальний тиск, дозволяючи людині повернутися до внутрішнього балансу і знову почути себе.

ДАРТ та EIT Community Hub Ukraine підписали Меморандум про співпрацю у сфері розвитку інновацій, культури та туристичного потенціалу України.

Підписання документа відбулося 9 лютого 2026 року у Львові під час Hotel Forum UA 2026, організованого компанією VAN GROUP.

Для ДАРТ та українського сектору гостинності та туризму партнерство означає доступ до пан'європейської мережі інноваторів, дослідників і креативних індустрій, а також до інструментів підтримки та грантових можливостей Європейського Союзу. Це створює умови для реалізації масштабних проєктів, спрямованих на розвиток і трансформацію галузі навіть в умовах війни, із залученням найкращих європейських практик та ресурсів.

Для EIT Community Hub Ukraine співпраця з ДАРТ відкриває можливість системно підтримувати розвиток туристичної галузі України, сприяти її інноваційному відновленню та представляти країну на міжнародній арені як сучасну, креативну й технологічну державу.

Ключовою метою Меморандуму є налагодження співпраці сторін задля розвитку, розширення доступу до ресурсів та посилення партнерських зв'язків для досягнення довгострокового соціально-економічного ефекту у сфері туризму, культури, креативних індустрій. Йдеться також про зміцнення позицій України як невід'ємної частини європейського культурного простору.

У межах співпраці сторони планують:

- реалізовувати спільні проєкти у сфері інновацій, туризму та гостинності;
- забезпечувати інформаційну підтримку та обмін експертизою;
- посилювати інтеграцію України у європейський культурний простір;
- сприяти фінансовій та нефінансовій підтримці інноваційних рішень у туристичній галузі;
- надавати консультаційну підтримку щодо доступу до грантового фінансування за участі експертів EIT Community Hub Ukraine на базі ДАРТ [3].

В Україні усі функції з реалізації державної політики в туристичній галузі та відповідальність за її подальший розвиток в напрямі підвищення конкурентоспроможності вітчизняного туристичного продукту на світовому ринку, забезпечення соціально-економічних інтересів країни та екологічної безпеки покладаються на Міністерство культури і туризму України (МКТУ).

Основними завданнями Міністерства культури і туризму України є:

- участь у формуванні та забезпеченні реалізації держав¬ної політики у сферах культури, туризму, діяльності і курортів, а також державної мовної політики;
- участь у формуванні та реалізації державної політики у сфері захисту суспільної моралі;
- сприяння створенню умов для задоволення національно-культурних потреб громадян України та українців, які проживають за межами України, збереження і популя¬ризації культурних надбань українського народу.

У липні 2000 року в Києві було створено Всеукраїнський союз асоціацій підприємств та організацій туристичної галузі України (Укрсоюзтур), в який увійшло 46 ініціативних груп з 21-ї області України.

Основними цілями створеного союзу є:

- вплив на зміну податкової політики держави відносно сфери туризму;
- питання сертифікації готелів та пунктів харчування;
- курортна сфера, її проблеми та перспективи розвитку;
- цінова політика і створення пільгових туристичнимх пакетів під час несезонного часу відпочинку;
- спрощення процедури отримання візи на в'їзд в Україну;
- питання рекламно-інформаційної діяльності тощо [4].

На виконання доручень Кабінету Міністрів України створена Державна акціонерна компанія "Україна туристична" та автоматизований інформаційно-рекламний центр "Українська Туристична Інформаційна система" (УТІС), що увійшов до мережі Інтернет з регіональними представництвами у містах Одесі та Львові. Усі наведені приклади, окрім ілюстрації про різноманітність структур управління розвитком туризму) в Україні, свідчать про активізацію діяльності туристичної індустрії [5].

Насьогодні існує низка перешкод на шляху розвитку туризму в Україні, основними з яких є:

- несприятливе податкове законодавство;

- недостатня законодавча база;
- нестача позитивної інформації про Україну;
- бюрократія;
- недостатньо налагоджені відносини взаємодії між навчальними закладами та туристичною галуззю;
- самоізоляція туристичних агентств;
- рівень безпеки туристів;
- низький рівень сервісу;
- візово-реєстраційний режим для іноземців та затримки у місцях перетину кордону;
- нестача інвестицій;
- низький рівень інфраструктури;
- відсутність розробленої маркетингової стратегії.

Для ефективного розвитку туристичної індустрії в Україні необхідно вирішити першочергові проблеми, які можна сформулювати наступним чином:

- покращання законодавчої бази сфери туризму;
- краще інформаційне забезпечення;
- покращання рівня підготовки кадрів туристичної індустрії та більша орієнтація навчання на потреби галузі;
- утворення асоціації комерційного сектору та налагодження тіснішої співпраці між громадським та комерційним секторами;
- приватизація підприємств;
- забезпечення державною політикою покращання транспортних послуг;
- покращання роботи рятувальної служби;
- створення сприятливого клімату для залучення інвестицій, особливо для "зеленого туризму";
- покращання стану аеропортів відповідно до міжнародних стандартів;
- створення туристичної маркетингової організації;
- розвиток освітньої системи: більша орієнтація на практику; наближення навчального процесу до міжнародних стандартів; зміцнення відносин між коледжами, університетами та готельними школами;
- скасування візового режиму для громадян країн, що утворюють основний туристичний ринок.

Повоєнне відновлення туристичної галузі України потребує комплексного підходу та спільних зусиль з боку уряду, громадськості та приватного сектору. Повноцінне відновлення туристичної галузі сприятиме економічному зростанню, зміцненню міжнародних зв'язків та підвищенню міжнародного престижу України як туристичного напрямку.

Туризм має значний потенціал у повоєнному відновлення України. Його розвиток може позитивно впливати на суміжні галузі та залучення іноземних інвестицій. Більша цікавість до України, кращі логістичні зв'язки з ЄС і особиста участь іноземців у волонтерстві та допомозі біженцям, а також відчуття солідарності можуть стати підґрунтям того, що сюди приїжджатиме більше туристів з-за кордону, коли це буде безпечно. Та не варто плекати ілюзій про їхній масовий наплив після закінчення війни. Масштаб військових дій і руйнувань в Україні значно більший.

У світі зростає зацікавлення українським культурним спадком, тому варто не упустити цю нагоду, щоб віднайти, зберегти, переосмислити й належно представити його не тільки іноземній аудиторії, а й українцям.

Література

1. *UNWTO World Tourism Barometer* / UNWTO. Mode of access: URL: https://www.e-unwto.org/toc/wtobarometerrus/current (last access: 08.01.2026).
2. *Державне агентство розвитку туризму України.* URL: https://www.tourism.gov.ua/ (дата звернення: 05.03.2026).
3. *Державне агентство розвитку туризму України та EIT Community Hub Ukraine розпочали офіційну співпрацю*. URL: https://www.tourism.gov.ua/blog/derzhavne-agentstvo-rozvitku-turizmu-ukrayini-ta-eit-community-hub-ukraine-rozpochali-oficiynu-spivpracyu (дата звернення: 05.03.2026).
4. *Всеукраїнський союз асоціацій підприємств та організацій туристичної галузі України.* URL: https://www.aitoukraine.org (дата звернення: 05.03.2026).
5. *Українська Туристична Інформаційна система.* URL: https://www.tourism.gov.ua/(дата звернення: 05.03.2026).

УДК: 332.1:338.48

Нездоймінов Сергій Георгійович
к. е. н., доцент кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ПОВОЄННА ВІДБУДОВА ТУРИСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

JEL classification: *O180; R580*

В умовах повоєнної відбудови сфери туризму, суб'єктам регіонального управління необхідно провести інвентаризацію наявних туристично-рекреаційних ресурсів, громадське обговорення стратегічних напрямків розвитку туристичного сектору економіки регіонів, перспективних планів модернізації та відновлення туристичної інфраструктури. Для формування дієвих заходів доцільно використовувати світовий досвід повоєнного відновлення регіонів, впровадження інтегрованого механізму державного управління дестинаціями на засадах сталого розвитку, цифрового маркетингу, інвестиційної привабливості, підвищення конкурентоспроможності та якості сервісу туристичних підприємств.

Для подолання наслідків повномасштабної російської військової агресії, забезпечення євроінтеграційних зобов'язань України, а також з урахуванням кризових явищ в економіки, урядом була розроблена оновлена редакція Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027, де передбачено низка заходів щодо співробітництва регіонів з країнами ЄС, визначено ключові пріоритети економічного розвитку громад [1].

До туристичної інфраструктури України відносять комплексну мережу закладів, що здійснюють туристичну діяльність та надають послуги сфери гостинності. До них належать готелі, санаторії, бази відпочинку, заклади харчування, транспортні підприємства, а також туристичні оператори та туристичні агенти, що забезпечують організацію подорожей. Найбільш розвинену туристичну інфраструктуру в Україні мають Львівська область, місто Київ, Івано-Франківська, Закарпатська та Одеська області, які концентрують значну частину закладів розміщення та туристичних потоків, особливо у сфері культурно-пізнавального, лікувально-оздоровчого та гірськолижного туризму.

В науковій літературі розглядаються різні аспекти модернізації регіональної туристичної інфраструктури на засадах циркулярної економіки та смарт-спеціалізації територій. Ринкова сутність туристичної інфраструктури полягає в забезпеченні функціонування суб'єктів різних секторів галузі та регулюванні матеріальних, фінансових та інформаційних потоків. Функціонування туристичної інфраструктури забезпечує потреби мандрівників комплексом послуг та формує туристичну мобільність, а також приваблює туристичні потоки до регіональних дестинацій. У сучасному науковому дискурсі щодо повоєнного відновлення у країнах, що зіткнулися з кризовими явищами внаслідок військової агресії, дослідники звертають увагу на розвиток та стимулювання туристичного бізнесу як драйверу процесу відбудови економіки туристичних дестинацій [2; 3]. Повоєнна відбудова туристичної інфраструктури територіальних громад, активізація діяльності підприємців сфери туристичного бізнесу повинна відбуватися на засадах державно-приватного партнерства. Наявний природно-рекреаційний та лікувально-оздоровчий потенціал туристичних дестинацій є важливим чинником реабілітації військових захисників та населення України, приваблення внутрішніх туристів, джерелом наповнення регіональних бюджетів. У цьому контексті, українські науковці пропонують продовжити розробку напрямів державної стратегії щодо розвитку галузі; державного регулювання туристичної діяльності; співробітництва територіальних громад та регіональних туроператорів, туристичних агентів, підприємців сфери гостинності, рекреаційно-оздоровчих закладів на засадах регіональних стратегій кластерного розвитку територій.

Станом на початок 2025 року 1343 територіальних громад регіонів України були охоплені процесом стратегічного планування, що складає понад 90% від їх загальної кількості. Найвищий рівень затверджених стратегій демонструють Вінницька (95%), Полтавська (80%), Івано-Франківська та Львівська (по 74%) області [4]. У 2026 році в межах грантової Програми «Interreg NEXT Польща – Україна 2021–2027», Агенція регіонального розвитку в Тернопільській області підписала грантовий договір з Міністерством фондів і регіональної політики Республіки Польща загальним обсягом 5,1 млн євро. У заходах цього договору передбачено реалізація малих проєктів (SPF) у сфері екології, довкілля, розвитку локальної інфраструктури сфери туризму, територіального партнерства для громад одразу кількох областей – Тернопільської, Львівської, Волинської, Рівненської, Закарпатської та Івано-Франківської [5].

Регіональний досвід свідчить про позитивний ефект партнерства щодо розбудови туристичного кластеру «Яблуневий шлях» на Вінниччині, який формувався територіальними громадами за підтримки донорів проєкту ЄС «Заходи щодо економічного зростання» у рамках Східного партнерства. Заходи кластеризації дозволили сформувати туристичний продукт та механізм просування регіонального туристичного бренду «Подільське яблуко». Стратегії кластерного розвитку в умовах повоєнного відновлення стає більш перспективною формою співпраці територіальних громад, наукових, освітніх установ та малого бізнесу, що сприяє управлінню розвитком туристичних дестинацій та відповідає основним пріоритетам Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки.

В умовах післявоєнної відбудови інфраструктури сфери туризму необхідно розглядати різні форми партнерства як механізм, що дозволяє досягти більшої ефективності у сумісному використанні природно-рекреаційних ресурсів, диверсифікації господарської діяльності. Наприклад, Одеський національний економічний університет вже має досвід з розвитку партнерства з територіальними громадами, що дозволяє забезпечити підготовку кадрів для туристичної галузі регіону, здійснювати науковий супровід стратегій розвитку адміністративних територіальних утворень. План заходів з реалізації Стратегії відновлення та розвитку Одеської області до 2027 року, передбачає створення базових умов для стабільного функціонування економіки та соціальної інфраструктури. Стратегією визначено, що одним із регіональних пріоритетів є розбудова туристично-екскурсійного маршруту «Збереження культурних традицій. Дороги вина і смаку України», що надає суб'єктам туристичного бізнесу та громадам півдня області додаткові конкурентні переваги, за рахунок їх географічного розташування за маршрутом та організації обслуговування туристичних потоків.

Стійкість туристичної галузі та адаптацію до викликів військового часу демонструє загальний приріст туристичного збору на 15,9% за 2024 рік по регіонам країни, у порівнянні з 2021 р. (з 235,5 до 273,1 млн грн). Для бюджетів територіальних громад це стає надійним джерелом прямих доходів, які не залежать від державних субвенцій. Відповідно до даних моніторингу Державного агентства розвитку туризму, у 2024 році західні регіони (Львівщина, Закарпаття), а також Київщина стали лідерами росту в галузі. Зростання туристичного збору за регіонами свідчить про те, що внутрішній туристичний потік переорієнтувався на отримання послуг в більш безпечних дестинаціях країни з розвиненою інфраструктурою та широким асортиментом рекреаційних пропозицій [6].

Висновки. Розгляд наукових підходів до відновлення туристичної галузі, прикладний досвід реалізації регіональних стратегій соціально-економічного розвитку надає підґрунтя щодо формування напрямів повоєнного розвитку туристичних дестинацій за рахунок внутрішнього туризму, активізації малого бізнесу та державно-приватного партнерства. Однією із найбільш актуальних проблем повоєнного відновлення туристичної інфраструктури стає грантова допомога та розробка заходів міжнародного співробітництва з регіональними та місцевими закладами, які утримують на балансі об'єкти історичної та культурної спадщини, природно-заповідного фонду.

Література

1. *Про внесення змін до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021—2027 роки*. Постанова Кабінету Міністрів України від 13 серпня 2024 р. № 940. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vnesennia-zmin-do-derzhavnoi-stratehii-rehionalnoho-rozvytku-na-20212-a94 (дата звернення: 12.03.2026).

2. Boyd, S., Reddy, M. V., Kulshreshtha, S., & Nica, M. (2021). Post-conflict tourism opportunity spectrum (POCTOS): a framework for destinations recovering from conflict. *Journal of Sustainable Tourism,* 31(1), 131–148. DOI: https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1993866 (дата звернення: 12.03.2026).

3. Yermachenko, V., Melnychenko, S., Sidak, M., Dupliak, T., & Lositska, T. (2024). Sustainable tourism in the post-war reconstruction of territorial communities in Ukraine. *Science, Business, Innovation in Digital Economy,* 5(1), 34-57. DOI: https://doi.org/10.46656/access.2024.5.1(3) (дата звернення: 12.03.2026).

4. *Моніторинговий звіт щодо стану розроблення та затвердження стратегічних документів у територіальних громадах*. URL: https://surli.cc/coyxbk (дата звернення: 12.03.2026).

5. *Громади шести областей України зможуть отримати до 90 тисяч євро в рамках Фонду малих проєктів програми ЄС.* URL: https://decentralization.ua/news/20546 (дата звернення: 06.04.2026).

6. *До бюджету громад у 2024 році надійшло майже 273 млн грн туристичного збору.* URL: https://www.tourism.gov.ua/blog/do-byudzhetu-gromad-u-2024-roci-nadiyshlo-mayzhe-273-mln-grn-turistichnogo-zboru (дата звернення: 12.03.2026).

УДК: 338.48:379.8

Нєчева Наталя Валеріївна
к. е. н., доцент кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ІНСТРУМЕНТИ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ КУРОРТІВ: СЕРВІСНА КУЛЬТУРА ТА УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ПОТОКАМИ

JEL classification: *L830; M310; Z320*

Сучасний розвиток курортних дестинацій є комплексним процесом, який передбачає інтеграцію економічних, соціокультурних та екологічних аспектів. Ефективне управління туристичними потоками та підвищення якості сервісної діяльності є ключовими чинниками, що визначають конкурентоспроможність курортних регіонів на національному та міжнародному рівнях. Інструменти стимулювання розвитку курортів включають як економічні, так і організаційно-управлінські механізми, що спрямовані на забезпечення високого рівня обслуговування, оптимізацію туристичних потоків та формування позитивного іміджу дестинації.

Одним із основних інструментів є впровадження сучасних стандартів сервісної культури, що забезпечують систематичне підвищення якості обслуговування туристів. Сервісна культура курортних підприємств включає професійні компетенції персоналу, стандарти взаємодії з клієнтами, інноваційні підходи до організації дозвілля та оздоровчих послуг. Підвищення рівня сервісної культури сприяє формуванню довіри туристів до курортної дестинації, збільшенню тривалості перебування та повторних візитів, що, у свою чергу, стимулює економічний розвиток регіону. Важливим елементом є також впровадження системи навчання та підвищення кваліфікації працівників, що дозволяє забезпечити відповідність сервісу міжнародним стандартам та очікуванням туристів.

Управління туристичними потоками є другим ключовим механізмом розвитку курортів. Ефективне планування туристичних маршрутів, оптимізація сезонності відвідувань та використання цифрових технологій для аналізу попиту дозволяють мінімізувати перевантаження інфраструктури та забезпечити комфорт для відпочивальників. Використання геоінформаційних систем (ГІС) та онлайн-платформ бронювання дозволяє моніторити потоки туристів у реальному часі та оперативно приймати управлінські рішення щодо розподілу навантаження на об’єкти туристичної інфраструктури. Крім того, розвиток інфраструктури «розумного курорту», що включає інтегровані інформаційні та сервісні сервіси, сприяє підвищенню ефективності управління потоками та покращенню загальної якості туристичного досвіду.

Важливим інструментом стимулювання розвитку курортів є застосування маркетингових та комунікаційних стратегій, спрямованих на формування привабливого іміджу дестинації. Ці інструменти передбачають активну роботу з онлайн-репутацією, використання соціальних мереж та цифрового контенту для залучення нових сегментів туристів. Формування позитивного враження про курорт базується на високому рівні сервісу, комфортній інфраструктурі та унікальних рекреаційних пропозиціях. У цьому контексті сервісна культура виступає не лише внутрішнім ресурсом підприємств, а й стратегічним інструментом конкурентної боротьби на туристичному ринку. [1]

Крім цього, стимулювання розвитку курортних дестинацій потребує комплексного підходу до планування територій, що включає аналіз демографічних, соціокультурних та екологічних характеристик регіону. Формування зон з високим рівнем комфорту та безпеки, розширення спектру оздоровчих та розважальних послуг, а також інтеграція локальних культурних ресурсів сприяють підвищенню привабливості курорту. Управління туристичними потоками в цьому випадку виступає як інструмент балансування між попитом та пропозицією, запобігаючи перенавантаженню об’єктів та забезпечуючи сталий розвиток дестинації.

Сучасні дослідження підкреслюють, що ефективність інструментів стимулювання розвитку курортів значною мірою залежить від інтеграції державних політик та ініціатив приватного сектору. Державне регулювання включає встановлення стандартів обслуговування, ліцензування туристичних підприємств, а також розвиток транспортної та соціальної інфраструктури. Приватний сектор, у свою чергу, забезпечує інновації у сфері сервісу, організацію розважальних та оздоровчих програм, а також застосування маркетингових стратегій для залучення туристів. Співпраця між державними та приватними структурами створює синергійний ефект, що сприяє стабільному зростанню туристичного потенціалу курортних регіонів. [2]

Додатковим інструментом розвитку курортних дестинацій є впровадження систем управління якістю та сертифікації туристичних послуг. Сертифікаційні програми дозволяють стандартизувати процес надання послуг, оцінювати їх відповідність міжнародним та національним нормам, а також стимулювати підприємства до постійного підвищення рівня обслуговування. Такий підхід не лише підвищує довіру туристів, але й створює стимули для інновацій у сфері дозвілля, оздоровлення та готельного бізнесу. Особливо актуальним є використання цифрових платформ для збору відгуків туристів, що дозволяє оперативно реагувати на запити клієнтів і адаптувати сервіси до їхніх потреб.

Одним із перспективних напрямів стимулювання розвитку курортів є розвиток тематичних та спеціалізованих туристичних продуктів, які враховують специфіку регіону, природні та культурні ресурси, сезонні особливості та попит цільових груп туристів. Наприклад, оздоровчі та СПА-програми, еко-туризм, активний та спортивний відпочинок, гастрономічні маршрути – усе це потребує високого рівня сервісної культури та грамотного управління потоками туристів. Інтеграція таких продуктів у загальну туристичну стратегію регіону сприяє диференціації пропозицій, підвищенню привабливості курорту та збільшенню тривалості перебування туристів.

В умовах глобалізації значного значення набуває застосування інноваційних технологій у сфері управління туристичними потоками. Використання мобільних додатків, систем електронного бронювання та інформаційних платформ дозволяє туристам планувати відпочинок, отримувати персоналізовані пропозиції та оптимально розподіляти свій час під час перебування на курорті. З боку адміністрації курортних зон цифрові інструменти забезпечують аналіз динаміки відвідуваності, прогнозування сезонних навантажень, планування розвитку інфраструктури та впровадження превентивних заходів щодо перевантаження територій. Таким чином, поєднання сервісної культури та сучасних технологій управління потоками формує комплексний підхід до розвитку курортної дестинації, забезпечуючи її стабільність та конкурентоспроможність.

Не менш важливим є формування партнерських відносин між різними учасниками туристичного ринку: державними органами управління, приватним сектором, громадськими організаціями та локальними громадами. Такі партнерства дозволяють координувати дії щодо розвитку курортної інфраструктури, реалізації спільних маркетингових кампаній, організації навчання персоналу та впровадження стандартів обслуговування. Співпраця між учасниками ринку створює синергію, що дозволяє ефективно реалізовувати стратегічні цілі розвитку регіону та підвищувати його інвестиційну привабливість. Важливим аспектом є також врахування екологічної складової при розвитку курортів. Стале управління туристичними потоками та сервісом передбачає мінімізацію негативного впливу на природні ресурси, використання екологічно чистих технологій, збереження біорізноманіття та формування екологічної свідомості у туристів. Поєднання високої якості сервісу з екологічною відповідальністю дозволяє курортам не лише відповідати сучасним стандартам туризму, але й формувати позитивний імідж на глобальному ринку, що є важливим фактором довгострокового розвитку дестинацій.

Таким чином, інструменти стимулювання розвитку курортів, що включають підвищення рівня сервісної культури та ефективне управління туристичними потоками, виступають ключовими факторами забезпечення конкурентоспроможності дестинацій. Інтеграція стандартів обслуговування, сучасних технологій моніторингу потоків, маркетингових та комунікаційних стратегій дозволяє не лише задовольнити очікування туристів, а й створює умови для сталого розвитку курортних регіонів. В умовах глобалізації та зростання конкуренції на туристичному ринку формування ефективної системи управління курортною дестинацією є необхідною передумовою забезпечення її економічної, соціокультурної та екологічної стабільності.

Література

1. Нєчева Н.В., Давиденко І.В. Формування позитивного іміджу курортно-рекреаційних підприємств засобами PR та якісного сервісу. *Економіка та суспільство.* 2025. № 78. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-34

2. *Оцінка туристично-рекреаційного потенціалу регіону* : монографія / за заг. ред. В. Г. Герасименко. Одеса : ОНЕУ, 2016. 262 с. URI: https://dspace.oneu.edu.ua/handle/123456789/5474

УДК: 338.488.2:640.4

Ремігайло Ілона Юріївна
викладач кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ПРОГНОЗУВАННЯ ЦІН У ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ НА ОСНОВІ МЕТОДІВ REVENUE MANAGEMENT

JEL classification: *L830*

Сучасний розвиток готельного бізнесу характеризується високим рівнем конкуренції, нестабільністю попиту та зростанням ролі цифрових технологій, що обумовлює необхідність впровадження ефективних інструментів управління доходами. Одним із ключових напрямів підвищення ефективності діяльності готельних підприємств є використання методів revenue management, які базуються на прогнозуванні попиту та оптимізації цінової політики.

Revenue management у готельному бізнесі визначається як система управління доходами, спрямована на максимізацію прибутку шляхом продажу відповідного продукту відповідному клієнту у відповідний час за оптимальною ціною [1]. У цьому контексті прогнозування цін виступає похідною функцією прогнозування попиту, що дозволяє адаптувати цінову політику до змін ринкової кон'юнктури.

Ключовим елементом процесу прогнозування є аналіз історичних даних, сезонності, поведінки споживачів та зовнішніх факторів впливу. У практиці готельного бізнесу широко використовуються такі інструменти, як аналіз booking window, pace-аналіз, unconstrained forecast, що дозволяють визначати реальний рівень попиту незалежно від обмежень пропозиції. Застосування цих методів забезпечує більш точне прогнозування завантаження номерного фонду та формування гнучкої цінової стратегії [2].

Важливим аспектом є використання динамічного ціноутворення, яке передбачає зміну цін у режимі реального часу залежно від попиту, конкурентного середовища та інших факторів. Такий підхід дозволяє оптимізувати показники доходності, зокрема середню ціну номера (ADR) та дохід на доступний номер (RevPAR). У сучасних умовах динамічне ціноутворення стає основою конкурентної стратегії готелів, забезпечуючи їх адаптивність до змін ринку.

Особливої актуальності питання прогнозування цін набуває в умовах турбулентності ринку, коли традиційні підходи до планування втрачають свою ефективність. У періоди нестабільності зростає значення гнучких моделей прогнозування, що враховують швидкі зміни попиту, поведінкові фактори та вплив зовнішніх шоків. У таких умовах revenue management трансформується у систему оперативного управління, що базується на постійному моніторингу ринку та швидкому прийнятті управлінських рішень.

Сучасний етап розвитку revenue management характеризується інтеграцією цифрових технологій, зокрема систем управління готелями (PMS), систем управління доходами (RMS), а також інструментів аналізу великих даних. Використання алгоритмів машинного навчання дозволяє автоматизувати процес прогнозування попиту та формування цінових рішень, що підвищує точність прогнозів і ефективність управління доходами [3].

Крім того, важливим напрямом є поєднання revenue management із цифровим маркетингом, що дозволяє впливати не лише на ціну, але й на попит. Така синергія забезпечує більш ефективне управління каналами продажу, оптимізацію завантаження та підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства [4].

У системі revenue management прогнозування попиту базується на використанні кількісних і якісних методів, що дозволяють оцінити майбутній обсяг бронювань, рівень завантаження номерного фонду та ймовірну реакцію ринку на зміну цін. У найзагальнішому вигляді прогноз попиту може бути поданий як функція від ключових чинників:

$$Dt = f(Pt, St, Ct, Mt, Et)$$

де Dt – прогнозований попит у періоді t; Pt – ціна номера; St – сезонні коливання; Ct – конкурентне середовище; Mt – маркетингова активність; Et – вплив зовнішніх факторів.

Для практичних розрахунків у готельному бізнесі часто використовується лінійна багатофакторна модель попиту:

Qt = a + b1Pt + b2Occt−1 + b3BWt + b4Compt + b5Seat + εt , де Qt – очікувана кількість бронювань або рівень попиту в періоді t; a – константа; Pt – поточна ціна; Occt−1 – рівень завантаження в попередньому періоді; BWt – booking window, тобто середня глибина бронювання; Compt – ціни конкурентів; Seat – сезонний фактор; εt – випадкова похибка.

З позиції revenue management важливим є не лише визначення абсолютного обсягу попиту, а й оцінка його чутливості до ціни, що може бути виражено через показник еластичності:

$$Ed = \%\Delta Q / \%\Delta P ,$$

де Ed – цінова еластичність попиту; %ΔQ – відсоткова зміна попиту; %ΔP – відсоткова зміна ціни. Якщо попит є еластичним, підвищення ціни може спричинити непропорційне скорочення бронювань, тоді як за нееластичного попиту готель має більше можливостей для підвищення ADR без істотної втрати завантаження.

У практиці прогнозування попиту в готельному бізнесі застосовуються кілька основних методів. До найпоширеніших належить аналіз часових рядів, який дозволяє виявляти тренди, сезонність і циклічність попиту на основі історичних даних. До цієї групи належать метод ковзної середньої, експоненційне згладжування та сезонна декомпозиція. Їх перевагою є відносна простота та можливість швидкого використання для операційних рішень.

Широко застосовується регресійний аналіз, який дає змогу оцінити вплив ціни, каналів збуту, маркетингової активності, подій у дестинації та дій конкурентів на рівень попиту. Саме цей метод є особливо корисним для побудови сценаріїв динамічного ціноутворення. Окреме значення має pace analysis, тобто аналіз темпів накопичення бронювань порівняно з аналогічними періодами минулих років, а також booking window analysis, що дозволяє оцінити поведінку клієнтів за глибиною бронювання.

У системах revenue management також використовуються unconstrained forecasting methods, які спрямовані на оцінювання реального попиту без урахування обмежень номерного фонду. Це особливо важливо в пікові періоди, коли фактичний попит може бути вищим за наявну пропозицію. У сучасних умовах дедалі більшого поширення набувають методи машинного навчання, зокрема дерева рішень, random forest, градієнтний бустинг і нейронні мережі, які дозволяють враховувати велику кількість змінних і швидко адаптувати прогноз до нових ринкових умов.

Таким чином, прогнозування попиту в готельному бізнесі повинно ґрунтуватися на поєднанні класичних статистичних методів і сучасних цифрових інструментів. Саме така комбінація забезпечує вищу точність прогнозу та створює основу для прийняття обґрунтованих цінових рішень у системі revenue management.

Література

1. Шикіна О.В. Ремігайло І.Ю. (2021) Поняття revenue менеджменту в готельному бізнесі. *Економіка та суспільство*, (34). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-8 URL: https://cutt.ly/I8lugoC
2. Ремігайло І.Ю. Ревеню-менеджмент у період турбулентності / *Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку*: збірник матеріалів Всеукр. наук.-прак. інт.-конф., 30 жовтня 2025 р. Умань: ВПЦ «Візаві», 2025. 505 с. С. 173-176. URL: https://surl.li/pncjvv
3. Ремігайло І.Ю. Синергія revenue management та цифрового маркетингу / *Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки*: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених (Одеса, 16 жовтня 2025 р.) [Електронний ресурс]. ОНЕУ, 2025. 354 с. С. 262-263. URL: https://dspace.oneu.edu.ua/handle/123456789/20120
4. Ремігайло І.Ю. Revenue management, фк цифровізація у сфері гостинності / Т*уристичний бізнес та гостинність: влада, бізнес, наука та освіта в єдиному векторі розвитку*: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (24 - 25 вересня 2025 року). - Одеса: Одеський національний технологічний університет, 2025. - 159 с. С. 68-70. URL: https://surl.li/vhshrq

УДК: 338.48:339.138

Харенко Дмитро Олександрович
к.т.н., доцент, доцент кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу,
Одеський національний економічний університет (Україна)

УПРАВЛІНСЬКІ ТА МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ БРЕНДИНГУ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ

JEL classification: *M310; Z320; R580*

У сучасних умовах посилення конкуренції між територіями, трансформації споживчої поведінки та цифровізації ринку туристичних послуг бренд-менеджмент туристичних дестинацій набуває значення не лише як маркетинговий, а й як управлінський інструмент. Сильний бренд дестинації формує впізнаваність території, підвищує її привабливість для туристів, інвесторів і партнерів, сприяє зростанню довіри до місця та забезпечує більш стійке позиціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища. За таких обставин управління брендом доцільно розглядати як складову системи розвитку дестинації, що поєднує стратегічне бачення, комунікаційну політику та інструменти просування [1; 4].

На відміну від традиційного підходу, за якого бренд дестинації зводився переважно до логотипу, слогану чи рекламної кампанії, сучасний бренд-менеджмент орієнтується на комплексне управління ідентичністю території. Йдеться про формування цілісного образу дестинації на основі її культурних, історичних, гастрономічних, природних та подієвих ресурсів. У цьому контексті бренд виступає не декоративним елементом, а засобом узгодження інтересів стейкхолдерів, координації маркетингових активностей і створення стійких асоціацій у цільових аудиторій. Особливо важливим є те, що ефективний бренд дестинації має ґрунтуватися на реальних конкурентних перевагах території, а не лише на комунікаційній декларації [1; 2].

Серед інноваційних інструментів бренд-менеджменту туристичних дестинацій доцільно виокремити цифрові комунікації, аналітику туристичних даних, контент-маркетинг, подієвий маркетинг, гастрономічне брендування, партнерські платформи взаємодії та механізми залучення локальних спільнот. Цифрові канали дають змогу оперативно адаптувати повідомлення до різних сегментів аудиторії, працювати з візуальними образами території, формувати емоційний зв'язок зі споживачем та підвищувати рівень залучення. Водночас дані про туристичні потоки, поведінку відвідувачів і реакцію аудиторії на комунікації створюють основу для більш обґрунтованих управлінських рішень у сфері розвитку дестинації [4; 5].мОкремої уваги заслуговує гастрономічний компонент як інструмент територіального брендингу. Досвід дослідження гастрономічного бренду Одеси та потенціалу ресторанного господарства Одещини свідчить, що локальна кухня, автентичні продукти, гастрономічні події та ресторанна культура можуть виступати потужними носіями унікальності дестинації. Саме через гастрономію турист сприймає територію не лише раціонально, а й емоційно, що підсилює запам'ятовуваність бренду та формує більш глибокий досвід взаємодії з місцем [1–3]. У межах України такий підхід є особливо перспективним, оскільки дозволяє поєднати локальну ідентичність, культурну спадщину та сучасні формати туристичного просування. Важливою умовою результативного бренд-менеджменту туристичних дестинацій є наявність організаційного механізму координації, який забезпечує взаємодію органів влади, бізнесу, закладів культури, сфери гостинності, громадських ініціатив і медіа. У міжнародній практиці така координація часто реалізується через destination management organizations, що поєднують функції стратегічного планування, маркетингу, комунікацій та моніторингу ефективності [4]. Для українських дестинацій це означає необхідність переходу від фрагментарних рекламних дій до системного управління брендом, інтегрованого у місцеві програми розвитку туризму та маркетингу територій [5].

Отже, інноваційні інструменти бренд-менеджменту туристичних дестинацій України доцільно розглядати як сукупність управлінських і маркетингових рішень, спрямованих на формування впізнаваного, автентичного й конкурентоспроможного образу території. Їх ефективність визначається не лише якістю комунікацій, а й здатністю забезпечити узгодженість між ідентичністю дестинації, інтересами стейкхолдерів та реальним туристичним продуктом. Перспективним напрямом подальшого розвитку є поєднання цифрових інструментів просування з локальними ресурсами ідентичності, зокрема культурними та гастрономічними особливостями регіонів України.

З позиції механізмів управління бренд-менеджмент дестинації має спиратися на кілька взаємопов'язаних елементів: стратегічне визначення ідентичності території, сегментацію цільових

аудиторій, координацію комунікаційних повідомлень, підтримку локальних ініціатив, формування партнерств між суб'єктами туристичного ринку та регулярний моніторинг результатів. Саме така логіка дає можливість перетворити бренд на дієвий інструмент розвитку, а не лише на інформаційний супровід туристичної політики. Для України це особливо актуально, оскільки дестинації часто мають потужний ресурсний потенціал, але не завжди володіють цілісною системою його презентації та просування.

Крім того, бренд-менеджмент дестинації має орієнтуватися на довгострокову цінність, яка формується через послідовність комунікацій і якість реального туристичного досвіду. Якщо заявлений образ території не підтверджується сервісом, інфраструктурою, подієвою активністю та рівнем взаємодії з відвідувачем, бренд втрачає переконливість. Тому інноваційність у цій сфері пов'язана не лише з новими технологіями просування, а й із переходом до більш інтегрованої моделі управління дестинацією, де маркетингові інструменти поєднуються з розвитком туристичного продукту, локального підприємництва та мережевої співпраці.

Література

1. Ткач В. О., Харенко Д. О., Камушков О. С. Маркетингова стратегія просування гастрономічного бренду туристичної дестинації. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 6, № 1. С. 169–176. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-1-20.
2. Kharenko D., Dyshkantiuk O., Salamatina S., Khalilova-Chuvaeva Iu., Kovalenko L. Research of the gastronomic brand of Odesa and practical recommendations for solving key problems. *Technology Audit and Production Reserves*. 2019. Vol. 1, no. 5(45). P. 33–35. DOI: https://doi.org/10.15587/2312-8372.2019.161206.
3. OECD. Operationalisation of destination management organisations in Romania. *OECD Tourism Papers.* 2020. No. 2020/01. Paris : OECD Publishing. DOI: https://doi.org/10.1787/9074fc18-en.
4. UN Tourism. *UN Tourism Data Dashboard. Key indicators*. URL: https://www.untourism.int/tourism-data/un-tourism-tourism-dashboard (дата звернення: 08.02.2026).
5. Одеська міська рада. *Про затвердження Міської цільової програми розвитку міжнародного співробітництва, туризму та маркетингу міста Одеси на 2024–2026 роки* : рішення № 2202-VIII від 26.06.2024. URL: https://www.omr.gov.ua/ua/acts/council/205026/ (дата звернення: 08.02.2026).

УДК: 338.488.2:640.4

Шикіна Ольга Володимирівна
к. е. н. доцент кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ

JEL classification: *L830*

Сучасний розвиток готельного бізнесу характеризується активізацією інтеграційних процесів, що проявляються у формуванні мережевих структур, розширенні франчайзингових моделей, розвитку управлінських контрактів та платформених форм взаємодії. У цих умовах інтеграція виступає не лише інструментом масштабування бізнесу, але й ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств. Показовим є досвід міжнародних операторів, зокрема Marriott International, який активно використовує франчайзинг як базову модель розширення мережі, що дозволило суттєво збільшити номерний фонд без значного зростання капітальних витрат [1].

Ефективність інтеграційного розвитку значною мірою залежить від сформованого інструментарію управління, який забезпечує координацію діяльності учасників мережі, стандартизацію сервісних процесів та оптимізацію використання ресурсів. У цьому контексті інструментарій управління доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних методів, моделей і механізмів, спрямованих на забезпечення узгодженого функціонування інтегрованих готельних структур. Так, у діяльності Accor застосування єдиних стандартів бренду (наприклад, Ibis або Novotel) забезпечує однаковий рівень сервісу в різних країнах, що підвищує довіру клієнтів та впізнаваність бренду.

Відповідно до сучасних підходів, інструментарій управління інтеграційним розвитком готельних мереж має багаторівневий характер і охоплює стратегічний, організаційний, економічний та цифровий рівні (див. Рис. 1).



Рис. 1. Інструменти, що застосовуються при інтеграційному розвитку готельних мереж

Джерело: розроблено автором

На стратегічному рівні ключове значення мають інструменти формування інтеграційної стратегії, зокрема вибір моделі розвитку (франчайзинг, управління, власність), визначення цільових ринків та позиціонування мережі [2]. Прикладом є стратегія Hilton Worldwide, яка активно поєднує управлінські контракти та франчайзинг, забезпечуючи глобальну експансію при мінімізації операційних ризиків. Організаційний рівень передбачає формування ефективної структури управління мережею, стандартизацію бізнес-процесів та впровадження єдиних сервісних протоколів. Зокрема, у міжнародних готельних мережах, таких як Hilton Worldwide, всі операційні процеси регламентуються через систему стандартів обслуговування та SOP (standard operating procedures), що охоплюють процеси бронювання, заселення, прибирання номерів, обслуговування гостей та реагування на їх запити. Така стандартизація дозволяє забезпечити стабільний рівень якості послуг незалежно від географічного розташування готелю, підвищує ефективність управління та сприяє формуванню єдиного клієнтського досвіду в межах мережі.Економічний інструментарій включає механізми оцінювання ефективності інтеграції, управління витратами, формування системи розподілу доходів між учасниками мережі та використання економіко-математичних моделей для обґрунтування управлінських рішень. Важливу роль відіграє аналіз синергетичного ефекту, який виникає в результаті об’єднання ресурсів і дозволяє підвищити рентабельність діяльності готельних мереж. Наприклад, у мережі InterContinental Hotels Group централізація закупівель дозволяє знижувати витрати на операційну діяльність, тоді як об’єднання маркетингових бюджетів підвищує ефективність просування бренду на глобальному рівні.

Особливого значення в сучасних умовах набуває цифровий інструментарій, що включає системи управління готелями (PMS), канали онлайн-дистрибуції (OTA), CRM-системи, інструменти revenue-менеджменту та аналітики великих даних. Цифровізація забезпечує інтеграцію операційних процесів, підвищує прозорість управління та дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту. Показовим є використання систем revenue-менеджменту в мережі Hilton, де алгоритми прогнозування попиту дозволяють оптимізувати ціни в реальному часі, а також активна співпраця готелів з платформами Booking.com та Expedia, які виступають важливими каналами інтеграції у глобальний ринок. Окремим прикладом платформеної інтеграції є Airbnb, який трансформував підхід до розміщення через цифрову екосистему, об’єднавши незалежних постачальників послуг у глобальну мережу.

Важливим аспектом є також використання інструментів міжорганізаційної взаємодії, зокрема кластерних моделей, партнерських мереж та екосистемного підходу. Такі інструменти сприяють формуванню горизонтальних зв’язків між підприємствами, розвитку інновацій та підвищенню адаптивності готельних мереж до зовнішніх викликів. Прикладом є туристичні кластери в Італії та

Франції, де готелі, ресторани та туристичні оператори функціонують як єдина система, формуючи комплексний туристичний продукт.

Узагальнюючи, слід зазначити, що інструментарій управління інтеграційним розвитком готельних мереж має комплексний характер і повинен формуватися з урахуванням специфіки ринку, рівня розвитку цифрових технологій та стратегічних цілей підприємства. Його ефективне використання забезпечує досягнення синергетичного ефекту, підвищення якості послуг та зміцнення конкурентних позицій готельних мереж у глобальному середовищі.

Інструментарій управління інтеграційним розвитком готельних мереж виступає ключовим елементом забезпечення їх ефективного функціонування та стратегічного розвитку. Його формування має базуватися на системному підході, що передбачає поєднання стратегічних, організаційних, економічних та цифрових інструментів.

Сучасні тенденції розвитку готельного бізнесу свідчать про зростання ролі цифровізації та мережевих форм взаємодії, що зумовлює необхідність постійного вдосконалення інструментарію управління інтеграційними процесами.

Література

1. Шикіна, О., Харенко, Д., & Нєчева, Н. (2025). Сутність і зміст організаційно-економічного механізму розвитку франчайзингу в готельному бізнесу. *Економіка та суспільство*, (80). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-61

2. Підіпригора, О., & Шикіна, О. (2025). Розширення готельного бізнесу: франчайзинг, горизонтальна і вертикальна інтеграція. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми,* (6). DOI: https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.6.05

UDC: 640.43:641.5

Zakharchuk Valentyna
PhD of Technical Sciences,
Associate Professor, Department of Tourism and Hotel-restaurant Business,
Odesa National Economic University (Ukraine)

CATERING IN THE STRUCTURE OF PRODUCTION TECHNOLOGY OF RESTAURANT BUSINESS ENTERPRISES

JEL classification: *L830; M110; Q180*

Traditional approaches to the organization of food production in restaurant establishments do not fully take into account the peculiarities of catering activities. The main differences are the mobility of production processes, the need to ensure product quality in transportation conditions, as well as increased requirements for logistics and sanitary and hygienic control. At the same time, the issues of integrating technological and organizational solutions in catering remain insufficiently studied.

The purpose of the work is to determine the role of catering in the structure of the production technology of restaurant business enterprises, to substantiate the features of technological processes and to develop a structural model of catering activities. Catering as a form of catering organization involves a complex of technological processes that include the preparation of raw materials, the production of culinary products, their transportation, storage and sale in conditions different from stationary production. This necessitates the adaptation of classical technologies to the conditions of mobility and variable environmental factors. An important aspect is ensuring the safety and quality of products. In catering, this is achieved by implementing control systems, in particular the principles of HACCP, which allow to identify critical points at all stages of production and logistics. A special role is played by compliance with temperature regimes, transportation conditions and product sales terms [1].

The technological process of catering should be considered as an integrated system that combines production and logistics operations. The proposed structural model includes the following stages: event planning, menu development, raw material preparation, food production, packaging, transportation, service organization and quality control. Each stage is characterized by the presence of potential risks that require systematic management. Risks in catering activities are complex and are associated with both technological and organizational factors. The main ones include temperature violations, logistical failures, non-compliance with sanitary standards and the human factor. Their minimization is possible provided that standardized procedures are implemented, management processes are digitized and personnel training is improved [2].

Modern trends in catering development are associated with the introduction of innovative technologies, in particular digital ordering and logistics management systems, the use of energy-efficient equipment, as well as the implementation of sustainable development principles. An important direction is the development of inclusive food which involves taking into account the various dietary needs of consumers [3].

Catering is an integral part of the modern restaurant business, which requires a comprehensive approach to the organization of technological processes. Its effectiveness is determined by the level of integration of production, logistics and management solutions.

Ensuring the quality and safety of products is possible only under the conditions of the implementation of modern control systems, standardization of processes and digitalization of activities. The development and implementation of a structural model of the catering technological process contributes to increasing the efficiency of the functioning of restaurant enterprises and their competitiveness in the market. Prospects for further research lie in the development of innovative solutions aimed at optimizing technological processes, improving the quality of service and implementing the principles of sustainable development in the catering sector.

References

1. Brovenko, T., Udod , A., Verheles, O., Rybchinsky, R., & Semenyuk, L. (2025). Approaches to ensuring the quality and safety of food products in catering establishments. *Human and nation's Health*, 3(2), 66-80. DOI: https://doi.org/10.31548/humanhealth.2.2025.66 [In Ukrainian]

2. Tyshchuk, I., Novosad, O., & Pasichnyk, M. (2025). Innovative approaches to the organization of catering services in the food sector. *Economy and Society,* (80). . DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-31 [In Ukrainian]

3. Petlin, I. V. (2025). The impact of modern trends on the development of the restaurant business with catering services. *Visnyk of Lviv University of Trade and Economics.* Technical Sciences. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1221-2025-42-03 [In Ukrainian]

~ IV. УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ ГОСПОДАРЮВАННЯ,ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ, МЕТОДИ ОБЛІКУ, АНАЛІЗУ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ СИТУАЦІЙ ~

Секція 13. *Сучасні технології менеджменту*

УДК: 640.4:005

Гой Владислав Костянтинович
аспірант кафедри менеджменту організацій,
Одеський національний економічний університет (Україна)

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ МЕНЕДЖЕМЕНТУ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

JEL classification: *L830; M100*

Готельно-ресторанний бізнес є важливим елементом розвитку туристичної сфери. Рівень конкурентоспроможності туристичного напряму значною мірою визначається якістю туристичного продукту та його відповідністю основним чинникам успіху. Одним із ключових показників цього рівня виступає якість послуг розміщення, яка залежить від здатності готелів впроваджувати інноваційні рішення, пропонувати нові продукти та забезпечувати високий рівень сервісу для гостей і зацікавлених сторін.

Інноваційність у сфері туризму та гостинності обумовлена особливостями туристичного продукту. Зокрема, він має нематеріальний характер, не підлягає зберіганню, а його споживання передбачає активну участь клієнтів. Крім того, створення багатьох туристичних продуктів потребує значних інвестицій. Важливу роль відіграє і те, що формування туристичного досвіду забезпечується взаємодією багатьох постачальників послуг, де ключовим чинником успіху є професійні якості, компетентність і мотивація персоналу [1].

Сучасні технології розподіляються за різними критеріями, представленими на рис.1.

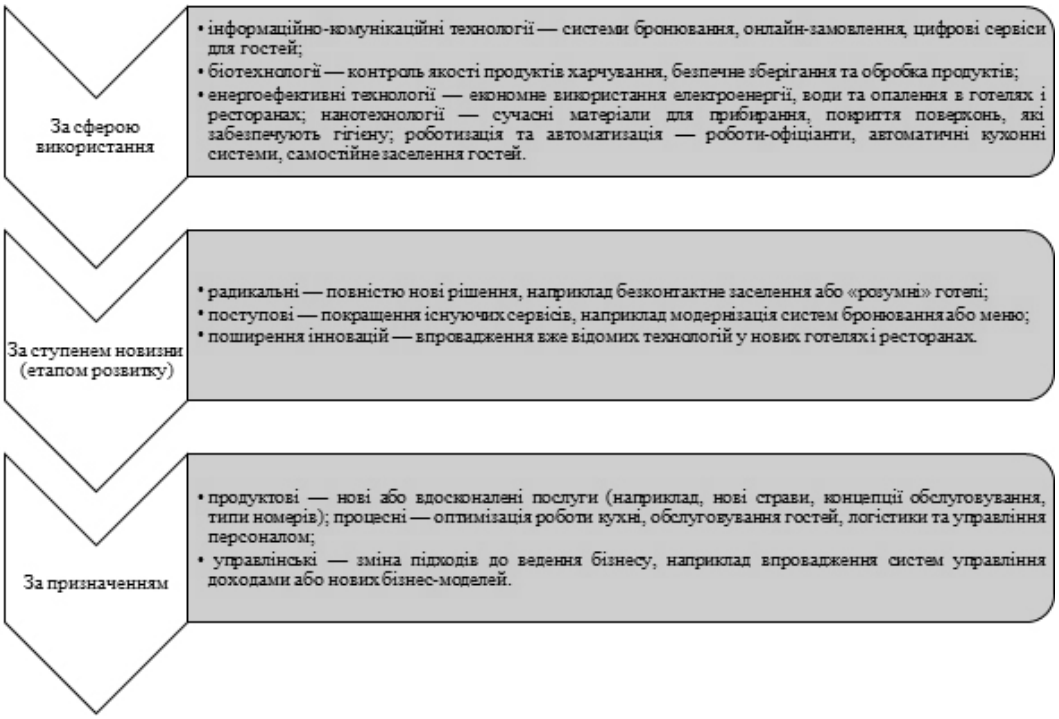


Рис. 1 . Поділ сучасних технологій менеджменту в готельно-ресторанному бізнесу
Джерело: сформовано на основі [2,3]

В умовах війни готельно-ресторанний бізнес в Україні активно впроваджує інноваційні технології, щоб зберегти стабільну роботу та задовольнити потреби клієнтів. Одним із ключових напрямів стало

використання онлайн-сервісів. Зокрема, поширеними є онлайн-бронювання номерів у готелях і можливість замовлення їжі через інтернет. Це дозволяє клієнтам швидко обирати необхідні послуги та користуватися ними у зручний час.

Важливу роль відіграє безконтактне обслуговування. Заклади все частіше впроваджують безготівкові платежі, QR-коди для перегляду меню та оформлення замовлень, а також автоматизовані системи реєстрації в готелях.

Також розвивається дистанційне обслуговування клієнтів. Готелі та ресторани пропонують віртуальні консультації, онлайн-зв'язок із персоналом, а інколи й віртуальні тури для ознайомлення з послугами. Додатково використовуються телефонні та онлайн-консультації для швидкого вирішення питань клієнтів.

Окремим напрямом стала логістика та доставка. Заклади організовують доставку їжі, продуктів, а іноді й окремих готельних послуг, що дозволяє підтримувати діяльність навіть за обмежень.

У складних умовах підприємства також застосовують гнучку цінову політику. Це включає надання знижок, спеціальні пропозиції та вигідні умови для довготривалого проживання.

Крім того, важливим є впровадження автоматизації управлінських процесів. Використовуються системи управління готелями, які допомагають контролювати бронювання, роботу персоналу та фінанси. Аналіз даних дає змогу прогнозувати попит і приймати більш ефективні управлінські рішення.

Розглянемо приклади використання сучасних технологій у готельно-ресторанному бізнесі великими міжнародними компаніями. Marriott International використовує сучасні системи для контролю енергоспоживання, управління ресурсами та забезпечення якості послуг. Hilton Worldwide впроваджує мобільні сервіси для зручного заселення гостей і замовлення додаткових послуг. У мережі Accor активно застосовуються цифрові інструменти для комунікації з клієнтами та вдосконалення маркетингової діяльності. Компанія InterContinental Hotels Group використовує технології для контролю безпеки, комфорту та ефективного управління ресурсами. Водночас Airbnb розвиває онлайн-платформи для бронювання, взаємодії з користувачами та оцінювання якості послуг.

Компанії використовують інноваційні технології управління, які збільшують ефективність діяльності та допомагають залишатися конкурентоспроможними на ринку готельно-ресторанного бізнесу.

Інноваційні технології відіграють важливу роль у розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Орієнтація на світові тенденції дозволяє українським підприємствам підвищувати свою конкурентоспроможність і краще відповідати очікуванням клієнтів .

Одним із найпоширеніших напрямів є цифровізація процесів управління. Багато готелів використовують системи управління (PMS), які дозволяють контролювати бронювання, заселення гостей і фінансові операції. Наприклад, українські готелі часто працюють через міжнародні платформи, такі як Booking.com, що дає змогу автоматизувати продаж номерів і залучати клієнтів з різних країн.

У ресторанному бізнесі широко застосовуються POS-системи та електронні сервіси. Наприклад, ресторани Сушия або Lviv Croissants, використовують електронні меню, системи обліку замовлень і онлайн-доставку. Така система пришвидшує обслуговування та зменшує кількість помилок.

Важливим напрямом є безконтактне обслуговування. У багатьох закладах України впроваджені QR-коди для перегляду меню, а також безготівкові розрахунки через сервіси, наприклад Apple Pay або Google Pay. Це підвищує безпеку та зручність для гостей.

Також активно розвивається онлайн-замовлення та доставка. Багато ресторанів співпрацюють із сервісами доставки, такими як Glovo, що дозволяє розширити ринок збуту та працювати навіть за обмежень.

У табл. 1 розглянемо перспективи інноваційних технологій у готельно-ресторанному бізнесі України.

Таблиця 1

Перспективи розвитку інноваційних технологій у готельно-ресторанному бізнесі України

Напрям розвитку	Перпектива	Приклади впровадження
Автоматизація та інтеграція систем	Об'єднання всіх процесів управління в єдину систему	системи бронювання, облік, ERP-рішення
Безконтактні технології	Зменшення фізичного контакту та підвищення безпеки	безконтактні платежі, електронні меню
Персоналізація послуг	Орієнтація на індивідуальні потреби клієнтів	спеціальні пропозиції, рекомендації

Дистанційне обслуговування	Надання послуг без фізичної присутності клієнта	онлайн-консультації, віртуальні тури
Екологічні технології	Зменшення впливу на довкілля та економія ресурсів	енергоощадні технології, управління відходами
Нові формати послуг	Розширення спектра послуг відповідно до сучасних потреб	доставка їжі, коворкінг-простори

Джерело: сформовано на основі[4]

У нинішніх умовах підприємства галузі активно адаптуються до нової реальності. Вони впроваджують онлайн-бронювання номерів, дистанційне замовлення їжі, безконтактні способи обслуговування та оплати. Також поширюється використання QR-кодів для меню, автоматизованих систем реєстрації гостей і різних форматів дистанційного спілкування з клієнтами, зокрема через онлайн-консультації та віртуальні сервіси.

Значного розвитку набула доставка — як ресторанної продукції, так і окремих послуг готелів. Підприємства застосовують гнучкі підходи до ціноутворення, пропонують знижки та спеціальні умови для довготривалого проживання, що дозволяє утримувати клієнтів у складних умовах.

Важливим напрямом є автоматизація управління. Сучасні системи допомагають контролювати бронювання, організовувати роботу персоналу та аналізувати попит. Це дає можливість ефективніше використовувати ресурси та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Після завершення війни очікується ще активніше впровадження інновацій. Відновлення інфраструктури створить умови для модернізації галузі, покращення якості послуг, підвищення рівня безпеки та розвитку внутрішнього туризму. Використання сучасних технологій сприятиме зниженню витрат, підвищенню ефективності роботи та зміцненню позицій підприємств на ринку. Також інноваційна діяльність у цій сфері спрямована на створення нових послуг, вдосконалення існуючих пропозицій, освоєння нових ринків і впровадження сучасних підходів до управління [5].

Таким чином, сучасні технології менеджменту є важливим чинником розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні, особливо в умовах війни та післявоєнного відновлення. Їх впровадження сприяє підвищенню ефективності управління, покращенню якості обслуговування та адаптації підприємств до нових умов. Використання цифрових рішень, автоматизації та інноваційних підходів дозволяє закладам залишатися конкурентоспроможними, знижувати витрати та орієнтуватися на потреби сучасного клієнта. У перспективі інновації стануть основою стабільного розвитку галузі та її інтеграції у світовий ринок.

Література

1. *Інновації в готельно-ресторанному сервісі та туризмі* : навч.-метод. посіб. / укл. А. Гуцол. Старобільськ : Вид-во ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», 2021. 354 с. URL: http://hdl.handle.net/123456789/8614

2. Семчук Ж. В., Петрик І. В. Економіка інновацій у сфері туризму. *Академічні візії.* 2022. № 4–5. С. 63–69. DOI: https://dx.doi.org/10.5281/zenodo.6577003

3. Charkina T., Pikulina O., Zadoja V., Tsviliy S. Improvement of the Tourism Industry Management Due to Introduction of New Trends and Types of Tourism. *Philosophy, Economics and Law Review.* 2022. Vol. 2. No. 1. P. 108–117. DOI: 10.31733/2786-491X-2022-1-108-117

4. John(n.d.). Tekhnolohii maibutnoho u hotelnii industrii: yaki innovatsii zminiat hotelnyi biznes? [Future technologies in the hotel industry: What innovations will change the hotel business?] URL: https://hotel-solution.com.ua/news/future-technologies-in-the-hotel-industry-what-innovations-will-change-the-hotel-business

5. Домище-Медяник А. М., Талапа С. Ю., Каганець-Гаврилко Л. П., Чобаль Л. Ю., Сімех К. Ю. Інноваційні технології у готельно-ресторанному бізнесі: світові тренди та український контекст в умовах війни. *Social Development: Economic and Legal Issues*. 2025. № 3. DOI: 10.70651/3083-6018/2025.3.14

УДК: 005.334, 330.33

Горбатюк Валентина Вікторівна
викладач кафедри менеджменту організацій,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ОРГАНІЗАЦІЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ КРИЗ

JEL classification: *M210; H120*

Забезпечення стійкого зростання в умовах світових криз потребує трансформації існуючих моделей управління. Ключовим завданням стає розробка механізмів, що дозволяють системі менеджменту оперативно підлаштовуватися під зовнішні зміни. Саме розвиток адаптивного потенціалу організації є запорукою її життєздатності та ефективного захисту від ризиків глобалізації

Системний підхід до менеджменту організації дозволяє розглядати її як складну відкриту структуру, де кожен елемент перебуває у постійній взаємозалежності, а ефективність управління визначається не лише якістю окремих складових, а й силою зв'язків між ними. У межах такого підходу організація трактується як цілісний організм, що функціонує завдяки безперервному обміну ресурсами та інформацією із зовнішнім середовищем. Ключовою ознакою такої системи є емерджентність, яка зумовлює появу нових системних якостей, що не притаманні її окремим частинам; іншими словами, синергетичний ефект від злагодженої роботи підрозділів забезпечує результат, який неможливо досягти простим підсумовуванням зусиль автономних працівників[1].

Структурно менеджмент як система характеризується чіткою ієрархічністю та функціональним розподілом. Вертикальний поділ формує рівні управління — від стратегічного до операційного, тоді як горизонтальний розподіл забезпечує спеціалізацію за сферами діяльності, такими як фінанси, маркетинг, виробництво та управління персоналом. Це створює упорядковану архітектуру, де керуюча підсистема цілеспрямовано впливає на керовану підсистему, використовуючи канали прямих та зворотних зв'язків.

В той же час, менеджмент як система має бути адаптивним та гнучким, оскільки зовнішнє середовище є динамічним і часто агресивним. Здатність системи швидко трансформувати внутрішні процеси у відповідь на виклики ринку визначає її життєздатність у довгостроковій перспективі.

Врахування взаємодії внутрішнього та зовнішнього середовища є критичним при розробці адаптаційних механізмів, оскільки саме на їхньому перетині формується стійкість підприємства. В системі сучасного менеджменту цей процес розглядається як динамічне балансування між внутрішніми можливостями та зовнішніми викликами(рис.1).

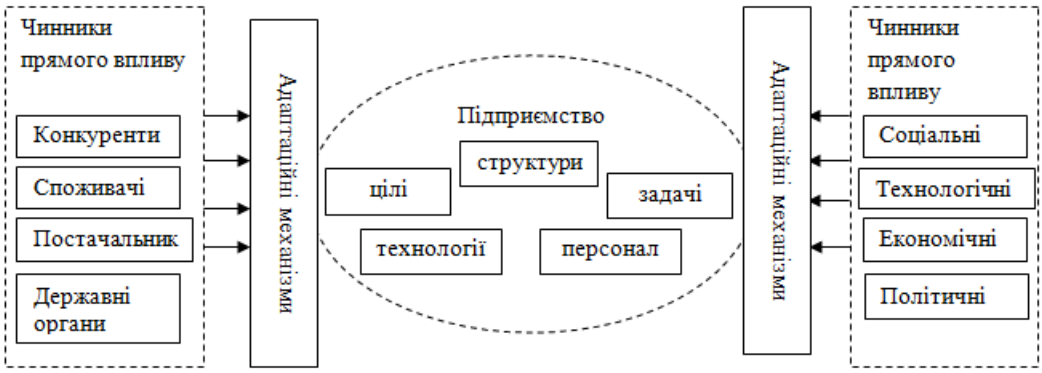


Рис.1 Організація адаптивної системи менеджменту

Джерело: розроблено автором

Ефективний адаптаційний механізм працює як сполучна ланка: він трансформує тиск зовнішнього середовища в імпульс для внутрішнього розвитку. У сучасному науковому дискурсі такий підхід часто описується через динамічні спроможності - здатність фірми інтегрувати, розбудовувати та переконфігуровувати внутрішні та зовнішні компетенції для швидкого реагування на середовище, що змінюється. Таким чином, підприємство перестає бути пасивним об'єктом впливу і стає активним суб'єктом, який через адаптацію формує власну траєкторію виживання та успіху.

На сьогодні, ринкова кон'юнктура зазнала суттєвих змін під тиском пандемічних обмежень, соціально-політичної нестабільності та збройної агресії на території України. Зазначені чинники справили деструктивний вплив на систему менеджменту багатьох підприємств, вимагаючи негайного перегляду стратегій управління.

Удосконалення менеджменту організації в умовах воєнного стану та інших кризових явищ вимагає радикальної трансформації класичних управлінських підходів у бік підвищення адаптивності, мобільності та соціальної відповідальності. В умовах екстремальної невизначеності стратегічні пріоритети зміщуються з довгострокового планування на забезпечення життєздатності системи та збереження її ключового ресурсу — людського капіталу. На основі критичного аналізу наукових джерел, ми виділили основні напрямки модернізації управлінської діяльності в умовах криз[2].

Перехід до гнучкого стратегування та сценарійного планування. Традиційні річні плани за актуальністю, поступаються місцем короткостроковим циклам та розробці кількох варіантів розвитку подій: песимістичного, реалістичного та оптимістичного. Менеджмент має оволодіти інструментами «швидкого реагування», де рішення приймаються на основі моніторингу фронтальних та економічних ризиків у режимі реального часу, що в свою чергу передбачає децентралізацію влади.

Цифровізація та забезпечення кіберстійкості бізнес-процесів. Безпека даних та можливість дистанційного керування стають критичними факторами конкурентоспроможності. Удосконалення менеджменту в цьому напрямку включає повне перенесення корпоративних систем у хмарні сховища, впровадження інструментів для віртуальної командної роботи та автоматизацію рутинних операцій. Це дозволяє організації залишатися функціональною навіть за умови фізичного переміщення офісу чи релокації частини персоналу.

Трансформація кадрового менеджменту з акцентом на ментальне здоров'я та емпатію. У воєнний час людина опиняється під тиском колосального стресу, що вимагає від менеджерів зміни стилю керівництва з директивного на підтримуючий. Пріоритетними стають програми психологічної реабілітації, гнучкі графіки роботи, підтримка сімей співробітників та створення безпечних умов праці. Когнітивна гнучкість та емоційний інтелект керівника стають головними компетенціями, що забезпечують лояльність команди[3].

Оптимізація логістичних ланцюгів та диверсифікація ресурсів. Перегляд системи постачання, відмовляючись від критичної залежності від одного постачальника чи маршруту є запорукою адаптивності. Удосконалення передбачає пошук локальних партнерів, створення мобільних складських запасів та адаптацію продуктового портфеля під актуальні потреби ринку. Для аграрних та промислових підприємств це також означає впровадження автономних джерел енергозабезпечення для нівелювання ризиків руйнування інфраструктури[4].

Посилення комунікаційної прозорості та соціальної місії. В умовах кризи інформаційний вакуум породжує паніку, тому напрямок внутрішніх комунікацій має стати максимально відкритим. Регулярні звернення лідерів, чітке пояснення стану справ та спільне формування візії майбутнього єднають колектив. Одночасно з цим зовнішній менеджмент має інтегруватися у загальнонаціональний контекст через волонтерські проєкти та підтримку обороноздатності, що формує високий рівень соціального капіталу та позитивний імідж бренду.

Таким чином, удосконалення менеджменту в умовах воєнного стану полягає у переході від моделі «управління стабільністю» до моделі «управління життєстійкістю», де головною цінністю є швидкість адаптації та збереження цілісності системи попри руйнівні зовнішні впливи.

Література

1. Біловол Р. І. Системний підхід до формування методів управління підприємством. *Економіка та суспільство.* 2018. Вип. № 15. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/34.pdf
2. Продіус О., Адирова Т. Особливості менеджменту організацій в умовах глобалізаційних ризиків та кризових явищ. *Економіка та суспільство.* 2023. № 58. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-61
3. Терон І. В., Мостенська Т. Л. Психологічні аспекти менеджменту персоналу в умовах кризи та збройних конфліктів. *Український соціум.* 2023. № 3 (86). С. 142–155.
4. Коломієць О. Г. Цифрова трансформація бізнес-процесів як інструмент забезпечення життєстійкості підприємств. *Економічний часопис-XXI.* 2024. № 211. С. 29–34. DOI: https://doi.org/10.21003/ea.V211-04

УДК: 005.5:004.9:005.95/.96

Данчева Олена Миколаївна
старший викладач кафедри менеджменту організацій,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ У МЕНЕДЖМЕНТІ КОМАНД: СУЧАСНІ ПІДХОДИ

JEL classification: *M100; M150; D230*

Цифрові платформи посідають провідне місце у сучасному менеджменті команд, забезпечуючи інструментарій для підвищення ефективності бізнес-процесів, зниження витрат та формування стійких конкурентних переваг. Їх вплив має комплексний характер і охоплює як внутрішні управлінські процеси, так і зовнішнє ринкове позиціонування підприємства.

Виокремлюють три основні групи цифрових платформ: платформи для управління внутрішніми бізнес-процесами (ERP-системи, хмарні рішення у сфері фінансів та управління персоналом); платформи взаємодії із зовнішнім середовищем (CRM-системи, маркетплейси, аналітичні інструменти ринку); інтегровані цифрові рішення, що поєднують внутрішні та зовнішні управлінські функції [1].

У сучасних умовах цифрової економіки стратегічне управління трансформується з інструменту довгострокового планування у гнучкий та адаптивний процес, здатний оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Цифрові платформи виступають ключовим фактором цієї трансформації, забезпечуючи обробку значних обсягів даних та підтримку прийняття управлінських рішень у режимі реального часу.

Суттєве значення має інтеграція цифрових платформ із технологіями Big Data, машинного навчання та штучного інтелекту. Використання цих інструментів дозволяє здійснювати глибокий аналіз даних, виявляти закономірності ринкової динаміки та формувати обґрунтовані прогнози.

Особливістю сучасних інтелектуальних систем є здатність до самонавчання та адаптації. Це забезпечує можливість постійного коригування управлінських рішень відповідно до змін попиту, цінових коливань, логістичних умов та макроекономічних факторів. Разом із тим, ефективність впровадження цифрових платформ значною мірою залежить від обраної стратегії цифровізації. Виділяють три основні підходи: поетапну інтеграцію цифрових рішень, радикальну цифрову трансформацію та гібридну модель. Вибір оптимальної стратегії визначає рівень адаптивності підприємства та результативність використання цифрових технологій.

Практика свідчить, що підприємства, які розглядають цифровізацію як стратегічний ресурс розвитку, демонструють вищий рівень економічної стійкості. Найбільш вагомі результати досягаються за умов комплексної інтеграції цифрових платформ у єдину систему менеджменту [2].

Отже, цифрові платформи слід розглядати не лише як технологічний інструмент, а як ключовий стратегічний ресурс, який визначає нову модель розвитку підприємств. Використання цифрових платформ у менеджменті команд сприяє підвищенню прибутковості, зміцненню конкурентних позицій та забезпеченню довгострокової економічної стійкості підприємства [3].

Література

1. Січкаренко К.О. (2018) Цифрові платформи: підходи до класифікації та визначення ролі в економічному розвитку. *Причорноморські економічні студії.* Вип. 35. С. 28–32. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/35_2_2018/7.pdf
2. Пушкарь І.В., Гладчук Г.Г., Храпач К.Г.(2024) Диджиталізація як інструмент оптимізації управлінського обліку на підприємствах України. *Економіка та суспільство.* Вип. 69. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5159/5104
3. Пушкар Т.А. (2025). Цифрові платформи як інструмент оптимізації стратегічних рішень підприємств у контексті розвитку бізнесу. *Сталий розвиток економіки,* (2 (53), 213-220. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-29

УДК: 004.853:330.341.1

Єсіна Ольга Геннадіївна
старший викладач кафедри менеджменту організацій,
Одеський національний економічний університет (Україна)
Мельничук Оксана Анатоліївна
студентка 4 курсу, ФМОІТ,
Одеський національний економічний університет (Україна)

МЕХАНІЗМИ ПОДОЛАННЯ «ДОЛИНИ СМЕРТИ» У ПРОЦЕСІ ТРАНСФЕРУ ТЕХНОЛОГІЙ

JEL classification: *O310; L860*

У сучасних умовах глобального економічного розвитку зростає роль знань, інновацій та інтелектуального капіталу як ключових чинників конкурентоспроможності. Саме вони визначають здатність країн і компаній забезпечувати стійкий розвиток на світових ринках. Водночас ефективність інноваційної економіки значною мірою залежить від рівня комерціалізації наукових результатів.

Але практика свідчить про наявність суттєвого розриву між дослідженнями та їх впровадженням. Так, за даними European Innovation Scoreboard [1], лише 4,7% українських підприємств здійснювали впровадження інновацій у період 2020–2022 рр., що свідчить про критично низький рівень комерціалізації науково-технічних розробок. Така ситуація підтверджує наявність «розриву» між стадіями створення та ринкового впровадження інновацій, коли близько 95% потенційно перспективних розробок не досягають стадії практичного використання. Зазначені показники відображають загальний рівень інноваційної спроможності країни: Україна класифікується як «Emerging Innovator» із рівнем лише 29,0% від середнього показника ЄС, що відображає системні обмеження розвитку інноваційної екосистеми. Особливо критичним є різке зниження рівня взаємодії між інноваційними суб'єктами: співпраця між інноваційними МСП та іншими учасниками екосистеми скоротилася на 33%, а показник «зв'язків та партнерств» становить лише 8,0% від середнього рівня ЄС.

Інвестиційна складова також демонструє суттєві обмеження: валові витрати на науково-дослідні роботи становлять лише 0,33% ВВП, а державна підтримка інноваційної діяльності залишається на рівні 5,0% від середнього показника ЄС, що не дозволяє компенсувати фінансовий розрив на критичних стадіях інноваційного циклу [1].

Зазначені тенденції свідчать про формування системного розриву між створенням і комерціалізацією інновацій, який у науковій літературі отримав назву «Долина смерті» (англ. Valley of Death) та розглядається як одна з ключових перешкод ефективного трансферу технологій.

Термін «Долина смерті» позначає критичний етап, коли технологія вже має наукове підґрунтя, але ще не досягла стадії стабільної комерціалізації, що супроводжується негативним грошовим потоком та високим рівнем ризику. Це явище є особливо загрозливим для наукового та освітнього середовища, де розробки надто часто залишаються в академічній сфері, не доходячи до стадії промислового або комерційного впровадження. Для аналізу цього етапу використовується шкала рівнів готовності технологій (TRL), де найбільш проблемним є перехід між TRL 4-7 – від лабораторного прототипу до промислового впровадження [2].

Аналіз сучасних індикаторів інноваційного розвитку України [1] свідчить про наявність системних передумов формування «долини смерті»: при відносно високому рівні людського капіталу (69,3% від середнього рівня ЄС) країна демонструє критично низькі показники інноваційної активності бізнесу та комерціалізації розробок. Зокрема частка інноваційних МСП і продажі нових продуктів фактично дорівнюють нулю. Додатково ситуацію ускладнює низький рівень фінансування НДДКР (0,33% ВВП) та слабкі зв'язки між наукою і бізнесом, що обумовлює розрив між створенням знань і їх ринковим впровадженням.

Варто наголосити, що «долина смерті» формується не лише як наслідок дефіциту фінансових ресурсів, а як результат системної неузгодженості між ключовими елементами інноваційної екосистеми – науковими установами, бізнесом та інвесторами. У цьому контексті особливого значення набуває проблема інформаційної асиметрії, яка проявляється у відмінностях у сприйнятті ризиків, потенціалу технології та часових горизонтів її комерціалізації. Розробники інновацій, як правило, орієнтуються на технологічну новизну, тоді як інвестори оцінюють передусім ринкову доцільність і можливість швидкого повернення інвестицій, що ускладнює процес прийняття рішень щодо фінансування проєктів [3].

Окрім вищезазначених причин, суттєвий вплив на виникнення та поглиблення «Долини смерті» мають також такі фактори [2-4]:

- відсутність сформованих ринків та недостатній попит на інноваційний продукт;
- недостатнє розуміння потреб цільової аудиторії;
- надмірна технічна складність продукту в поєднанні із завищеною собівартістю порівняно з потенційною ринковою ціною;
- неефективний менеджмент, відсутність міждисциплінарної команди та часткова залученість засновників до проєкту;
- відсутність систематизованих баз даних розробок із визначенням рівнів технологічної готовності;
- недостатній розвиток ефективних механізмів трансферу технологій.

Таким чином, проблема носить системний характер і не може бути вирішена виключно за рахунок фінансових інструментів. Подолання цього етапу можливе лише завдяки комплексним механізмам, що поєднують фінансові інструменти, інституційні структури, партнерські моделі та інноваційні процеси.

Фінансові механізми відіграють базову роль у забезпеченні переходу інноваційних проєктів через критичні стадії життєвого циклу, однак їх ефективність визначається не лише обсягами ресурсів, а й структурою їх розподілу. Особливого значення набувають інструменти фінансування, орієнтовані на стадії TRL 4-7, де формується найбільший розрив між науковими результатами та ринковим продуктом. У цьому контексті ключовими виступають програми підтвердження концепції (Proof-of-Concept funding), які забезпечують трансформацію наукових ідей у прототипи, здатні до подальшої комерціалізації [5, с. 67].

Важливим доповненням є грантова підтримка розробки мінімально життєздатного продукту (MVP), що дозволяє перевірити ринкову гіпотезу та знизити інноваційні ризики на ранніх стадіях комерціалізації. Практичну роль у національній інноваційній екосистемі відіграє Український фонд стартапів, який забезпечує фінансову підтримку переходу від лабораторних розробок до стадії ринкового продукту.

Додаткові можливості відкриває участь у міжнародних програмах фінансування, зокрема Horizon Europe та Європейської інноваційної ради, що забезпечують цільову підтримку інноваційних проєктів із чіткою орієнтацією на досягнення технологічних результатів. Такий підхід, заснований на досягненні визначених етапів розвитку, підвищує ефективність використання ресурсів і знижує інвестиційні ризики [4].

Наявність фінансування є необхідною, але недостатньою умовою. Суттєву роль відіграє розвиток інституційних елементів трансферу технологій, зокрема інкубаторів, акселераторів та офісів трансферу технологій, які виконують функцію посередників між наукою та бізнесом. Їх діяльність спрямована на зменшення трансакційних витрат, підвищення якості підготовки проєктів до комерціалізації та формування ефективних каналів комунікації між учасниками інноваційного процесу.

Варто зазначити, що в українських умовах особливо актуальною є проблема обмеженої кількості промислових акселераторів, що ускладнює розвиток глибоких технологій та стримує перехід від прототипів до серійного виробництва. Наявні акселераційні програми переважно орієнтовані на IT-сектор і не враховують специфіку матеріального виробництва, що створює додаткові бар'єри для технологічних стартапів. Водночас ефективність акселераційних структур полягає не лише у фінансовій підтримці, а й у формуванні середовища, де інноваційні команди отримують доступ до експертних знань, виробничої інфраструктури та потенційних замовників [4].

Важливою складовою інфраструктурного забезпечення виступають офіси трансферу технологій (Technology Transfer Offices), які покликані забезпечувати взаємодію між науковими установами та бізнесом. Їх функціонування має охоплювати повний цикл комерціалізації розробок – від патентного аналізу до створення спін-офф компаній. Проте в Україні їх діяльність часто характеризується низькою результативністю, що зумовлено дефіцитом фахівців, здатних поєднувати наукові та підприємницькі компетенції [5].

Сучасна практика свідчить про ефективність єдиних цифрових екосистем та інтегрованих платформ підтримки. Дані цифрові інструменти об'єднують усі форми фінансової, експертної та інфраструктурної допомоги інноваторам. Формування єдиного інформаційного простору, зокрема через бази даних технологій, сприяє підвищенню інвестиційної привабливості наукових розробок і пришвидшує процес їх комерціалізації [4;5].

Ефективним механізмом подолання «долини смерті» є розвиток інноваційних кластерів, що об'єднують науку, бізнес і державу, забезпечуючи концентрацію ресурсів, розподіл ризиків і прискорення впровадження технологій у виробництво. Важливою умовою їх результативності є

орієнтація на відкриті інновації та активний обмін знаннями між учасниками [3; 4].

Ключовою умовою подолання «долини смерті» виступає рання ринкова валідація технологій, що охоплює перевірку попиту, формування ціннісної пропозиції та адаптацію розробки до потреб споживачів на етапах TRL 4–5. Це сприяє зниженню невизначеності та підвищенню інвестиційної привабливості інноваційних проєктів [3].

Окремого значення набувають управлінські механізми, пов'язані з підвищенням якості прийняття рішень на рівні інноваційних команд. Важливою умовою є формування команд із міждисциплінарними компетенціями, здатних забезпечити ефективну взаємодію між науковою та бізнес-складовими. Практичним проявом таких механізмів є впровадження освітніх програм з підготовки менеджерів трансферу технологій, зокрема курсів з управління стартапами у сфері глибоких технологій. Вони формують компетенції оцінювання рівнів TRL, управління грошовими потоками та взаємодії з інвесторами.

Не менш значущими є правові та інституційні механізми, спрямовані на створення сприятливого середовища для інноваційної діяльності. Захист прав інтелектуальної власності виступає ключовою передумовою залучення інвестицій, оскільки забезпечує формування захищеного активу, що має ринкову вартість. Водночас важливою є прозорість механізмів розподілу доходів від комерціалізації, що стимулює науковців до участі в інноваційній діяльності.

Слід відзначити, що правові та регуляторні механізми реалізуються через запровадження спеціальних режимів підтримки інноваційного бізнесу. Зокрема, режим Дія.City формує сприятливі податкові умови для розвитку технологічних компаній. Водночас ініціатива Science.City спрямована на модернізацію наукових парків та стимулювання комерціалізації наукових розробок. Такі інструменти формують передумови для зниження бар'єрів входу на ринок і активізації інноваційної діяльності.

Отже, у ході дослідження встановлено, що феномен «долини смерті» у процесі трансферу технологій в Україні має системний характер і зумовлений комплексною дією фінансових, інституційних, ринкових та управлінських чинників. Критичність цієї проблеми підтверджується низьким рівнем інноваційної активності підприємств, обмеженим фінансуванням НДДКР та недостатньою інтеграцією науки і бізнесу, що призводить до втрати значної частини науково-технологічного потенціалу на етапах його комерціалізації. Найбільш уразливими є стадії TRL 4-7, де формується ключовий розрив між створенням технології та її ринковим впровадженням.

Подолання цього розриву потребує поєднання фінансових інструментів підтримки ранніх стадій (венчурне фінансування, державні гранти, програми Proof-of-Concept), розвитку інфраструктури трансферу технологій (технологічні офіси трансферу, екосистеми типу «потрійної спіралі»), впровадження механізмів ринкової валідації та регуляторну підтримку (довгострокові податкові стимули, єдині цифрові платформи). Важливою умовою є формування цілісної інноваційної екосистеми, яка забезпечує взаємодію науки, бізнесу та держави та сприяє безперервності переходу від ідеї до ринкового продукту.

Література

1. *European Innovation Scoreboard 2025.* Country profile Ukraine. URL: https://ec.europa.eu/assets/rtd/eis/2025/ec_rtd_eis-country-profile-ua.pdf
2. Пузько С. Г. «Долина смерті» як феномен життєвого циклу інновацій та проблеми її подолання. *Вчені записки*. 2021. № 22. С. 67-76. DOI:https://doi.org/10.33111/vz_kneu.23.21.02.06.040.046.
3. Rykova K. Overcoming high mortality of innovative ideas ('valley of death') for scientific and educational environment: a bibliometric analysis. *Economic sustainability and business practices*. 2024. № 1. С. 74–83. DOI: https://doi.org/10.21272/esbp.2024.3-09
4. Сокур М. Б. Особливості та ключові ризики життєвого циклу екоінновацій у стартап-проєктах. *Економічний вісник*. 2021. № 7. С. 140-151. DOI: https://doi.org/10.33244/2617-5932.7.2021.140-151.
5. Поворозник М. Ю. Державне стимулювання інноваційної діяльності малих і середніх підприємств. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова.* 2025. Т. 30, № 3. С. 65-69. DOI: https://doi.org/10.32782/2304-0920/3-105-10

УДК: 005.5:005.6:658.5

Каламан Ольга Борисівна
д. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту організацій,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД У СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ: ВІД ФУНКЦІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ДО ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКОСТІ

JEL classification: *M100; M110; L150*

У сучасному теоретичному та прикладному дискурсі менеджменту процесний підхід посідає дедалі вагоміше місце, оскільки саме він дозволяє по-новому осмислити логіку функціонування організації в умовах зростаючої складності зовнішнього середовища. Посилення конкурентного тиску, прискорення технологічних змін, цифровізація управлінських практик, а також підвищення вимог до якості продукції, послуг і управлінських рішень об'єктивно зумовлюють необхідність перегляду традиційних засад організації діяльності підприємства. У цьому контексті особливої актуальності набуває відхід від переважно функціонального розуміння управління та перехід до процесно-орієнтованої моделі.

Функціональний підхід упродовж тривалого періоду залишався основою організаційного проєктування й управлінської практики. Його поширення було пов'язане з можливістю чіткого розмежування повноважень, закріплення відповідальності за окремими підрозділами, поглиблення спеціалізації та забезпечення адміністративного контролю. Водночас сучасна практика дедалі переконливіше засвідчує, що така модель не завжди дає змогу належним чином забезпечити цілісність управлінського впливу. Надмірна зосередженість на окремих функціональних сегментах часто ускладнює координацію між підрозділами, послаблює орієнтацію на кінцевий результат, породжує інформаційні розриви та спричиняє втрати на межі міжорганізаційної взаємодії. Унаслідок цього навіть формально впорядкована система не завжди демонструє належний рівень гнучкості, узгодженості та якості.

На відміну від функціональної моделі, процесний підхід виходить із розуміння організації як сукупності взаємопов'язаних бізнес-процесів, у межах яких ресурси, інформація та управлінські дії трансформуються у результат, значущий для споживача. У такій логіці увага переноситься з окремих структурних елементів на послідовність створення цінності, на характер взаємозв'язків між учасниками процесу, на параметри його результативності та здатність забезпечувати необхідний рівень якості. Саме з цієї причини процесний підхід набув особливого значення в системах управління якістю, де ключовим стає не стільки контроль кінцевого продукту, скільки належна побудова самого процесу його створення.

У науковому плані бізнес-процес доцільно визначати як організовану, цілеспрямовану та керовану сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення конкретного результату. Кожен процес має власну мету, межі, набір ресурсів, відповідальних виконавців, контрольні точки та показники оцінювання. За такого підходу бізнес-процеси стають повноцінним об'єктом управлінського аналізу, моделювання, вимірювання та вдосконалення. На рівні процесів поєднуються стратегічні орієнтири організації, її структури, інформаційні потоки, технологічне забезпечення і очікування споживача [1; 2].

Не менш важливим аспектом сучасного менеджменту є оптимізація бізнес-процесів. Її зміст не зводиться лише до скорочення витрат чи зменшення тривалості окремих операцій. Насамперед ідеться про досягнення більш упорядкованої, логічно цілісної та результативної організації діяльності. Оптимізація дає змогу виявити дублювання функцій, надлишкові погодження, затримки в русі інформації, слабкі місця координації та інші чинники, які негативно впливають на загальну ефективність. Разом із тим вона створює передумови для підвищення прозорості управління, кращого узгодження дій підрозділів, посилення споживчої орієнтації та системного вдосконалення діяльності підприємства [3; 4].

Принциповим є і зв'язок процесного підходу з управлінням якістю. Якість кінцевого результату безпосередньо формується якістю тих процесів, у межах яких цей результат створюється. Якщо процеси є нестабільними, перевантаженими або недостатньо узгодженими, навіть кваліфікований персонал не здатен у довгостроковій перспективі забезпечити стійкий рівень якості. Саме тому сучасні системи менеджменту якості дедалі частіше ґрунтуються на процесній логіці, що передбачає

чітку ідентифікацію процесів, визначення їхніх взаємозв'язків, встановлення критеріїв оцінювання, а також упровадження механізмів контролю та коригування.

Таким чином, процесний підхід у сучасному менеджменті доцільно розглядати як цілісну управлінську концепцію, що дозволяє інтегрувати стратегічні орієнтири, операційну діяльність, вимоги до якості та інструменти організаційного розвитку в межах єдиної системи. Перехід від функціонального управління до управління на основі бізнес-процесів слід вважати важливою передумовою підвищення ефективності організації, зміцнення її адаптивності та забезпечення стабільної якості в умовах сучасних викликів.

Література

1. Кучмійова Т. С. Діджиталізація бізнес-процесів в умовах трансформаційних перетворень. *Інвестиції: практика та досвід.* 2023. № 10. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.10.77 .
2. Кулявець В. Г., Орєхов М. О., Петренко С. Л. Напрями трансформацій управління ефективністю бізнес-процесів в умовах диджиталізації. *Економіка і організація управління.* 2024. № 4(52). С. 92–98. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.4.10 .
3. Андрушкевич Н. В., Чен Н. О., Подібка В. В. Особливості процесного підходу в управлінні підприємством. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка.* 2024. № 20. С. 215–220. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.25 .
4. Бойченко М. В., Кіро М. О. Управління якістю бізнес-процесів виробничої фірми в контексті сталого розвитку. *Економічний простір*. 2025. № 204. С. 48–53. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.204.48-53

УДК: 005.21/.336:658.15

Коваль Надія Володимирівна
к.е.н., доцент кафедри менеджменту,
Білоцерківський національний аграрний університет (Україна)
Ляшенко Назар Анатолійович
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Білоцерківський національний аграрний університет (Україна

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

JEL classification: *L230; M100; M110*

Динамічність та непередбачуваність змін зовнішнього середовища, що зумовлені війною, глобальними катаклізмами й технологічним розвитком, створюють нові виклики для ефективного функціонування українських підприємств та вимагають адаптивності до змін. В таких умовах методологічною основою розроблення управлінських рішень має бути стратегічний аналіз, за допомогою якого здійснюється оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, виявляються ключові фактори успіху, обґрунтовується стратегія розвитку потенціалу підприємства.

Проте аналіз наукових джерел дає можливість стверджувати, що нині не існує єдиного підходу до тлумачення сутності стратегічного аналізу, його мети, об'єктів, етапів, класифікації методів. Під стратегічним аналізом вчені розуміють: «метод, сутність якого полягає в інформаційно-аналітичному забезпеченні процесів бізнес-планування і оцінки розвитку потенціалу підприємства» [1]; «комплексну систему діагностики та оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів, яка використовується для визначення напрямів розвитку підприємства, формулювання стратегічних цілей та завдань» [2, с. 200]; «процес, який дає змогу узагальнити позицію підприємства та конкретизувати напрями його розвитку на перспективу» [3, с. 60; 4, с. 96]; «системне, комплексне, органічно взаємозв'язане дослідження чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, що впливають на економічні перспективи господарської одиниці щодо обґрунтування місії, цілей, формування ефективних стратегій і розроблення системи планів як інструментів досягнення стратегічних орієнтирів» [3, с. 61; 5]; «інструмент обґрунтування стратегічних рішень» [4, с. 96]; «ключову функцію стратегічного управління» [5]; «самостійний напрям аналітичного дослідження, який займає провідне місце на кожному із етапів стратегічного управління підприємством» [6]; «спосіб дослідження і перетворення бази даних, одержаних внаслідок аналізу середовища, на стратегію підприємства» [7]. Аналіз наукових джерел дає змогу сформулювати власне визначення стратегічного аналізу, під яким розуміємо процес пошуку, систематизації та аналітичної обробки інформації про стан, динаміку та перспективи змін внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства; ідентифікації чинників, що впливають та можуть впливати на стан підприємства в майбутньому; створення інформаційної

бази для прийняття стратегічних управлінських рішень, своєчасної адаптації підприємства до змін середовища та формування його конкурентних переваг.

В. С. Артюшок виділяє такі основні види стратегічного аналізу: аналіз далекого та близького зовнішнього середовища, портфельний, галузевий, конкурентний, стратегічний управлінський й маркетинговий аналіз та аналіз стратегічної проблеми (задачі) [1].

На основі вивчення наукових джерел, узагальнимо мету стратегічного аналізу: визначення загроз та викликів, які можуть вплинути на ефективність функціонування підприємства; порівняння його внутрішнього потенціалу з можливостями зовнішнього середовища; пошук факторів стратегічного успіху; розробка альтернатив щодо забезпечення стійких конкурентних переваг та прибутковості в довготерміновій перспективі з ефективною адаптацією до змін та максимальним використанням потенціалу підприємства [2, с. 200; 7; 8, с. 111; 6; 5].

Основні функції стратегічного аналізу: пошукова, діагностична, оціночна [3, с. 63].

Об'єкти стратегічного аналізу визначаються відповідно до завдань, визначених менеджментом підприємства: стан і зміни внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства; стан організації виробничо-господарської діяльності; стратегічні альтернативи розвитку підприємства; напрями діяльності (сектори бізнесу), стратегічні господарські підрозділи (структурні підрозділи підприємства), окремі продукти (товари, послуги), стратегічні зони господарювання (сегменти ринку), фінанси, інвестиційні проєкти, підприємство в цілому [8, с. 108, 111].

Принципи аналізу регулюють процедури застосування його методології і методики [9, с. 15]. Основні принципи стратегічного аналізу: системності, комплексності, безперервності, адаптивності, ефективності [3, с. 63], об'єктивності, науковості, орієнтація на майбутнє (прогнозний характер).

Науковці класифікують методи стратегічного аналізу за різними ознаками. Зокрема, В. С. Артюшок поділяє методи стратегічного аналізу на загальнонаукові, аналітико-прогностичні, запозичені з різних сфер знань, експертні, а також за видами стратегічного аналізу [1]. Р. К. Шурпенкова виділяє статистичні, економіко-математичні та спеціальні методи, які використовуються тільки у стратегічному аналізі, а також за напрямами досліджень (для дослідження макро- та мікросередовища підприємства) [4, с. 98]. Найбільш повною вважаємо класифікацію, запропоновану Н. Г. Виговською та І. В. Саух, які групують методи стратегічного аналізу за трьома рівнями: 1) загальнофілософські (діалектичний, метафізичний, герменевтичний); 2) загальнонаукові, до яких належать загальнологічні (статистичні методи, аналіз, синтез, узагальнення, абстрагування, ідеалізація, індукція, системний підхід, синергетика, моделювання); теоретичні (формалізація, дедукція); емпіричні (спостереження, порівняння, експеримент); 3) спеціальні, до яких належать методи аналізу середовища зовнішнього (SWOT-аналіз, БКГ-модель, бенчмаркінг) та внутрішнього (матриця ЖЦ, розрахунок фінансових коефіцієнтів, ETOP-аналіз); методи прогнозного аналізу (матриця Ансоффа, методи сценаріїв, Дельфі, екстраполяції); методи варіантного аналізу для прийняття стратегічних рішень (теорія ігор, імовірний підхід) [9, с. 17].

Найбільш поширеними інструментами та методами стратегічного аналізу вважають: VMOST, SWOT-, PEST-, SOAR-аналіз, Boston Matrix, Porter's Five Forces, Maturity Models, Root Cause Analysis [10, с. 81]. Нині все більшої актуальності набувають аналітичні методи, які виходять за межі традиційної бізнес-аналітики: технологія Workflow; впровадження систем управління ресурсами (ERP), ланцюгами поставок (SCM), взаємовідносинами з клієнтами (CRM), підтримки рішень (DSS); використання методів AI (інтелектуального аналізу даних; систем, які базуються на експертному досвіді; нейронних мереж). Перевагами використання інструментів інтелектуального аналізу даних є: автоматизація аналітичних процесів, визначення та прогнозування тенденцій, оптимізація бізнес-процесів, ухвалення рішень на основі фактів, можливість врахування фактично нескінченної кількості факторів, які впливають на ключові індикатори бізнесу [11, с. 153-154]. Проте слід зауважити, що найбільш достовірні результати можна отримати при паралельному застосуванні кількох методів та технологій стратегічного аналізу та розробці висновків за допомогою методу синтезу [12, с. 45].

Результатом проведеного стратегічного аналізу завжди має бути ряд дій, спрямованих на збільшення потенціалу підприємства.

Література

1. Артюшок В. С. Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-61

2. Костенюк Ю., Лазоренко О. Стратегічний аналіз підприємства аграрного сектору. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2023. № 6. С. 199-208. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-33

3. Чугрій Г. А. Сутність та роль стратегічного аналізу в системі управління підприємством. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління.* 2020. Том 31 (70). № 2. С. 60-65. DOI: https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-2-48

4. Шурпенкова Р. К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством. *Бухгалтерський облік, аналіз і аудит. 2015.* Випуск 2 (112). С. 96–99. URL: https://ird.gov.ua/sep/sep20152(112)/sep20152(112)_096_ShurpenkovaRK.pdf
5. Ковальчук Т. М., Вергун А. І. Стратегічний аналіз в системі стратегічного управління: теорія, методологія. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-78
6. Райковська І. Т. Зміст стратегічного аналізу в сучасному ринковому середовищі. *Інтернаука. Серія: Економічні науки.* 2017. № 1 (1). С. 73-79. URL: https://www.inter-nauka.com/uploads/public/15053184209807.pdf
7. Демиденко С. Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. *Ефективна економіка.* 2015. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4290
8. Замазій О. В. Стратегічний аналіз: системне уявлення про стратегічне управління. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2017. № 2. Том 2. С. 108-111. . URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/VKNU-ES-2017-N2-Volume2_246.pdf
9. Виговська Н. Г., Саух І. В. Формування методологічної матриці стратегічного аналізу підприємства. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2018. Вип. 1 (39). С. 13-18. DOI: https://doi.org/10.26642/pbo-2018-1(39)-13-18
10. Дикань О. В., Крихтіна Ю. О., Фролова Н. Л. Актуальні методи стратегічного аналізу бізнес-середовища підприємства. *Приазовський економічний вісник.* 2021. Вип. 1(24). С. 78-81. DOI: https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-1-13
11. Топоркова О. А., Савчук Л. М., Ковальчук Є. В., Долгушин І. В. Інструменти інтелектуального аналізу в стратегічному плануванні бізнес-процесів. *Інвестиції: практика та досвід.* 2024. № 20. С. 150-155. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.20.150
12. Красностанова Н. Е. Сучасні технології та інструменти стратегічного аналізу. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки.* 2021. № 65. С. 39-47. DOI: https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-65-05

УДК: 005.52:005.33]:[614.2:004](477)(045)

Кузнецова Інна Олексіївна
д. е. н., професор, завідувачка кафедри менеджменту організацій,
Одеський національний економічний університет (Україна)
Кізюн Богдан Федорович
аспірант кафедри менеджменту організацій,
Одеський національний економічний університет (Україна)

СТРАТЕГІЧНИЙ PEST-АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ЯК ІНСТРУМЕНТ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ УКРАЇНИ

JEL classification: *M150*

Цифрова трансформація системи охорони здоров'я України, започаткована реформою 2018 року, набула нового імпульсу у 2025 році. За даними МОЗ України, електронна система охорони здоров'я (eHealth) на кінець 2025 року об'єднує понад 49 тисяч медичних і аптечних закладів, близько 475 тисяч медичних і фармацевтичних працівників та містить понад 5 млрд електронних медичних записів [1]. Це створює єдине цифрове середовище, яке забезпечує прозорість, доступність послуг та інтеграцію сучасних технологій управління.

Політичні фактори. Державна політика активно стимулює цифровізацію через обов'язкову інтеграцію eHealth для контрактування з Національною службою здоров'я України (НСЗУ) відповідно до Постанови КМУ № 411 від 2018 року. Міжнародна співпраця з ЄС сприяє гармонізації стандартів. Водночас політична нестабільність, бюрократичні бар'єри та затримки в оновленні законодавства про захист даних створюють регуляторні ризики, ускладнюючи довгострокове стратегічне планування.

Економічні фактори. Бюджетні обмеження залишаються ключовим бар'єром: середній річний ІТ-бюджет державних закладів становить близько 1 млн грн, тоді як базове впровадження цифрових систем вимагає значно більших інвестицій. Економічна нестабільність підвищує вартість імпортних технологій. Позитивним аспектом є потенціал нових джерел доходів через платні телемедичні сервіси та партнерства з приватним сектором, що зменшує залежність від державного фінансування.

Соціальні фактори. Зростання суспільних очікувань щодо доступності та персоналізації медичних послуг стимулює впровадження мобільних додатків і телемедицини. Однак низька цифрова

грамотність населення (особливо в сільських регіонах та серед осіб 60+ років, яких становить близько 24 %) і побоювання щодо конфіденційності даних гальмують процес. Це вимагає від менеджменту закладів розробки інклюзивних стратегій.

Технологічні фактори. Швидкий розвиток штучного інтелекту, Інтернету речей (IoT) та хмарних технологій відкриває можливості для автоматизації діагностики, прогнозування та оптимізації процесів управління. eHealth стала фундаментом для подальшої інтеграції. Головні виклики — застарілість обладнання в районних закладах і залежність від зовнішніх постачальників, що потребує постійного оновлення компетенцій персоналу.

Таблиця 1

PEST-аналіз зовнішнього середовища цифрової трансформації медичних закладів (з оцінкою факторів)

Фактор	Опис фактора	Вага (1–5)	Вплив	Оцінка важливості (1–5)
Політичні: Державна підтримка	Реформи, eHealth, НСЗУ	5	Позитивний	5
Політичні: Нестабільність	Бюрократія, зміни регуляцій	4	Негативний	4
Економічні: Бюджетні обмеження	Низьке IT-фінансування	5	Негативний	5
Економічні: Нові доходи	Телемедицина, онлайн-сервіси	4	Позитивний	4
Соціальні: Очікування пацієнтів	Попит на доступність і персоналізацію	4	Позитивний	4
Соціальні: Низька довіра	Побоювання конфіденційності даних	4	Негативний	4
Технологічні: Розвиток AI/IoT	Автоматизація, прогнозування	5	Позитивний	5
Технологічні: Застарілість	Обладнання в районних закладах	4	Негативний	4

Джерело: розроблено автором на основі аналізу даних МОЗ України та наукової літератури.

Результати PEST-аналізу свідчать, що найвищий пріоритет мають подолання бюджетних обмежень (шляхом залучення грантів і приватних інвестицій), прискорення інтеграції сучасних технологій та підвищення цифрової грамотності. Позитивний вплив технологічного та політичного факторів може бути реалізований лише за умови стабілізації регуляторного середовища та застосування сучасних методів стратегічного менеджменту.

Висновки. PEST-аналіз підтверджує свою ефективність як сучасного інструменту менеджменту для прогнозування та управління цифровою трансформацією медичних закладів. Для забезпечення стійкого розвитку суб'єктів господарювання в сфері охорони здоров'я рекомендується: 1) інтеграція PEST-аналізу в систему стратегічного планування; 2) активне залучення альтернативних джерел фінансування; 3) розробка програм підвищення цифрових компетенцій персоналу та пацієнтів; 4) посилення міжсекторальної координації. Реалізація цих заходів дозволить медичним закладам не лише адаптуватися до зовнішніх викликів, а й значно підвищити ефективність управління, якість послуг та конкурентоспроможність у цифровій економіці.

Література

1. Гуржий П. Цифрові технології в управлінському процесі закладів охорони здоров'я. *Економіка та суспільство.* 2024. № 70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-113.

2. Квітка С. Цифрова трансформація системи охорони здоров'я: фактори впливу на якість життя населення. *Aspects of Public Health.* 2024. DOI: https://doi.org/10.15421/152402.

3. Музика-Стефанчук О. А. та ін. Система охорони здоров'я в умовах цифровізації та реформування фінансування. *Administrative Law and Process.* 2023. № 5 (66). С. 359–365. DOI: https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.05.64

4. *Цифрова трансформація охорони здоров'я: підсумки 2025 року* : [електронний ресурс] // Сайт електронної системи охорони здоров'я. 2025. URL: https://ehealth.gov.ua/2025/12/30/tsyfrova-transformatsiya-ohorony-zdorov-ya-pidsumky-2025-roku/ (дата звернення: 14.04.2026).

УДК: 005.52:005.33]:[614.2:004](477)(045)

Кузнецова Інна Олексіївна
д. е. н., професор, завідувачка кафедри менеджменту організацій,
Одеський національний економічний університет (Україна)
Мартинов Даниїл Олександрович
аспірант кафедри менеджменту організацій,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ІНТЕГРАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

JEL classification: *M140; Q010; Z320*

Сучасний розвиток сфери туризму і рекреації України відбувається під впливом глибоких трансформацій, зумовлених воєнною агресією, що суттєво змінює умови функціонування відповідних підприємств. Зростання рівня невизначеності, безпекові ризики, регіональна асиметрія розвитку та обмеження мобільності населення актуалізують необхідність перегляду підходів до стратегічного управління. У таких умовах інтеграція принципів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у стратегічний розвиток підприємств розглядається як перспективний інструмент забезпечення їх стійкості та конкурентоспроможності, реалізація якого набуває найбільшої ефективності у період післявоєнного відновлення. Водночас, на державному рівні пріоритетність сталого розвитку туристичної сфери закріплена у стратегічних документах, зокрема у Стратегії розвитку туризму та курортів до 2026 року, що передбачає формування конкурентоспроможної, соціально відповідальної та сталорозвиненої туристичної індустрії відповідно до європейських підходів [1].

Аналіз наукових досліджень свідчить про значну увагу до проблем стратегічного розвитку підприємств туристичної сфери як у світовій, так й в українській науці. У зарубіжних працях поширеними є моделі, що базуються на ресурсному підході (J. Barney), концепції конкурентних переваг і створення спільної цінності (M. Porter, M. Kramer), а також на засадах сталого розвитку, що передбачають баланс економічних, соціальних і екологічних складових. У контексті корпоративної соціальної відповідальності вагомим є внесок вченого Марка Ентоні Камілеррі, який обґрунтував інтеграцію КСВ у бізнес-стратегію та розвиток стейкхолдерних відносин як основу довгострокової ефективності підприємств [2, с.228].

В українській науці ці підходи розвиваються з урахуванням специфіки національної економіки та сучасних викликів: зокрема, зокрема, у монографії Н. Якименко-Терещенко та О. Носирєва обґрунтовано стратегічні пріоритети розвитку індустрії туризму у післявоєнний період, орієнтовані на забезпечення сталого регіонального розвитку [3, с.93]; у працях вітчизняних учених (М. Бойко, О. Бабенко, Х. Лешко, В. Холявка, У. Гузар та ін.) досліджено механізми впровадження КСВ та її інноваційні складові у діяльності туристичних підприємств. Узагальнення наукових підходів дозволяє виокремити їх ключові риси: орієнтацію на сталий розвиток, інтеграцію соціальних та екологічних аспектів у стратегію, використання стейкхолдерного підходу та інноваційних управлінських інструментів. Водночас недостатньо розробленими залишаються комплексні моделі стратегічного розвитку підприємств сфери туризму і рекреації на засадах КСВ з урахуванням умов воєнних викликів, що зумовлює актуальність даного дослідження.

Результати проведеного дослідження дають підстави стверджувати, що стратегічний розвиток підприємств сфери туризму і рекреації в сучасних умовах доцільно здійснювати на основі комплексного підходу, який поєднує економічні, соціальні та екологічні складові діяльності та враховує специфіку поствоєнного відновлення. У зв'язку з цим запропоновано модель стратегічного розвитку, побудовану як система взаємопов'язаних управлінських елементів, що охоплює теоретико-методологічний, аналітично-діагностичний, стратегічний, імплементаційний та моніторинговий блоки.

У межах теоретико-методологічного блоку визначено концептуальні засади формування стратегії розвитку підприємства на основі принципів корпоративної соціальної відповідальності, серед яких ключовими є системність, інтеграція КСВ у бізнес-стратегію, орієнтація на стейкхолдерів та забезпечення сталого розвитку. Водночас у контексті відновлення економіки України важливого значення набувають принципи адаптивності, гнучкості та регіональної диференціації, а також орієнтація на відбудову територій і посилення соціальної згуртованості. Додатковим фактором

розвитку виступає інноваційність, що передбачає активне використання цифрових рішень та сучасних управлінських інструментів.

Аналітично-діагностичний блок передбачає здійснення комплексної оцінки зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства з урахуванням КСВ-складової. На відміну від традиційних підходів, акцент зроблено на інтеграції соціальних, екологічних, етичних і правових факторів у процес стратегічного аналізу. Важливим елементом є ідентифікація та ранжування стейкхолдерів, серед яких, окрім класичних груп, особливого значення в умовах післявоєнного відновлення набувають місцеві громади, внутрішньо переміщені особи та міжнародні партнери. Це дозволяє більш повно враховувати інтереси зацікавлених сторін у процесі формування стратегії.

Стратегічний блок моделі орієнтований на визначення місії, візії та системи стратегічних цілей підприємства з інтеграцією принципів соціальної відповідальності. Запропоновано використовувати розширену систему показників ефективності, яка поряд із фінансовими результатами охоплює соціальні та екологічні критерії. Особливу увагу приділено врахуванню регіональної специфіки розвитку туристичної сфери, що дозволило виокремити різні стратегічні напрями для територій з різним рівнем впливу воєнних дій. При цьому серед ключових орієнтирів розвитку визначено відновлення туристичної інфраструктури, активізацію внутрішнього туризму та підвищення ролі соціально відповідальних ініціатив.

Імплементаційний блок передбачає практичну реалізацію сформованої стратегії через розробку та впровадження КСВ-програм, інтегрованих у повсякденну діяльність підприємства. Значну увагу приділено формуванню системи мотивації персоналу та розвитку ефективних комунікацій, що сприяють залученню працівників до реалізації соціально відповідальних ініціатив. Водночас в умовах повоєнного відновлення важливим є використання механізмів державно-приватного партнерства, залучення грантових ресурсів і міжнародної технічної допомоги, що розширює можливості реалізації стратегічних заходів.

Моніторинговий блок забезпечує оцінювання результатів реалізації стратегії та її коригування відповідно до змін зовнішнього середовища. Він базується на системі ключових показників ефективності, що включають економічні, соціальні та екологічні індикатори, а також показники, пов'язані з відновленням територій, рівнем зайнятості та соціальним впливом діяльності підприємства. Додатковим інструментом виступає підготовка КСВ-звітності, адаптованої до потреб підприємств різного масштабу.

Важливим елементом практичної реалізації запропонованої моделі є розроблений алгоритм її впровадження, який передбачає поетапне виконання взаємопов'язаних управлінських дій – від діагностики поточного рівня розвитку КСВ на підприємстві до моніторингу результатів та коригування стратегії. Такий підхід забезпечує системність і послідовність реалізації стратегічних змін. Ключовою умовою ефективного впровадження є залучення всіх рівнів управління та формування культури соціальної відповідальності серед персоналу. Особливого значення набуває інтеграція КСВ-ініціатив у поточну операційну діяльність туристичного підприємства, що дозволяє підвищити узгодженість управлінських рішень та ефективність їх реалізації. Запропонований алгоритм є універсальним і може бути адаптований до специфіки підприємств різного розміру та функціонального профілю.

Таким чином, запропонований підхід до стратегічного розвитку підприємств сфери туризму і рекреації на засадах КСВ дозволяє підвищити їх адаптивність до кризових викликів, забезпечити баланс інтересів стейкхолдерів та створити передумови для ефективного відновлення і сталого розвитку галузі у післявоєнний період.

Література

1. *Стратегія розвитку туризму та курортів в Україні до 2026 року* : затв. розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16.03.2017 № 168-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-р. (дата звернення: 14.04.2026).

2. Каміллері М.А. *Створення спільної цінності через стратегічну КСВ*. Міжнародна конференція з інновацій та менеджменту (ICIM), Нідерланди., 20212. с. 218-233 URL: https://www.um.edu.mt/library/oar//handle/123456789/14229 (дата звернення: 14.04.2026).

3. Якименко-Терещенко Н. В., Носирєв О. О. *Стратегічні пріоритети туризму і готельного бізнесу в концепції сталого розвитку регіонів* : монографія. Харків : НТУ «ХПІ», 2024. 320 с. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/74238/1/Monograph_2024_Yakymenko-Tereshchenko_Nosyriev_Stratehichni_priorytety.pdf (дата звернення: 14.04.2026).

УДК: 334.012.63

Піскун Альона Валеріївна
к.е.н., доцент кафедри менеджменту організацій,
Одеський національний економічний університет (Україна)

МАЛИЙ БІЗНЕС В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ: РОЛЬ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ

JEL classification: *L260; M210; H250; O120; H560*

Малий бізнес в Україні в умовах війни виступає ключовим драйвером економічної активності, зайнятості населення та відновлення регіонів. Його значення суттєво зростає в кризових умовах, оскільки саме малі підприємства здатні швидко адаптуватися до змін, відновлювати діяльність після втрат і забезпечувати стабільні податкові надходження. За сучасними оцінками, мікро-, малі та середні підприємства становлять 99,98% усіх суб'єктів господарювання в Україні та забезпечують близько 74% зайнятості, що підтверджує їх системоутворюючу роль в економіці [1].

Проте малий бізнес не може сьогодні обійтися без державної підтримки через неспроможність ринку самостійно забезпечити доступ до фінансування, інформації та безпечних умов ведення бізнесу. Крім того, такі підприємці часто стикаються з браком застави, високими відсотковими ставками за кредитами та значними стартовими витратами.

Сьогодні основними напрямами державної підтримки малого бізнесу є нормативно-організаційний, фінансово-кредитний, бюджетний та соціальний.

Так, у межах нормативного поля держава суттєво спрощує саму процедуру реєстрації (через Дію за 15-30 хвилин), ліцензування (подання електронної Заяви через особистий податковий кабінет), оподаткування (чітке розуміння строків і сум необхідних податків) та звітності (один раз на рік відповідна декларація), що знижує адміністративне навантаження на підприємця.

Особливе місце займає фінансово-кредитна підтримка, зокрема програма «Доступні кредити 5-7-9%», яка дозволяє підприємцям отримувати фінансові ресурси на пільгових умовах. У поєднанні з грантовими програмами це створює можливості не лише для виживання, але й для розвитку бізнесу навіть у складних умовах. Так, за офіційними даними, лише у 2024 р. в межах цієї програми було укладено понад 25 тис. кредитних договорів на суму близько 94,7 млрд. грн. [1].

Важливим інструментом підтримки є бюджетні програми, зокрема мікрогрант «Власна справа», що передбачає надання безповоротної фінансової допомоги для започаткування або розширення власної справи. Розмір мікрогранту становить до 250 тис. грн, залежно від бізнес-ідеї, обґрунтованості бізнес-плану та потенціалу створення робочих місць. Заявник при цьому зобов'язаний створити щонайменше одне або два робочих місця та здійснювати підприємницьку діяльність протягом визначеного періоду. При цьому, отримані кошти можуть бути використані на придбання обладнання, сировини, матеріалів, оплату оренди приміщення (не більше 25%), маркетингові заходи, а також частково на оплату послуг, пов'язаних із веденням бізнесу.

Крім того, слід відмітити програму енергостійкості, яка спрямована на часткову компенсацію витрат підприємців у зв'язку з енергетичною кризою. Зокрема, для фізичних осіб-підприємців, які перебувають на 2-3 групі спрощеної системи оподаткування та відповідають певним основним вимогам, передбачаєтьсяя надання фінансової допомоги у розмірі до 15000 грн. Ці кошти можуть бути використані на покриття витрат, пов'язаних із забезпеченням безперебійної діяльності бізнесу, зокрема придбання альтернативних джерел живлення або оплати енергоресурсів.

Соціальний напрямок державної підтримки малого бізнесу забезпечується через різні програми служби зайнятості, що сприяють формуванню нових економічних суб'єктів і забезпечують значну частину робочих місць. В Україні, станом на кінець 2025 р., до 74% робочих місць забезпечують саме малі та середні підприємства. В Європі ж цей показник складає близько 34%, що пояснюється саме різницею в структурі економіки.

Таким чином, державна підтримка малого бізнесу в умовах війни розглядається саме як стратегічний компонент структурної модернізації економіки. Її подальший розвиток потребує системності та аналітично обґрунтованого підходу, що забезпечить формування передумов для сталого економічного зростання та післявоєнного відновлення України.

Література

1. *Офіційний сайт Державної служби статистики України*. URL: http://www.ukrstat.gov.ua

УДК: 640.4:330.46

Хетагурова Діана Олександрівна
викладач кафедри менеджменту організацій,
Одеський національний економічний університет (Україна)

МЕТОДИКА ФОРМУВАННЯ СЦЕНАРІЇВ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

JEL classification: *L830; M210; C530; O210*

Сучасний розвиток готельних підприємств відбувається в умовах високої динамічності зовнішнього середовища, що характеризується нестабільністю макроекономічних процесів, посиленням конкуренції і зміною поведінки споживачів. Зазначені умови формують необхідність переходу від традиційних підходів до науково обґрунтованих моделей стратегічного управління.

Особливої ваги набуває проблематика вибору сценарію розвитку готельних підприємств, оскільки від правильності цього вибору залежить їх конкурентоспроможність та здатність до довгострокового функціонування. Водночас складність прийняття стратегічних рішень зумовлюється багатофакторністю впливу зовнішнього середовища, що вимагає застосування комплексного інструментарію для формалізації вибору.

Питанням визначення теоретичних та практичних засад стратегічного розвитку підприємств стали наукові роботи вчених: І. Ансоффа, М. Мескона, В. Власова, І. Тарновської, Д. Недоля [1]. Вагомий внесок в розробку стратегії розвитку готельних підприємств в кризових та воєнних умовах досліджувалося в роботах Г. Ільницкої-Гикавчук [2], О. Ахмедової та Д. Семикопенко [3]. Питанням сценарного планування розвитку підприємств займалися М. Кохан та Ю. Бірюкова [4]. Критичний аналіз наукової літератури дає змогу зробити висновки, що дослідження питань методики формування стратегії розвитку готельних підприємств є мало розвиненим. В даному дослідженні запропонуємо комплексний підхід до формування сценаріїв розвитку готельних підприємств.

По-перше, здійснюється діагностика макросередовища готельних підприємств за допомогою розширеної моделі TEMPLES-аналізу, який дозволяє системно оцінити технологічні, економічні, політико-правові, соціально-культурні та інші детермінанти [5].

З метою відображення взаємозв'язків між детермінантами запропоновано використання когнітивної карти, яка дозволить візуалізувати причинно-наслідкові зв'язки. З метою підвищення об'єктивності аналізу, якісні взаємозв'язки трансформуються у кількісну форму шляхом побудови матриці суміжності, яка відображає характер взаємодії між факторами.

Формування сценаріїв розвитку здійснюється на основі застосування мозкового штурму, що забезпечує структуризацію ідей та їх групування, в результаті сформовано перелік сценаріїв розвитку готельних підприємств (рис. 1).



рис. 1. Когнітивна карта розвитку готельних підприємств

Джерело: розроблено автором

Оцінювання та вибір сценаріїв розвитку здійснюється із застосуванням методу попарних порівнянь, який дозволяє визначити вагомість кожного сценарію на основі експертних оцінок. Застосування даного підходу дозволяє підвищити обґрунтованість стратегічних рішень та забезпечити адаптивність готельних підприємств до умов невизначеності.

У результаті дослідження встановлено, що методика формування сценаріїв розвитку готельних підприємств є необхідною умовою дієвості стратегічного управління. Доведено, що використання комплексного інструментарію дозволяє: забезпечити системність оцінювання зовнішнього середовища, врахувати взаємозв'язки між детермінантами розвитку, підвищити якість прийняття управлінських рішень. Запропонований підхід має практичну цінність і може бути використаний у діяльності готельних підприємств для формування стратегій розвитку (рис. 2).

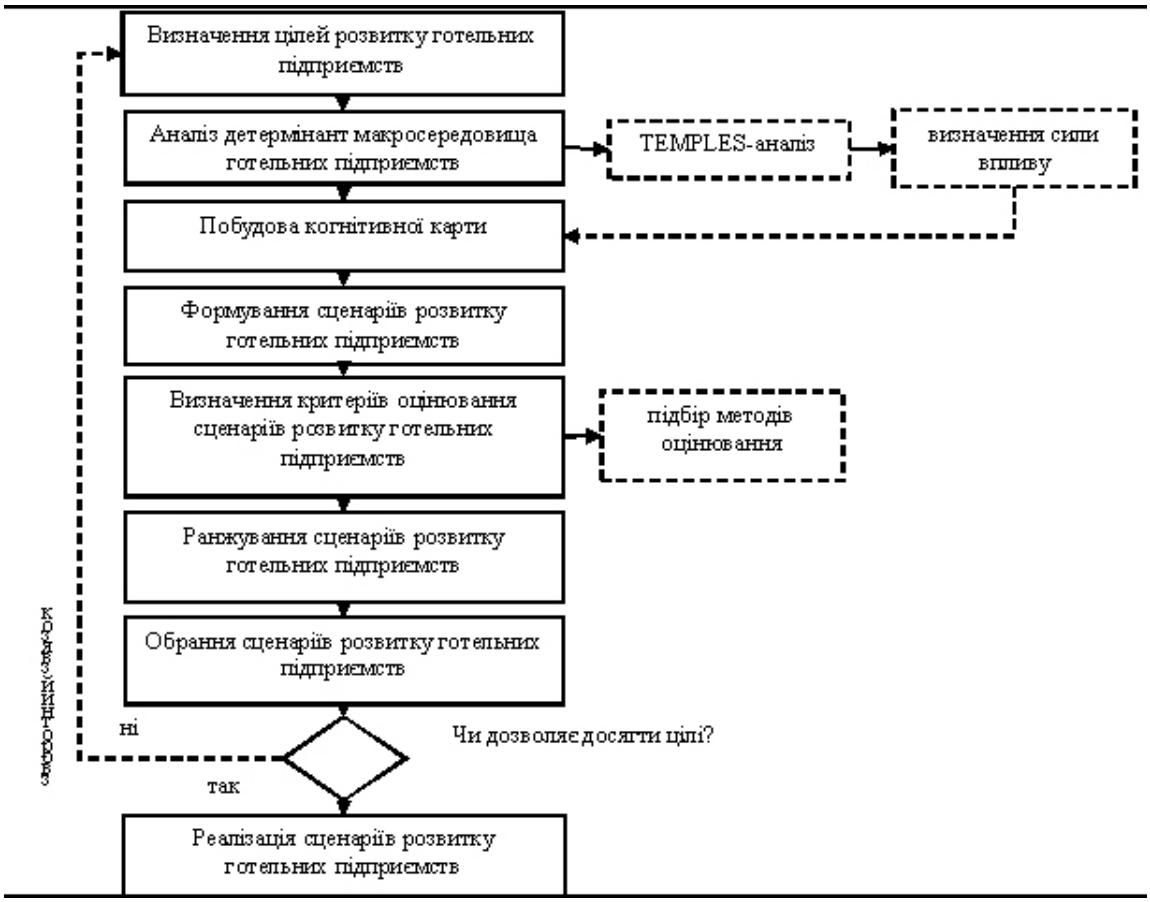


рис. 2. Процес формування сценаріїв розвитку готельних підприємств

Джерело: розроблено автором

Література

1. Власова В. П., Тарновська І. В., Недоля Д. В. Бізнес-стратегія підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-85.

2. Ільницка-Гикавчук Г. Стратегія розвитку готельного бізнесу в умовах війни. *Економіка і регіон.* 2023. № 1 (88). С. 61–64. DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2023.1(88).2873.

3. Ахмедова О., Семикопенко Д. Інноваційні підходи до залучення та утримання клієнтів у готельному бізнесі. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації.* 2025. Т. 8, № 2. С. 270–280. DOI: https://doi.org/10.31866/2616-7468.8.2.2025.348721.

4. Кохан М., Бірюкова Ю. Стратегічний потенціал готельно-ресторанного бізнесу України в часі невизначеності та швидких змін. *Економіка та суспільство.* 2023. № 57. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-34.

5. Хетагурова Д.О., Балабаш О.С. Стратегічний аналіз середовища підприємств готельної галузі. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць*. 2022. № 1-2 (290-291). С. 95-101. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2022-1-2-290-291-95-101.

УДК: 631.1:658.5:005.52

Швець Костянтин Вікторович
аспірант кафедри менеджменту організацій,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ АГРОПІДПРИЄМСТВА

JEL classification: *M100*

В роботі виявлені основні поняття контролінгу, зроблено їх аналіз та запропоновано власне тлумачення, з урахуванням сучасних тенденцій досліджень.

На сьогоднішній день, все більше інтересу привертає концепція контролінгу як система управління підприємством [4]. Дослідження контролінгу при такому підході повинні бути реалізовані на основі системного підходу з урахуванням впливу кожного фактору при прийнятті управлінських рішень. Важливим є здатність моделювання зовнішнього середовища, вивчення внутрішніх та зовнішніх чинників, які дають змогу адаптуватися підприємству до змін та використовувати ресурси найбільш ефективно.

Питання контролінгу досліджено у роботах Манн Р., Майер Э., Сухарева Л. А., Петренко С. Н., Варфоломєєва К., Лозовицький Д.С., Криворотько І., Дайле А, Савицька О.М., Кузенко Т.Б., Амрайн К., Хан Д., та інших.

Контролінг як процес повинен організовуватись на трьох рівнях:

1. Стратегічний рівень (5-10 років)
2. Тактичний рівень (1 місяць, 1 рік)
3. Операційний рівень (щоденно, щотижнево, 1 місяць)

В організаційних системах управління розподіл повноважень будується таким чином: керівництво вищого рівня визначає загальну політику діяльності, менеджери середньої ланки розробляють конкретні плани її реалізації, а виконання основних завдань покладається на нижчий рівень управління. При цьому особливу увагу привертають стратегічні рішення, адже їх формування відбувається за участю всіх рівнів управлінської ієрархії.

На стратегічному рівні організація повинна насамперед організаційно побудувати таку систему контролінгу, яка задовольняє прийнятим цілям. Тобто фахівці роблять діагностику наявної системи контролінгу або констатують її відсутність. Формується організаційна структура апарату контролінгу в залежності від розміру організації, її організаційної структури та цілей. Мета компанії синхронізується з метою контролінгу. Збираються всі форми звітів, показників, бюджетів, математичних моделей та аналітичних таблиць з метою збирання інформації стосовно можливостей поточної інформаційно- облікової системи організації. В залежності від встановлених цілей компанії та прийнятої стратегії розробляються показники та нормативи їх виконання на різних етапах стратегічного управління [2].

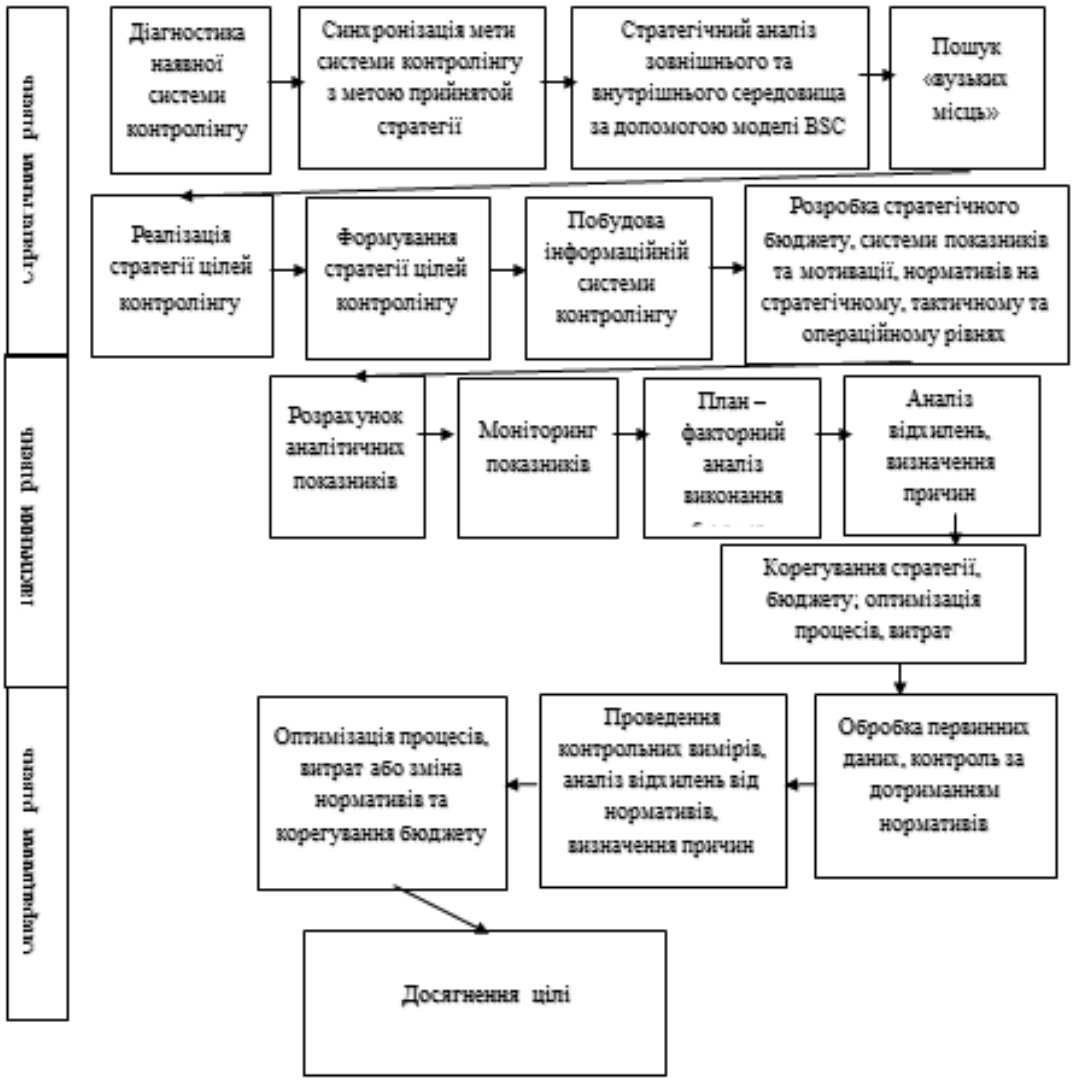
Контролінг використовується на всіх етапах стратегічно управління агропідприємством: при розробці цілей підприємства та розробці та виборі стратегії виконує функцію планування, при аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища виконує функцію аналізу, при виконанні прийнятої стратегії – функцію контролю. Войтко С. В., Савицька О. М. рекомендують для цього використовувати модель BALANCED SCORECARD [3].

Таким чином, процес формування інтегрованої системи контролінгу на агропідприємстві можна представити у вигляді таблиці.

Можна зробити висновок, що контролінг – це інструмент стратегічного управління підприємством, якій дозволяє побудувати інтегровану систему оброблення інформації, функція якої полягає в обліку, аналізі, плануванні, моніторингу, контролю з метою подальшого прийняття управлінських рішень для досягнення поставлених цілей найбільш ефективним шляхом. Формування інтегрованої системи контролінгу дозволяє агропідприємству досягати стратегічних цілей найбільш ефективним та найменш затратним шляхом.

Таблиця 1 .

Процес формування системи контролінгу на агропідприємстві.



Джерело: розроблено автором

Література

1. Аакер Д. *Стратегічне ринкове управління.* 7-е вид, 2007 URL: http://rua.pp.ua/strategicheskoe-ryinochnoe-upravlenie.html

2. Варфоломєєва К. О. Сутність і значення інформаційного потенціалу контролінгу в системі управління підприємством. *Вісник ЖДТУ.* – 2010. – № 3 (53). – С. 40–42.

3. Войтко С. В., Савицька О. М., Вощевська Н. В. Модель BALANCED SCORECARD як інструмент ефективного функціонування системи контролінгу на підприємстві. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки.* Випуск 17. – Черкаси : ЧДТУ, 2007

4. Сабліна Н. В., Кузенко Т. Б. *Фінансовий контролінг.* Навчальний посібник. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2019. – 161 с.

УДК: 658.7:005.334:519.8

Амбарніков Євгеній Михайлович
аспірант кафедри маркетингу та міжнародної логістики,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ОЦІНКА ТА МІНІМІЗАЦІЯ СТРУКТУРНИХ РИЗИКІВ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ В УМОВАХ ВИМІРЮВАНОЇ ТА НЕВИМІРЮВАНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

***JEL classification:** D810; M110; C610; C630; D850*

Сучасні ланцюги постачання функціонують у середовищі, яке характеризується високою взаємозалежністю, технологічною складністю, глобальною фрагментацією, зміною попиту, геополітичними обмеженнями, кліматичними ризиками, кіберзагрозами та зростанням вимог до швидкості обслуговування споживачів. У таких умовах ризики виникають не лише внаслідок окремих випадкових подій, наприклад затримки транспортування, дефіциту сировини або збою в роботі постачальника. Значна частина ризиків формується самою архітектурою ланцюга постачання.

Структура ланцюга постачання визначає, наскільки підприємство залежить від окремих постачальників, виробничих потужностей, логістичних маршрутів, складів, інформаційних систем і ринків збуту. Якщо мережа надмірно централізована, має вузькі місця, не містить альтернативних джерел постачання або характеризується слабкою інформаційною прозорістю, навіть локальний збій може спричинити масштабні наслідки. Саме тому структурні ризики слід розглядати як окремий об'єкт управління, а не як другорядний елемент операційного ризик-менеджменту.

Особливої актуальності проблема набуває в умовах поєднання двох типів невизначеності: вимірюваної та невимірюваної. Вимірювана невизначеність може бути описана через імовірності, статистичні розподіли, історичні дані, частоту збоїв і прогнозовані втрати. Невимірювана невизначеність має інший характер: вона пов'язана з подіями, для яких немає достатньої статистичної бази або які принципово важко передбачити. До таких подій належать масштабні геополітичні кризи, пандемії, системні кібератаки, раптові регуляторні зміни, блокування критичних транспортних коридорів або одночасне порушення декількох ланок постачання. У таких умовах підприємства потребують методичних підходів, які дозволяють не лише оцінити окремі ризики, а й зрозуміти, як структура ланцюга постачання впливає на поширення збоїв, тривалість відновлення та загальну стійкість логістичної системи.

Проблематика управління ризиками в ланцюгах постачання активно досліджується в економічній, логістичній та управлінській літературі. У наукових працях підкреслюється, що ланцюги постачання є відкритими системами, у яких ризики мають багаторівневий характер і можуть виникати як усередині підприємства, так і за його межами [1; 2]. У роботі W. Ho, T. Zheng, H. Yildiz та S. Talluri систематизовано підходи до управління ризиками ланцюгів постачання та показано, що ризики можуть охоплювати постачання, попит, виробництво, логістику, інформаційні потоки, фінансові взаємозв'язки та зовнішнє середовище [3]. Важливим є також підхід J. Vilko, P. Ritala та J. Edelmann, які акцентують увагу на ролі невизначеності в управлінні ризиками ланцюгів постачання та розмежовують ситуації, у яких ризик можна кількісно оцінити, і ситуації, коли така оцінка є обмеженою [4].Теоретичною основою для такого розмежування є підхід F. Knight, який відокремлював ризик як вимірювану невизначеність від власне невизначеності, що не має надійного імовірнісного опису [5]. У контексті ланцюгів постачання це означає, що не всі загрози можуть бути адекватно описані через традиційну формулу "ймовірність × збиток". Частина ризиків потребує не статистичного, а структурного, сценарного та робастного аналізу. Дослідження Y. Kim, Y.-S. Chen та K. Linderman розглядає порушення в ланцюгах постачання саме з мережевої позиції. Автори підкреслюють, що структура мережі, зв'язки між вузлами та ступінь залежності від окремих елементів впливають на здатність ланцюга постачання протистояти збоям і відновлюватися після них [6]. У працях A. Dolgui та D. Ivanov особлива увага приділяється ефекту поширення порушень, або ripple effect, коли збій в одному вузлі поступово впливає на інші елементи ланцюга постачання [7].

Сучасні аналітичні звіти також підтверджують актуальність цієї проблеми. OECD у дослідженні стійкості ланцюгів постачання наголошує на зростанні ризиків, пов'язаних із геополітичною напруженістю, концентрацією постачання та потребою у підвищенні адаптивності мереж постачання [8]. У свою чергу, стандарти ISO 31000:2018 визначають загальні принципи управління ризиками, які можуть бути застосовані до різних типів організацій і процесів, зокрема до ланцюгів постачання

[9]. Особливо важливими є показники Time to Recover та Time to Survive. Перший показує, скільки часу потрібно для відновлення роботи після збою, другий — скільки часу ланцюг постачання може функціонувати без критичного вузла або ресурсу. Якщо Time to Recover перевищує Time to Survive, система є вразливою, оскільки вона не здатна підтримувати безперервність постачання до моменту відновлення. Попри значний науковий доробок, питання оцінювання саме структурних ризиків ланцюгів постачання в умовах одночасної дії вимірюваної та невимірюваної невизначеності потребує подальшого розвитку. Особливо це стосується підприємств, що працюють у нестабільному середовищі та мають обмежену видимість багаторівневих постачальників, залежність від критичних логістичних маршрутів і недостатній рівень цифрової інтеграції.

Структурний ризик ланцюга постачання доцільно визначати як імовірність втрати стійкості, ефективності або керованості логістичної мережі внаслідок особливостей її побудови, конфігурації зв'язків, розміщення вузлів, концентрації ресурсів і залежності від критичних елементів. На відміну від операційного ризику, який пов'язаний із виконанням конкретних процесів, структурний ризик виникає через саму архітектуру мережі. Наприклад, підприємство може мати ефективно налагоджені закупівлі, але якщо 80 % критичної сировини надходить від одного постачальника або через один транспортний коридор, така система є структурно вразливою.

Особливу роль відіграють інформаційні технології. Вони дають змогу підвищити видимість ланцюга постачання, швидше ідентифікувати відхилення, автоматизувати обробку даних і підтримувати прийняття управлінських рішень [10]. У складних логістичних системах цифрові інструменти можуть використовуватися не лише для операційного контролю, а й для моделювання альтернативних конфігурацій мережі, оцінювання сценаріїв ризику та формування ранніх попереджень. Запропонований підхід дає змогу перейти від реактивного управління ризиками до управління структурною стійкістю ланцюгів постачання. Його ключова перевага полягає в тому, що він враховує не тільки окремі ризикові події, а й архітектуру мережі, через яку ці події можуть поширюватися.

В умовах вимірюваної невизначеності підприємство може використовувати статистичні методи, моделі прогнозування, імітаційне моделювання та розрахунок очікуваних втрат. В умовах невимірюваної невизначеності доцільніше застосовувати стратегії, які не потребують точного знання ймовірностей, але забезпечують прийнятну працездатність системи в різних кризових сценаріях. Управління структурними ризиками неможливе без розмежування типів невизначеності. У статті пропонується використовувати два базові поняття: вимірювана невизначеність і невимірювана невизначеність. Вимірювана невизначеність виникає тоді, коли підприємство має достатньо даних для оцінювання ймовірності події та її можливих наслідків. Наприклад, можна проаналізувати середній час доставки, частоту затримок, відсоток невиконаних замовлень, коливання попиту, частоту поломок обладнання або історію перебоїв у роботі постачальника. Для вимірюваної невизначеності доцільно використовувати: ймовірнісні моделі; статистичний аналіз; аналіз чутливості; імітаційне моделювання; стохастичну оптимізацію; розрахунок очікуваних втрат; оцінку часу відновлення.

Невимірювана невизначеність виникає тоді, коли підприємство не має достатньої статистичної бази або коли подія є унікальною, системною чи принципово непередбачуваною. У таких випадках імовірність події важко або неможливо обчислити надійно. Наприклад, неможливо точно оцінити ймовірність одночасного блокування кількох транспортних коридорів, масштабної регуляторної зміни, кібератаки на ключову цифрову платформу або геополітичної події, що змінює правила міжнародної торгівлі. Для невимірюваної невизначеності доцільно застосовувати: сценарне планування; резервування ресурсів; диверсифікацію постачальників; створення альтернативних маршрутів; формування буферних запасів; модульність мережі; цифровий моніторинг зовнішнього середовища; підготовку планів безперервності бізнесу. Отже, вимірювана невизначеність потребує переважно кількісних методів, тоді як невимірювана — адаптивних, сценарних підходів.

Важливо підкреслити, що мінімізація структурного ризику не означає повного усунення всіх ризиків. Це практично неможливо і економічно недоцільно. Завдання полягає у формуванні такої структури ланцюга постачання, яка забезпечує баланс між витратами, швидкістю, гнучкістю, стійкістю та здатністю до відновлення. Надмірна оптимізація витрат може знижувати стійкість, тоді як надмірне резервування може погіршувати економічну ефективність. Тому управління структурними ризиками має базуватися на пошуку оптимального компромісу. Наприклад, якщо певний постачальник має високу ймовірність затримки, але його легко замінити, структурна вразливість буде низькою. Якщо ж постачальник є єдиним джерелом критичної сировини, навіть помірна ймовірність збою може створювати високий системний ризик.

Для українських підприємств ця проблема має особливе значення через підвищений рівень зовнішньої невизначеності, зміну логістичних маршрутів, ризики інфраструктурних обмежень, залежність від імпортних компонентів та необхідність адаптації до нестабільного середовища.

Саме тому методи оцінювання структурної вразливості можуть бути корисними для підприємств промисловості, аграрного сектору, торгівлі, холодної логістики, фармацевтики та критичної інфраструктури. Особливе значення має аналіз сценаріїв. Наприклад, підприємство може моделювати сценарії: "затримка ключового постачальника на 10 днів", "зростання транспортних витрат на 30 %", "відмова основного складу", "перевантаження транспортного маршруту". Для кожного сценарію розраховуються втрати, час відновлення та потреба в резервних ресурсах.

У роботі обґрунтовано, що структурні ризики ланцюгів постачання є самостійною категорією ризиків, яка виникає внаслідок особливостей побудови логістичної мережі, концентрації ресурсів, залежності від критичних вузлів, обмеженості альтернативних маршрутів і низької інформаційної прозорості.

Запропоновано розмежовувати вимірювану та невимірювану невизначеність. Вимірювана невизначеність може бути оцінена через статистичні дані, ймовірності, очікувані втрати та сценарії. Невимірювана невизначеність потребує управлінських рішень, диверсифікації, резервування, модульності та сценарного планування. Сформовано систему індикаторів структурного ризику, яка включає концентрацію постачання, критичність вузлів, маршрутну вразливість, рівень резервування, час відновлення, інформаційну прозорість і модульність мережі. Запропоновано інтегральний індекс структурного ризику, що може використовуватися для порівняння різних конфігурацій ланцюгів постачання та визначення пріоритетних напрямів мінімізації ризиків. Практичне значення результатів полягає у можливості використання запропонованого підходу для діагностики вразливих місць у ланцюгах постачання, вибору альтернативних постачальників, формування резервних маршрутів, оптимізації запасів, підвищення цифрової видимості та розроблення планів безперервності бізнесу. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення галузевих моделей оцінювання структурних ризиків, адаптацію індикаторів до специфіки українських підприємств, застосування цифрових двійників для стрес-тестування логістичних мереж і побудову моделей прийняття рішень за умов невимірюваної невизначеності.

Література

1. Саєнсус М. А., Карнаухова Г. С. До питання управління ризиками в ланцюгах постачань в умовах стохастичної невизначеності. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2018. Вип. 22. С. 525–531. URL: https://global-national.in.ua/issue-22-2018/30-vipusk-22-kviten-2018-r/3953-saensus-m-a-karnaukhova-g-s-do-pitannya-upravlinnya-rizikami-v-lantsyugakh-postachan-v-umovakh-stokhastichnoji-neviznachenosti (дата звернення: 11.04.2026).

2. Саєнсус М. А. Поняття і критерії сталого функціонування логістичних систем. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2019. Вип. 1(69), ч. 2. С. 72–77. DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-1-34.

3. Ho W., Zheng T., Yildiz H., Talluri S. Supply chain risk management: a literature review. *International Journal of Production Research.* 2015. Vol. 53, No. 16. P. 5031–5069. DOI: https://doi.org/10.1080/00207543.2015.1030467.

4. Vilko J., Ritala P., Edelmann J. On uncertainty in supply chain risk management. *The International Journal of Logistics Management.* 2014. Vol. 25, No. 1. P. 3–19. DOI: https://doi.org/10.1108/IJLM-10-2012-0126.

5. Knight F. H. Risk, Uncertainty and Profit. Boston : Houghton Mifflin Company, 1921. 381 p.

6. Kim Y., Chen Y.-S., Linderman K. Supply network disruption and resilience: a network structural perspective. *Journal of Operations Management.* 2015. Vol. 33–34. P. 43–59. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.10.006.

7. Dolgui A., Ivanov D. Ripple effect and supply chain disruption management: new trends and research directions. *International Journal of Production Research.* 2021. Vol. 59, No. 1. P. 102–109. DOI: https://doi.org/10.1080/00207543.2021.1840148.

8. Naumenko M., Valiavska N., Saiensus M., Ptashchenko O., Nikitiuk V., Saliuk A. Optimization model of the enterprise logistics system using information technologies. *International Journal of Management.* 2020. Vol. 11, No. 5. P. 54–64. DOI: https://doi.org/10.34218/IJM.11.5.2020.006.

9. Matskul V., Kovalyov A., Saiensus M. Optimization of the cold supply chain logistics network with an environmental dimension. I*OP Conference Series: Earth and Environmental Science.* 2021. Vol. 628, No. 1. Article 012018. DOI: https://doi.org/10.1088/1755-1315/628/1/012018.

УДК: 636.04..636.085.3

Бербер Анастасія Ігорівна
аспірант кафедри маркетингу та міжнародної логістики,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ЧИНИКИ ФОРМУВАННЯ РИНКУ ЗООТОВАРІВ ТА ОСОБЛИВОСТІ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ

JEL classification: *M310; D120; Q130; L810*

Ринок зоотоварів є динамічною галуззю, розвиток якої визначається комплексом економічних, соціокультурних, технологічних та регіональних факторів. Поведінка споживачів у цій сфері має специфічний характер, оскільки покупцем виступає людина, а безпосереднім споживачем - тварина. Одним із ключових чинників формування ринку є рівень доходів населення. Зростання середнього класу сприяє підвищенню попиту на преміум-корми, ветеринарні препарати та аксесуари високої якості. Водночас під час економічних криз спостерігається скорочення попиту на дорогі товари, проте попит на базові продукти (корм і засоби гігієни) залишається стабільним. Регіональні особливості також мають значний вплив, у міських умовах попит на брендові та дорогі товари значно вищий, ніж у сільській місцевості. Важливу роль відіграє маркетингове середовище, яке поділяється на мікро- та макросередовище. До мікросередовища належать споживачі, конкуренти, постачальники та дистриб'ютори. У зообізнесі чітко розрізняються поняття «покупець» і «споживач». Покупцем є власник тварини або організація, тоді як споживачем виступає сама тварина. Основними сегментами покупців є власники непродуктивних тварин, зоомагазини, ветеринарні клініки, грумінг-салони та притулки [1,2].

Ринок характеризується розвитком нових категорій товарів, зокрема екологічних продуктів та інноваційних рішень. Зростає попит на біорозкладні упаковки, органічні корми та смарт-пристрої для тварин. Значний вплив мають також постачальники сировини, коливання цін на м'ясо, злаки чи упаковку безпосередньо впливає на кінцеву вартість продукції. Логістичні труднощі, спричинені глобальними кризами або військовими діями, можуть викликати дефіцит імпортних товарів. Розвиток каналів збуту також трансформує ринок. Зростає роль онлайн-торгівлі, що забезпечує ширший доступ до продукції та змінює поведінку споживачів. Паралельно розвиваються спеціалізовані магазини, які пропонують професійні консультації та персоналізований підхід [3].

Макросередовище формують зовнішні фактори. Економічні умови визначають купівельну спроможність населення. Соціокультурні фактори, зокрема гуманізація ставлення до тварин, сприяють зростанню витрат на їх утримання. Технологічний розвиток стимулює появу інноваційних продуктів, таких як смарт-годівниці та трекери активності. Політичне середовище впливає через регулювання стандартів якості, а екологічні тенденції формують попит на сталі та безпечні продукти [4].

Порівняльний аналіз ринку зоотоварів у Європі, США та Україні свідчить про суттєві відмінності. Європейський ринок характеризується стабільним зростанням (4–7% щорічно) та високим попитом на екологічні й преміум-продукти. У США спостерігається найбільший обсяг ринку та активний розвиток технологічних інновацій. Україна демонструє швидке зростання (6–8% на рік), однак залишається ринком, що розвивається, із переважною орієнтацією на доступні товари при поступовому зростанні попиту на преміум-сегмент. Отже, ринок зоотоварів формується під впливом багатьох взаємопов'язаних факторів. Його розвиток залежить від економічної ситуації, соціальних змін, технологічного прогресу та регіональних особливостей. З огляду на сучасні тенденції, можна очікувати подальше зростання ролі інновацій, екологічності та цифровізації у зообізнесі [5,6].

Ринок зоотоварів є перспективною та динамічною галуззю, розвиток якої зумовлений сукупністю економічних, соціокультурних, технологічних і політичних чинників. Встановлено, що ключовим фактором зростання попиту виступає рівень доходів населення, із підвищенням добробуту споживачів зростає попит на преміум-продукцію та спеціалізовані товари для тварин. Важливою особливістю ринку є розмежування понять «покупець» і «споживач», де покупцем виступає власник тварини або організація, а споживачем - безпосередньо тварина. Це зумовлює специфіку маркетингових підходів, орієнтованих одночасно на раціональні та емоційні мотиви поведінки покупців.

Аналіз мікросередовища показав значну роль споживачів, постачальників і каналів збуту, зокрема активне зростання онлайн-торгівлі та спеціалізованих магазинів. Макросередовище, у свою чергу, визначає загальні тенденції розвитку ринку через економічні умови, соціальні зміни у ставленні до

тварин, технологічний прогрес та екологічні виклики. Порівняльний аналіз ринку Європи, США та України засвідчив, що найбільш розвиненими є ринки США та Європи, які характеризуються високим рівнем інновацій та орієнтацією на преміум-сегмент. Український ринок демонструє стабільне зростання і має значний потенціал розвитку, хоча залишається чутливим до економічних коливань та зовнішніх факторів. Таким чином, подальший розвиток ринку зоотоварів буде визначатися впровадженням інновацій, зростанням попиту на екологічні та якісні продукти, а також розширенням цифрових каналів продажу.

Література

1. Котлер Ф. *Маркетинг менеджмент*. - Київ : Основи, 2019. - 720 с.
2. Балабанова Л. В. *Маркетинг.* – Київ : Центр навчальної літератури, 2020. - 612 с.
3. *Pet accessories market key takeaways.* URL: https://www.reanin.com/reports/pet-accessories-market (дата звернення: 10.04.2026).
4. *Premium pet products market research report.* URL: https://marketintelo.com/report/premium-pet-products-market (дата звернення: 10.04.2026).
5. *Pet food market – global industry analysis, size, share, growth, trends*. URL: https://www.statista.com/outlook/cmo/food/pet-food (дата звернення: 10.04.2026).
6. *Статистичні та аналітичні матеріали щодо розвитку ринку зоотоварів у Європі, США та Україні* [узагальнено автором].

УДК: 659.4 : 658.8

Берназ Олексій Вікторович
аспірант кафедри маркетингу та міжнародної логістики,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ТРАНСФОРМАЦІЯ ВНУТРІШНЬОГО БРЕНДИНГУ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ЗМІН ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

JEL classification: *M390; L140; L290*

У сучасній економіці, управління брендом роботодавця (Employer Branding) виходить за межі суто маркетингових комунікацій, перетворюючись на фундаментальну стратегію виживання та розвитку організацій. В умовах глобальної нестабільності, спричиненої пандеміями, війнами та кризовими явищами, критичного значення набуває організаційна стійкість (organizational resilience) - здатність компанії не лише поглинати шоки, а й трансформуватися для капіталізації непередбачуваних ситуацій.

Дослідження демонструють, що організаційна стійкість є потужним драйвером внутрішнього капіталу бренду (internal brand equity). Останній ми визначаємо як поступовий ефект брендингу на поведінку працівників, що включає чотири ключові виміри: орієнтацію на бренд, знання бренду, залученість та відданість бренду [1]. Практика доводить, що зусилля зі зміцнення стійкості позитивно корелюють із рівнем ідентифікації персоналу з брендом, оскільки впевненість у здатності організації "тримати удар" формує психологічну прив'язаність та відчуття спільної долі.

Окремим чинником впливу на внутрішнє середовище є впровадження технологій самообслуговування. Цифрова трансформація ритейлу та інших сервісних галузей кардинально змінює ролі працівників фронт-лайну. Сприйняття працівниками ефективності інновацій (наприклад, кас самообслуговування або мобільних додатків) безпосередньо впливає на їхню задоволеність роботою та довгострокову лояльність. Емпіричні дані свідчать: якщо технологія сприймається як інструмент підвищення ефективності, а не загроза безпеці робочого місця, це посилює орієнтацію на бренд. Однак за відсутності організаційної стійкості впровадження нових технологій може спровокувати стрес та зниження морального духу.

Паралельно з капіталом бренду, концепція досвіду бренду роботодавця (Employer Brand Experience, EBE) стає вирішальною у "війні за таланти". EBE охоплює сенсорні, емоційні, когнітивні та поведінкові реакції працівників на стимули, пов'язані з брендом. На відміну від іміджу бренду, який є сукупністю сприйняттів, досвід базується на реальній взаємодії зі стратегіями компанії. Особливо гостро це питання стоїть у специфічних секторах, таких як державна служба чи військові структури, де обмежені фінансові стимули мають компенсуватися унікальним досвідом та сильною особистістю бренду (brand personality) [2].

Аналіз взаємозв'язків між EBE, ідентифікацією та утриманням талантів показує, що позитивний досвід взаємодії з брендом має прямий вплив на намір працівника залишатися в організації. Важливо

розуміти, що ідентифікація з брендом - це процес, у якому працівник визначає свою особистість через призму цінностей компанії. Коли організаційна стійкість та особистість бренду гармоніюють із внутрішніми очікуваннями спеціаліста, виникає ефект "життя брендом" (live the brand), що мінімізує плинність кадрів навіть за наявності привабливих зовнішніх пропозицій.

Сучасне ринкове середовище, що характеризується високим рівнем волатильності та невизначеності, вимагає від організацій відмови від ригідних моделей управління брендом на користь динамічних підходів. У цьому контексті гнучкий брендинг (Agile Branding, AB) постає як інтеграція принципів спритності у стратегічний маркетинг для збереження ринкової релевантності [3].

Маркетинг-менеджерам рекомендується інтегрувати питання стійкості в програми навчання та внутрішніх комунікацій. Моніторинг сприйняття технологічних змін та управління досвідом працівників на всіх етапах їхнього життєвого циклу в компанії є запорукою формування сильного внутрішнього капіталу бренду, що в кінцевому підсумку визначає конкурентоспроможність організації на зовнішньому ринку.

Таким чином, формування сильного бренду в сучасних умовах потребує тривимірного фокусу:

1. Впровадження Agile-інструментарію для ітеративного розвитку бренду та швидкого реагування на запити стейкхолдерів.
2. Розвитку організаційної стійкості як фундаменту для підтримки внутрішнього капіталу бренду під час криз.
3. Проєктування цілісного досвіду працівника (EBE), що базується на ідентифікації з цінностями та персоналією бренду.

Інтеграція цих компонентів дозволяє створити стійку екосистему бренду, яка не лише виживає в умовах турбулентності, а й стає "роботодавцем за вибором" (employer of choice), забезпечуючи довгострокову лояльність талантів та конкурентну перевагу на ринку.

Література

1. Biedenbach G., Biedenbach T., Hultén P. et al. Organizational resilience and internal branding: investigating the effects triggered by self-service technology. *Journal of Brand Management.* 2022. Vol. 29. P. 420–433. URL: https://link.springer.com/article/10.1057/s41262-022-00275-9 .
2. Azimi M., Sadeghvaziri F., Ebrahimi E. et al. War for talent or even enemy at the gate? Investigating the role of employer brand experience in talent retention. *Future Business Journal.* 2025. Vol. 11, art. 19. URL: https://link.springer.com/article/10.1186/s43093-025-00440-x
3. Pöhlmann M., de las Heras-Pedrosa C., Seitz J. et al. Evaluating the potential of agile branding: opportunities and challenges in the start-up context. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2025. Vol. 12, art. 279. URL: https://link.springer.com/article/10.1057/s41599-025-04600-w

УДК: 339.138

Беспалов Володимир Михайлович
к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу та міжнародної логістики,
Одеський національний економічний університет (Україна)
Кочевой Максим Миколайович
к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу та міжнародної логістики,
Одеський національний економічний університет (Україна)
Обнявко Олександр Валентинович
к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу та міжнародної логістики,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

JEL classification: *M310*

Сучасні промислові підприємства потребують активного застосування маркетингових принципів у своїй роботі. Найважливішим аспектом використання маркетингових підходів є організація діяльності через відповіді на такі питання: хто конкретно з працівників відповідатиме за виконання маркетингових завдань, які зв’язки між ними та іншими співробітниками існуватимуть, хто керуватиме маркетингом і здійснюватиме контроль.

Запровадження маркетингової служби на підприємстві варто починати з перебудови управління,

орієнтуючи його на маркетинговий підхід. Для цього недостатньо створити відділ маркетингу; важливо інтегрувати всі підрозділи компанії у єдину систему ухвалення рішень, де всі елементи взаємопов'язані, залежать один від одного і працюють злагоджено, орієнтуючись на спільну місію [3, с. 139].

Дослідженнями даної теми і публікацією наукових робіт займалися такі іноземні та вітчизняні науковці: Г. Л. Багієва, М. І. Бєлявцева, Є. П. Голубкова, Дж. Еванса, Ф. Котлера, Ж. Ж. Ламбена, І. О. Соловйова, Л. В. Балабанова, В. А. Шаповалова, Н. В. Бутенка, Н. К. Моісеєва, А. Ф. Павленко, Є. Б. Анфіногенова, В. А. Пархименко, Т. Є. Дерев'янченко, А. Резніченко та ін.

Виділення невирішених частин у розглянутій темі дозволяє виявити основні проблеми та виклики, що потребують уваги для досягнення ефективного управління маркетингом. Перша проблема полягає в інтеграції маркетингу в загальну систему управління підприємством. Маркетинговий відділ часто функціонує ізольовано від інших підрозділів, що призводить до труднощів у координації, дублювання зусиль і загального зниження ефективності. Важливо створити систему комунікації, яка б об'єднала всі структурні підрозділи для досягнення спільних цілей. Друга невирішена проблема стосується контролю та оцінки результатів маркетингової діяльності. На багатьох промислових підприємствах переважає фокус на короткострокових результатах, через що не розробляються довгострокові стратегії. Відсутність механізмів контролю ефективності ускладнює оцінку успішності маркетингових рішень. Для промислових підприємств потрібні методи, які б враховували специфіку їхньої діяльності — тривалі виробничі цикли і великі обсяги інвестицій. Третьою проблемою є кадрове забезпечення. Багато підприємств відчувають нестачу кваліфікованих маркетологів, здатних адаптуватися до специфічних вимог промислового сектору. Вирішення цих невирішених питань є ключовим для побудови ефективної системи маркетингу на промислових підприємствах [1, с. 71].

Метою тез є розкриття основних аспектів та особливостей організації маркетингової діяльності промислових підприємств в сучасних умовах.

Організація маркетингової діяльності на промислових підприємствах має на меті побудову системи, яка інтегрує маркетингові функції у загальну стратегію управління компанією. Першим кроком є визначення цілей та розробка маркетингової стратегії, яка враховує особливості промислового ринку, таких як тривалі виробничі цикли, висока вартість продукції та складність її просування. Після визначення стратегії формується відділ маркетингу або призначаються відповідальні за його функції, які забезпечують реалізацію маркетингових завдань

Важливим етапом є узгодження маркетингової діяльності з роботою інших підрозділів. Для ефективного функціонування маркетингу на промисловому підприємстві важливо, щоб усі відділи працювали синхронізовано: виробничий, збутовий, фінансовий та маркетинговий підрозділи мають об'єднуватися навколо спільних цілей. Це потребує налагодження системи комунікації, де кожен відділ розуміє свій внесок у загальний успіх.

Далі підприємство створює систему моніторингу й оцінки результатів маркетингової діяльності. Для цього встановлюються ключові показники ефективності, такі як обсяг продажів, частка ринку, рівень задоволеності клієнтів. Ця система допомагає контролювати успішність маркетингових заходів та своєчасно коригувати стратегії відповідно до змін ринку.

Крім цього, особливу увагу приділяють підбору і підготовці кваліфікованих маркетологів, які можуть ефективно працювати в промисловому секторі. Навчання персоналу, а також адаптація їхніх навичок під специфіку промислового маркетингу дозволяє підприємству швидше реагувати на ринкові зміни. Таким чином, організація маркетингової діяльності на промислових підприємствах — це складний, багатоступеневий процес, спрямований на побудову ефективної, взаємопов'язаної системи управління, орієнтованої на досягнення довгострокових результатів[2].

Маркетинговий підхід в управлінні промисловим підприємством формує його як комплексну систему, що поєднує можливості компанії з потребами ринку та забезпечує конкурентні переваги. Для успішної маркетингової діяльності необхідно створити відповідні управлінські структури — відділи, підрозділи, бюро, діяльність яких будується на дев'яти основних принципах:

1) цілеспрямованість — відповідність місії, цілям і стратегії підприємства, орієнтація на вирішення маркетингових завдань та задоволення потреб споживачів.

2) чіткість структури — розумна спеціалізація без дублювання функцій, єдність управління та підконтрольність виконавців.

3) гнучкість — швидке реагування на зміни зовнішнього середовища.

4) чіткість напрямів діяльності — орієнтація на визначену концепцію, розподіл завдань і функцій між підрозділами, узгодженість зв'язків.

5) координація — комплексний підхід для досягнення синергетичного ефекту.

6) фінансова забезпеченість — достатнє фінансування маркетингових заходів і мотивація персоналу.

7) економічність — витрати на маркетинг повинні перекриватися доходами від реалізованих заходів.

8) кваліфікація кадрів — висока професійна підготовка і постійне навчання.

9) активна політика — пошук нових ринків і споживачів, творчі підходи до вирішення завдань.

Для впровадження маркетингового підходу промислові підприємства часто змінюють структуру управління, надаючи маркетинговому відділу провідну роль у визначенні напрямків діяльності всіх підрозділів, включно з виробничим. Підприємства можуть самостійно формувати маркетингову структуру, обираючи між інтегрованими й не інтегрованими моделями. Не інтегровані структури діють без узгодженого впливу на клієнта, тоді як інтегровані керуються єдиним координуючим центром для комплексного управління [1, с. 72].

Підсумовуючі, для успішної організації маркетингової діяльності на промислових підприємствах в сучасних умовах необхідно інтегрувати маркетингові принципи в загальну систему управління. Це вимагає створення чіткої структури з узгодженими функціями та зв'язками між відділами, де маркетинговий підхід виступає основою для прийняття управлінських рішень. Запровадження таких принципів дозволяє підприємству адаптуватися до ринкових змін, досягати конкурентних переваг та ефективно задовольняти потреби споживачів, сприяючи сталому розвитку і довгостроковій ефективності.

Література

1. Бойчук І. В. Організація маркетингової діяльності на промислових підприємствах. *Торгівля, комерція, підприємництво.* 2014. №. 17. С. 71–74. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2014_17_17. (Дата звернення 15.03.2026).

2. Мосійчук І. В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств в Україні // І*мплементація наукових засад та перспективи досконалої маркетингової діяльності підприємств як ринково-орієнтованої концепції їх розвитку*: кол. монографія. - Житомир : Видавець Євенок О. О., 2017. С. 278-302. 2017. URL: https://eprints.zu.edu.ua/25081/1/selection.pdf. (Дата звернення 15.03.2026).

3. Фоміченко І. П., Кондратенко О. О., Руденко Т. Є., Брант М. А. Організація маркетингової діяльності промислових підприємств у сучасних умовах господарювання. *Економічний вісник Донбасу.* №3 (61). 2020. С. 139–145. URL: https://www.evd-journal.org/download/2020/3(61)/14-Fomichenko.pdf. (Дата звернення 15.03.2026).

УДК: 658.8:004.738.5

Бондаренко Олена Михайлівна
к.ф.н., доцент кафедри маркетингу та міжнародної логістики,
Одеський національний економічний університет (Україна)
Батіщева Вікторія Дмитрівна
***студентка** кафедри маркетингу та міжнародної логістики,*
Одеський національний економічний університет (Україна)

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ РЕКЛАМНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

***JEL classification:** M310; M370*

У сучасних умовах цифровізації економіки підприємства сфери послуг змушені адаптувати рекламну діяльність до нових каналів комунікації та зміненої поведінки споживачів. На відміну від товарного ринку, послуги характеризуються нематеріальністю, невіддільністю від джерела надання та високою роллю довіри, що суттєво впливає на організацію рекламних комунікацій. Цифрове середовище створює нові можливості для персоналізації, інтерактивності та оперативного зворотного зв'язку зі споживачами, що визначає необхідність використання комплексного підходу до реклами [1–3].

Особливості рекламної діяльності у сфері послуг проявляються у зміщенні акценту з демонстрації продукту на формування цінності, досвіду та емоційного сприйняття бренду. Особливого значення набувають відгуки клієнтів, репутація в онлайн-середовищі, а також контент-маркетинг і соціальні мережі як основні інструменти взаємодії зі споживачами [3–5]. Крім того, рекламні повідомлення повинні мінімізувати невизначеність споживача, підкреслюючи надійність, експертність та якість послуги.

У табл. 1 узагальнено ключові особливості організації рекламної діяльності підприємств сфери послуг та їх вплив на маркетингові комунікації. Зокрема, нематеріальність послуг зумовлює

необхідність використання візуалізації, кейсів та відгуків, тоді як висока залежність від людського фактору акцентує увагу на бренді персоналу та якості сервісу. Також важливим є фактор довіри, що визначає активне використання соціальних доказів та рекомендацій. Таким чином, кожна характеристика послуги безпосередньо трансформується у відповідні інструменти рекламного впливу.

Таблиця 1

Особливості організації рекламної діяльності у сфері послуг та їх вплив на маркетингові комунікації

Особливість послуг	*Характеристика*	*Вплив на рекламну діяльність*	*Рекомендовані інструменти*
Нематеріальність	Послуга не має фізичної форми	Необхідність візуалізації через образи, результати, кейси	Контент-маркетинг, відео, відгуки клієнтів
Невіддільність від джерела	Послуга пов'язана з виконавцем	Важливість іміджу персоналу та бренду	SMM, персональний брендинг, influencer-маркетинг
Мінливість якості	Якість залежить від виконавця та умов	Необхідність формування стабільних очікувань	Репутаційний маркетинг, відгуки, рейтинги
Неможливість зберігання	Послугу не можна накопичити або зберегти	Потреба стимулювання попиту в конкретний момент	Акції, контекстна реклама (PPC), email-маркетинг
Високий рівень довіри	Рішення залежить від репутації	Акцент на формуванні довіри та лояльності	Контент-маркетинг, відгуки, кейси
Інтерактивність	Тісна взаємодія зі споживачем	Необхідність двосторонньої комунікації	Соціальні мережі, чат-боти, онлайн-консультації
Персоналізація	Індивідуальні потреби клієнтів	Адаптація рекламних повідомлень	Таргетована реклама, email-маркетинг
Орієнтація на довгострокові відносини	Важливість повторних звернень	Формування лояльності та утримання клієнтів	CRM, email-розсилки, програми лояльності

Джерело: Складено авторами на основі опрацьованих матеріалів [1–5]

Рисунок 1 відображає систему рекламної діяльності підприємства у цифровому середовищі як інтегровану сукупність каналів, інструментів і процесів взаємодії зі споживачем. Центральне місце займає клієнт, навколо якого формуються такі елементи, як цифрові канали (соціальні мережі, пошукові системи, вебсайти), контент (текстовий, візуальний, відео), аналітика та зворотний зв'язок. Важливою складовою є безперервний цикл оптимізації, що включає аналіз поведінки користувачів, коригування рекламних кампаній та підвищення конверсійності. Такий підхід забезпечує адаптивність рекламної діяльності та її відповідність динамічним умовам цифрового ринку [2; 4].

Отже, організація рекламної діяльності підприємств сфери послуг у цифровому середовищі має низку специфічних рис, пов'язаних із природою послуг та розвитком цифрових технологій. Ефективність реклами досягається за рахунок інтеграції різних каналів комунікації, використання персоналізованого контенту та постійного аналізу результатів. Врахування зазначених особливостей дозволяє підвищити рівень довіри споживачів, покращити якість взаємодії з ними та забезпечити конкурентні переваги підприємства [1–5].

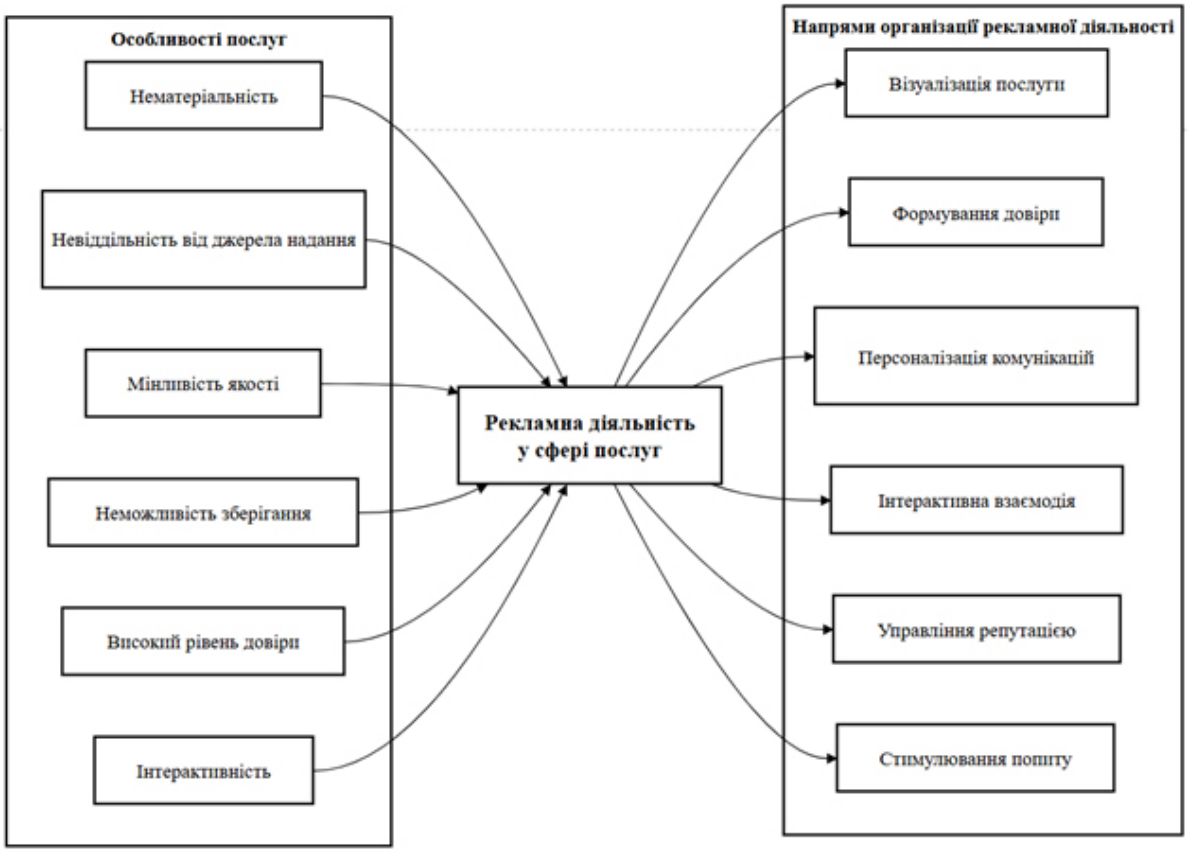


Рис. 1. Система рекламної діяльності підприємства у цифровому середовищі.

Джерело: розроблено авторами на основі опрацьованих матеріалів [1–5]

Література

1. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management*. – 16th ed. – Harlow : Pearson Education Limited, 2022. – 736 p.
2. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. *Digital Marketing.* – 8th ed. – Harlow : Pearson Education Limited, 2022. – 576 p.
3. Lovelock C., Wirtz J. *Services Marketing: People, Technology, Strategy.* – 9th ed. – Singapore : World Scientific Publishing, 2021. – 688 p.
4. Ryan D. *Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation.* – 5th ed. – London : Kogan Page, 2020. – 304 p.
5. Tuten T. L., Solomon M. R. *Social Media Marketing.* – 4th ed. – Thousand Oaks : SAGE Publications, 2020. – 432 p.

УДК: 339.138

Ковальов Анатолій Іванович
д.е.н., професор, професор кафедри маркетингу та міжнародної логістики,
Одеський національний економічний університет (Україна)
Кочевой Максим Миколайович
к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу та міжнародної логістики,
Одеський національний економічний університет (Україна)
Носаченко Олександр Анатолійович
PhD in economics, ст. викладач кафедри маркетингу та міжнародної логістики,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ІНСТРУМЕНТИ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ У ПРОСУВАННІ ПРОДУКЦІЇ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

JEL classification: *M310*

Для підвищення ефективності просування товарів промислового призначення підприємства вдосконалюють виробничо-збутову діяльність. У сучасних умовах глобалізації та інформаційної економіки це вимагає застосування нових інструментів цифрового маркетингу та врахування актуальних законів і закономірностей.

Проблематика розроблення ефективної системи просування продукції досліджувалась провідними науковцями, зокрема: Л. Балабановою, Т. Бер, В. Божковою, Н. Бутенко, А. Войчаком, П. Дойлем, С. Ілляшенком, В. Кобєлєвим, Ф. Котлером, А. Ліденом, Т. Лукянець, Д. Масловим, Л. Мельником, П. Перервою, В. Пилипчуком, Д. Райко, І. Успенським, Д. Флітом та іншими.

Однією з невирішених частин загальної проблеми просування товарів промислових підприємств за допомогою інструментів цифрового маркетингу є недостатнє дослідження специфіки адаптації традиційних маркетингових стратегій до умов цифрового середовища. Це стосується як розробки нових методів взаємодії з кінцевими споживачами, так і інтеграції інноваційних інструментів цифрового маркетингу в існуючі бізнес-моделі промислових підприємств.

Метою тез є наукове обґрунтування теоретичних і методичних підходів до просування продукції промислових підприємств з використанням інструментів цифрового маркетингу, вдосконалення концептуальних основ просування продукції промислових підприємств та розробка методичного підходу до створення програми просування продукції.

На відміну від традиційних методів, цифровий маркетинг — це комунікаційні заходи, спрямовані на залучення якомога більшої кількості потенційних покупців, просування товарів і послуг за допомогою інноваційних інтерактивних цифрових каналів. До них відносяться й канали, які не обов'язково вимагають використання Інтернет-технологій, з метою залучення та утримання клієнтів як споживачів [1]. Ефективна робота в галузі інтернет-маркетингу вимагає узгодження між цілями, які ставляться та набором відповідних інструментів і методів. З цією метою виділяються основні інструменти інтернет-маркетингу, які використовують для просування продукції, зокрема онлайн-канали, оскільки вони є більш ефективними порівняно з офлайн-методами. Серед найбільш важливих інструментів, за ступенем ефективності, можна назвати: електронні торгові майданчики та дошки оголошень; корпоративний вебсайт підприємства; контекстну рекламу; e-mail розсилки; соціальні мережі; SEO-оптимізацію; медійну рекламу; прямі продажі через інтернет [2, с. 36]. Основними перевагами використання цих інструментів є:

- можливості підвищення ефективності бізнес-процесів, фінансово-економічні переваги, оптимізація системи;
- мінімізація витрат, нематеріальні активи, тощо;
- широкі можливості залучення інвесторів засобами різних інструментів;
- можливості тестування інновацій та швидкого виведення на ринок товарів;
- прискорення виробничих операцій завдяки технологічним перевагам віртуального простору;
- розвиток логістичного потенціалу на основі нових технічних можливостей;
- брендинг, формування корпоративного іміджу, підтримка попиту на необхідному рівні, можливості кастомізації товару до вимог конкретного споживача, широкі можливості для Web-аналітики та проведення досліджень ринків / споживачів / конкурентів, тощо.

Розглянемо детальніше сучасні, ефективні та корисні інструменти які не дивлячись на швидку зміну трендів є актуальними та дієвими в 2026 році.

Медійна реклама (Display Advertising). Медійна реклама передбачає використання візуальних матеріалів, таких як банери, логотипи компаній, зображення товарів або брендів, що розміщуються на вебсайтах або платформах. Це інструмент, який орієнтований на привернення уваги потенційних споживачів, за допомогою різноманітних рекламних форматів, включаючи банери в різних форматах.

Контекстна реклама (Content Marketing). Цей інструмент зосереджений на створенні релевантного та привабливого контенту, який здатний привернути увагу цільової аудиторії та залучити її до взаємодії з брендом. Контент може включати статті, блоги, E-mail кампанії, а також рекламу на платформах типу Google або YouTube, де рекламодавець створює контент, що виглядає природно в межах вебсайту або медіа.

Пошукова оптимізація. SEO — це сукупність заходів, що спрямовані на покращення видимості вебсайту у пошукових системах, таких як Google. Це включає оптимізацію контенту та структури сайту, щоб збільшити його рейтинг у результатах пошуку. Основні інструменти для SEO включають використання ключових слів, оптимізацію метатегів і створення якісного контенту, що відповідає на запити користувачів.

Соціальні медіа (SMM, SMO). Інструменти соціальних медіа маркетингу дозволяють підприємствам активно просувати свої товари і послуги через платформи соціальних мереж, таких як Facebook, Instagram, LinkedIn. Це може включати рекламу на платформах або органічне просування за допомогою публікацій, коментарів та взаємодії з підписниками.

Прямий маркетинг (Email, RSS). Прямий маркетинг через електронну пошту включає створення персоналізованих повідомлень для клієнтів та потенційних покупців, що дозволяє безпосередньо комунікувати з аудиторією. Завдяки цьому інструменту, компанії можуть пропонувати акції, новини, спеціальні пропозиції, а також збирати відгуки та покращувати взаємодію з клієнтами.

Партнерський маркетинг (Affiliate Marketing). Партнерський маркетинг полягає в залученні сторонніх осіб або компаній для просування продукції чи послуг через партнерські програми. Партнери отримують комісію за кожен продаж або дію, здійснену завдяки їхньому просуванню. Це може включати створення партнерських посилань або банерів, що дозволяють іншій стороні привертати нових клієнтів до компанії.

Нативна реклама (Native Advertising). Нативна реклама передбачає інтеграцію рекламного контенту в основний матеріал сайту або платформи, що робить її менш нав'язливою і природною для користувачів. Така реклама виглядає як частина загального контенту і має на меті створення відчуття, що рекламний матеріал відповідає інтересам читача або глядача. Прикладами є спонсорські статті, інтегровані відео або банери, що рекламують продукти в контексті інтересів користувачів [3].

Сучасні інноваційні інструменти просування в Інтернеті є різноманітними, тож кожне промислове підприємство може легко знайти інструмент саме під їх продукт та специфіку. Завдяки персоналізації підходів до клієнтів і використанню CRM-систем, компанії можуть ефективніше працювати, коригувати стратегії комунікації та автоматизувати бізнес-процеси. Це підвищує конкурентоспроможність і дозволяє ефективно використовувати маркетинговий бюджет. Перспективи майбутніх досліджень полягають у вивченні можливостей розширення використання інноваційних інструментів просування в Інтернеті як нової фази стратегії розвитку бренду.

Література

1. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital. Hoboken, NJ*: John Wiley, 2016, 208 p.
2. Мельник Л.Г., Дериколенко А.О. Парадигмальний базис (концептуальні основи) просування товарів промислових підприємств за допомогою інструментарію цифрового маркетингу в умовах глобалізації. *Агросвіт* 2020. № 12, С. 34 – 41. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.12.34
3. Мірошник М., Стрюк Л., Копица Д. Цифровий маркетинг як середовище інтерактивних технологій *Digital реклами. Бізнес-інформ.* 2020. №5. С. 503-510. URL: https://oaji.net/articles/2020/727-1596468980.pdf. (Дата звернення 15.03.2026).

УДК: 339.163.2

Daria Kravets
Phd, Senior Lecturer of the Department of Marketing and International Logistics
Odesa National Economic University (Ukraine)

THE ROLE OF ECONOMIC ANALYSIS IN SHAPING EFFECTIVE MARKETING DECISIONS

JEL classification: *M200; M310*

In the current conditions of a market economy, characterized by a high level of competition, dynamic demand, and rapid changes in the external environment, the substantiation of managerial decisions in the field of marketing becomes particularly important. Therefore, economic analysis serves as a key tool for ensuring the effectiveness of marketing activities of enterprises. Its significance lies in the ability to comprehensively assess business performance, identify development trends, determine influencing factors, and form an information base for making optimal decisions.

Economic analysis makes it possible to examine such important aspects as sales volumes, product assortment structure, profitability of product groups, promotion costs, and consumer behavior. Based on the obtained data, an enterprise can adjust its marketing strategy, adapt product policy, improve pricing, and enhance the effectiveness of customer communications. Demand analysis plays a special role, as it enables timely responses to changes in consumer preferences and allows forecasting future market trends.

Moreover, economic analysis is the foundation for evaluating the effectiveness of marketing activities. It allows determining the efficiency of advertising campaigns, loyalty programs, and other promotional tools, contributing to the rational use of resources and increased profitability. In the context of digitalization, the role of big data analytics is significantly growing, as it provides a deeper understanding of consumer behavior and improves the accuracy of marketing decisions.

Thus, economic analysis is an integral component of the marketing management system, providing enterprises with the necessary information to build competitive advantages, enhance performance efficiency, and achieve strategic goals in the long term.

Given the increasing importance of economic analysis in ensuring effective marketing decisions, its practical application at the level of a specific enterprise becomes especially significant. The analysis of key financial and economic indicators makes it possible not only to assess performance results but also to identify reserves for improving marketing policy, justify strategic development directions, and adapt managerial decisions to changes in the market environment.

In this context, it is advisable to analyze the main performance indicators of Silpo-Food LLC for 2024–2025, which will allow identifying development trends and forming an analytical basis for making effective marketing decisions (Table 1).

Table 1

Main performance indicators of Silpo-Food LLC for 2024-2025

Indicator	2024 p.	2025 p.	Deviation (+,-)
A	1	2	3
Average annual cost of fixed assets, thousand UAH.	14636854	16643858	+2007004
Revenue from product sales, thousand UAH.	93017469	106070869	+13053400
Total cost of production, thousand UAH	91016721	103606089	+12589368
Material costs, thousand UAH	1827289	1592849	-234440
Labor costs, thousand UAH	9308724	11550169	+2241445
Profit from main operating activities, thousand UAH	2000748	2464780	+464032
Net profit (loss), thousand UAH	154100	1082225	+928125
Return on fixed assets, UAH	6,36	6,37	+0,018
Material intensity of production, UAH	0,02	0,02	-0,005
Labor intensity, UAH	0,10	0,11	+0,01
Profitability of sold products, %	2,2	2,4	+0,2
Net profitability (loss) of sales, %	0,2	1,0	+0,9

Source: calculated by the author based on data [1]

During 2024–2025, the main performance indicators of Silpo-Food LLC demonstrate a positive dynamic of enterprise development. After analyzing the table, it can be noted that there is a general increase in the scale of operations and an improvement in financial results. Thus, the average annual value of fixed assets increased by 2,007,004 thousand UAH, which indicates the expansion of the material and technical base of Silpo-Food LLC. At the same time, revenue from product sales increased by 13,053,400 thousand UAH, indicating growth in sales volumes and business activity. The total production cost also increased by 12,589,368 thousand UAH; however, its growth rate was slightly lower than that of revenue, which had a positive impact on financial results. It is advisable to note the decrease in material costs by 234,440 thousand UAH, which may indicate improved efficiency in resource use. At the same time, labor costs increased by 2,241,445 thousand UAH, which is associated either with an increase in the number of employees or with higher wage levels. The financial results of Silpo-Food LLC improved: operating profit increased by 464,032 thousand UAH, and net profit by 928,125 thousand UAH, which is a significant positive factor. This indicates an increase in the efficiency of business activities during 2024–2025. The analysis of efficiency indicators confirms positive trends at Silpo-Food LLC. The return on fixed assets remained almost unchanged, indicating stable efficiency of their use. Material intensity decreased, which is a positive phenomenon, while labor intensity slightly increased, which may indicate higher labor costs per unit of output. Profitability indicators also improved: the profitability of sold products increased by 0.2 percentage points, and net sales profitability by 0.9 percentage points, which indicates increased profitability of Silpo-Food LLC during the analyzed period.

The objectives of economic analysis for making marketing decisions include studying the theoretical foundations of economic analysis within the system of marketing management, identifying key indicators for evaluating the effectiveness of marketing activities, analyzing the impact of economic factors on the formation of marketing strategies, assessing the role of demand and consumer behavior in decision-making, examining the effectiveness of marketing tools, substantiating directions for improving marketing activities, as well as determining the importance of digital technologies and data analytics in modern marketing analysis.

Thus, during 2024–2025, the activities of Silpo-Food LLC are characterized by positive trends, in particular growth in revenue, profit, and profitability, which generally indicates improved efficiency of enterprise operations. The conducted analysis of the performance indicators of Silpo-Food LLC allows forming a number of practical recommendations aimed at increasing the effectiveness of marketing decisions based on economic analysis.

Firstly, given the growth in revenue and profit, it is advisable to intensify the use of sales analytics for more accurate customer segmentation and personalization of marketing offers. This will increase the average purchase value and customer loyalty.

Secondly, considering the decrease in material costs, the enterprise should strengthen the focus on communicating the value proposition, particularly promoting an optimal price-quality ratio, which can become an important competitive advantage.

Thirdly, the increase in labor costs and labor intensity requires the implementation of marketing solutions aimed at improving staff productivity, in particular through the digitalization of customer service processes, automation of loyalty programs, and the use of CRM systems.

In addition, the positive dynamics of profitability indicate the possibility of expanding marketing investments; however, such expenditures should be based on the results of economic analysis of the effectiveness of promotion channels (ROI of marketing campaigns), which will help avoid inefficient use of resources. It is also advisable to more actively use demand and consumer behavior analysis to optimize assortment policy, particularly through the implementation of ABC and XYZ analysis, which will help focus on the most profitable product groups.

In the context of expanding business activities, it is important to implement big data analysis tools, which will increase the accuracy of demand forecasting and allow timely adaptation of marketing strategies to changes in the market environment. Thus, the systematic use of economic analysis in the marketing activities of Silpo-Food LLC will contribute to improving decision-making efficiency, cost optimization, strengthening competitive positions, and ensuring sustainable development of the enterprise.

References

1. Silpo-Food LLC: website [Tovarystvo z obmezhenoiu vidpovidalnistiu «Silpo-Fud»: sait]. Retrieved from: https://silpo.ua/reports?srsltid=AfmBOoqz_R9lykHfhWDzjrDPIejEV8mT6sLJdC9wseA9ts-eCCIk_vPS [In Ukrainian]

УДК: 339.138:378.147:331.108:338.48

Кузнєцова Оксана Вікторівна
аспірантка кафедри маркетингу та міжнародної логістики,
Одеський національний економічний університет (Україна)

МАРКЕТИНГОВІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ДУАЛЬНОЇ ОСВІТИ У ФОРМУВАННІ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ТА ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

JEL classification: *M310; I230; L830*

В умовах трансформації ринку праці, посилення конкуренції в індустрії гостинності та зростання вимог роботодавців до якості професійної підготовки фахівців актуалізується потреба у застосуванні сучасних маркетингових підходів до розвитку дуальної освіти. За цих умов дуальна освіта доцільно розглядати не лише як практикоорієнтовану модель професійної підготовки, а як інструмент реалізації маркетингових стратегій, спрямованих на формування кадрового потенціалу відповідно до потреб ринку [1].

Маркетинговий підхід до розвитку дуальної освіти ґрунтується на розумінні освітнього процесу як системи взаємодії ключових стейкхолдерів, зокрема закладів вищої освіти, роботодавців, здобувачів освіти та ринку праці. У такій моделі освітня програма розглядається як продукт, який повинен відповідати очікуванням споживачів освітніх послуг та вимогам бізнес-середовища, а формування кадрового потенціалу – як результат узгодження попиту і пропозиції на ринку освітніх послуг.

Важливим маркетинговим аспектом розвитку дуальної освіти є адаптація змісту освітніх програм до потреб роботодавців, що дозволяє формувати професійні компетентності, затребувані в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі. Інтеграція практичної підготовки у структуру навчання сприяє підвищенню якості освітньої послуги, формуванню професійного досвіду здобувачів та скороченню періоду адаптації випускників до умов реального бізнес-середовища. Такі характеристики розглядаються як елементи маркетингової цінності освітньої програми [2].

У контексті маркетингових стратегій розвитку дуальної освіти особливого значення набуває партнерська взаємодія між закладами вищої освіти та підприємствами індустрії гостинності. Така взаємодія формує передумови для узгодження освітньої пропозиції з вимогами ринку, підвищення конкурентоспроможності освітніх програм та зміцнення репутаційного капіталу закладів вищої освіти. Одночасно для бізнесу це створює механізм формування кадрового резерву та зниження ризиків дефіциту кваліфікованого персоналу.

Маркетинговий вимір розвитку дуальної освіти також пов’язаний із дослідженням споживчих переваг здобувачів освіти, формуванням ціннісної пропозиції освітніх програм та просуванням моделей навчання, орієнтованих на поєднання освіти і професійного досвіду. У цьому контексті дуальна освіта виступає не лише інструментом підготовки кадрів, а складовою маркетингової стратегії позиціонування закладу вищої освіти на ринку освітніх послуг.

Таким чином, маркетингові аспекти розвитку дуальної освіти формують концептуальну основу для підвищення ефективності кадрового забезпечення готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, посилення взаємодії освіти і роботодавців та формування конкурентоспроможного людського капіталу як ключового ресурсу розвитку індустрії гостинності.

Література

1. Корсак Р. Дуальна освіта як інструмент підготовки кадрів для готельно-ресторанного та туристичного бізнесу. *Актуальні питання гуманітарних наук.* Вип. 95, том 2, 2026. С. 290-297. URL: https://aphn-journal.in.ua/archive/95_2026/part_2/95-2_2026.pdf#page=290
2. Шикіна О., Кузнєцова О. (2024). Дуальна освіта як інструмент інтеграційного розвитку готельних мереж. *Економіка та суспільство,* (60). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-27 URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3566

УДК: 004.738.5:339

Малтиз Вікторія Віталіївна
к.е.н., доцент кафедри управління персоналом і маркетингу,
Запорізький національний університет (Україна)

МЕТОДОЛОГІЯ ПОБУДОВИ КОМПЛЕКСНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ВОРОНКИ: ІНСТРУМЕНТИ КОНВЕРСІЇ ТА СТРАТЕГІЇ RETENTION

JEL classification: *M310; L810; D110*

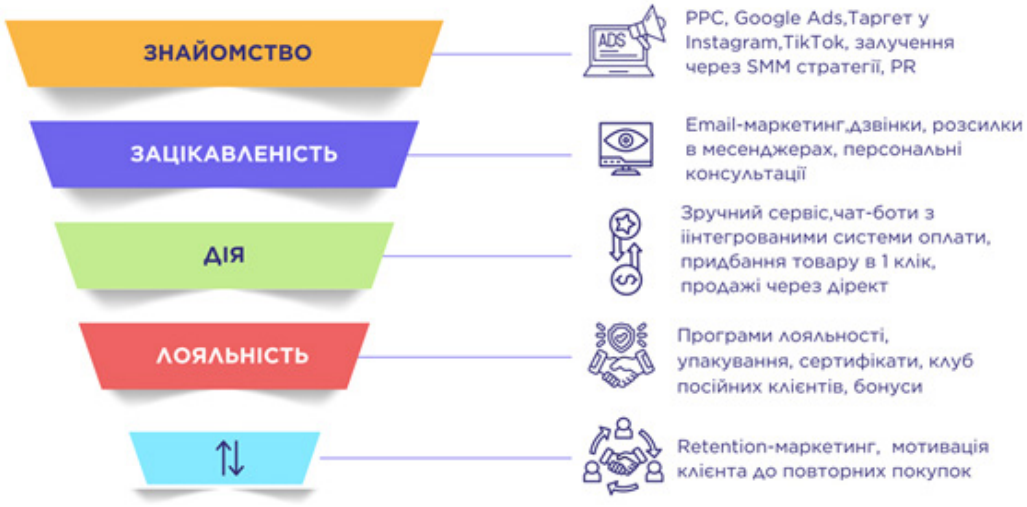
Досліджуючи сьогодні особливості поведінки сучасного споживача, слід зазначити, що ефективність бізнесу безпосередньо залежить від здатності інтегрувати інструменти конверсії на кожному етапі клієнтського шляху та впроваджувати дієві стратегії Retention для максимізації життєвого циклу клієнта. Розробка комплексної методології побудови маркетингової воронки дозволяє не лише оптимізувати витрати на залучення цільової аудиторії, а і гарантувати повернення клієнтів для здійснення повторних транзакцій.

Відомо, що воронка продажів – це шлях який проходить клієнт від першої взаємодії з бізнесом до покупки; це один із найдієвіших бізнес-інструментів, що демонструє особливості клієнтського шляху. У он-лайн бізнесі є свої особливості, клієнт може не пояснюючи вийти з бізнес-сторінки та не повернутися, але правильно сформована воронка показує на якому етапі потенційний клієнт «випав» з неї і коли необхідно посилити комунікацію, щоб не втратити його.

Воронка продажів дозволяє проаналізувати якість маркетингових стратегій, виявити проблеми та своєчасно їх усунути.

Але традиційні лінійні воронки втрачають свою ефективність через хаотичність сучасного клієнтського шляху, де споживач постійно губиться між різними цифровими каналами та рекламою. Сьогодні виникає гостра потреба у розробці гнучких моделей, що інтегрують сучасні методи, системи утримання, лояльності тощо.

Впровадження моделі воронки продажів представленої на рисунку дозволяє структурувати взаємодію з клієнтами та автоматизувати комерційний цикл. Для формування сучасної воронки використано стандартні етапи, але сучасні комплексні пропозиції (рис.1).



Джерело: розроблено автором

На першому етапі «Знайомство» важливо охопити якомога більше потенційних клієнтів та заявити про себе, продемонструвати переваги, донести цінність співпраці з бізнесом, для залучення на першому етапі воронки дієвими є такі маркетингові інструменти як: PPC, Google Ads, Таргет у Instagram, TikTok, залучення через SMM стратегії, PR.

На другому етапі воронки «Зацікавленість» важливим є залучити клієнтів до взаємодії з метою отримання контакту для комунікації. Дієві маркетингові інструменти: Email-маркетинг, розсилки в месенджерах, дзвінки, персональні консультації.

Третій етам «Дія» направлений на мотивацію до дії, а саме роботу із запереченнями, через донесення переваг, зняття всіх бар'єрів (заперечення щодо ціни, якості чи експертності). Завдання на цьому етапі, зробити процес оплати максимально швидким та приємним (зручний сервіс, чат-боти з інтегрованими системи оплати, придбання товару в 1 клік, продажі через діректтощо).

Червертий етап «Лояльність» базується на тому, щоб залишити приємні емоції після здійснення покупки, це програми лояльності, упакування, сертифікати, клуб посійних клієнтів, бонуси тощо. Основне завдання етапу «Лояльність» сформувати емоційну відданість та емоційний зв'язок клієнта з бізнесом.

П’ятий етам. Після етапу покупки воронка переходить у стратегію «Retention-маркетинг», це про утримання клієнта та мотивацію його до повторних покупок. Слід наголосити, що у практиці, одним із пріоритетних завдань маркетолога є максимальне скорочення шляху клієнта у воронці продажів, що сприяє швидкому прийняттю рішення про купівлю. Клієнт, який здійснює повторні транзакції, приймає рішення майже миттєво і не потребує проходження всіх етапів класичної воронки: його шлях коротший, а конверсія швидша. Retention-стратегії є економічно вигідними для бізнесу, оскільки витрати на утримання існуючого клієнта в кілька разів нижчі за вартість залучення нового[1-2].

Воронка яка описує шлях клієнта безпосередньо всередині сайту (території бізнесу) моє такий вигляд (рис.2). На рисунку представлена маркетингова лінійка адаптована під сучасний E-commerce.



Джерело: розроблено автором

На рисунку описано шлях клієнта на сайті та запропоновано заходи для його утримання. Оскільки у практиці E-commerce споживачі можуть залишати воронку на будь-якому етапі, для їх повернення сформовано перелік дій, де акцент зроблено на зручності здійснення покупки, миттєвому задоволенні запиту та формуванні лояльності, що є фундаментом високої конверсії. Проте представлена стратегія не обмежується лише продажем: вона закладає основу для подальшого утримання споживача (retention) через позитивний перший досвід взаємодії з бізнесом.

Література

1. Коваленко С., Коваленко Н., Совченко А. Прогнозування в Retention-маркетингу на основі RFM-аналізу. (2025). *Economic Synergy,* 4, 321-332. DOI: https://doi.org/10.53920/ES-2025-4-22 (дата звернення 16.03.2026)

2. Shwawreh S., Awamleh F. T. Marketing intelligence in digital age: How business intelligence tools drive e-marketing strategies. *Journal of Project Management.* 2025. Vol. 10, no. 2, pp. 39–50. DOI: https://doi.org/10.5267/j.jpm.2025.2.004 (дата звернення 16.03.2026)

УДК: 338.48:339.138:502.131.1

Нєчева Наталя Валеріївна
к.е.н., доцент кафедри туристичного
та готельно-ресторанного бізнесу,
Запорізький національний університет (Україна)

ЕКОЛОГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ НА КУРОРТАХ: СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

JEL classification: *M310; Q560; L830*

Екологічний маркетинг, або green marketing, у контексті курортного туризму набуває дедалі більшого значення в умовах глобальних викликів щодо збереження навколишнього середовища та сталого розвитку туристичної індустрії. Основним завданням екологічного маркетингу є формування позитивного іміджу курорту через впровадження практик, що мінімізують негативний вплив на природу, сприяють енергоефективності та підвищують соціальну відповідальність туристичних підприємств. Сучасний турист, особливо в сегменті курортного відпочинку, все частіше обирає об'єкти розміщення та рекреаційні послуги, що демонструють турботу про екологію, впроваджують енергоощадні технології та підтримують локальну культуру та традиції. Такий підхід не лише підвищує лояльність відпочивальників, але й створює додаткову конкурентну перевагу для курортів на національному та міжнародному ринку туристичних послуг.

У межах курортного маркетингу зелені стратегії реалізуються через різноманітні інструменти, серед яких слід виділити розробку еко-брендингу, сертифікацію об'єктів, формування екологічно орієнтованих пакетів послуг та активну комунікацію з туристами щодо принципів відповідального туризму. Еко-брендинг передбачає створення унікального образу курорту як закладу, що підтримує сталий розвиток і дотримується екологічних стандартів. Для підтвердження таких практик широко використовуються міжнародні та національні сертифікати, наприклад Green Key, EarthCheck або локальні нагороди за сталий розвиток. Наявність сертифікатів є важливим маркетинговим інструментом, оскільки підвищує довіру споживачів та позитивно впливає на імідж курорту, демонструючи відповідність міжнародним стандартам екологічної відповідальності. [1]

Серед стратегій екологічного маркетингу на курортах особливе значення має створення еко-турів та «зелених» маршрутів, що дозволяють туристам насолоджуватися природними ресурсами регіону з мінімальним негативним впливом. Важливою складовою є підтримка локальних продуктів та ремесел, інтеграція їх у туристичні пакети та заходи, що сприяє розвитку місцевої економіки та культурної ідентичності. Додатково курорти активно використовують освітні кампанії та інформаційні матеріали для відвідувачів, спрямовані на формування усвідомленого ставлення до навколишнього середовища, дотримання правил збереження природи та принципів відповідального туризму.

Логістичний аспект екологічного маркетингу включає оптимізацію транспортних маршрутів, впровадження енергоощадних технологій у готелях і ресторанах, використання відновлюваних джерел енергії, сортування відходів і скорочення використання одноразового пластику. Це сприяє зниженню негативного впливу на довкілля та підвищенню ефективності діяльності курортів.

Загалом, впровадження екологічного маркетингу на курортах відповідає сучасним трендам сталого розвитку та очікуванням туристів, підвищує привабливість курортного продукту, сприяє збереженню природних ресурсів і розвитку місцевих громад. Перспективи розвитку екологічного маркетингу на курортах полягають у подальшій інтеграції цифрових технологій, розвитку carbon-neutral турів, формуванні туристичних кластерів сталого розвитку та поширенні практик responsible travel серед широкого кола туристів.

Література

1. Нєчева Н.В., Шикіна, О.,В. Давиденко І.В. Екологічна маркетингова стратегія в курортних готелях. *Економіка та суспільство*, 2023, (47). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-82

УДК: 338.439:353.2

Нікішина Оксана Володимирівна
д.е.н., с.н.с., головний науковий співробітник
відділу ринкових механізмів та структур
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України» (Україна)

РОЗБУДОВА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ АГРОПРОДОВОЛЬЧИХ РИНКІВ ЯК ЧИННИК ЕНДОГЕННОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

JEL classification: *Q130; L100; L660*

Відродження економіки України на ендогенній основі та зменшення ступеню її екзогенної залежності обумовлює необхідність розбудови територіальних ринків, зокрема, в агропродовольчій сфері. Територіальні агропродовольчі ринки (далі – ТАПР) – це локалізовані системи економічних відносин між місцевими суб'єктами сировинного, переробного, розподільчо-збутового та споживчого секторів вертикально суміжних ринків в агропродовольчій сфері для досягнення спільних соціально орієнтованих та інклюзивних цілей. ТАПР вбудовані в регіональні агропродовольчі системи, базуються на коротких ланцюгах постачання, забезпечують доступ місцевих виробників, передусім, малих і середніх, до прибуткового розподільчо-збутового сектору для задоволення різноманітних потреб місцевих споживачів за обсягами, якістю та ціною. В умовах товарних і територіальних обмежень воєнного часу ТАПР відіграють ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки на регіональному рівні. В умовах відродження розбудова ТАПР є одним із чинників ендогенного розвитку ринкової економіки, формування резильєнтних і інклюзивних продовольчих систем.

Актуалізація нових досліджень ТАПР пов'язана з глобальною ініціативою ФАО щодо картографування таких ринкових структур. При цьому зазначається, що обмеженість статистичних даних щодо стану територіальних ринків (формальних і неформальних) у різних країнах не дозволяє врахувати їх специфіку в стратегіях і політиці розвитку [1]. В Україні методологію ФАО розпочала впроваджувати Українська мережа сільського розвитку в межах проєкту «rUAr: Rebuild Rural Ukraine»; передбачено для врахування місцевих умов провести обстеження ТАПР різної локації, зокрема, м. Київ [2]. Водночас, недостатньо дослідженими залишаються ТАПР Українського Причорномор'я, що обумовило мету цієї роботи.

Мета дослідження – на основі статистичних даних визначити внесок ТАПР і його секторів у валову додану вартість (ВДВ), обґрунтувати економічні інтереси Причорноморського регіону з урахуванням його спеціалізації та стратегічні напрями розбудови його ключових ринків. Динаміка ВДВ територіальних ринків регіону у мирний і воєнний час наведена в табл. 1.

Таблиця 1

Динаміка валової доданої вартості (ВДВ) територіальних агропродовольчих ринків Українського Причорномор'я, млн. грн.*

Показники	Роки					Темпи росту, %		
	2019	2020	2021	2022	2023	2022 до 2021	2023 до 2022	2023 до 2021
1. Аграрний ринок (КВЕД 01), усього	23647	20927	50979	22733	24097	44,6	106,0	47,3
у % до України	11,18	7,74	9,62	8,13	9,73	X	X	X
1.1. Сектор вирощування зернових та олійних культур	15218	10146	29954	21033	21827	70,2	103,8	72,9
у % аграрного ринку регіону	64,35	48,48	58,76	92,52	90,58	X	X	X
2. Продовольчий ринок, усього	12016	13191	14722	7271	11539	49,4	158,7	78,4
у % до України	8,74	8,35	7,70	4,43	5,41	X	X	X
2.1. Виробництво олії й тваринних жирів	1712	1654	734	304	2670	41,4	у 8,8р.	у 3,6р.
у % до продовольчого ринку регіону	14,25	12,54	4,99	4,18	23,14	X	X	X
2.2. Виробництво борошномельно-круп'яних продуктів	429	297	287	239	382	83,3	159,8	133,1

у % до продовольчого ринку регіону	3,57	2,25	1,95	3,29	3,31	X	X	X
2.3. Виробництво хліба	398	560	2892	497	803	17,2	161,6	27,8
у % до продовольчого ринку регіону	3,31	4,25	19,64	6,84	6,96	X	X	X

*Джерело: * розраховано автором за даними Державної служби статистики України [3].*

Внесок аграрного ринку Причорномор'я в загальну ВДВ українського агроринку в 2021 р. складав 9,6 %, в 2023 р. він зріс до 9,7 %, передусім за рахунок нарощування доданої вартості в секторі зернових та олійних культур. Внесок територіального ринку в сукупну ВДВ національного продовольчого ринку досягав у мирний час 7,7 %, у воєнний час він скоротився до 5,4 %; негативною є тенденція скорочення цього індикатора (див. табл. 1). Аналіз секторальної структури ТАПР свідчить про домінування в структурі ВДВ агроринку сектору зернових і олійних культур, частка якого зросла з 58,8 % в 2021 до 90,6 % в 2023, продовольчого ринку – сектору виробництва олії й тваринних жирів із майже 5-разовим зростанням питомої ваги (з 5 % до 23,1 %). Відтак, Причорноморський регіон має чітко виражену зернову та олійно-жирову спеціалізацію. Однак у регіоні залишається нерозвиненим ринок продуктів зернопереробки, про що свідчать незначні частки ВДВ борошна й хліба (3,3 % і 7 % у 2023 р.). Саме цей територіальний ринок має стати об'єктом селективного стимулювання його розбудови в контексті пріоритетів економічного відродження.

Враховуючи стратегічні орієнтири сталого відродження та розвитку ТАПР, можна визначити пріоритетні економічні інтереси Причорноморського регіону з урахуванням його спеціалізації:

− забезпечення продовольчої незалежності регіону, досягнення продовольчої безпеки на засадах адаптивності, модульності та резильєнтності ланцюгів постачання;

− розбудова на території регіону завершених ринкових ланцюгів, що включають виробництво й переробку місцевої сировини, випуск кінцевих товарів з доданою вартістю для задоволення потреб внутрішнього й зовнішнього ринків, нарощування ВДВ;

− розвиток мережі ТАПР для ефективного використання природно-ресурсного, виробничого, трудового та інноваційного потенціалу областей з урахуванням їх спеціалізації;

− розбудова інфраструктури ТАПР, створення нових (у т.ч. тимчасових) об'єктів для зберігання та первинної переробки аграрних продуктів;

− формування інституційних умов для більш справедливого перерозподілу доданої вартості між переробним і торговельним секторами у ланцюгах агропродовольчих ринків;

− стимулювання діяльності переробних підприємств в агропродовольчій сфері для реалізації конкурентних переваг регіону та інноваційного розвитку;

− забезпечення зайнятості населення регіону, створення додаткових робочих місць на переробних підприємствах;

− розбудова завершених ланцюгів ТАПР за принципами Зеленого курсу з урахуванням кліматичних ризиків, реалізація експортного потенціалу регіональних ринків в умовах євроінтеграції.

Особливу увагу доцільно приділити відродженню та розбудові на інноваційній основі територіального ринку зернових і хлібних продуктів, який має потужний сировинний потенціал. За результатами проведеного дослідження [4], до основних стратегічних напрямів його розвитку можна віднести такі: (1) стимулювання розбудови подовжених ланцюгів продуктів зернопереробки в регіоні за участю фермерських і особистих господарств населення; цей напрям відповідає програмі 3 «Трансформація економіки регіону» в аспекті збільшення виробництва товарів з високою доданою вартістю [5]; (2) забезпечення стійкості (резильєнтності) соціально орієнтованих борошномельних та хлібопекарських підприємств у регіоні, задоволення їх потреб у якісній сировині вітчизняного виробництва; (3) стимулювання інвестиційно-інноваційного забезпечення ринків продуктів зернопереробки, формування рівноправних економічних відносин між переробним і торговельним секторами в ринковому ланцюгу; (4) стале використання регіонального природно-ресурсного потенціалу територіальних ринків, розвиток органічного виробництва. У межах кожного напряму запропоновано комплекс селективних заходів [4], реалізація яких сприятиме розбудові територіального ринку продуктів зернопереробки на ендогенній основі.

Література

1. *Territorial markets for sustainable agriculture.* FAO. 2022. URL: https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/9079160e-9045-4c8d-bd61-3c3da815ac74/content

2. Доступ до ринків продовольства для малих виробників сімейного типу. 30.04.2025. URL: https://surl.li/hfulwi

3. Додана вартість за витратами виробництва суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у розрізі регіонів у 2014-2023 роках. 04.11.2025. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/

4. Нікішина О.В., Носова Н.І. Тенденції та науково-прикладні рекомендації щодо забезпечення сталого й інвестиційно-інноваційного розвитку ринку зерна й продуктів його переробки в Причорноморському регіоні України. *Grail of Science.* 2025. № 59. С. 494-513. DOI: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.12.12.2025.053
5. Стратегія відновлення та розвитку Одеської області на період 2021-2027 роки. URL: https://rdaod.com.ua/development-strategy-of-odesa-region-2021-2027/

УДК: 339.138:656.1

Новак Ганна В'ячеславівна
викладач кафедри маркетингу та міжнародної логістики,
Одеський національний економічний університет (Україна)

РОЛЬ МІСЬКОЇ ЛОГІСТИКИ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІЙ

JEL classification: *M310*

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються прискоренням урбанізаційних процесів, цифровізацією економіки та посиленням конкуренції між територіями, зростає значення ефективного управління матеріальними, транспортними та інформаційними потоками. У цьому контексті міська логістика набуває стратегічного значення як інструмент підвищення конкурентоспроможності територій та реалізації сучасних маркетингових підходів [1].

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю формування ефективного міського середовища, яке відповідає потребам бізнесу, населення та інвесторів. Зокрема, зростання обсягів електронної комерції, збільшення транспортного навантаження та потреба у сталому розвитку міст актуалізують питання оптимізації логістичних процесів на рівні територій [2].

Метою дослідження є визначення ролі міської логістики у формуванні конкурентоспроможності територій з позицій маркетингового підходу.

Міська логістика охоплює комплекс заходів, спрямованих на управління потоками товарів, послуг, інформації та пасажирів у межах міста. Вона включає організацію системи постачання, розвиток транспортної інфраструктури, управління вантажними перевезеннями, а також оптимізацію логістики «останньої милі». Ефективна реалізація цих процесів дозволяє зменшити витрати суб'єктів господарювання, скоротити час доставки та підвищити якість обслуговування споживачів [2].

З позиції територіального маркетингу міська логістика виступає важливою складовою формування ціннісної пропозиції території. Розвинена транспортна система, доступність логістичних центрів, зручність переміщення та рівень сервісу формують позитивний імідж міста та підвищують його привабливість для бізнесу, інвесторів і туристів [1]. Таким чином, логістична інфраструктура стає елементом маркетингового позиціонування території.

Важливість розвитку міської логістики підтверджується також міжнародними рейтингами та індексами конкурентоспроможності міст, такими як Global Cities Index та Smart City Index, у яких значна увага приділяється рівню розвитку транспортної інфраструктури, мобільності та цифрових сервісів. Високі позиції міст у таких рейтингах свідчать про ефективність управління логістичними процесами та підвищують їх інвестиційну привабливість.

Важливу роль у розвитку міської логістики відіграє концепція «розумного міста» (smart city), яка передбачає інтеграцію цифрових технологій у процеси управління міським господарством. Використання інтелектуальних транспортних систем, аналітики великих даних та цифрових платформ дозволяє оптимізувати транспортні потоки, зменшити затори, підвищити ефективність перевезень та знизити негативний вплив на навколишнє середовище [4].

Практичним прикладом є впровадження елементів smart city у Київ, зокрема розвиток цифрових сервісів управління транспортом, систем моніторингу дорожнього руху та мобільних застосунків для планування маршрутів. Це сприяє підвищенню мобільності населення, зниженню транспортних витрат та підвищенню ефективності логістичних процесів у місті. Подібні рішення активно застосовуються і в європейських містах, зокрема у Барселона, де реалізуються комплексні стратегії сталої міської мобільності [3].

Крім того, важливим напрямом розвитку міської логістики є впровадження екологічно орієнтованих рішень, таких як використання електротранспорту, створення зон з обмеженим рухом та розвиток велосипедної інфраструктури. Це відповідає глобальним тенденціям сталого розвитку та підвищує екологічну привабливість територій [5].

Таким чином, міська логістика виступає важливим чинником формування конкурентоспроможності територій, інтегруючи економічні, соціальні та екологічні аспекти розвитку. Її ефективне функціонування забезпечує підвищення якості міського середовища, формування позитивного іміджу території та зміцнення її позицій у конкурентній боротьбі за ресурси, інвестиції та людський капітал.

Література

1. Philip Kotler P., Kumar V. Transformative Marketing: *Combining New Age Technologies and Human Insights*. – Springer, 2024.
2. Adetiloye T. Collaboration Planning of Stakeholders for Sustainable City Logistics Operations. – 2021.
3. European Commission. Urban Mobility Framework. – Brussels, 2021.
4. Khurshudov A. On Defining Smart Cities using Transformer Neural Networks. – 2024.
5. United Nations. World Urbanization Prospects 2022. – New York, 2022.

УДК: 338.48:640.4:004.9

Пеклун Олексій Сергійович
аспірант кафедри маркетингу та міжнародної логістики,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРАЛЬНОЇ МОДЕЛІ ОЦІНКИ ЦИФРОВОЇ ЗРІЛОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

JEL classification: *L830; M310; O330; M150; C430*

У сучасних умовах готельні підприємства функціонують у середовищі високої конкуренції, нестабільного попиту, цифровізації туристичного ринку та зростання вимог споживачів до якості сервісу. Рішення клієнтів щодо вибору готелю дедалі частіше формується в цифровому середовищі: через сайти, онлайн-платформи бронювання, соціальні мережі, мобільні додатки, відгуки, рейтинги та персоналізовані пропозиції. Туризм був одним із перших секторів, у якому бізнес-процеси активно перейшли в онлайн, зокрема завдяки розвитку цифрового бронювання авіаквитків і готелів.

Цифрова трансформація готельного бізнесу охоплює не лише використання сайту чи соціальних мереж, а й комплексну зміну управлінських, маркетингових, операційних і сервісних процесів. До таких змін належать впровадження PMS-систем, CRM-рішень, channel manager, онлайн-бронювання, revenue management, аналітики даних, чат-ботів, безконтактних платежів, цифрових програм лояльності та автоматизованих інструментів комунікації з клієнтами. Водночас багато готельних підприємств використовують цифрові технології фрагментарно. Наприклад, підприємство може мати сторінки в соціальних мережах, але не мати інтегрованої CRM-системи; використовувати онлайн-бронювання, але не аналізувати поведінку клієнтів; збирати відгуки, але не перетворювати їх на управлінські рішення. Саме тому виникає потреба в оцінці цифрової зрілості готельних підприємств як комплексного показника їхньої готовності до ефективної цифрової трансформації [1, с.1673-1689].

Проблематика цифрової зрілості активно досліджується в сучасній науковій літературі. У системному огляді Р. Тайхерта зазначено, що моделі цифрової зрілості суттєво відрізняються за складом вимірюваних параметрів, а галузево орієнтовані моделі для сфери послуг залишаються недостатньо представленими. Автор також підкреслює важливість організаційної культури як складової цифрової трансформації [2, с.1511-1528]. Дослідження X. Ka, T. Ying та J. Tang присвячене саме цифровій зрілості малих підприємств індустрії гостинності. Автори наголошують, що загальні моделі цифрової зрілості часто орієнтовані на більш розвинені компанії та не завжди підходять для малих підприємств готельно-ресторанної сфери. У їхній роботі акцент зроблено на стратегічному узгодженні цифрових рішень із бізнес-моделлю підприємства [3]. У дослідженні M. Nikopoulou та співавторів цифрова трансформація готельної індустрії розглядається через технологічні, організаційні та зовнішні драйвери. Автори встановили, що намір готелів упроваджувати цифрові технології залежить від цифрової зрілості організації, доступності фінансових ресурсів і регуляторного середовища [4, с.70].

У міжнародних звітах також підкреслюється значення цифрової трансформації для розвитку туристичної сфери. Зокрема, OECD Tourism Trends and Policies 2024 аналізує тенденції туризму в 50 країнах і наголошує на потребі формування більш стійкого, інклюзивного та конкурентоспроможного туристичного сектору. У виданні Digital Transformation of the Hotel Industry зазначено, що готельна індустрія зазнала трансформацій не лише в управлінні та операційній діяльності, а й у взаємодії зі споживачами. Попри наявність значної кількості досліджень, актуальною залишається потреба

у формуванні прикладної інтегральної моделі, яка дозволить оцінювати цифрову зрілість саме готельних підприємств з урахуванням специфіки їхньої діяльності [5, с.128-130].

Цифрову зрілість готельного підприємства доцільно розглядати як рівень його здатності стратегічно, організаційно, технологічно та кадрово використовувати цифрові інструменти для підвищення якості сервісу, ефективності управління, результативності маркетингу та формування позитивного клієнтського досвіду. На відміну від цифровізації, яка часто означає впровадження окремих технологій, цифрова зрілість відображає системність і результативність їх використання. Наприклад, наявність сайту готелю ще не свідчить про високий рівень цифрової зрілості. Важливо оцінювати, чи сайт інтегрований із системою бронювання, чи збираються дані про клієнтів, чи аналізується поведінка користувачів, чи використовуються персоналізовані пропозиції, чи впливає цифровий канал на зростання доходів.

Інтегральна модель оцінки цифрової зрілості готельного підприємства повинна відповідати таким вимогам: комплексність, вимірюваність, адаптивність, галузева специфічність, практична придатність і можливість порівняння результатів у динаміці. Комплексність означає врахування не лише технологічного, а й управлінського, маркетингового, сервісного та кадрового аспектів. Вимірюваність передбачає можливість кількісного оцінювання кожної складової. Адаптивність дає змогу використовувати модель для різних типів готелів: малих, середніх, мережевих, курортних, міських або бізнес-готелів. Запропонована інтегральна модель може бути використана готельними підприємствами для самооцінки рівня цифрового розвитку, порівняння з конкурентами, розроблення цифрової стратегії та контролю ефективності впроваджених технологій. Її застосування дозволяє не лише визначити загальний рівень цифрової зрілості, а й побачити конкретні напрями, які потребують удосконалення.

Для малих готелів модель може бути корисною як інструмент поступового планування цифровізації. Для середніх і великих готельних підприємств вона може використовуватися як елемент стратегічного аудиту. Для мережевих готелів модель дає змогу порівнювати цифрову зрілість окремих об'єктів і визначати найкращі практики управління. Особливо важливим є те, що модель поєднує технологічні, маркетингові, сервісні та кадрові чинники. Це дозволяє уникнути вузького підходу, за якого цифрова зрілість оцінюється лише через наявність програмного забезпечення. У готельному бізнесі цифрова зрілість має вимірюватися не кількістю встановлених систем, а тим, наскільки ці системи покращують управління, продажі, сервіс і клієнтський досвід.

Наукова новизна запропонованого підходу полягає у формуванні інтегральної галузево орієнтованої моделі оцінки цифрової зрілості готельних підприємств, яка враховує специфіку готельного бізнесу та поєднує в одному індексі стратегічні, технологічні, маркетингові, сервісні, аналітичні, операційні, кадрові та безпекові складові. На відміну від універсальних моделей цифрової зрілості, запропонована модель адаптована до практичних потреб готельних підприємств, оскільки включає такі специфічні елементи, як онлайн-бронювання, channel manager, робота з OTA-платформами, revenue management, цифровий клієнтський досвід, онлайн-репутація та автоматизація процесів обслуговування гостей.

Цифрова зрілість готельного підприємства є важливою умовою його конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації туристичного ринку. Вона відображає не лише рівень використання цифрових технологій, а й здатність підприємства стратегічно інтегрувати ці технології в управління, маркетинг, обслуговування клієнтів, аналітику та операційну діяльність.

Практичне застосування моделі дозволяє готельним підприємствам проводити цифровий аудит, виявляти проблемні зони, визначати пріоритети інвестування, підвищувати ефективність цифрового маркетингу, покращувати клієнтський досвід і формувати стратегічні рішення щодо цифрової трансформації. Перспективами подальших досліджень є емпірична апробація запропонованої моделі на вибірці готельних підприємств різних категорій, уточнення вагових коефіцієнтів за допомогою експертного оцінювання та розроблення цифрової панелі моніторингу рівня зрілості готелю.

Література

1. Teichert R. Digital Transformation Maturity: A Systematic Review of Literature. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis.* 2019. Vol. 67, № 6. P. 1673–1687. DOI: https://doi.org/10.11118/actaun201967061673.

2. Ka X., Ying T., Tang J. A Conceptual Model for Developing Digital Maturity in Hospitality Micro and Small Enterprises. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. 2023. Vol. 18, № 3. P. 1511–1528. DOI: https://doi.org/10.3390/jtaer18030076.

3. Nikopoulou M., et al. Determinants of Digital Transformation in the Hospitality Industry: Technological, Organizational, and Environmental Drivers. *Sustainability.* 2023. Vol. 15, № 3. Article 2736. DOI: https://doi.org/10.3390/su15032736.

4. Саєнсус М. А. Управління бізнес-процесами в епоху інноваційної конкуренції підприємств в індустрії гостинності. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* 2022. № 3–4(292–293). С. 68–73. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2022-3-4-292-293-68-73.

5. Саєнсус М. А. Підвищення ефективності управління бізнес-процесами у сфері туризму та гостинності на основі інноваційного підходу. *Інфраструктура ринку.* 2022. Вип. 66. С. 128–132. DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct66-23.

УДК: 339.138: 502.52

Обнявко Олександр Валентинович
к.е.н., доцент кафедри маркетингу та міжнародної логістики,
Одеський національний економічний університет (Україна)
Сабадирьова Антоніна Леонідівна
к.е.н., доцент кафедри економіки підприємства
та організації підприємницької діяльності,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ВПРОВАДЖЕННЯ ESG-ПІДХОДУ В ЕКОЛОГІЧНОМУ МАРКЕТИНГУ УКРАЇНИ: СТРАТЕГІЧНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

JEL classification: *M110; M310; Q570*

Впровадження ESG-підходу в екологічному маркетингу в Україні набуває стратегічного значення для підприємств, які прагнуть відповідати міжнародним критеріям сталого розвитку та зміцнювати позиції на тлі зростання світової конкуренції. Інтеграція ESG-підходу сприймається у світлі стандартів ЄС як засіб забезпечення стратегічного розвитку, посилення корпоративної культури та зростання довіри до бренду. Підприємства, які реалізують ESG-ініціативи в Україні отримують конкурентні переваги від зростання лояльності інвесторів при залученні інвестицій на тлі європейської інтеграції, попри виклики у вигляді недосконалої нормативно-законодавчої бази та фахівців. ESG-стратегія стала релевантним фактором інноваційного та стійкого розвитку українського підприємництва в умовах економічних викликів та геополітичної турбулентності. У контексті екологічного маркетингу ESG-стратегія активізує бізнес зменшити негатив впливу на довкілля; пропонує споживачам обґрунтований вибір екологічних товарів і послуг; відповідає європейській екологічній політиці. ESG-індикатори забезпечують об'єктивність та прозорість в оцінюванні результатів українських компаній, що підвищує їхню конкурентоздатність за умов світових ринків. ESG-інвестиції відкривають перспективи економічного зростання, екологічного та соціального прогресу; перетворюються на елементи міжнародної фінансової системи, що об'єднують ESG-параметри для оцінки ризиків та перспектив розвитку. ESG-критерії набувають стратегічної ролі та сприяють залученню інвестицій для довгострокового розвитку бізнесу.

ESG-критерії використовуються інвесторами, управителями активами та кредиторами для аналізу соціальних факторів й екологічних показників компаній. Удосконалення спеціалізованих фінансових продуктів, впровадження цифрової технології та стандартизація звітності сприяють прозорості та ефективності інвестицій в ESG-стратегії. Ці інструменти сприймаються як засіб мінімізації загроз, формування довгострокової вартості й сталого розвитку. Фінансові організації використовують ESG-показники в аналізі кредитоспроможності, оцінці ризиків та формуванні інвестиційного портфеля; спрямовують увагу на стійких і соціально відповідальних інвестиціях. Компанії з високими ESG-індикаторами сприймаються як інноваційні та готові до адаптації на світовому ринку. З посиленням фокуса на вуглецевій нейтральності та інклюзивному розвитку, фінансування з урахуванням ESG-стратегії, тобто ESG-фінанси, виступають засобом зниження ризиків та детермінантами довгострокової вартості. ESG-фінанси перетворюються на елементи глобальної фінансової системи, що об'єднують екологічні, соціальні та управлінські параметри для оцінки ризиків та виявлення перспектив. Обсяг світового ринку ESG-фінансів у 2024 році становив $6,8 трлн, а до 2030 року очікується зростання ринку до $11,0 трлн при щорічному прирості на 8,4% [1]. При цьому світовий ринок ESG-фінансів стикається з низкою викликів, які потребують розв’язання. Бар'єри показують відсутність універсального підходу до оцінки ESG-показників, що породжує ризики «greenwashing», тобто практику завищення або спотворення показників сталого розвитку для залучення інвестицій. Це підриває довіру інвесторів та знижує результативність впровадження ESG-стратегії. Для подолання проблем впроваджуються прозорі механізми перевірки інформації; нові аудиторські й рейтингові системи, що дозволяє об'єктивно оцінювати ESG-ризики.

Вектором подальшого розвитку є впровадження ESG-критеріїв у систему корпоративного

управління та стратегічного планування організації; формування екологічної культури, навчання персоналу; удосконалення системи контролю, обліку, звітності. Такий підхід допомагає знизити управлінські ризики, зміцнити конкурентні позиції, підвищити репутацію та посилити довіру на ринку. У стратегічній перспективі очікується розширення глобального ринку ESG-фінансів та посилення міжнародної взаємодії у цій сфері.

Імплементація ESG-підходу в практику екологічного маркетингу стверджують принципові положення, що відповідають регуляторному і діловому середовищу в Україні. По-перше, попри відсутність єдиного ESG-законодавства, окремі аспекти, пов'язані з екологічними, соціальними та управлінськими чинниками, вже закріплені в чинних нормативних актах України. Це свідчить про прагнення інтегрувати принципи сталого розвитку в ділову практику, навіть за відсутності централізованої правової ESG-основи. Закон України № 3855-IX «Про інтегроване запобігання та контроль промислового забруднення», ухвалений у 2024 р., показує необхідність екологічного контролю та управління в практичній діяльності. По-друге, уряд України у 2024 р. санкціонував «Стратегію запровадження підприємствами звітності зі сталого розвитку» до 2026 року. Така стратегія орієнтує українські підприємства у розкритті інформації в галузі екологічного впливу, соціальної відповідальності та корпоративного управління, що демонструє прагнення бізнесу до транспарентності та відповідності європейським стандартам – критичній умові для інтеграції в ЄС. Соціальна спрямованість ESG-підходу підтримується Кодексом законів про працю України, що сприяє зміцненню соціальної стійкості та культурним практикам у бізнесі. Такий правовий контекст змушує підприємства дотримуватися соціальних зобов'язань та досягненню ESG-цілей в Україні. Крім того, підприємства усвідомлюють необхідність впровадження ESG-стратегії як інструменту зниження ризиків та підвищення іміджу в умовах воєнної кризи в Україні, коли стійкість та адаптивність стають ключовими факторами виживання та успіху.

Впровадження ESG-підходу – екологічних, соціальних та управлінських критеріїв – дедалі впливає на стратегії екологічного маркетингу в бізнесі. Використовуючи ESG-підхід, українські компанії усвідомлюють, що ESG-стратегія підвищує репутацію, бренд та виступає ключовим чинником лояльності та довіри у споживачів в умовах міжнародної конкуренції. Вплив ESG-підходу в екологічному маркетингу ми розглядаємо через такі аспекти.

Вплив ESG-підходів на формування споживчих уподобань. Сучасні споживачі стають вибагливими та частіше обирають бренди, які відповідають ціннісним установкам, та ті, які продемонстрували лояльність до сталого розвитку та етичних норм. Практика показує, що між репутацією компанії та ESG-показниками присутній прямий зв'язок, що сягає 80%. Компанії, що не дотримуються ESG-принципів, ризикують втратити довіру аудиторії: лише 10% споживачів готові купувати товари з низькими ESG-рейтингами. Подібна тенденція підкреслює необхідність інтеграції екологічних факторів у маркетингові підходи, щоб відповідати етичним очікуванням цільової аудиторії.

Зміцнення іміджу бренду внаслідок ESG-підходів. Висока ESG-оцінка сприяє розвитку позитивного іміджу компанії та обґрунтовує фундамент для довгострокового успіху. Бренди, що активно впроваджують ESG-стандарти, підвищують лояльність як серед клієнтів, так і серед інвесторів, що посилює ринкові позиції.

ESG-підхід як стимул до інновацій. В умовах геополітичних викликів українські компанії більше орієнтуються на інноваційні рішення, спрямовані на розв’язання актуальних соціальних та екологічних завдань. Співпраця між бізнесом та державою в країнах світу зміцнюється для підтримки екологічних інновацій. Такий тренд для українських підприємств робить необхідним використовувати ESG-принципи як інструмент дотримання норм, або як основу для створення інноваційних продуктів і послуг, що відповідають запитам світового ринку.

Довгострокові вигоди від інтеграції ESG-підходів. Включення ESG-індикаторів у корпоративні стратегії забезпечує прозорість, об'єктивність та можливість контролю результатів для компаній, які прагнуть швидкої адаптації до повоєнних умов у динамічному економічному середовищі. Враховуючи прагнення України до інтеграції в ЄС, відповідність ESG-стандартам стає не рекомендованою, а обов'язковою умовою. Впровадження ESG-рамок дозволяє знизити ризики, оптимізувати потенціал бізнесу на світових ринків та залучати інвестиції.

Впровадження ESG-підходу впливає на споживачів у виборі товарів, зміцнює репутацію брендів та стимулює розвиток інновацій, в умовах економічних та геополітичних викликів. Для українських підприємств впровадження ESG-стратегій стає необхідністю та ключовою умовою інтеграції до європейського економічного простору та залучення прямих іноземних інвестицій.

Література

1. Environmental, Social and Governance (ESG) Finance - Global Strategic Business Report. *Research and Markets*. 01.03.2026. URL: https://www.researchandmarkets.com/reports/6110713/environmental-social-governance-esg-finance#tag-pos-7 (дата звернення: 13.04.2026).

УДК: 659.4:339.138

Рулінська Ольга Володимирівна
к.е.н., доцент кафедри маркетингу та міжнародної логістики,
Одеський національний економічний університет (Україна)
Полянська Ольга Євгеніївна
ст. викладач кафедри маркетингу та міжнародної логістики,
Одеський національний економічний університет (Україна)

PR ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОСУВАННЯ БРЕНДУ

JEL classification: *M310; M370*

В умовах посиленої конкуренції на ринку та зростаючої недовіри споживачів до традиційної реклами, в наслідок перенасичення нею, зв'язки з громадськістю (від англ. «Public Relations», PR) набувають дедалі більшого значення в якості стратегічного інструменту формування та просування бренду. Бренд в умовах гіперконкуренції та нестабільності являє собою не просто торгову марку, а цілісну систему смислів і цінностей, яка визначає ідентичність компанії в очах цільових споживачів та дозволяє збудувати довірчі відносини з ними. Інструменти PR спрямовані на встановлення взаємовигідних відносин між організацією та її цільовою аудиторією та, на відміну від платної реклами, формують довіру через незалежні медіаканали, редакційні публікації, організацію подій та розбудову репутації, що суттєво підвищує їх ефективність у процесі брендингу.

Просування бренду охоплює весь комплекс маркетингових комунікацій: рекламу, прямий маркетинг, стимулювання збуту, особистий продаж та PR. Серед цих складових PR вирізняється орієнтацією на формування саме довготривалих відносин, а не досягнення короткострокового комерційного ефекту. Більшість науковців визначають PR як системну діяльність зі встановлення взаємовигідних відносин між організацією та її цільовими аудиторіями через управління інформаційними потоками. Це суттєво відрізняє PR від реклами, де повідомлення ідентифіковані й оплачені замовником.

До основних функцій PR у просуванні бренду можна віднести формування суспільної обізнаності про бренд та його цінності; управління репутацією в медіапросторі; побудову довірчих відносин з цільовою аудиторією; кризове управління та захист бренду від репутаційних ризиків; позиціонування бренду через незалежний редакційний контент. Основні PR-інструменти, спрямовані на досягнення цих функцій, представлено у табл. 1.

Таблиця 1

Найпопулярніші PR-інструменти для розвитку бренду

Інструмент	Сильні сторони	Недоліки
Презентація бренду	Поєднує візуальні, семантичні та емоційні елементи для взаємодії бренду з аудиторією.	Не дозволяє отримати негайний зворотний зв'язок, ризик інформаційного перевантаження, обмеження впливу, залежить від якості виступу оратора.
Прес-реліз	Підвищення видимості та впізнаваності бренду; контроль над інформацією; створення офіційного інфоприводу для залучення аудиторії.	Ризик стати "інформаційним шумом"; односторонність комунікації; складна оцінка ефективності.
Інтерв'ю	Інструмент репутації та прозорості бренду; глибока та детальна інформація; актуальність та емоційність.	Можливість викривлення інформації та вибірковості висвітлення; складність з контролем емоцій
Сторітелінг	Створення емоційного зв'язку та відмежування від конкурентів: унікальна історія бренду створює його неповторний образ.	Складність створення якісного автентичного контенту; можливість неправильного інтерпретування.
Блог	Демонстрація експертності компанії; двостороння комунікація; спілкування у нативній формі; висока оперативність реагування та підтримка зв'язку з інфлюенсерами	Високі витрати часу та ресурсів; ризик негативного зворотного зв'язку; складність охвату та контролю.
Оглядова стаття	Глибина розкриття сутності бренда; управління репутацією інформативністю та аргументацією.	Низька швидкість комунікації; ризик суб'єктивності; однобічність комунікації.

Прес-конференція	Прямий та офіційний контакт із цільовою аудиторією; оперативне формування репутації та управління інформаційним полем; можливість швидкого поширення.	Перспектива втрати контролю над ситуаціюювисокі організаційні витрати; обмеженість медіа; труднощі з фокусуванням уваги.
Благодійність	Налагодження емоційного зв'язку зі споживачем та формування довгострокової лояльності; зміцнення внутрішніх комунікацій.	Ризик репутаційних втрат у випадку якщо благодійність виглядає як спроба прикрити неетичну діяльність; висока конкуренція; відсутність прозорості.
Спонсорство	Інтеграція бренду у контекст заходів, які вже цікаві цільовій аудиторії; ефект синергії - заходи отримують фінансування, а бренд - комунікаційний майданчик для взаємодії.	Високі ризики та відсутність гарантій результату; висока вартість; ризик негативних асоціацій та ризик "загубитися" серед інших спонсорів; ризик невідповідності .
Дні «відчинених дверей»	Демонструє відкритості, чесності та готовність відповідати за якість продукту; налагодження зворотного зв'язку; створення контенту для соцмереж.	Ресурсна та часова витратність; ризик «людського» чинника; не забезпечує постійної взаємодії з клієнтом.
Виставка	Емоційна залученість та інтерактивність; прямий діалог та зворотний зв'язок; візуалізація цінностей бренду..	Висока вартість; обмеженість охоплення аудиторії; обмежений час контакту; висока конкуренція; важко оцінити результат.
Прес-тур	Демонстрація діяльності «зсередини» журналістам, блогерам та лідерам думок; отримання позитивних публікацій, репортажів та відео-сюжетів.	Висока вартість організації, ризик неконтрольованого негативу від журналістів, складнощі з логістикою та труднощі щодо оцінки ефективності.
Залучення інфлюєнсерів та лідерів думок	Перенесення фокусу з прямої реклами на особисту рекомендацію; точність в виборі цільової аудиторії; економія ресурсів на створення якісного контенту; креативність.	Залежність від репутації інфлюенсера; відсутність контролю контенту. ризик «кенселінгу»: негатив, спрямований на блогера, може перекинутися на бренд,

Джерело: складено авторами на основі [1]

Як видно з табл. 1, сучасний PR-інструментарій є багаторівневим і забезпечує охоплення різних каналів комунікації - від традиційних медіа до цифрових платформ, які дозволяють брендам вести безпосередній діалог зі споживачами, формуючи лояльність і прихильність через автентичний контент.

Таким чином, PR можна визначити як стратегічний інструмент просування бренду, що забезпечує формування довіри, лояльності та стійкого позиціонування підприємства в нестабільному та висококонкурентному середовищі. Ефективність PR-комунікацій в таких умовах визначається їх інтегрованістю з загальною маркетинговою стратегією, системністю обрання інструментарію та орієнтацією на цінності цільової аудиторії.

Література

1. Salwuk-Marko, E. Strategia PR 2026 czyli jak zbudować pozycję marki, której nie da się zastąpić reklamą. *PR Manager - magazyn o public relations i skutecznej komunikacji.* URL: https://www.pr-manager.pl/artykul/strategia-pr-2026-czyli-jak-zbudowac-pozycje-marki-ktorej-nie-da-sie-zastapic-reklama (date of access: 10.04.2026).

УДК: 658.7:004.9:005.334

Саєнсус Марія Анатоліївна
д.е.н., професор, зав. кафедрой маркетингу
та міжнародної логістики,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВИХ ДВІЙНИКІВ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАВОК ДЛЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В УМОВАХ ВИСОКОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: АКЦЕНТ НА ІНДУСТРІЮ 4.0

JEL classification: *M110; M150; D810; O330; C630*

Сучасні ланцюги поставок функціонують у середовищі, яке характеризується високою динамічністю, взаємозалежністю та невизначеністю. Порушення у роботі одного постачальника, транспортного вузла, складу, виробничої лінії або інформаційної системи можуть швидко поширюватися на інші елементи мережі, формуючи так званий ефект каскадного або "хвильового" ризику. У таких умовах підприємствам недостатньо лише фіксувати наслідки збоїв після їх виникнення; необхідно заздалегідь виявляти слабкі місця, прогнозувати розвиток ризикових подій і тестувати варіанти реагування до моменту фактичної кризи [1].

Актуальність проблеми посилюється глобальними тенденціями. У звіті OECD 2025 року наголошено, що стійкість ланцюгів поставок має ґрунтуватися не на ізоляції чи повній релокації, а на гнучкості, адаптивності та узгодженості дій учасників мережі; водночас цифрові інструменти розглядаються як чинник простежуваності, підготовленості та швидкого реагування на ризики.

World Economic Forum також підкреслює, що у 2025–2027 роках ланцюги поставок перебувають під впливом геополітичної фрагментації, економічної невизначеності та потреби в цифрово підтриманих адаптивних мережах. Одним із перспективних інструментів вирішення цієї проблеми є цифровий двійник ланцюга поставок — динамічна цифрова модель, яка відображає стан фізичної мережі поставок, інтегрує дані з різних джерел і дає змогу моделювати сценарії розвитку подій. Відповідно до ISO/IEC 30173:2023, цифровий двійник розглядається через термінологію, життєвий цикл, типи, функціональні уявлення та зацікавлені сторони, що важливо для стандартизації підходів до його створення.

Поняття цифрового двійника активно розвивається в межах досліджень Індустрії 4.0, кіберфізичних систем, розумного виробництва та цифрової логістики. NIST визначає цифрові двійники як інструменти, що допомагають спостерігати, діагностувати, прогнозувати та оптимізувати виробничі системи майже в реальному часі; до їхніх функцій також належать моніторинг стану, виявлення аномалій, прогнозування поведінки системи та підтримка майбутніх операцій.

Важливий внесок у розвиток теми зробили D. Ivanov та A. Dolgui [2, 3], які запропонували концепцію digital supply chain twin для управління ризиками порушень і підвищення стійкості ланцюгів поставок в епоху Індустрії 4.0. Їхня робота розглядає цифровий двійник як комп'ютеризовану модель, що відображає стан мережі у певний момент часу та підтримує прийняття рішень щодо ризиків, відновлення й безперервності бізнесу. У попередніх дослідженнях Ivanov і Dolgui також пов'язували цифрові двійники з управлінням ефектом поширення збоїв, стійкістю та аналітикою ризиків у цифрових ланцюгах поставок.

Систематичні огляди 2025 року підтверджують, що цифрові двійники у ланцюгах поставок посилюють видимість, гнучкість, координацію та якість управлінських рішень, особливо за умови інтеграції з IoT, штучним інтелектом і блокчейном. Окремі дослідження також показують, що цифровий двійник може використовуватися для аналізу стійкості багаторівневих ланцюгів поставок за короткострокових і довгострокових порушень, включаючи одночасну дію кількох кризових факторів. Разом із тим наукова проблема залишається відкритою: більшість підприємств мають фрагментовані інформаційні системи, нерівномірну якість даних, обмежену інтеграцію з партнерами та недостатній рівень аналітичної зрілості. Тому потребує подальшого розвитку саме методичний підхід до формування цифрового двійника ланцюга поставок як ризик-орієнтованої системи управління. Цифровий двійник ланцюга поставок доцільно розглядати як динамічну цифрову модель мережі постачальників, виробничих потужностей, складів, транспортних каналів, інформаційних потоків, запасів, замовлень і споживчого попиту, яка синхронізується з реальними процесами та використовується для аналізу, прогнозування й підтримки управлінських рішень.

На відміну від звичайної цифрової моделі або інформаційної панелі, цифровий двійник має

три принципові ознаки: динамічність — модель оновлюється на основі поточних або близьких до поточних даних; аналітичність — система не лише відображає стан об'єктів, а й прогнозує можливі відхилення; управлінська спрямованість — результати моделювання використовуються для вибору рішень: зміни маршруту, перерозподілу запасів, заміни постачальника, коригування виробничого плану або рівня страхового запасу[4].

У контексті Індустрії 4.0 цифровий двійник є не ізольованою програмою, а елементом кіберфізичної системи, у якій фізичні об'єкти, цифрові платформи, алгоритми штучного інтелекту та люди, що приймають рішення, взаємодіють у єдиному інформаційному контурі. Індустрія 4.0 створює технологічну основу для цифрових двійників ланцюгів поставок [5].

На основі симуляції цифровий двійник пропонує варіанти: переключення на альтернативного постачальника, зміна маршруту, збільшення страхового запасу, перенесення виробництва, зміна графіка постачання або пріоритетності клієнтських замовлень. Запропонований підхід дає змогу розглядати цифровий двійник не лише як технологічну інновацію, а як інструмент стратегічного управління ризиками. Його цінність полягає у здатності поєднувати операційні дані, аналітичні моделі та сценарне мислення. Це особливо важливо в умовах високої невизначеності, коли управлінські рішення мають прийматися швидко, але на основі достатньо обґрунтованої інформації.

Основні переваги цифрових двійників ланцюгів поставок: підвищення прозорості операцій; раннє виявлення ризиків; прогнозування дефіцитів і затримок; оцінювання альтернативних сценаріїв; скорочення часу реагування; підвищення стійкості ланцюга поставок; зменшення залежності від інтуїтивних рішень; підтримка міжфункціональної координації. Водночас існують і обмеження. До них належать висока вартість впровадження, потреба у якісних даних, кібербезпекові загрози, складність інтеграції з партнерами, дефіцит цифрових компетентностей, ризик надмірної довіри до алгоритмів і складність валідації моделей. Тому цифровий двійник має розглядатися не як повна заміна управлінського досвіду, а як інтелектуальна система підтримки рішень. Ключовою умовою ефективності такої архітектури є не лише наявність даних, а й їхня якість, своєчасність, сумісність і захищеність. NIST у роботі щодо стандартів цифрових двійників підкреслює, що через міждисциплінарність і складність технології існують виклики, пов'язані з визначенням цифрового двійника, його реалізацією у виробничих системах і забезпеченням довіри до нього.

У результаті дослідження встановлено, що цифровий двійник ланцюга поставок є одним із ключових інструментів управління ризиками в умовах високої невизначеності. Його формування базується на інтеграції технологій Індустрії 4.0, зокрема IoT, штучного інтелекту, великих даних, хмарних технологій, кіберфізичних систем, імітаційного моделювання та предиктивної аналітики.

Запропоновано концептуальну архітектуру цифрового двійника, яка охоплює фізичний, інформаційний, аналітичний, імітаційно-оптимізаційний, ризик-орієнтований та управлінський рівні. Обґрунтовано, що ефективність цифрового двійника визначається не лише технологічною інфраструктурою, а й якістю даних, зрілістю управлінських процесів, готовністю персоналу та рівнем взаємодії між учасниками ланцюга поставок.

Практичне значення запропонованого підходу полягає у можливості його використання підприємствами для підвищення стійкості ланцюгів поставок, зменшення втрат від збоїв, оптимізації запасів, вибору альтернативних маршрутів і формування сценаріїв реагування на кризові події.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення кількісних моделей оцінювання ефективності цифрових двійників, методів їх валідації та адаптації до галузевих особливостей українських підприємств.

Література

1. Саєнсус М. А., Карнаухова Г. С. До питання управління ризиками в ланцюгах постачань в умовах стохастичної невизначеності. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2018. Вип. 22. С. 525–531. URL: https://global-national.in.ua/issue-22-2018/30-vipusk-22-kviten-2018-r/3953-saensus-m-a-karnaukhova-g-s-do-pitannya-upravlinnya-rizikami-v-lantsyugakh-postachan-v-umovakh-stokhastichnoji-neviznachenosti (дата звернення: 10.04.2026).

2. Ivanov D., Dolgui A. New disruption risk management perspectives in supply chains: digital twins, the ripple effect, and resileanness. *IFAC-PapersOnLine.* 2019. Vol. 52, Issue 13. P. 337–342. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2019.11.138.

3. Ivanov D., Dolgui A. A digital supply chain twin for managing the disruption risks and resilience in the era of Industry 4.0. *Production Planning & Control.* 2021. Vol. 32, No. 9. P. 775–788. DOI: https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1768450.

4. Naumenko M., Valiavska N., Saiensus M., Ptashchenko O., Nikitiuk V., Saliuk A. Optimization model of the enterprise logistics system using information technologies. *International Journal of Management.* 2020. Vol. 11, No. 5. P. 54–64. DOI: https://doi.org/10.34218/IJM.11.5.2020.006.

5. Саєнсус М. А. Поняття і критерії сталого функціонування логістичних систем. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2019. Вип. 1(69), ч. 2. С. 72–77. DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-1-34.

УДК: 658.012.4:005.94

Сало Яна Вікторівна
к.е.н., доцент кафедри маркетингу та міжнародної логістики,
Одеський національний економічний університет (Україна)

МАРКЕТИНГ ЗНАНЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

JEL classification: *M310; O310*

Трансформаційні процеси, що відбуваються в економіці, зумовлюють зміну домінант розвитку підприємств, серед яких ключового значення набувають знання, інформація та інтелектуальні ресурси. У межах інтелектуалізації економіки саме здатність підприємства формувати, акумулювати, інтерпретувати та комерціалізувати знання визначає його конкурентні позиції та довгострокові перспективи розвитку. Це актуалізує необхідність переосмислення підходів до управління розвитком підприємства, зокрема з позицій інтеграції інструментів, орієнтованих на роботу із знаннями як стратегічним ресурсом. У цьому контексті особливого значення набуває концепція маркетингу знань, яка передбачає не лише управління потоками знань усередині підприємства, але й їх адаптацію до потреб ринку, створення доданої цінності на основі знань та формування стійких взаємовідносин із зацікавленими сторонами. Такий підхід дозволяє розглядати маркетинг знань як інтеграційний інструмент, що поєднує процеси генерації знань, їх трансформації у ринкові пропозиції та використання у стратегічному управлінні розвитком підприємства [1, С. 205]. У науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування маркетингу знань, що зумовлює необхідність уточнення його змістовного наповнення в контексті управління розвитком підприємства. Під маркетингом знань доцільно розуміти інтегровану управлінсько-маркетингову діяльність підприємства, спрямовану на ідентифікацію, формування, адаптацію, поширення та комерціалізацію знань із метою створення споживчої цінності, забезпечення ефективних управлінських рішень і досягнення стратегічного розвитку підприємства. Маркетинг знань як інструмент управління розвитком підприємства виконує комплекс взаємопов'язаних функцій, реалізація яких забезпечує трансформацію знань у стратегічний ресурс розвитку. До ключових функцій маркетингу знань доцільно віднести:

1. Ідентифікаційну функцію, що передбачає виявлення релевантних знань, їх джерел та носіїв у межах підприємства і зовнішнього середовища. Реалізація цієї функції дозволяє сформувати інформаційну базу для подальшого використання знань у процесі управління.
2. Формуючу функцію, яка полягає у створенні нових знань на основі синтезу наявного досвіду, аналітичних даних та інноваційних підходів. У межах цієї функції знання виступають як результат інтелектуальної діяльності підприємства.
3. Адаптаційну функцію, що забезпечує приведення знань у відповідність до вимог ринку, потреб споживачів та стратегічних цілей підприємства.
4. Комунікаційну функцію, яка передбачає поширення знань як усередині підприємства, так і у взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами. Це сприяє формуванню довіри, підвищенню прозорості та зміцненню ринкових позицій підприємства.
5. Комерціалізаційну функцію, що полягає у перетворенні знань у ринковий продукт або конкурентну перевагу, яка генерує економічний ефект. У цьому контексті знання виступають як джерело доданої вартості.

Сукупна реалізація зазначених функцій забезпечує інтеграцію маркетингу знань у систему управління розвитком підприємства, що дозволяє підвищити ефективність прийняття управлінських рішень та забезпечити стійкі конкурентні переваги.

Поглиблення теоретичних положень щодо ролі маркетингу знань у системі управління розвитком підприємства потребує не лише визначення його функціонального наповнення, але й означення внутрішньої логіки взаємодії ключових елементів цього процесу. Особливої уваги набуває необхідність відображення взаємозв'язків між знаннями як стратегічним ресурсом, механізмами їх ринкової трансформації та управлінськими рішеннями, що формують траєкторію розвитку підприємства. Структурно-функціональна модель маркетингу знань дозволяє комплексно представити процес трансформації знань у фактор розвитку підприємства, а також відобразити роль маркетингових інструментів у забезпеченні адаптивності та ефективності управління, а також - інтегрує ресурсний, процесний та результативний підходи, що забезпечує цілісне бачення місця маркетингу знань у системі управління розвитком підприємства (Рис. 1).

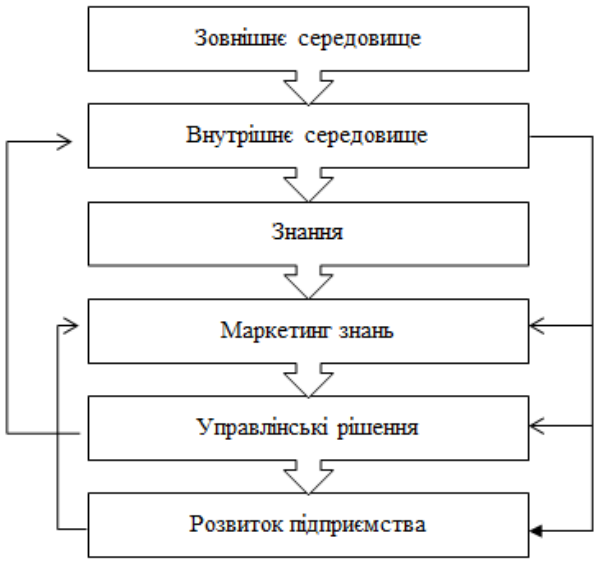


Рис. 1. Структурно-функціональна модель маркетингу знань у системі управління розвитком підприємства

Джерело: побудовано автором.

Наведена структурно-функціональна модель дозволяє розглядати маркетинг знань як системоутворюючий елемент управління розвитком підприємства, що забезпечує інтеграцію інтелектуальних ресурсів у процеси прийняття управлінських рішень. На відміну від традиційних підходів, у межах яких знання виконують допоміжну роль, запропонований підхід акцентує увагу на їх активній трансформації у джерело створення споживчої цінності та формування конкурентних переваг. Сутнісною характеристикою моделі є поєднання ресурсного, процесного та результативного аспектів управління, що дозволяє комплексно охарактеризувати взаємозв'язок між формуванням знань, їх ринковою адаптацією та впливом на результати діяльності підприємства. При цьому маркетинг знань виступає як механізм узгодження внутрішнього потенціалу підприємства із вимогами зовнішнього середовища, забезпечуючи відповідність управлінських рішень актуальним ринковим викликам.

Отже, маркетинг знань виступає важливим інструментом управління розвитком підприємства, який забезпечує трансформацію знань із ресурсу в активний фактор формування конкурентних переваг. Запропонований підхід до трактування маркетингу знань розширює його змістовне наповнення, поєднуючи процеси ідентифікації, формування, адаптації, поширення та комерціалізації знань із механізмами прийняття управлінських рішень. Інтеграція маркетингу знань у систему управління розвитком підприємства сприяє підвищенню ефективності використання інтелектуального потенціалу, посиленню клієнтоорієнтованості та забезпеченню інноваційного розвитку. Розроблена структурно-функціональна модель підтверджує системний характер маркетингу знань і дозволяє розкрити його роль як інтеграційного елемента, що забезпечує узгодження внутрішніх можливостей підприємства із вимогами зовнішнього середовища.

Література

1. Ілляшенко С. М. Маркетинг знань в системі інноваційного розвитку університету / С. М. Ілляшенко, Н. С. Ілляшенко // У*правління проєктами. Перспективи розвитку проєктного та нейроменеджменту, інформаційних технологій управління, технологій створення та використання об'єктів права інтелектуальної власності* : матеріали 4-ї Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 24-25 берез. 2022 р. / за ред. В. О. Петренка. Дніпро : Юрсервіс, 2022. С. 204-207.

УДК: 339.138:658.8

Стрій Любов Олексіївна
д.е.н., професор кафедри маркетингу та міжнародної логістики,
Одеський національний економічний університет (Україна)
Баранова Кристина Сергіївна
здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,
факультету міжнародної економіки,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ІНТЕГРАЦІЯ МАРКЕТИНГУ ТА ЛОГІСТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ДОРОЖНЬО-БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

JEL classification: *M310; M150; M110*

У сучасних умовах нестабільності ринкового середовища та ускладнення ланцюгів постачання особливої актуальності набуває інтеграція маркетингу та логістики як ключових функціональних підсистем підприємства.

Для підприємств дорожньо-будівельної галузі, діяльність яких характеризується високою залежністю від матеріально-технічного забезпечення та дотримання строків виконання робіт, узгодження попиту і постачання є критично важливим фактором ефективності.

За даними дослідження McKinsey & Company, впровадження цифрових та інтегрованих рішень у ланцюгах постачання дозволяє знизити операційні витрати до 30%, скоротити рівень запасів до 75% та зменшити втрати продажів до 75%, одночасно значно підвищуючи гнучкість ланцюгів постачання. Крім того, автоматизація процесів планування дає змогу автоматизувати 80–90% відповідних операцій, що підвищує точність прогнозування та якість управлінських рішень [1].

Дослідження вказує на актуальність теми і доводить, що інтеграція маркетингу та логістики виступає важливим інструментом забезпечення ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності підприємств у наші дні.

Маркетинг і логістика є взаємопов'язаними функціональними складовими діяльності підприємства, де маркетинг орієнтований на виявлення та формування попиту, а логістика – на ефективне забезпечення його задоволення шляхом управління потоками ресурсів, інформації та послуг. В умовах сучасності їх взаємодія реалізується через концепцію маркетинг-логістики (marketing logistics або supply chain integration), яка передбачає узгодження процесів створення цінності для споживача та її своєчасної доставки [2].

Такий підхід дозволяє підприємствам досягати синергії між попитом і пропозицією, оптимізувати витрати, підвищувати рівень обслуговування клієнтів і забезпечувати більш ефективне використання ресурсів. У результаті інтеграція маркетингу та логістики виступає важливим чинником підвищення конкурентоспроможності та загальної ефективності діяльності підприємства.

Дорожньо-будівельна галузь характеризується низкою специфічних особливостей, що визначають підходи до управління підприємствами. Насамперед, діяльність має проєктний характер, оскільки кожен об'єкт будівництва є унікальним і реалізується в межах чітко визначених параметрів, ресурсів і термінів. Водночас галузь відзначається високою матеріаломісткістю та значною залежністю від постачання, адже виконання робіт потребує великих обсягів будівельних матеріалів, техніки та ресурсів, своєчасне надходження яких є критично важливим.

А також однією з ключових особливостей є критичність строків виконання робіт, оскільки затримки можуть призводити до суттєвих фінансових втрат, штрафних санкцій та погіршення репутації підприємства. У сукупності ці фактори зумовлюють необхідність ефективної координації процесів планування, постачання та реалізації проєктів.

Основні напрями інтеграції маркетингу та логістики передбачають комплексне узгодження бізнес-процесів підприємства з метою підвищення його ефективності. Важливу роль відіграє інформаційна інтеграція, яка реалізується через використання сучасних систем управління, таких як CRM, ERP та аналітичні платформи, що забезпечують обмін даними між підрозділами та підвищують обґрунтованість управлінських рішень.

Зокрема, CRM-системи орієнтовані на управління взаємовідносинами з клієнтами, дозволяючи акумулювати дані про попит, поведінку споживачів і історію взаємодії, що є основою для формування маркетингових рішень. ERP-системи, у свою чергу, інтегрують внутрішні бізнес-процеси підприємства, охоплюючи планування ресурсів, закупівлі, виробництво та фінанси, і забезпечують

координацію матеріальних та інформаційних потоків [3].

Аналітичні платформи (BI-системи) доповнюють ці інструменти, здійснюючи обробку великих обсягів даних, виявлення закономірностей і підтримку прогнозування [4].

Не менш значущим є спільне планування попиту, ресурсів і постачання, що дозволяє узгодити виробничі можливості з потребами ринку та мінімізувати ризики дефіциту або надлишкових запасів. Інтеграція також сприяє більш ефективному управлінню клієнтським досвідом, оскільки забезпечує своєчасне виконання замовлень і підвищення рівня сервісу.

Додатково, узгодження маркетингових і логістичних рішень дозволяє оптимізувати витрати підприємства шляхом раціонального використання ресурсів і скорочення непродуктивних витрат. У підсумку це сприяє формуванню єдиної стратегії розвитку підприємства, орієнтованої на досягнення довгострокових конкурентних переваг.

Інтеграція маркетингу та логістики на підприємствах супроводжується низкою проблем, що ускладнюють ефективну взаємодію цих функцій. Однією з ключових є організаційна роз'єднаність підрозділів, коли маркетинг і логістика функціонують ізольовано, мають різні цілі та показники ефективності. Це призводить до неузгодженості рішень і конфліктів інтересів.

Важливою проблемою також є недостатній рівень цифровізації та відсутність єдиних інформаційних систем, що ускладнює обмін даними та знижує якість планування. Ще одним бар'єром виступає опір змінам з боку персоналу, оскільки інтеграція потребує трансформації бізнес-процесів і перегляду усталених підходів до управління.

Практичні аспекти інтеграції маркетингу та логістики доцільно розглянути на прикладі VINCI Construction – одного з провідних європейських підприємств у сфері будівництва та інфраструктури. У діяльності компанії інтеграція реалізується через поєднання процесів планування проєктів, управління попитом на будівельні послуги та логістичного забезпечення ресурсами.

Зокрема, компанія використовує інноваційні цифрові рішення, такі як BIM (Building Information Modeling), що дозволяє об'єднувати дані про проєктування, постачання ресурсів і виконання будівельних робіт в єдиному інформаційному середовищі. Це забезпечує узгодження маркетингових рішень щодо проєктів із логістичними можливостями їх реалізації [5].

Крім того, впровадження цифрових платформ сприяє підвищенню прозорості процесів і координації між усіма учасниками проєкту, включаючи підрядників, постачальників і замовників. Завдяки цьому досягається більш точне планування потреб у ресурсах, оптимізація постачання та зменшення ризиків затримок. Інтеграція також проявляється у використанні інструментів для моніторингу виконання робіт у реальному часі, що дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту та умов реалізації проєктів.

Таким чином, практичне застосування цифрових технологій у VINCI Construction демонструє, що інтеграція маркетингу та логістики забезпечує підвищення ефективності управління проєктами, оптимізацію витрат і покращення якості обслуговування клієнтів.

Отже, інтеграція маркетингу та логістики є важливим чинником підвищення ефективності діяльності підприємств, особливо у дорожньо-будівельній галузі, де ключове значення мають узгодженість попиту, постачання та виконання робіт. Поєднання цих функцій дозволяє забезпечити ефективне створення та доставку цінності для споживача, оптимізувати витрати та підвищити рівень обслуговування. Водночас успішна інтеграція потребує подолання організаційних і технологічних бар'єрів та впровадження сучасних цифрових рішень. У результаті інтегрований підхід сприяє зміцненню конкурентоспроможності та забезпеченню сталого розвитку підприємств.

Література

1. Supply Chain 4.0: McKinsey Insights. *Scribd.* URL: https://surli.cc/wjxpyw (date of access: 11.04.2026).
2. *Marketing logistics: the supply chain as added value. Mecalux International* / Warehouse Storage Solutions. URL: https://surli.cc/yxixnd (date of access: 11.04.2026).
3. *Everything you wanted to know about ERP-CRM systems: modules, benefits.* LBS Cloud. URL: https://lbs.systems/blog/lbs-cloud-2/about-erp-and-crm-systems-5 (date of access: 11.04.2026).
4. *Що таке BI-система? Як працює і для чого потрібна бізнесу Business Intelligence (BI).* Datawiz.io. URL: https://datawiz.io/uk/blog/what-is-bi-system-business-intelligence (дата звернення: 11.04.2026).
5. *Innovation - Digital & Technology - VINCI Construction*. VINCI Construction. URL: https://vinci-construction.com/en/engagements/innovation_eng/innovation-digital-technology/ (date of access: 11.04.2026).

УДК: 339.138:656.2:355.4

Стрій Любов Олексіївна
д.е.н., професор кафедри маркетингу та міжнародної логістики,
Одеський національний економічний університет (Україна)
Тищенко Даніл Васильович
здобувачка вищої освіти факультету міжнародної економіки,
Одеський національний економічний університет (Україна)

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

JEL classification: *M310; L910; F520*

Сучасний воєнний конфлікт на території України став безпрецедентним випробуванням для вітчизняного бізнесу загалом і логістичної галузі зокрема. Підприємства транспортного та вантажоперевізного сектору опинились у принципово нових умовах, що вимагають перегляду усталених маркетингових підходів і пошуку нестандартних стратегічних рішень. Глобальні ланцюги постачань зазнали суттєвого переформатування, внутрішні маршрути зазнали руйнувань, а потреби клієнтів кардинально трансформувались [1].

Під маркетинговою стратегією логістичної компанії в умовах воєнного часу слід розуміти систему скоординованих рішень щодо позиціонування, цінової політики, асортименту послуг і комунікацій, спрямованих на збереження конкурентоспроможності та задоволення попиту в нестабільному середовищі. Принципова відмінність від мирного часу полягає у пріоритизації гнучкості й швидкості реагування над довгостроковим плануванням [2].

Аналіз діяльності українських логістичних компаній у 2022–2025 рр. засвідчує кілька ключових тенденцій адаптації маркетингових стратегій. По-перше, відбулась переорієнтація на нові логістичні коридори: після закриття традиційних маршрутів через Азовське море та обмежень чорноморського судноплавства компанії активно опанували залізничні та автомобільні маршрути до країн ЄС через Польщу, Румунію та Угорщину, що зумовило перегляд тарифної сітки та переорієнтацію маркетингових комунікацій на нових цільових клієнтів [3].

По-друге, зросла роль цифрових каналів просування. В умовах обмеженої фізичної присутності та зміщення клієнтів за кордон digital-маркетинг (SEO, контент-маркетинг, таргетована реклама у LinkedIn та Google Ads) перетворився з допоміжного інструменту на основний канал генерації лідів [4]. Компанії, що своєчасно інвестували у розвиток онлайн-присутності, змогли залучити нових клієнтів серед українського бізнесу, що релокувався до ЄС.

По-третє, спостерігається перегляд цінових стратегій. Зростання операційних витрат (паливо, страхування вантажів у зонах ризику, додаткові охоронні заходи) змусило компанії переходити від фіксованих тарифів до динамічного ціноутворення з відкритою комунікацією про структуру витрат. Така прозорість стала елементом позиціонування і сприяє зміцненню довіри клієнтів.

Трансформація ціннісної пропозиції – ще один ключовий аспект адаптації. Якщо до 2022 р. пріоритетними конкурентними перевагами були ціна та швидкість, то в умовах воєнного часу на перший план вийшли надійність, безпека вантажів і гнучкість маршрутизації. Компанії, що сформували стійку репутацію відповідального партнера у кризовий період, отримали суттєві конкурентні переваги у довгостроковій перспективі [5].

В умовах загальної невизначеності клієнти потребують більш інтенсивної комунікації та персонального контакту. Успішні логістичні компанії збільшили частоту взаємодії з ключовими клієнтами, впровадили системи проактивного інформування про статус вантажів і перебої, що суттєво знизило відтік клієнтської бази навіть за наявності об'єктивних операційних труднощів.

У постконфліктний період логістичним компаніям слід зосередитись на таких стратегічних маркетингових пріоритетах: відновлення бренду з акцентом на доведену антикризову стійкість; системна диверсифікація клієнтської бази з виходом на ринки ЄС; інвестиції у програми лояльності для конвертації ситуативних клієнтів воєнного часу у довгострокових партнерів.

Таким чином, воєнний час, попри очевидні руйнівні наслідки, став каталізатором прискореної маркетингової трансформації логістичної галузі України. Компанії, що обрали стратегію активної адаптації замість очікування, не лише зберегли позиції на ринку, а й сформували конкурентні переваги, що стануть основою для повоєнного зростання.

Література

1. Корнієнко Т. О. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2023. № 49. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-65
2. Пачева Н. О., Лутай Л. А. Стратегічний маркетинг у воєнний та післявоєнний час. *Економіка та суспільство.* 2023. № 52. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-24
3. Крикавський Є. В., Чорноиська Н. В., Довгунь О. С., Гайванович Н. В., Леонова С. В. Defining supply chain resilience during wartime. *Східно-Європейський журнал передових технологій.* 2023. № 1/13 (121). С. 32–46. DOI: https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.272877
4. Сало Я. В., Кочевой М. О. Маркетингові комунікації в умовах воєнного періоду: зміни та особливості. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-45
5. Ivanov D., Dolgui A. Towards resilient and viable supply chains: a multidimensional model and empirical analysis. *International Journal of Production Research.* 2025. DOI: https://doi.org/10.1080/00207543.2025.2470350 (Scopus, Web of Science)

УДК: 658.7:339.138

Тарасова Кристина Ігорівна
к.е.н., доц., доцент кафедри маркетингу та міжнародної логістики,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ЗЕЛЕНА ЛОГІСТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ЦІННОСТІ БРЕНДУ

JEL classification: *M310; L910; Q560*

У сучасних умовах посилення екологічних викликів, зростання екологічної свідомості споживачів та трансформації конкурентного середовища підприємства змушені переглядати традиційні підходи до формування маркетингової цінності бренду. Одним із ключових напрямів таких змін виступає інтеграція принципів сталої розвитку у логістичні процеси, що отримало узагальнену назву «зелена логістика».

Зелена логістика передбачає організацію та управління матеріальними, інформаційними та сервісними потоками з урахуванням мінімізації негативного впливу на довкілля. Йдеться про оптимізацію транспортних маршрутів, зниження викидів парникових газів, впровадження енергоефективних технологій, використання екологічного пакування, а також розвиток зворотної логістики. У цьому контексті логістика виходить за межі функціонального забезпечення діяльності підприємства та трансформується у важливий елемент формування споживчої цінності.

Сучасні споживачі дедалі більше враховують екологічні аспекти діяльності компаній при прийнятті рішень про купівлю, що підтверджується результатами міжнародних досліджень: за даними Nielsen, близько 73% споживачів у світі готові змінювати свої споживчі звички з метою зменшення негативного впливу на довкілля [1]. Це обумовлює необхідність інтеграції екологічних характеристик логістичних процесів у маркетингові комунікації бренду. Провідні компанії активно використовують цей підхід: зокрема, Amazon реалізує програму електрифікації доставки та планує досягти нульових викидів вуглецю до 2040 року, а IKEA вже забезпечує значну частину міських доставок за допомогою електротранспорту та впроваджує екологічне пакування. У свою чергу, DHL у межах стратегії GoGreen декларує скорочення викидів CO_2 до нуля до 2050 року. Використання «зелених» логістичних практик дозволяє підприємствам формувати додаткові нематеріальні переваги, підвищувати рівень довіри, зміцнювати репутацію та забезпечувати довгострокову лояльність клієнтів, перетворюючи логістику з операційної функції на важливий елемент маркетингової цінності бренду в умовах посилення ESG-трендів та зростання ролі сталого споживання.

Важливим аспектом є те, що зелена логістика виступає не лише інструментом зниження витрат або екологічного навантаження, але й ефективним засобом диференціації бренду на ринку. В умовах зростаючої конкуренції та насиченості ринків саме нематеріальні характеристики, зокрема екологічна відповідальність, дедалі частіше визначають вибір споживача. За даними Nielsen [1], понад 70% споживачів у світі готові обирати бренди, які демонструють екологічну відповідальність, навіть за умови вищої ціни. Дослідження IBM Institute for Business Value [2] також підтверджує цю тенденцію: близько 57% споживачів змінюють свої купівельні звички з метою зменшення негативного впливу на довкілля, а понад 60% готові платити більше за продукцію екологічно відповідальних компаній. Це свідчить про формування нового типу споживчої поведінки, де логістичні процеси стають частиною сприйняття бренду.

У цьому контексті зелена логістика трансформується у стратегічний інструмент формування брендової ідентичності. Компанії, які впроваджують екологічно орієнтовані логістичні рішення, отримують можливість позиціонувати свою продукцію як інноваційну, соціально відповідальну та таку, що відповідає принципам сталого розвитку. Maersk впроваджує використання суден на метанолі з низьким рівнем викидів, позиціонуючи себе як лідера «зеленої» трансформації у глобальній морській логістиці. У свою чергу, Unilever активно працює над скороченням вуглецевого сліду ланцюгів постачання та оптимізацією пакування, інтегруючи ці досягнення у свою бренд-стратегію.

Крім того, впровадження принципів зеленої логістики має безпосередній вплив на вартість бренду та його інвестиційну привабливість. За оцінками Kantar, бренди, які активно інтегрують принципи сталого розвитку у свою діяльність, демонструють більш високі темпи зростання та рівень довіри з боку споживачів. У звітах компанії зазначається, що так звані «meaningful brands» зростають швидше за ринок у середньому на 2–3% щорічно, а також мають вищий рівень емоційної прихильності споживачів. Подібні висновки містяться і в аналітичних матеріалах Interbrand, де підкреслюється, що екологічна складова дедалі частіше впливає на позиції брендів у глобальних рейтингах вартості.

Окремої уваги заслуговує і той факт, що зелена логістика формує нові стандарти взаємодії з клієнтами. Наприклад, компанії дедалі частіше інтегрують екологічні характеристики доставки у клієнтський досвід та комунікації. Так, Zalando надає споживачам інформацію про вуглецевий слід замовлення та пропонує більш екологічні варіанти доставки, включаючи об'єднання відправлень. H&M використовує перероблюване пакування та впроваджує програми збору використаного одягу, інтегруючи логістичні процеси у загальну стратегію сталого розвитку бренду. У свою чергу, UPS розвиває сервіси «зелених» доставок із використанням електротранспорту та альтернативних видів палива, що також комунікується клієнтам як додаткова цінність послуги.

Подібні практики поступово поширюються і на українському ринку. Зокрема, Нова пошта впроваджує проєкти з оптимізації маршрутів, використання енергоефективних рішень та скорочення споживання пакувальних матеріалів, що також стає частиною її публічної комунікації. Такі ініціативи сприяють формуванню позитивного сприйняття бренду як інноваційного та відповідального.

У результаті логістичні процеси трансформуються з фонової операційної функції у видимий елемент маркетингової цінності бренду, який безпосередньо впливає на рішення про купівлю. Споживач отримує не лише товар чи послугу, але й додаткову нематеріальну цінність у вигляді участі у відповідальному споживанні, що підсилює емоційний зв'язок із брендом та сприяє формуванню довгострокової лояльності.

Разом з тим, впровадження принципів зеленої логістики потребує системного підходу, значних інвестицій у технології, трансформації бізнес-процесів та ефективної комунікації зі стейкхолдерами. Перехід до екологічно орієнтованих логістичних моделей пов'язаний із необхідністю модернізації транспортних засобів, впровадження енергоефективних рішень, цифровізації ланцюгів постачання та переходу до циркулярних моделей використання ресурсів. За оцінками International Energy Agency, транспортний сектор генерує близько 24% глобальних викидів CO_2 від енергетики, що зумовлює зростання тиску на бізнес щодо декарбонізації логістичних процесів. Водночас, за даними McKinsey & Company, впровадження «зелених» рішень у ланцюгах постачання може потребувати початкових інвестицій у межах 5–10% операційних витрат, однак у довгостроковій перспективі сприяє їх оптимізації за рахунок підвищення ефективності та зниження ресурсомісткості.

Важливим викликом є також необхідність перебудови управлінських підходів та інтеграції принципів сталого розвитку у стратегічне планування. Зокрема, компанії змушені переходити від фрагментарного впровадження окремих екологічних ініціатив до комплексного управління ланцюгами постачання з урахуванням ESG-критеріїв. Це передбачає тісну взаємодію з постачальниками, логістичними партнерами та споживачами, а також забезпечення прозорості процесів.

Особливої уваги потребує узгодження логістичних та маркетингових стратегій, оскільки саме їх синергія забезпечує максимальний ефект у формуванні цінності бренду. Недостатньо лише впроваджувати екологічні рішення – необхідно ефективно комунікувати їх споживачам, формуючи відповідне сприйняття бренду. У цьому контексті важливу роль відіграє уникнення явища «greenwashing», яке може суттєво підірвати довіру до компанії. За результатами досліджень European Commission, значна частка екологічних заяв компаній потребує підтвердження, що підсилює вимоги до прозорості та достовірності маркетингових комунікацій [3].

Зелена логістика сьогодні перетворюється на важливий стратегічний інструмент формування маркетингової цінності бренду, поєднуючи екологічну відповідальність із конкурентними перевагами. Її інтеграція у маркетингові та логістичні стратегії сприяє підвищенню довіри споживачів, зміцненню репутації та зростанню вартості бренду. Водночас результативність таких рішень визначається комплексністю підходу, прозорістю комунікацій та узгодженістю дій підприємства в межах концепції сталого розвитку.

Література

1. *European Commission. Environmental claims in the EU*: Inventory and reliability assessment. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2020. URL: https://op.europa.eu (дата звернення: 13.04.2026).
2. *IBM Institute for Business Value. Consumers want it all*: Hybrid shopping, sustainability, and purpose-driven brands. Armonk : IBM Corporation, 2022. URL: https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value (дата звернення: 13.04.2026).
3. *European Commission. Screening of websites for 'greenwashing': half of green claims lack evidence.* 2021. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_21_269 (дата звернення: 13.04.2026).

УДК: 339.138 : 004.8

Федірко Віктор Олександрович
аспірант кафедри маркетингу та міжнародної логістики,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ВИКОРИСТАННЯ КАСТОМІЗОВАНИХ ШІ-АСИСТЕНТІВ У ДІДЖИТАЛ-МАРКЕТИНГУ

JEL classification: *M310; O330*

Із появою та широким розповсюдженням технологічних інструментів, що самостійно створюють та перероблюють інформацію, які були об'єднані поняттям генеративний штучний інтелект(ГШІ), зокрема ChatGPT, почалось безліч дискусій щодо етичності їх використання у різноманітних сферах людського життя[1, с. 3]. В той самий час приділяється недостатньо уваги підходам до його ефективного використання та інтеграції у бізнес-процеси підприємств. А саме це є критично важливим для позитивного впливу технології на економічний розвиток суспільства. В цій роботі ми розглянемо інтеграцію кастомізованих GPT у бізнес-процеси малих підприємств на прикладі їх використання у процесах налаштування пошукових рекламних кампаній Google Ads в рамках роботи діджитал-агентства.

Одночасно із тим, як частота використання великих мовних моделей зростає з кожним роком, користувачі часто залишаються незадоволеними даними, які отримують у відповідь на свої промпти. При цьому найчастіша причина цього є нерозуміння фундаментальних принципів роботи LLM та невміння використовувати доступний кожному функціонал[2, с. 1-2].

Одним із рішень, які OpenAI запровадили для подолання розриву між очікуваними відповідями від моделі та отриманими результатами, став функціонал кастомізованих GPT. Це рішення було презентоване наприкінці 2023 року, і згодом знайшло своє відображення у інших базових моделях під різними назвами. Фактично воно дозволяє без використання коду створювати власного ШІ-агента, який буде налаштований під вирішення спеціалізованого типу задач. Перевагою цього рішення є те, що користувач може самостійно створити ШІ-асистента, що буде надавати відповіді згідно із заздалегідь заданими правилами[3, с. 1]. В тому числі є можливість додавання набору файлів, які модель буде використовувати для формування своїх відповідей.

В рамках роботи підприємства, у бізнес-процесах якого є доцільним використання великих мовних моделей, функціонал кастомізованих ШІ-асистентів надає наступні переваги:

- підвищення якості відповідей, що стосуються специфіки роботи відділу;
- можливість розповсюджувати налаштованого під конкретний процес ШІ-асистента серед усіх залучених співробітників;
- зменшення часу, необхідного працівнику на формування коректного промпту;
- стандартизація стилю комунікацій, термінології та форматів документів у межах організації;
- прискорення адаптації нових працівників завдяки наявності інтерактивного інструменту з описом внутрішніх процедур і шаблонів;
- забезпечення постійного доступу до накопичених знань і практик відділу у зручному форматі запит-відповідь;
- підвищення ефективності внутрішніх комунікацій за рахунок зменшення кількості повторюваних запитань до колег;
- створення умов для безперервного навчання персоналу через взаємодію з ШІ-асистентом, який відображає актуальні підходи й стандарти роботи підприємства;
- можливість швидко оновлювати чи змінювати інструкції, алгоритми дій та інші елементи кастомізованих GPT без потреби у втручанні розробників.

Для дослідження використання кастомізованих ШІ-асистентів ми створили агента, який буде виконувати функції підбору ключових слів та написання пошукових оголошень для створення

пошукових оголошень.

На першому етапі було проведено аналіз актуальних вимог Google до створення рекламних кампаній. Для цього опрацьовано офіційну документацію Google Ads, довідкові матеріали Google Skillshop, а також кейси провідних агентств, які застосовують автоматизацію у PPC. Було визначено основні критерії, яким має відповідати якісна рекламна кампанія: релевантність ключових запитів, логічна структура груп оголошень, варіативність текстів, та дотримання політик рекламної платформи. Ці дані стали базою для формування технічного завдання ШІ-агенту.

Другий етап був присвячений вивченню методів створення ШІ-агентів у середовищі ChatGPT. Проведено тестування різних варіантів налаштування: через систему інструкцій, додаткові контекстні файли, а також параметри, що дозволяють моделі працювати з різними типами запитів користувача. У процесі експериментів визначено оптимальну структуру діалогу з користувачем, яка забезпечує коректне формування результатів і зручність використання у повсякденній роботі PPC-фахівця.

На третьому етапі створено та протестовано власного ШІ-агента. Модель навчено розпізнавати тематику продукту або послуги, пропонувати релевантні ключові слова різних типів відповідності (точна, фразова, широка), а також формувати тексти оголошень із дотриманням лімітів символів і рекомендацій Google Ads. Агент також здатен надавати кілька варіантів текстів для проведення A/B тестування.

Четвертий етап полягав у впровадженні агента у роботу PPC-відділу digital-агентства. Протягом двох тижнів агент використовувався під час створення реальних рекламних кампаній для клієнтів з різних галузей (електронна комерція, послуги, B2B). Було проведено порівняння швидкості виконання завдань до та після впровадження інструменту. Середнє скорочення часу на підготовку рекламної кампанії склало близько 40–50%, що підтвердило ефективність автоматизації.

На заключному етапі отримано зворотний зв'язок від спеціалістів відділу. Вони відзначили зручність використання агента, особливо при формуванні нових кампаній «з нуля», а також високу якість запропонованих ключових фраз і текстів. Водночас, було виявлено кілька напрямів для вдосконалення — наприклад, розширення можливостей агента щодо врахування географічних або мовних особливостей та інтеграція із зовнішніми даними (Google Keyword Planner або Sheets). На основі цих відгуків внесено коригування до налаштувань агента, що дозволило покращити релевантність результаті.

Засновуючись на досліджених джерелах та практичному досвіді інтеграції кастомізованого ШІ асистента у бізнес-процес підприємства ми бачимо, що використання повного функціоналу не тільки покращує досвід взаємодії користувачів із агентом, але і дозволяє запроваджувати ці рішення для вирішення практичних задач, тим самим підвищуючи ефективність роботи компанії.

Література

1. Nithish K. K., Karthikeyan P., Nithil K. Dharmesh, Reshma P., Vaishnavi V., Prakash N. *The Study of Ethical Aspects of Implementing Large Language Models in Business and Society* // Soft Computing and Pattern Recognition : Proceedings of the 15th International Conference on Soft Computing and Pattern Recognition (SoCPaR 2023) / ed. by K. Ma, A. Abraham, A. Bajaj. Cham : Springer, 2025. Vol. 1245. P. 156–166. DOI: 10.1007/978-3-031-81083-1_15.

2. Kim Y., Lee J., Kim S., Park J., Kim J. *Understanding Users' Dissatisfaction with ChatGPT Responses: Types, Resolving Tactics, and the Effect of Knowledge Level* // Proceedings of the 29th Annual Conference on Intelligent User Interfaces (IUI 2024), Greenville, SC, USA, March 18–21, 2024. New York : ACM, 2024. P. 385–404. DOI: 10.1145/3640543.3645148.

3. Zhao B. Z. H., Ikram M., Kaafar M. A. GPTs Window Shopping: An Analysis of the Landscape of Custom ChatGPT Models. *arXiv*. 2024. arXiv:2405.10547. DOI: 10.48550/arXiv.2405.10547.

Секція 15. *Сучасні проблеми теорії та практики функціонування вітчизняних підприємств*

УДК: 339.138

Бакалінський Олександр Вікторович
д. е. н., професор кафедри менеджменту,
Національний транспортний університет (Україна)
Маліцький Віталій Валерійович
PhD, заступник директора з операційної діяльності
філії «Єдиний сервісний центр» АТ «Укрзалізниця» (Україна)

ВПЛИВ ВІЙНИ З РОСІЄЮ НА ЗМІНУ НАСТРОЇВ КЛІЄНТІВ НА РИНКУ ВИКОРИСТАННЯ ВАНТАЖНИХ ВАГОНІВ

JEL classification: *M130; M210; O310*

Кон'юнктура ринку використання вантажних вагонів при перевезеннях товарів залізничним транспортом напряму залежить від впливу внутрішніх та зовнішніх чинників. Зміну таких чинників та підготовку відповідних управлінських рішень можливо проводити через дослідження реакції клієнтів на послуги, що надаються. АТ «Укрзалізниця», задля отримання зворотного зв'язку з клієнтами щоквартально проводить вивчення ринку вантажоперевезень шляхом опитування замовників послуг.

Так, опитуванням, що було проведено у вересні 2025 року і в якому прийняло участь 82 компанії встановлено наступне. За 5 бальною шкалою середній рівень оцінки сервісу 3,1 бал, у т.ч. більш негативно оцінені гнучкість ціноутворення та дотримання термінів доставки вантажу (в середньому 3 та менше білів). Більш позитивно оцінені позиції доступності до рухомого складу та рівень збереженості вантажів (вище 3,1 бали). Взаємодія та комунікація з клієнтами оцінена на 3,4 бали [1]. Серед учасників опитування було 4% великих компаній (замовляють послуги на перевезення більше 1 млн. тон вантажу у місяць), решта дрібні та середні компанії.

Водночас в ході опитування, проведеного у лютому 2026 року, де прийняли участь 94 компанії, були отримані наступні результати. За 5 бальною шкалою оцінка сервісу зросла до 3,2 бали, покращилися попередні показники окрім швидкості доставки вантажу, який відмічений клієнтами на рівні нижче ніж 3 бали. При цьому рівень взаємодії та комунікації між перевізником та замовниками послуг в останньому опитуванні зафіксований на середньому рівні в 3,6 бали. Однак на 16% знизився рівень клієнтів, які готові рекомендувати послуги компанії іншим замовникам послуг [2]. У даному опитуванні прийняло участь лише 1% великих компаній, середньомісячні обсяги замовлення послуг з перевезення вантажів становлять більше 1 млн. тон.

Зазначені дані свідчать, що попри постійні спроби агресора заподіяти максимальну шкоду інфраструктурі та рухомого складу залізничного транспорту АТ «Укрзалізниця» продовжує забезпечувати надавати вантажні вагони для перевезення вантажів та приймати зважені, своєчасні та клієнтоорієнтовані рішення, направлені на ринкову взаємодію з клієнтами. Військова агресія напряму впливає на швидкість доставки вантажу, можливості своєчасного забезпечення роботи підприємств в частині перевезень, які знаходяться в зоні ураження противником, або поблизу зон бойових дій, зростання ризику втрати вантажу по незалежних від сторін причинах. Окрім того, пошкодження агресором інфраструктури та рухомого складу вимагає від перевізника додаткових фінансових затрат на їх оперативне відновлення, що відображається на необхідності перегляду ціни послуг. Проте, підтримка з боку держави надала можливість нівелювати цей показник, про що свідчать відповідні реакції клієнтів.

Однак, для удосконалення підходів формування управлінських рішень та отримання більш об'єктивної інформації від зворотного зв'язку з клієнтом, на наш погляд, доцільно проводити такі дослідження шляхом формування переліку деталізованих атрибутів жертв та переваг, їх періодичного вимірювання та проводити визначення рівня споживчої цінності послуги [3]. Це дасть змогу розширити та деталізувати розуміння проблемних моментів, які негативно впливають на розвиток компанії і гальмують співпрацю з клієнтами.

Література

1. *Результати опитувальника вересень 2025.pdf.:* URL: https://drive.google.com/file/d/1sTlP7nzxe5r1j4DdVR0XT3rgJtLjYKw1/view (дата звернення: 18.03.2026).

2. *Проведення щоквартального опитування клієнтів з метою покращення якості послуг з перевезень вантажів залізничним транспортом.* URL: https://surl.li/dppctc (дата звернення: 20.03.2026).
3. Бакалінський О. В., Маліцький В. В., Кизим Ю. М. Зміст споживчої цінності пропозиції послуги з використання вантажних вагонів. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* 2025 Вип. 7. № 1 С. 275–285. DOI: https://doi.org/10.23939/smeu2025.02.275

УДК: 330.101.542

Варналій Захарій Степанович
д.е.н., професор кафедри фінансів,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка (Україна)

АКТУАЛІТЕТИ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ВІТЧИЗНЯНИХ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ НА НАНОЕКОНОМІЧНОМУ РІВНІ

JEL classification: *M100; M200*

Ієрархічна структура дослідження процесів господарювання, залежно від їхнього масштабу та охоплення суб'єктів має відповідні рівні економіки. Виокремлюють п'ять основних економічних рівнів: мега-, макро-, мезо-, мікро- та нанорівень. Або їх можна назвати: мегаекономіка, макроекономіка, мезоекономіка, мікроекономіка та наноекономіка [1].

Кожен з рівнів має свій предмет. Так, предметом мегаекономіки є економічні процеси на глобальному рівні, тобто мова йде про загальні закономірності розвитку та функціонування світової економіки.

Предметом макроекономіки є закономірності та механізми функціонування національної економіки як єдиного цілого, або як писали раніше – єдиного народногосподарського комплексу. Вона здійснює дослідження загальних економічних процесів на рівні суспільства (виробництво національного доходу, безробіття, інфляція тощо) і показує, що необхідно робити державі, для забезпечення подальшого розвитку суспільства.

Мезоекономіка або метаекономіка як «проміжний» рівень економіки, досліджує механізми функціонування економічних процесів на рівні окремих сфер, галузей, підсистем національної економіки та відповідних процесів на рівні регіонів країни (територіальних комплексів).

Предметом мікроекономіки є закономірності та механізми функціонування економічних процесів на рівні первинних ланок економіки, а саме суб'єктів господарювання. У вузькому розумінні це економіка суб'єктів господарювання, обґрунтування їх економічної діяльності в умовах ринку. Вона допомагає зрозуміти та пояснити, чому на нижчому рівні економіки мають прийматися саме такі рішення.

Наноекономіка досліджує закономірності та механізми поведінки (діяльності) людей і домогосподарств. Природа наноекономіки передбачає виділення та тлумачення певних зв'язків, відносин та інститутів. Наноекономіка аналізує наноекономічний сектор національної економічної системи, роль та значення індивідуума у формуванні економічного розвитку. Термін наноекономіка був введений Кеннетом Ерроу та розвинутий Г. Клейнером, і означав дослідження внутрішніх процесів господарювання та прийняття рішень конкретною людиною [2]. Об'єктом дослідження наноекономіки є окрема людина (індивід), її економічні інтереси, психологія вибору та внутрішня мотивація.

Як справедливо зазначає Т. Г. Остапенко наноекономіка є новітнім явищем в рамках економічної теорії. Це система, яка визначається сукупністю зв'язків, відносин та інститутів. Наноекономіка є економікою людини, яка впливає на різні стани та форми економічних відносин. Зокрема це науково-технічні, організаційно-виробничі та соціально-економічні відносини. Зв'язки відповідають за формування закономірностей, а інститути є гравцями та визначають правила гри в економічних системах різних рівнів [3].

Сьогодні Україна переживає дуже складні часи, зумовлені російською агресією. Тому важливо враховувати на особливості наноекономічного розвитку в умовах російсько-української війни та майбутнього повоєнного відновлення економіки України.

Важко не погодитися з авторами, які підкреслюють, що економіка людини, наноекономіка передбачає виділення індивідуального чинника в рамках соціально-економічного системного явища. Наноекономічний аспект є основним у визначенні інклюзії. Отже, включення людини, як основного суб'єкта наноекономіки, до формування та стабілізації економічних систем є першочерговим

в інтеграції індивіда до виробничих процесів та економічного розвитку. Людина включається до академічного та суспільного життя шляхом прийняття рішень щодо власного бізнесу та інтеграції його в галузевий та національний економічний простор [4].

Наноекономіка – це первинний, найнижчий рівень економічної ієрархії, що зосереджується на діяльності окремого індивіда як самостійного економічного суб'єкта. Вона вивчає поведінку окремих економічних агентів (індивідів, домогосподарств) та їхні внутрішні зв'язки, аналізує мікропроцеси всередині суб'єкта, процес прийняття рішень та неринкові відносини. Наноекономіка йде глибше, ніж мікроекономіка, зосереджуючись на індивідуальних суб'єктах та взаємодії індивідів усередині економічних систем. Об'єктом вивчення наноекономіки є економічна поведінка людини, її знання, навички та мотивація.

Дослідження та моніторинг наноекономіки допомагають зрозуміти, як особисті якості індивідів й домогосподарств, їх талант, знання, навички та індивідуальні рішення впливають на ефективність цілих компаній та національної економіки України.

Сферою охоплення наноекономіки є індивідуальна трудова діяльність, управління особистими фінансами та економічна безпека домогосподарств.

В економічній науці «домогосподарство» це і економічна категорія, і, водночас, економічна одиниця наноекономіки. За законодавством України «домогосподарство – це сукупність осіб, які спільно проживають в одному житловому приміщенні або його частині, забезпечують себе всім необхідним для життя, ведуть спільне господарство, повністю або частково об'єднують та витрачають кошти. Ці особи можуть перебувати у родинних стосунках або стосунках свояцтва, не перебувати у будь-яких з цих стосунків, або бути і в тих, і в інших стосунках. Домогосподарство може складатися з однієї особи» [5].

Ключовими ознаками домогосподарства є: спільне проживання (всі члени мешкають в одному житловому приміщенні або його частині); спільний побут (за умови спільного ведення господарства) та спільний бюджет (часткове або повне об'єднання доходів та спільні витрати на житло, харчування тощо).

Економічна та фінансова безпека домогосподарства, як сфера охоплення наноекономіки відображає стан захищеності економічних та фінансових інтересів членів домогосподарства, а також здатність забезпечувати необхідний рівень життя в поточному періоді та перспективі. Дослідження фінансової безпеки домогосподарств набуває особливої актуальності в умовах зростаючої економічної невизначеності, волатильності фінансових ринків, трансформації соціальних систем захисту, в умовах війни та повоєнного відновлення економіки України [6].

Узагальнення різних наукових підходів, зокрема О. І. Барановського, С. В. Онишко, С. В. Онищенко, С. К. Реверчука та інших, дозволяє сформулювати інтегроване визначення економічної та фінансової безпеки домогосподарства як стану економічних та фінансових ресурсів і відносин, що забезпечує задоволення необхідних потреб членів домогосподарства, стійкість до реальних та потенційних, ендогенних та екзогенних загроз, можливість реалізації економічних та фінансових інтересів, досягнення відповідних цілей в поточному періоді та перспективі.

Внутрішні чинники безпеки домогосподарства пов'язані з самим домогосподарством: фінансовий стан, фінансова грамотність і дисципліна, планування, склад сім'ї, освіта, здоров'я, ставлення до ризику. Зовнішні чинники залежать від економічного середовища: рівень розвитку країни, інфляція, безробіття, курс валют, фінансова інфраструктура та соціальний захист. Воєнний стан посилює ризики втрати роботи чи майна, а недосконала система соціального захисту та низька довіра до фінансових установ обмежують можливості захисту. Додатковими проблемами є слабкий розвиток фінансового ринку, недостатня фінансова грамотність, тіньова зайнятість і старіння населення, що ускладнює пенсійне забезпечення. Сукупність цих чинників формує особливі умови економічної та фінансової безпеки українських домогосподарств і потребує адаптованих підходів до її зміцнення [6].

На основі аналізу фінансового стану домогосподарства необхідно розробити конкретні пропозиції щодо забезпечення економічної та фінансової безпеки, зокрема короткострокові заходи для усунення критичних вразливостей та довгострокові стратегії для забезпечення добробуту. Першочергово необхідно створити резервний фонд («фінансову подушку») для захисту від непередбачених витрат, таких як втрата роботи, серйозна хвороба, ремонт житла чи автомобіля тощо. Резерв рекомендується накопичувати поетапно у розмірі щонайменше трьох, а краще шести місячних можливих витрат, що може становити від 200 до 500 тисяч гривень. Такий резерв має зберігатися у високоліквідній формі, що дозволить швидко отримати доступ до коштів у разі необхідності.

З метою своєчасного виявлення відхилень, врахувань зміни доходів або зовнішніх умов та коригування стратегії досягнення фінансових цілей необхідно здійснювати регулярний перегляд фінансового плану, який рекомендується проводити щонайменше раз на квартал. Також щомісяця слід

аналізувати структуру витрат та визначати можливості для економії, щокварталу оцінювати прогрес у накопиченнях та досягненні проміжних цілей, а раз на рік доцільно переглядати інвестиційний портфель, порівнювати його дохідність із рівнем інфляції та за потреби змінювати розподіл активів відповідно до життєвих обставин та ринкової ситуації.

Подальші дослідження та моніторинг наноекономіки допомагають зрозуміти, як особисті якості індивідів та домогосподарств, їх талант, знання, навички та індивідуальні рішення впливають на ефективність компаній та національної економіки України, сприяють зміцненню економічної та фінансової безпеки країни, розвитку вітчизняного бізнесу в умовах війни та повоєнного відновлення, та наближають нас до Перемоги.

Література

1. Варналій З. С., Чеберяко О. В., Микитюк О. П., Бондаренко С. М. Актуалітети фінансової безпеки суб'єктів підприємництва України в умовах війни та повоєнний час. *Академічний огляд*. 2024. № 1 (60). С. 123–140. DOI: https://doi.org/10.32342/2074-5354-2024-1-60-9.
2. Weinstein M. W. *Kenneth Arrow, Nobel-Winning Economist Whose Influence Spanned Decades, Dies at 95* / The New York Times / J. Kahn – Manhattan :New York Times Company, A. G. Sulzberger, 2017. URL: https://surl.lu/hmhpwj (дата звернення: 31.03.2026).
3. Остапенко Т. Г. Наносектор економіки як сукупність суспільних зв'язків, відносин та інститутів в умовах військових дій. *Економіка та суспільство.* 2022. 41. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-64.
4. Ostapenko, T., Britchenko, I., & Marchenko, V. (2021). Definition of conceptual basics of nanoeconomics as inclusive society environment. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies.* Vol. 5. No. 13 (113). Pp. 34–43. DOI: https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.243072.
5. *Про Всеукраїнський перепис населення* : Закон України від 19.10.2000 № 2058-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/term/7623 (дата звернення: 28.03.2026).
6. Варналій З., Бондаренко Ю. Фінансова безпека домогосподарств України в умовах воєнного стану. *Progressive Approaches in Science and Engineering* : Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Conference. International Scientific Unity. February 4-6, 2026, Copenhagen, Denmark. С. 158–162. DOI: https://doi.org/10.70286/isu-04.02.2026.

УДК: 338.2:658.1:330.341

Галашов Дмитро Юрійович
аспірант кафедри економіки підприємства
та організації підприємницької діяльності,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВ

JEL classification: *M210; L260; O310; D210*

У сучасних умовах динамічних змін економічного середовища, посилення глобальної конкуренції та зростання рівня невизначеності особливого значення набуває здатність підприємств швидко адаптуватися до нових викликів. Традиційні бізнес-моделі дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними, що зумовлює необхідність їх трансформації та формування адаптивних підходів до організації діяльності.

Адаптивна бізнес-модель підприємства розглядається як інструмент забезпечення гнучкості, стійкості та конкурентоспроможності в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Її формування передбачає врахування широкого спектра факторів, зокрема змін у поведінці споживачів, розвитку цифрових технологій, інноваційних процесів, а також впливу макроекономічних та інституційних умов. Адаптивність бізнес-моделей постає як стратегічний фактор виживання підприємств торгівлі у новій економічній реальності [1].

Особливої актуальності проблема формування адаптивних бізнес-моделей набуває для підприємств, що функціонують в умовах трансформаційної економіки, де високий рівень ризиків і нестабільності вимагає оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища. У таких умовах важливим є визначення передумов, які сприяють формуванню ефективних адаптивних бізнес-моделей та забезпечують довгостроковий розвиток підприємств.

Передумови, що впливають на формування адаптивної бізнес-моделі підприємств можна поділити на дві групи: зовнішні та внутрішні. Розглянемо внутрішні передумови.

Внутрішні передумови формування адаптивної бізнес-моделі підприємства пов'язані насамперед із станом його внутрішнього середовища та здатністю реагувати на зміни. Однією з ключових ознак

є застарілість бізнес-моделі, яка проявляється у поступовому зниженні рентабельності та втраті ринкової частки, що виступає чітким сигналом необхідності трансформації.

Важливою внутрішньою проблемою також є організаційна негнучкість, коли процес прийняття управлінських рішень ускладнений довгими ієрархічними ланцюгами. Це суттєво обмежує здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Не менш значущою передумовою є потреба у цифровізації внутрішніх процесів, що передбачає перехід від фрагментованих даних до інтегрованих інформаційних систем, а також від ручного управління процесами до їх автоматизації. Це формує основу для нової операційної моделі підприємства.

Додатковим обмеженням розвитку виступає дефіцит компетенцій у сферах аналітики даних, управління інноваціями та застосування Agile-підходів, що стримує здатність підприємства до ефективної адаптації та зростання.

Водночас стратегічні амбіції підприємства, зокрема вихід на нові ринки, масштабування діяльності та формування бізнес-екосистем, самі по собі виступають важливою передумовою необхідності перегляду та перепроєктування існуючої бізнес-моделі відповідно до нових можливостей розвитку.

Отже, дослідження передумов формування адаптивної бізнес-моделі підприємств є важливим науковим і практичним завданням, спрямованим на підвищення ефективності їх функціонування та забезпечення стійких конкурентних позицій на ринку.

Література

1. Височин І. В., Лях С. М. Адаптивність бізнес-моделей підприємств торгівлі в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство.* 2025. Вип. 77. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-50.

УДК: 330.341.1:001.895

Гребенник Наталя Григорівна
к.е.н., доцент кафедри економіки підприємства
та організації підприємницької діяльності,
Одеський національний економічний університет (Україна)

АДАПТИВНА МЕТОДОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЄЮ ЗНАНЬ У СИСТЕМІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

JEL classification: *D210; O310; M110*

У сучасній економіці знання, дані, програмні рішення, організаційні напрацювання та інші нематеріальні результати діяльності дедалі більше визначають інноваційні можливості підприємства і його ринкову стійкість. За даними WIPO, інвестиції у нематеріальні активи в глобальній економіці зростають швидше, ніж у матеріальні, що свідчить про стійке зміщення джерел створення вартості у бік знаннєво-інтелектуальних чинників [1]. Водночас OECD підкреслює, що продуктивність і конкурентоспроможність підприємств усе більше залежать від здатності поєднувати інновації, організаційні зміни та інтелектуальні активи в єдиній системі розвитку [2]. За таких умов для підприємства вже недостатньо лише створювати або накопичувати знання; вирішального значення набуває вибір способу їх подальшої економічної реалізації.

Попри визнання знань стратегічним чинником розвитку, на рівні підприємства зберігається розрив між управлінням знаннями та управлінням їх комерціалізацією. Перший контур зосереджується на виявленні, збереженні, поширенні та використанні знань, тоді як другий пов'язаний із відбором тих елементів системи знань, які є релевантними для економічної реалізації. Саме тут виникає потреба у спеціальному аналітичному інструментарії, який дозволяє не лише фіксувати наявність знань, а й позиціонувати їх з огляду на стратегічну важливість, внутрішню здійсненність та доцільну траєкторію реалізації. Відсутність такої логіки зумовлює фрагментарність рішень щодо внутрішнього розвитку, партнерства, передачі або іншого використання знань.

У сучасних дослідженнях акцент зміщується від загального трактування знань як ресурсу до аналізу механізмів їх економічної реалізації. Світові тенденції зростання ролі нематеріальних активів і знаннєвих інвестицій узагальнено у публікації WIPO [1]. Макроекономічний контекст продуктивності, у якому знання та інновації виступають базою довгострокового зростання, розкрито в аналітичному виданні OECD [2]. У прикладному вимірі комерціалізації наукових результатів важливими є висновки щодо багатоваріантності форм реалізації знань, зокрема через партнерство,

трансфер, бізнес-моделювання та інституційне супроводження [3]. Водночас у новітніх дослідженнях на рівні підприємства обґрунтовується, що для контуру комерціалізації недостатньо категорій знання, знаннєвого ресурсу чи знаннєвого активу, оскільки потрібне виокремлення саме такого елемента системи знань, який визнається стратегічно релевантним і управлінськи здійсненним для подальшої реалізації [4]. Це створює концептуальну основу для адаптивної методології управління комерціалізацією знань.

Запропонована адаптивна методологія базується на розгляді знань як самостійних об'єктів комерціалізації, що формують знаннєвий портфель підприємства. При цьому принципово важливо, що об'єктом управлінського рішення виступає не будь-яке знання взагалі, а виокремлений елемент системи знань підприємства, комерціалізація якого визнається стратегічно релевантною та управлінськи здійсненною [4]. Такий підхід дозволяє перейти від абстрактного розуміння знань до їх цілеспрямованого відбору у межах другого, комерціалізаційного контуру управління.

У межах методології знання проходять трансформаційний ланцюг «знання – знаннєвий ресурс – знаннєвий актив», однак об'єкт комерціалізації знань не є просто наступною стадією цього переходу. Він виступає окремим аналітичним зрізом, який фіксує той елемент системи знань, щодо якого підприємство приймає спеціальне рішення про подальшу економічну реалізацію. Це означає, що до поля комерціалізації можуть потрапляти як уже відносно оформлені знаннєві активи, так і ще не повністю формалізовані, але релевантні для реалізації знання. Завдяки цьому методологія охоплює ширше коло потенційно цінних елементів, ніж традиційний підхід, зосереджений лише на активі як завершено оформленому результаті.

Управління комерціалізацією знань реалізується як двоконтурна система, у якій поєднуються процеси генерації, збереження та поширення знань із процесами їх економічної реалізації. Така система ґрунтується на принципах діагностичності, конфігуративності, оборотності рішень, портфельності та адаптивності. Це означає, що рішення щодо комерціалізації не є жорстко фіксованими, а змінюються залежно від стану знаннєвого портфеля, внутрішніх компетенцій, стратегічних пріоритетів і сигналів зовнішнього середовища.

Центральним інструментом запропонованої методології є матриця Make–Transfer–Partner–Activate (MTPA), побудована на поєднанні двох координат: стратегічної важливості знання та рівня внутрішніх компетенцій для його реалізації. Така комбінація дозволяє здійснювати первинне позиціонування знань у межах портфеля та визначати пріоритетний напрям подальшого управлінського опрацювання. У зоні Make концентруються знання, що мають високу стратегічну важливість і достатню внутрішню компетентність, тому їх доцільно розвивати та масштабувати всередині підприємства. Зона Partner охоплює стратегічно значущі знання, реалізація яких потребує зовнішніх партнерів через дефіцит внутрішніх можливостей. У зоні Transfer перебувають знання з низькою стратегічною важливістю та низьким рівнем внутрішньої спроможності, для яких раціональним є передавання назовні через продаж, ліцензування чи інші форми трансферу. Зона Activate охоплює нефокусні, але компетентно забезпечені знання, які можуть бути активовані у додаткових напрямах діяльності, сервісах, освітніх, консалтингових або цифрових рішеннях.

Зміст матриці полягає не лише у класифікації, а у формуванні аналітичної основи для подальших рішень. Вона дозволяє впорядкувати знаннєвий портфель, знизити ризик втрати нефокусних, але потенційно цінних знань, а також підвищити узгодженість між цілями інноваційного розвитку та формами економічної реалізації. Саме тому MTPA доцільно розглядати як інтерпретаційний інструмент адаптивного управління, що поєднує портфельну логіку, діагностику стану знання та варіативність траєкторій реалізації.

Адаптивність методології посилюється завдяки наявності розгорнутої системи зворотного зв'язку, яка забезпечує безперервне спостереження за станом реалізації знаннєвих активів і своєчасне виявлення відхилень від очікуваних результатів. Така система спирається на оцінювання керованості реалізації, відтворюваності ефекту, збереження механізмів привласнення цінності та загальної збалансованості портфеля, що дозволяє аналізувати не лише підсумковий економічний результат, а й внутрішню стійкість обраної конфігурації рішень. Завдяки цьому підприємство отримує можливість вчасно виявляти ситуації, у яких певна траєкторія формально залишається діючою, але фактично втрачає результативність через зміну ринкових умов, ослаблення компетентнісної бази, недостатню організаційну підтримку або порушення механізмів утримання цінності. У такому випадку система зворотного зв'язку виконує не контрольну, а коригувальну функцію, оскільки дозволяє переглядати не лише окремі параметри реалізації, а й саму логіку роботи зі знаннєвим активом. Це дає можливість не просто обирати траєкторію реалізації, а й динамічно уточнювати її залежно від досягнутих результатів, зовнішніх змін, нових обмежень або перегляду стратегічних пріоритетів підприємства. Саме тому адаптивність у цьому підході означає здатність системи не лише реагувати на зміни, а й переузгоджувати портфель рішень таким чином, щоб зберігати економічну доцільність і керованість

комерціалізації знань у довшому часовому горизонті.

Запропонований підхід дозволяє поєднати понятійний апарат управління знаннями з логікою їх комерціалізації у цілісну адаптивну систему. Теоретичний результат полягає в уточненні аналітичної одиниці другого контуру через поняття об'єкта комерціалізації знань і в обґрунтуванні матриці МТРА як інструменту первинного позиціонування знань. Практичний результат полягає у можливості структуровано впорядковувати знаннєвий портфель підприємства, виділяти релевантні для реалізації знання та підвищувати обґрунтованість рішень щодо їх внутрішнього розвитку, партнерської реалізації, передачі або активації в нових напрямах діяльності. У підсумку адаптивна методологія посилює керованість комерціалізації знань у системі інноваційного розвитку підприємства.

Література

1. *World Intangible Investment Highlights 2025* / World Intellectual Property Organization : website. Geneva, 2025. 19 p. URL: https://www.wipo.int/web-publications/world-intangible-investment-highlights-2025/en/world-intangible-investment-highlights-2025.html (дата звернення: 10.04.2026).
2. *OECD Compendium of Productivity Indicators 2025* / OECD : website. Paris : OECD Publishing, 2025. 85 p. DOI: https://doi.org/10.1787/b024d9e1-en.
3. Yermachenko V., Hrebennyk N., Litvinov O., Klus M., Podmanická D. Commercialization of Ukrainian & Slovak Scientific Research: Facets and Implementation Algorithm. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2023. Vol. 11, № 2. Pp. 184–198. DOI: https://doi.org/10.9770/jesi.2023.11.2(13).
4. Гребенник Н. Г. Обґрунтування поняття «об'єкт комерціалізації знань» на рівні підприємства. *Економіка та суспільство.* 2026. Вип. 84. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-6.

УДК: 339.1:332.341.1(477)

Гриб Сергій Андрійович
аспірант кафедри економіки підприємства
та організації підприємницької діяльності,
Одеський національний економічний університет (Україна)

НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

JEL classification: *O310; O320*

Торговельні підприємства стикаються із сучасними викликами, зумовленими стрімкими технологічними змінами, що потребує впровадження нових підходів до організації їхньої діяльності. Зокрема, актуальними стають інноваційні логістичні процеси, використання сучасного складського обладнання, впровадження CRM-систем для моніторингу та аналізу клієнтської бази, а також застосування різноманітних програм лояльності для підвищення рівня задоволеності споживачів.

Водночас ефективність управління вітчизняними торговельними підприємствами суттєво ускладнюється внаслідок тривалої війни Російської Федерації проти України. Це призводить до руйнування матеріально-технічної бази (зокрема складських приміщень і транспортної інфраструктури), а також порушення логістичних ланцюгів постачання.

У сучасних умовах господарювання суттєво зростає роль інновацій та інтелектуального капіталу підприємства, який перетворюється на один із ключових чинників забезпечення його конкурентоспроможності на динамічних і висококонкурентних ринках збуту. Ефективне управління інтелектуальним капіталом сприяє формуванню стратегічних переваг підприємства, підвищує його здатність до швидкого та гнучкого реагування на зміни ринкового середовища, а також забезпечує прийняття своєчасних організаційних, технічних і технологічних рішень у процесі здійснення виробничої діяльності [1].

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває дослідження напрямів інноваційного розвитку торговельних підприємств, спрямованих на підвищення їхньої конкурентоспроможності в сучасних умовах функціонування національної економіки.

На рис. 1 відображено кількість інноваційно-активних підприємств оптової торгівлі протягом останніх років.

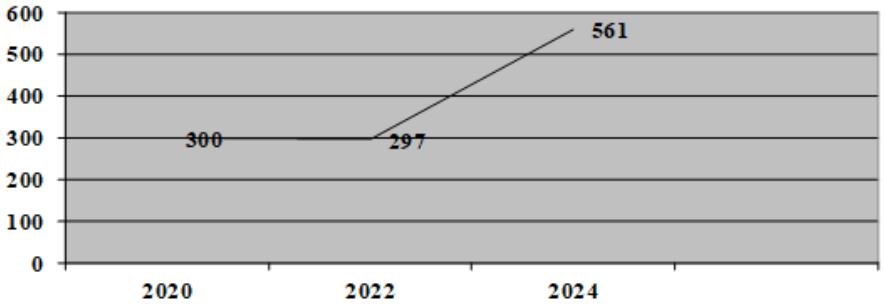


Рис. 1. Кількість інноваційно-активних підприємств оптової торгівлі в Україні
Джерело: сформовано на основі [2]

Аналіз даних на рис. 1 показує зростання на протязі останніх років загальної кількості інноваційно-активних торговельних підприємств: з 300 одиниць у 2020 році до 561 одиниць у 2024 році.

На рис. 2 наведена питома вага обсягів інноваційної продукції (товарів, послуг) у загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) на підприємствах оптової торгівлі (за винятком торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами) в Україні за останні роки.

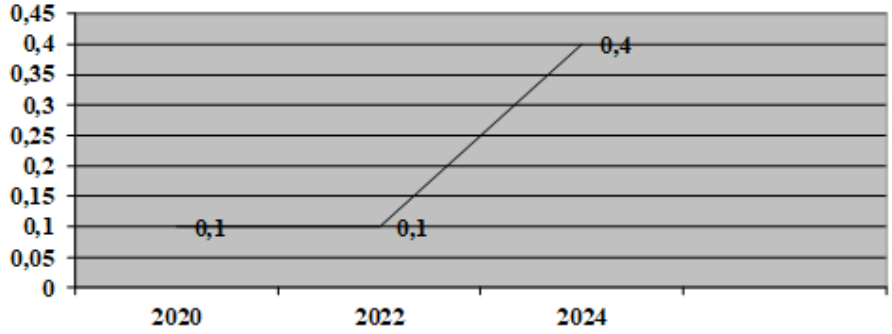


Рис. 2. Частка інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої продукції підприємств оптової торгівлі в Україні
Джерело: сформовано на основі [2]

Аналіз даних на рис. 2 свідчить також, що збільшується питома вага інноваційної продукції оптових торговельних підприємств у загальній вартості реалізованої продукції, хоча розмір цієї частки залишається на надзвичайно низькому рівні.

Науковці зазначають, що до основних перепон на шляху до реалізації інноваційної діяльності вітчизняних підприємств перед усім можна віднести обмеженість обсягів та джерел фінансування, відсутність належних державних та регіональних програм інвестиційного забезпечення новаторів [3].

До ключових напрямів активізації інноваційного розвитку підприємств торговельної сфери доцільно віднести такі:

– удосконалення нормативно-правової бази, що регулює діяльність торговельних підприємств;
– оптимізацію податкової системи, зокрема перегляд підходів до оподаткування та можливе зменшення податкового навантаження;
– створення ефективних механізмів пільгового кредитування для суб'єктів малого бізнесу у сфері торгівлі;
– налагодження довгострокових партнерських відносин із постачальниками;
– вдосконалення систем лояльності клієнтів, упровадження гнучкого ціноутворення та бонусних програм;
– використання сучасних технологій, зокрема штучного інтелекту, для аналізу конкурентного середовища, оцінки ризиків і підвищення ефективності діяльності підприємств.
– Такий підхід сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств та забезпеченню їх сталого розвитку в умовах сучасного ринку.

Література

1. Semenova V., Litvinov O., Yermachenko V., Vicen V., Hajnisova E. Identification and assessment of the components of the enterprise's intellectual capital. A*ccess to science, business, innovation in digital economy, ACCESS Press*. 2025. Vol. 6 (2). Pp. 336–356. DOI: https://doi.org/10.46656/access.2025.6.2(6).

2. *Державна служба статистики України.* «Економічна статистика / Наука, технології та інновації»: сайт. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення 10.04.2026).
3. Маслов Ю. К., Семенова В. Г. Фінансові аспекти формування інтелектуального капіталу підприємств та забезпечення трансферу технологій. *Фінансово-кредитна діяльність : проблеми теорії та практики.* 2019. Вип. 2 (29). С. 188–196. DOI: https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i29.171738.

УДК: 336.7:658.15:339.37

Губанов Максим Сергійович
аспірант кафедри економіки підприємства
та організації підприємницької діяльності,
Одеський національний економічний університет (Україна)

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

JEL classification: *G310; G320; M210; L810*

В умовах нестабільності економічного середовища, посилення конкуренції та зростання фінансових ризиків ефективне управління грошовими потоками набуває ключового значення для забезпечення сталого розвитку торговельних підприємств. Грошові потоки виступають основою фінансової стабільності суб'єкта господарювання, визначають його платоспроможність, ліквідність і здатність до інвестування та розширення діяльності.

Сучасні торговельні підприємства функціонують в умовах динамічних змін попиту, коливань валютних курсів, інфляційних процесів та обмеженого доступу до фінансових ресурсів. Це зумовлює необхідність впровадження стратегічних підходів до управління грошовими потоками, які дозволяють не лише забезпечити збалансованість надходжень і витрат, а й підвищити ефективність використання фінансових ресурсів у довгостроковій перспективі.

Управління грошовими потоками як складова управління капіталом і активами підприємства передбачає вибір між альтернативними рішеннями в межах дилеми «ризик – результативність».

У практиці фінансового менеджменту традиційно виокремлюють три основні стратегії управління грошовими потоками: консервативну (обережну), помірну та агресивну.

Стратегії управління грошовими потоками забезпечують підприємству можливість ефективно регулювати співвідношення між рівнем фінансового ризику та прибутковістю діяльності.

Їх застосування сприяє підтриманню належного рівня ліквідності, своєчасному виконанню фінансових зобов'язань, а також підвищенню ефективності використання грошових ресурсів.

В. П. Биховченко і В. В. Ксьонжик зазначають, що стратегія управління грошовими потоками є складовою загальної економічної стратегії підприємства, тому її формування має здійснюватися з урахуванням основних напрямів економічного розвитку [1].

Консервативна стратегія передбачає підтримання значного обсягу грошових коштів навіть за умов відносно невеликих грошових надходжень. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризик дефіциту ліквідності та забезпечити своєчасне покриття поточних витрат. Водночас він супроводжується відволіканням значної частини фінансових ресурсів з обороту, що призводить до їх неефективного використання та втрати потенційного прибутку. Цю стратегію найчастіше застосовують підприємства з високим рівнем невизначеності майбутніх грошових потоків. Вона спрямована на зниження ризику дефіциту грошових коштів, що може призвести до втрати доходів.

Агресивна стратегія, навпаки, базується на мінімізації залишків грошових коштів. Поточні витрати при цьому покриваються переважно за рахунок стабільних і значних грошових надходжень. Однак такий підхід підвищує ризик ліквідності, оскільки підприємство не має достатнього резерву для здійснення майбутніх платежів. У разі зменшення надходжень це може призвести до фінансових ускладнень.

Помірна стратегія займає проміжне положення між консервативною та агресивною і передбачає баланс між рівнем ризику ліквідності та ефективністю використання ресурсів. За такого підходу підприємство уникає як надмірного накопичення грошових коштів, так і їх критичного дефіциту. Покриття відтоків здійснюється як за рахунок поточних надходжень, так і шляхом оптимального використання наявного залишку грошових коштів.

Отже, вибір конкретної стратегії дає змогу підприємству адаптувати свою фінансову політику до умов господарювання, забезпечити стабільність функціонування та створити передумови для довгострокового розвитку.

Література

1. Биховченко В. П., Ксьонжик В. В. Стратегія управління грошовими потоками на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2017. Вип. 17. URL: https://surl.li/szvhfr (дата звернення: 14.04.2026).

УДК: 657.474.5:658.5

Єгупов Юрій Артемович
к.е.н., доцент кафедри економіки підприємства
та організації підприємницької діяльності,
Одеський національний економічний університет (Україна)
Єгупова Ірина Миколаївна
ст. викладач кафедри туристичного
та готельно-ресторанного бізнесу,
Одеський національний економічний університет (Україна)

КЛАСИФІКАЦІЯ ВИТРАТ В КОНТЕКСТІ КАЛЬКУЛЮВАННЯ ПОВНОЇ СОБІВАРТОСТІ ПРОДУКЦІЇ НА ОСНОВІ АВС-МЕТОДУ

JEL classification: *M410; D240*

В сучасних умовах господарювання традиційні методи калькулювання на підприємствах багатономенклатурного виробництва, основані на суб'єктивному розподілу непрямих витрат, не дозволяють отримати коректні результати щодо повної собівартості окремих видів продукції.

Це призводить до стратегічних помилок у ціноутворенні й недостатньої обґрунтованості номенклатурного і асортиментного складу виробничої програми підприємства. Усунути недоліки традиційних методів значною мірою дозволяє використання АВС-методу – методу калькулювання за видами діяльності (Activity Based Costing). Фундаментальні засади зазначеного методу були закладені наприкінці минулого століття Р. Капланом та Р. Купером, які обґрунтували необхідність ієрархічного розподілу витрат за рівнями діяльності [1].

На відміну від традиційного підходу, де продукція безпосередньо споживає ресурси, метод АВС ґрунтується на дворівневій логіці: продукція споживає види діяльності, які, у свою чергу, поглинають ресурси підприємства. Система АВС-калькулювання розглядає окрему операцію як основний об'єкт калькулювання [2, с. 255].

Обґрунтованість калькулювання повної собівартості на основі АВС-методу залежить не лише від математичної точності розрахунків, а багато в чому і від релевантності класифікації витрат, під якою слід розуміти ступінь її відповідності реальним економічним процесам підприємства та конкретним управлінським цілям. Водночас більшість науковців, які досліджують теоретико-прикладні проблеми впровадження АВС-методу, зосереджуються переважно на інструментальних аспектах (декомпозиції й формуванні пулів непрямих витрат, вибору драйверів тощо). При цьому поза увагою залишається методологічна релевантність класифікації витрат, а саме: її здатність виступати об'єктивною базою для кількісного вимірювання ступеня обґрунтованості розроблених калькуляцій.

Традиційна класифікація поточних витрат, яка використовується в АВС-методі, не здатна вирішити зазначене вище завдання. Застосування даного методу потребує більш глибокого аналізу економічної природи витрат та її всебічного врахування при побудові класифікаційних моделей.

Це зумовлює доцільність відмовлення від традиційної двокомпонентної класифікації поточних витрат і переходу до використання в контексті АВС-моделювання авторської багатокомпонентної класифікації (рис.1).

Технологічно прямі витрати становлять фундаментальну основу калькуляційної моделі, оскільки вони мають жорсткий, детермінований зв'язок із кожною одиницею продукції. Їхня головна ознака – фізична присутність у кінцевому продукті або безпосередня трансформація у процесі його створення. До цієї групи належать витрати на основну сировину, напівфабрикати та ключові інгредієнти, що формують матеріальну субстанцію продукту. Зв'язок між обсягом випуску та споживанням цих ресурсів є лінійним і регламентується галузевими стандартами або внутрішніми технічними нормативами підприємства. Кількісне вимірювання цих витрат базується на первинній технологічній документації. Технологічні та калькуляційні карти: визначають норми закладки сировини на одиницю виходу; специфікації та рецептури регламентують якісний та кількісний склад компонентів; акти контрольних проробок (випробувань) підтверджують реальні витрати в умовах

конкретного виробництва. Формування бази прямих витрат належить до компетенції технологів та шеф-кухарів (для ресторанних закладів), що мінімізує вплив суб'єктивних облікових факторів. Саме технологічна служба відповідає за актуальність норм і технічну обґрунтованість кожної статті витрат у цій групі.

Непрямі витрати – це сукупний масив ресурсів, споживання яких обумовлене необхідністю підтримання виробничої інфраструктури, управлінням технологічними процесами та реалізацією продукції, але які не мають прямого лінійного зв'язку з одиницею випуску. Алгоритмічно вони визначаються як різниця між загальною сумою поточних витрат підприємства та масивом технологічно прямих витрат. За авторською методикою зазначені витрати підлягають подальшому розподілу на ідентифіковані та неідентифіковані непрямі витрати. У свою чергу, останні поділяються на детерміновані непрямі витрати і недетермінований залишок непрямих витрат (рис.1).

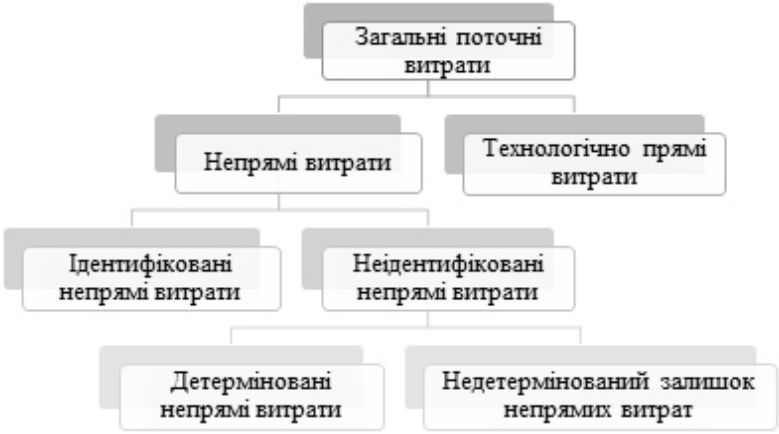


Рис. 1. Класифікація витрат в контексті калькулювання повної собівартості продукції на основі АВС-методу.

Джерело: розроблено автором

Ідентифіковані непрямі витрати – це специфічна частина непрямих витрат, стосовно яких може бути встановлено однозначний, безпосередній та економічно доцільний зв'язок із конкретним об'єктом калькулювання (продуктом, послугою, замовленням) за допомогою засобів прямого вимірювання або цільового призначення. Природно ці витрати є прямими, але традиційно відносяться до складу непрямих через недостатню диференціацію на підприємстві обліку і планування поточних витрат. Ідентифікація відбувається шляхом переведення витрат із загального «котла» непрямих витрат до групи прямих шляхом встановлення локальних лічильників (наприклад, електроенергії на конкретному певному обладнанні), прямого закріплення витрат за номером замовлення або кодом страви (в ресторанних господарствах). У процесі ідентифікації вирішальну роль відіграє бухгалтер-калькулятор у тісній взаємодії з інженерно-технічним персоналом.

Детерміновані непрямі витрати представляють ту частину неідентифікованих непрямих витрат, стосовно якої встановлено чіткий причинно-наслідковий зв'язок із об'єктом калькулювання на основі застосування релевантних драйверів (факторів витрат). Саме детерміновані непрямі витрати виступають ключовим об'єктом АВС-моделювання, оскільки саме вони потребують інтелектуального пошуку причинно-наслідкових зв'язків (драйверів витрат) для забезпечення обґрунтованості калькулювання повної собівартості. Детермінація дозволяє перетворити «непрозорі» непрямі накладні витрати на обґрунтовані складові собівартості. Процес детермінації координується аналітиками з управлінського обліку та менеджерами процесів, які здатні визначити найбільш адекватний драйвер для кожної операції.

Недетермінований залишок непрямих витрат – це частина непрямих витрат, стосовно якої на поточному рівні організації обліку неможливо встановити релевантний причинно-наслідковий зв'язок із об'єктом калькулювання через жоден із доступних драйверів діяльності. Через відсутність економічно обґрунтованих драйверів, цей залишок розподіляється на собівартість продукції за допомогою традиційних умовних баз (пропорційно прямим витратам, заробітній платі виробничого персоналу або маржинальному доходу). Такий розподіл є суб'єктивним і визнається «неминучим компромісом» заради отримання показника повної собівартості продукції. Мінімізація недетермінованого залишку непрямих витрат відноситься до одного з найважливіших завдань управлінського обліку.

Література

1. Kaplan R. S., Cooper R. Cost & Effect : *Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance.* Boston : Harvard Business School Press, 1998. 357 p.

2. Сначов М. П., Ломтєва І. М. Особливості застосування системи АВС-калькулювання для обліку затрат. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics».* 2020. №2 0. С. 253–260. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V20(2020)-39.

УДК: 334.012.63:330.341.2:364

Кічук Надія Вячеславівна
к. е. н., доцент кафедри економіки, права
та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет (Україна)
Доброва Наталя Василівна
к. е. н., доцент кафедри економіки, права
та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет (Україна)

СПЕЦИФІКА РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

JEL classification: *L310; O170; P460; L260*

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується трансформаційними процесами, що супроводжуються цифровізацією, структурними змінами та наслідками воєнного стану. За даними Державної служби статистики, у 2024–2025 роках спостерігається помірне економічне відновлення: реальний ВВП у 2024 році зростав до 3,7% у квартальному вимірі, а у 2025 році - близько 0,7–0,9%, що свідчить про поступову стабілізацію економічного середовища [1]. У цих умовах соціальне підприємництво виступає важливим інструментом адаптації економіки до нових викликів.

За оцінками сучасних досліджень, станом на 2024 - 2025 роки в Україні функціонує близько 1000 соціальних підприємств, при цьому їх кількість демонструє стабільне зростання порівняно з попереднім десятиліттям, коли їх було лише близько 150 одиниць. Водночас, за дослідженнями.

Н. В. Кічук та В. В. Деньгуб відсутність єдиної статистичної бази ускладнює точну оцінку масштабів цього сектору, що є однією з ключових проблем його розвитку [1].

Аналіз наукових підходів свідчить пр о різноспрямованість трактувань соціального підприємництва. Так, Л. О. Валюс розглядає його як інструмент забезпечення соціальної згуртованості та підтримки громад в умовах кризи, підкреслюючи його роль у відновленні економіки [2]. Натомість С. Міщенко акцентує увагу на інституційних аспектах розвитку, зокрема відсутності чіткого законодавчого визначення соціального підприємництва в Україні, що стримує його масштабування [3]. У свою чергу, сучасні прикладні дослідження С. А. Ачкасової підтверджують тенденцію до зростання кількості соціальних підприємств у зв'язку з підвищенням соціального попиту [4].

Специфіка розвитку соціального підприємництва в умовах трансформації економіки України визначається низкою ключових факторів. По-перше, це зростання соціального запиту, спричинене внутрішньою міграцією, безробіттям та необхідністю реінтеграції ветеранів. За експертними оцінками, у соціальних підприємствах частка працевлаштованих представників вразливих груп може досягати 30–70%, що підтверджує їхню соціальну спрямованість. По-друге, важливу роль відіграє цифровізація: розвиток електронної комерції та цифрових платформ дозволяє зменшити витрати та розширити доступ до ринків, що особливо актуально для малого бізнесу.

Особливо показовим є зростання частки зайнятих із вразливих груп населення, коефіцієнт якого становить 2,6, що підтверджує посилення соціальної функції підприємництва та його орієнтацію на інклюзивний розвиток. Поряд із цим відзначається суттєве зростання рівня цифровізації (у 2,33 рази), що є наслідком активного впровадження цифрових технологій та використання онлайн-каналів у діяльності соціальних підприємств [5].

Водночас динаміка кількості фізичних осіб-підприємців характеризується незначним зниженням (коефіцієнт 0,89), що відображає загальні трансформаційні процеси в економіці та вплив кризових факторів. Позитивною тенденцією є зменшення рівня проблем доступу до фінансування (коефіцієнт 0,86), що свідчить про поступове покращення фінансового середовища, хоча ця проблема залишається актуальною [6].

Окремо варто відзначити суттєве зростання обсягів міжнародної підтримки (у 2,3 рази), що виступає одним із ключових драйверів розвитку соціального підприємництва в сучасних умовах. Таким чином, отримані результати підтверджують, що соціальне підприємництво в Україні перебуває на етапі активного становлення та розвитку, демонструючи одночасно як позитивні тенденції, так і наявність певних структурних обмежень [7; 8].

Водночас розвиток соціального підприємництва в Україні стримується низкою системних проблем, що мають як інституційний, так і економічний характер. Насамперед, суттєвим бар'єром є відсутність офіційно закріпленого правового статусу соціального підприємства. Станом на 2025 рік у національному законодавстві відсутнє чітке визначення цього поняття, що призводить до правової невизначеності, ускладнює ідентифікацію таких суб'єктів господарювання та обмежує їх доступ до державних програм підтримки. У результаті соціальні підприємства змушені функціонувати у формах традиційного бізнесу або громадських організацій, що не враховує їх специфіки та знижує ефективність їх діяльності.

Не менш важливою проблемою є обмежений доступ до фінансових ресурсів. Соціальні підприємства, як правило, мають нижчий рівень рентабельності через пріоритет соціальної місії, що зменшує їх привабливість для традиційних інвесторів. Банківські установи оцінюють такі підприємства як більш ризикові, що ускладнює отримання кредитів, тоді як механізми імпакт-інвестування та соціального фінансування в Україні перебувають на етапі становлення. Хоча у 2024–2025 роках спостерігається зростання міжнародної грантової підтримки, її нестабільність і обмеженість не забезпечують довгострокової фінансової стійкості сектору.

Проблемою також залишається недостатній рівень інституційної підтримки. В Україні відсутня комплексна державна політика розвитку соціального підприємництва, що включала б податкові стимули, спеціалізовані програми фінансування та інфраструктурну підтримку. Взаємодія між державними органами, бізнесом і громадським сектором носить фрагментарний характер, що обмежує можливості формування ефективної екосистеми соціального підприємництва.

Суттєвим стримуючим фактором є низький рівень обізнаності населення щодо сутності та переваг соціального підприємництва. Більшість споживачів не ідентифікують соціальні підприємства як окрему категорію бізнесу, що знижує попит на їх продукцію та послуги. Крім того, потенційні підприємці часто не володіють необхідними знаннями та компетенціями щодо створення і управління соціальним бізнесом, що обмежує розвиток нових ініціатив.

Додатково слід відзначити кадрові та освітні обмеження, що проявляються у дефіциті фахівців із компетенціями у сфері соціального підприємництва, зокрема у поєднанні бізнес-управління та соціального впливу. Це ускладнює впровадження інноваційних моделей діяльності та знижує ефективність управління соціальними підприємствами.

Тож, сукупність зазначених проблем формує системні бар'єри розвитку соціального підприємництва в Україні та потребує комплексного вирішення на рівні державної політики, фінансових механізмів та розвитку інституційного середовища.

Таким чином, соціальне підприємництво в Україні у 2024–2025 роках, не зважаючи на перелік проблем, демонструє позитивну динаміку розвитку, виступаючи важливим інструментом вирішення соціальних проблем та відновлення економіки. Узагальнення наукових підходів дозволяє стверджувати, що подальший розвиток цього сектору потребує формування чіткої нормативно-правової бази, розширення доступу до фінансових ресурсів та інтеграції цифрових технологій, що сприятиме підвищенню його ефективності та масштабування.

Література

1. Кічук Н. В., Деньгуб В. В. Соціальне підприємництво як вагомий елемент розвитку економіки України. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* 2025. № 4 (329). С. 121–129. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-4-329-121-129.
2. Валюс Л. О. Війна в Україні як каталізатор розвитку соціального підприємництва. *Трансформаційна економіка.* 2023. № 2 (02). С. 10–15. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-2.
3. Міщенко С. Соціальне підприємництво: ефективний інструмент подолання безробіття. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки.* 2023. № 1 (38). С. 40–44. URL: https://journals.uran.ua/ves_pstu/issue/view/16328.
4. Ачкасова С. А. Розвиток соціального підприємництва в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2022. № 37. С. 62–68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-40.
5. *Державна служба статистики України* : сайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 28.03.2026).
6. *Міністерство економіки України* / Аналітичні матеріали щодо розвитку підприємництва в Україні. 2025 : сайт. URL: https://www.me.gov.ua (дата звернення: 30.03.2026).
7. *Social Business in Ukraine. Соціальне підприємництво в Україні* : огляд сектору. 2024 : сайт. URL: https://socialbusiness.in.ua (дата звернення: 01.04.2026).
8. *YouControl* / Аналітика підприємницької активності в Україні у 2025 році : сайт. URL: https://youcontrol.com.ua (дата звернення: 30.03.2026).

УДК: 658.114.5

Літвінов Олександр Сергійович
д.е.н., проректор з наукової роботи,
професор кафедри економіки підприємства
та організації підприємницької діяльності,
Одеський національний економічний університет (Україна)
Огренич Дмитро Федорович
аспірант кафедри економіки підприємства
та організації підприємницької діяльності,
Одеський національний економічний університет (Україна)

АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ

JEL classification: *M210; O320*

У сучасній глобальній економіці ІТ-сектор є найбільш динамічною галуззю, де традиційні методи фінансового менеджменту часто виявляються обмеженими. Головна особливість ІТ-підприємств полягає в тому, що їхній основний актив – не верстати чи нерухомість, а інтелектуальний капітал [1]. Швидка зміна технологічних трендів та висока конкуренція за таланти змушують компанії шукати нові підходи до оцінювання своєї ефективності. Традиційні звіти про прибутки та збитки відображають минулі результати, але не дають відповіді на питання про майбутню стійкість бізнесу. Саме тому актуальним стає впровадження системи комплексного оцінювання, яка інтегрує фінансові показники з нефінансовими метриками людського, клієнтського та організаційного капіталу.

Людський капітал в ІТ – це не просто штат розробників, а сукупність їхньої креативності, знань фреймворків та здатності розв'язувати складні архітектурні завдання [2]. Фінансовий облік часто розглядає витрати на персонал як пасив, проте в ІТ-індустрії – це стратегічна інвестиція. Особливістю цього активу є відсутність повного контролю над ним: компанія не володіє мізками програмістів, що створює ризики при їх звільненні.

Ключовим якісним показником тут виступає «кадрове ядро» – група лояльних фахівців рівня Middle+ та Senior, які мають «інституційну пам’ять». Наявність такого ядра дозволяє компанії зберігати стабільність навіть у кризові періоди, оскільки досвідчений фахівець виконує завдання у кілька разів швидше за новачка, знижуючи питому собівартість продукту.

Традиційна продуктивність праці в ІТ трансформується у складніші показники. Одним із них є мультиплікатор націнки, що показує відношення вартості проданої клієнту години до фактичної ставки оплати праці розробника. Однак для глибокого аналізу цього замало. Сучасні методології (зокрема Agile) пропонують використовувати Story Points (умовні бали складності) замість людино-годин. Години – це ресурс, а Story Points – це реальний результат. Співвідношення цих величин дає коефіцієнт результативності праці, який дозволяє оцінити інтенсивність роботи без прив'язки до простого перебування на робочому місці. Це дозволяє керівництву бачити реальну віддачу від різних категорій персоналу.

Ефективність ІТ-підприємства неможлива без стабільного капіталу відносин. Коефіцієнт утримання клієнтів (CRR) є критичним, оскільки залучення нового партнера коштує в рази дорожче, ніж підтримка існуючого [3]. Лояльні клієнти забезпечують не лише фінансовий потік, а й технологічну стабільність: команда, що тривалий час працює над одним проєктом, робить менше помилок. Паралельно з цим оцінюється технологічний капітал через Service Level Agreement (SLA). Дотримання якості (відсутність багів, швидкість реакції на інциденти) виступає запобіжником. Якщо компанія женеться за швидкістю, ігноруючи SLA, вона отримує збитки через необхідність безкоштовно виправляти дефекти, що нівелює будь-яку високу продуктивність.

Організаційний капітал – це «скелет» фірми: її корпоративна культура, системи управління проєктами та методи мотивації. Він дозволяє склеювати індивідуальні навички розробників у єдиний механізм. Показником його ефективності є частка кадрового ядра та коефіцієнт використання робочого часу (частка оплачених годин у загальному часі). При спробі об’єднати всі ці показники виникає спокуса створити єдиний інтегральний індекс. Проте, як показує практика, такі індекси важко інтерпретувати. Замість цього доцільно використовувати мультиплікаційну модель зарплатовіддачі. При цьому запропоновано декомпонувати модель зарплатовіддачі із використанням в якості підфакторів нефінансових показників, а саме, коефіцієнта кадрового ядра, коефіцієнта відповідності послуг вимогам якості, коефіцієнта утримання клієнтів, коефіцієнта результативності

праці ІТ-підприємства (формула 1). Вона дозволяє розрахувати, як саме зміна лояльності клієнтів чи підвищення кваліфікації персоналу впливає на кінцеву фінансову прибутковість.

$$З_в = \frac{К_{ядр} \times Т^{1клі}_{вист.опл} \times К_{SLA} \times (К^0_{клі} \times CRR + \Delta К_{клі}) \times К_{vel} \times m}{К^{ключ}_{пр} \times SP}, \quad (1)$$

де *Кядр* – коефіцієнт кадрового ядра ІТ-підприємства; *KSLA* – коефіцієнт відповідності послуг вимогам якості; $T^{1клі}_{вист.опл}$ – кількість годин послуг виставлених до оплати в середньому на одного клієнта; *CRR* – коефіцієнт утримання клієнтів; $K^0_{клі}$ – кількість клієнтів на початок періоду; Δ*Кклі* – кількість клієнтів, залучених за період *Kvel* – коефіцієнт результативності праці; *m* – мультиплікатор націнки на ІТ-послуги; $K^{пр}_{ключ}$ – середньооблікова чисельність ключових фахівців ІТ-підприємства; *SP* – умовні бали складності виконаної роботи.

Таким чином, рівень зарплатовіддачі ІТ-підприємства прямо, функціонально залежить від таких показників ефективності діяльності ІТ-підприємства як маржинальна рентабельність, коефіцієнт ефективності використання робочого часу, мультиплікатор націнки на ІТ-послуги, виробіток, коефіцієнт кадрового ядра, коефіцієнт відповідності послуг вимогам якості, коефіцієнт утримання клієнтів, коефіцієнт результативності праці ІТ-підприємства. Наявність функціонального зв'язку дозволяє розрахувати факторний вплив всіх вищеозначених складових на зміну узагальнюючого показника ефективності діяльності ІТ-підприємства (зарплатовіддачі). Комплексне оцінювання ІТ-підприємства вимагає відмови від вузького фінансового підходу на користь багатофакторної моделі. Ефективність сьогодні – це баланс між фінансовою рентабельністю та розвитком нематеріальних активів. Впровадження запропонованої системи показників (від Story Points до коефіцієнтів SLA та CRR) дозволяє менеджменту не просто констатувати фінансовий результат, а й розуміти глибинні причини успіху чи невдач. Саме функціональний зв'язок між нефінансовими метриками та показником зарплатовіддачі є тим інструментом, який перетворює стратегічне управління інтелектуальним капіталом на точну науку, забезпечуючи підприємству довгострокові конкурентні переваги на ринку високих технологій.

Література

1. Litvinov O., Nefedova T. Marketing as the source of establishment of pillars of the enterprise intellectual capital. *Маркетинг і цифрові технології.* 2019. Т. 3. №. 3. С. 16–24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mardigt_2019_3_3_5 (дата звернення: 26.03.2026).
2. Заднєпровська Г. Структурна модель кадрового ядра медичного закладу на основі сегментного підходу. *Публічне управління і політика.* 2025. 3 (7). DOI: https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.3.02.
3. Кукіна Н. В., Малтиз В. В. Сучасні тенденції Retention-маркетингу: адаптація глобальних практик до українського контексту : *зб. наук. праць Таврійського державного агротехнологічного університету ім. Дмитра Моторного (економічні науки).* 2024. № 3 (52). С. 98–106. DOI: https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-52-9.

УДК: 339.137.2:339.37(477)

Лукінов Сергій Сергійович
аспірант кафедри економіки підприємства
та організації підприємницької діяльності,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ФАКТОРИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

JEL classification: *L110; L810; O330*

Забезпечення конкурентоспроможності підприємств торгівлі є одним із стратегічних пріоритетів розвитку вітчизняної економіки. Торговельний сектор виконує ключову посередницьку функцію між виробництвом і кінцевим споживанням, визначаючи доступність товарів та формуючи значну частку ВВП країни. В умовах тривалих воєнних дій, глобалізаційних процесів і стрімкої цифровізації традиційні підходи до забезпечення конкурентних позицій торговельних підприємств потребують переосмислення та адаптації до нових реалій господарювання.

У науковій літературі конкурентоспроможність підприємства розглядається як його здатність досягати і утримувати стійкі ринкові позиції порівняно з конкурентами в умовах динамічного середовища. А. В. Волошин характеризує конкурентоспроможність як інтегральну властивість суб'єкта господарювання, що визначається ефективністю використання ресурсів, гнучкістю реагування на зміни попиту та здатністю до формування унікальних конкурентних переваг [1].

В. О. Герасимова та Е. О. Рєзанов наголошують, що в сучасних умовах конкурентоспроможність підприємства визначається не лише ціновими чинниками, а й якістю управлінських рішень, рівнем інноваційності та клієнтоорієнтованістю бізнес-процесів [2].

Систематизація факторів конкурентоспроможності підприємств торгівлі передбачає їх поділ на зовнішні та внутрішні. Зовнішні чинники охоплюють стан макроекономічного середовища, рівень розвитку ринкової інфраструктури, регуляторне навантаження та загальну динаміку споживчого попиту. До внутрішніх факторів належать операційна ефективність, асортиментна та цінова політика, якість персоналу, рівень логістичної інтеграції та здатність підприємства генерувати і впроваджувати управлінські інновації. В умовах воєнного стану обидві групи факторів зазнали суттєвої трансформації: зовнішнє середовище стало значно більш нестабільним, тоді як внутрішній потенціал підприємств – вирішальним чинником їх виживання.

Серед сучасних трансформаційних чинників особливої ваги набуває цифровізація торговельної діяльності. О. Сірук досліджуючи вплив цифрових технологій на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання у сфері торгівлі, доводить, що управління конкурентоспроможністю сьогодні ґрунтується на застосуванні сучасного управлінського інструментарію, орієнтованого на цифрову трансформацію бізнес-процесів [3]. Практично це виявляється у поширенні омніканальних моделей взаємодії з покупцями, автоматизації логістичних операцій, впровадженні CRM-систем та використанні аналітики великих даних для прогнозування попиту. Цифровізація, таким чином, перестає бути лише технологічним трендом і набуває характеру стратегічного імперативу для торговельних підприємств, які прагнуть зберегти та зміцнити свої ринкові позиції.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємств сфери торгівлі в умовах сучасних економічних трансформацій є багатофакторним явищем, формування якого визначається комплексом взаємопов'язаних зовнішніх і внутрішніх чинників. Пріоритетними напрямами її підвищення є цифрова трансформація управлінських і логістичних процесів, розвиток клієнтоорієнтованих бізнес-моделей та формування гнучких стратегій реагування на ринкові виклики. Особливого значення в нинішніх умовах набуває здатність підприємств торгівлі адаптувати інструментарій управління до специфіки воєнного та повоєнного відновлення економіки України. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою методичного забезпечення оцінювання конкурентоспроможності торговельних підприємств з урахуванням цифрового виміру їхньої діяльності.

Література

1. Волошин А. В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. *Економіка : реалії часу.* 2023. № 4 (68). С. 83–88. DOI: https://doi.org/10.15276/ETR.04.2023.9.
2. Герасимова В. О., Рєзанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 93–97. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-17.
3. Сірук О. Цифровізація бізнесу та її вплив на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання у сфері торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-85

УДК: 658.5:004:330.34

Павлова Олена Анатолівна
аспірантка кафедри економіки підприємства
та організації підприємницької діяльності,
Одеський національний економічний університет (Україна)

КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ: ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ

JEL classification: *M210; O320; Q560; L860*

Формування дієвого організаційно-економічного механізму сталого розвитку підприємства неможливе без чіткої системи оцінювання, яка дозволяє діагностувати стан підприємства, виявляти слабкі ланки та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Особливої значущості ця проблема набуває для ІТ-підприємств, чиє функціонування визначається нематеріальним характером активів, інтелектуальноємним виробництвом та глибокою залежністю від людського капіталу [1, с. 87].

Концептуальним підґрунтям оцінки сталого розвитку підприємства є модель чотирьох взаємопов'язаних компонент: економічної, екологічної, соціальної та управлінської (governance). Дослідники наголошують на необхідності виокремлення четвертої – інституційної – складової, оскільки без неї традиційна трикомпонентна структура не відтворює повноти реальних управлінських відносин [2]. Для ІТ-підприємств управлінська компонента включає прозорість корпоративного управління, відповідність міжнародним стандартам нефінансової звітності та наявність сформованої ESG-стратегії.

Критерії оцінки сталого розвитку мають бути адаптованими до специфіки галузі.

Для ІТ-підприємств, на відміну від промислових, пріоритет зміщується з матеріально-ресурсних показників на людиноцентричні та цифрові параметри. Як показує аналіз трансформації ІКТ-сектору, стійкість ІТ-підприємства все більше визначається здатністю формувати сталі цифрові екосистеми та відповідати вимогам міжнародних стандартів звітності [3]. З урахуванням цього пропонується система критеріїв у розрізі чотирьох складових (табл. 1).

Таблиця 1

Система критеріїв оцінки сталого розвитку ІТ-підприємства

Складова	Ключові критерії оцінки	Джерела інформації	Тип показника
Економічна (E-econ)	Рентабельність, продуктивність праці, інноваційна активність, динаміка виручки	Фінансова звітність, статистика НБУ	Кількісний
Екологічна (E-env)	Споживання електроенергії на 1-го працівника, частка «зеленого» хостингу, вуглецевий слід ІТ-інфраструктури	Нефінансова звітність (GRI, ESRS)	Кількісний / якісний
Соціальна (S)	Плинність персоналу, рівень оплати праці, індекс залученості, благодійні відрахування	HR-аналітика, корпоративні звіти	Кількісний
Управлінська (G)	Прозорість структури власності, комплаєнс із ESRS/GRI, наявність ESG-стратегії	Корпоративне управління, аудиторські висновки	Якісний / бальний

Джерело: складено автором на основі [4]

Розглядаючи запропоновані складові детальніше, варто підкреслити їх взаємообумовленість. Економічна компонента виступає фундаментом: без фінансової стійкості підприємство не здатне інвестувати у соціальні ініціативи та екологічну модернізацію. Водночас соціальна складова безпосередньо впливає на економічні результати: висока плинність персоналу в ІТ-компанії означає безперервні витрати на рекрутинг та адаптацію нових спеціалістів, що знижує продуктивність. Екологічна компонента, у свою чергу, набуває дедалі більшого фінансового виміру: зростання тарифів на електроенергію та запровадження вуглецевого мита в ЄС перетворюють енергоефективність ІТ-інфраструктури на пряму конкурентну перевагу для підприємств, що орієнтовані на експорт послуг [4, с. 302].

Окремого розгляду потребує питання вагових коефіцієнтів при агрегуванні часткових показників в інтегральний індекс. У науковій літературі виокремлюють два підходи: об'єктивний (метод головних компонент, ентропійний метод), що ґрунтується на статистичній структурі даних, та суб'єктивний (експертне оцінювання, метод аналізу ієрархій), що спирається на пріоритети стейкхолдерів. Для ІТ-підприємств доцільним є комбінований підхід: базові ваги визначаються на основі статистичного аналізу галузевих даних, а їх коригування здійснюється з урахуванням стратегічних пріоритетів конкретного підприємства та вимог ключових партнерів. Такий підхід забезпечує баланс між об'єктивністю вимірювання та практичною орієнтованістю інструменту [5].

Центральним елементом запропонованої системи є інформаційно-аналітичне забезпечення оцінювання. Збір та обробка даних за вказаними критеріями потребують інтеграції внутрішньої звітності підприємства з нефінансовою звітністю за стандартами GRI та Європейськими стандартами звітності зі сталого розвитку (ESRS). Стратегія запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку, схвалена Урядом України у 2024 році, передбачає поетапну імплементацію ESRS, що суттєво підвищить порівнюваність показників вітчизняних ІТ-підприємств із міжнародними аналогами [5].

Особливістю ІТ-галузі є те, що цифрова трансформація одночасно виступає об'єктом оцінки сталого розвитку та інструментом його забезпечення. Впровадження хмарних рішень, аналітики великих даних і штучного інтелекту не лише підвищує операційну ефективність підприємства, але й розширює можливості моніторингу показників сталості в режимі реального часу [6, с. 42].

Це підтверджує системний характер взаємозалежності між організаційно-економічним механізмом управління ІТ-підприємством та його здатністю забезпечувати сталий розвиток.

Додатково слід зазначити, що для ІТ-підприємств важливим критерієм сталого розвитку є рівень адаптивності бізнес-моделі до зовнішніх змін. В умовах високої турбулентності ринку цифрових послуг саме гнучкість організаційної структури, швидкість впровадження інновацій та здатність оперативно реагувати на зміни попиту визначають довгострокову конкурентоспроможність підприємства. З огляду на це до системи оцінювання доцільно включати показники швидкості оновлення продуктового портфеля, частки доходів від нових цифрових рішень, а також індекс технологічної адаптивності. Такий підхід узгоджується з сучасним розумінням сталого розвитку як здатності підприємства підтримувати економічну ефективність, соціальну відповідальність та інституційну стійкість у довгостроковій перспективі [4–6].

Таким чином, розроблена система критеріїв оцінки сталого розвитку ІТ-підприємств, структурована за чотирма складовими (E-econ, E-env, S, G), формує методичну основу для побудови інтегрального індексу сталого розвитку підприємства (ІСРП). Практична цінність запропонованого підходу полягає у можливості його застосування як інструменту внутрішнього управлінського контролю, так і зовнішнього моніторингу з боку інвесторів та регуляторів в умовах євроінтеграційного курсу України.

Література

1. Хоменко І. О., Волинець Л. М., Горобінська І. В. Організаційно-економічний механізм функціонування і розвитку підприємств. Київський економічний науковий журнал. 2023. № 1. С. 86–92. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-765x/2023-1-11.
2. Кравченко М. О., Прудкий В. В. Модель аналізу сталого розвитку підприємства з урахуванням ризику. Економічний вісник *Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут».* 2020. Т. 1. № 17. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.17.2020.216368.
3. Ломачинська І., Чайковська М., Алексеєвська Г. Особливості розвитку ікт сфери у східній європі. *Економіка та суспільство.* 2023. № 58. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-101.
4. Shashyna M., Nedzelskiy A. Interconnection of the organizational and economic mechanism of ensuring profitability and sustainable development. *Market economy : modern management theory and practice.* 2023. Т. 21. № 3 (52). С. 294–304. DOI: https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3(52).275812.
5. *Стратегія запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку 2024* / Міністерство фінансів України : сайт. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/UKR_Presentation_ Strategy%20of%20 sustainability%20reporting.pdf (дата звернення: 13.04.2026).
6. Тищенко Д. С. Цифрова трансформація як драйвер розвитку економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 4 (4). С. 38–45. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.4-7.

УДК: 330.34.008

Сабадирьова Антоніна Леонідівна
к.е.н., доцент кафедри економіки підприємства
та організації підприємницької діяльності,
Одеський національний економічний університет (Україна)

МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У КОГНІТИВНИХ СИСТЕМАХ

JEL classification: *F010; O140; O210*

Потенціал підприємницької діяльності розкривається інноваційному розвитку та економічному зростанні бізнесу в умовах удосконалення соціально-економічних та управлінських процесів, пов’язаних з глобальною трансформацією. Під час масштабного розповсюдження цифрової економіки особлива увага приділяється когнітивним системам – інтелектуальним системам, які здатні сприймати, аналізувати та приймати рішення на основі великих обсягів даних. Розвиток потенціалу підприємницької діяльності в когнітивних системах вимагає комплексного підходу з урахуванням когнітивної особливості мислення та емоційного стану підприємців під впливом реалізації цифрових технологій; відкриває нові горизонти для інновацій та зростання конкурентоздатності бізнес-моделей. Розуміння взаємозв’язку між психологічними рисами та емоційним фононом людей дозволяє розробляти ефективні навчальні програми та системи підтримки, які оптимізують аналітичні висновки та покращують інтелектуальні рішення. Попри виклики, пов'язані з дефіцитом ресурсів, цифровізацією та інформаційною безпекою економіки, зростає світовий ринок когнітивних систем

та штучного інтелекту, який комерціалізує цифрові інновації та потенціали високотехнологічних галузей підприємницької діяльності.

Обсяг світового ринку когнітивних систем та штучного інтелекту за рік збільшився з $148,38 млрд. у 2025 р. до $220 млрд у 2026 р. при темпі зростання CARG – 48,3% [1]. Зростання даного напрямку світового ринку зумовлене обробкою великих обсягів даних й аналітичних інструментів, раннім впровадженням фреймворків машинного навчання, зростанням попиту на автоматизацію бізнес-процесів, поширенням хмарних рішень, розвитком технологій обробки природної мови та комп'ютерного зору. Експерти прогнозують, що до 2030 року ринок досягне $1,06 трлн при середньорічному темпі зростання 48,2% [1], що пов’язано зі збільшенням інвестицій у корпоративний ШІ; розширенням використання гібридної архітектури ШІ; зростанням потреби у виявленні шахрайства та предиктивному обслуговуванні; розвитком периферійних пристроїв та сенсорів; зростанням попиту на масштабовані керовані сервіси ШІ. Доходи ринку когнітивних систем та ШІ комерціалізуються внаслідок реалізації послуг з управління даними; налаштування, розгортання, тестування; перенесення даних та ІТ інфраструктури в хмару; забезпечення безпеки та відповідності нормативним вимогам. Основні тенденції зазначеної частки світового ринку на майбутнє визначають автоматизація рішень у корпоративному ШІ; розвиток мультимодальної когнітивної аналітики; впровадження етичних та інтерпретованих рішень ШІ; застосування Edge AI для обробки даних у режимі реального часу та розширення сегмента моделей ШІ. Зростання популярності хмарних платформ сприяє розвитку світового ринку когнітивних систем та ШІ: хмарні обчислення обґрунтовують масштабовану обчислювальну потужність та ємність зберігання даних; дозволяють ефективно працювати з Big Data та складними обчислювальними завданнями внаслідок реалізації віддалених ресурсів. На світовому ринку когнітивних систем та ШІ присутні компанії-лідери: Amazon. com Inc., Google LLC, Microsoft Corporation, Huawei Technologies Co. Ltd., Tencent Holdings Limited, International Business Machines Corporation, Intel Corporation, Oracle Corporation, які збільшують потенціали підприємницької діяльності зі зростанням цифрових інновацій, ШІ та когнітивних систем; з масштабуванням хмарної інфраструктури, попиту на автоматизацію та з оптимізацією обробки даних.

Потенціал підприємницької діяльності ґрунтується на сукупності ресурсів, знання та компетенції людей, які забезпечують можливість розвивати та масштабувати бізнес суб'єктам ринкових відносин для досягнення ефективності. Під поняттям «потенціал підприємницької діяльності» розуміється теоретико-методичний концепт, що виступає у ролі вимірника реальної корисної віддачі можливостей бізнесу в умовах ринкової конкуренції. Структура потенціалу підприємницької діяльності визначається інтеграцією ідей, моделей ефективного використання та оцінювання ресурсів, компетенцією, особистісними якостями підприємців щодо генерації цінностей та отримання прибутку.

У контексті когнітивної системи потенціал підприємницької діяльності використовується через здатність інтелектуальних платформ аналізувати ринкові тенденції та породжувати ідеї; оптимізувати управлінські процеси та генерувати ефект на стратегічному рівні. У цьому контексті когнітивні системи характеризуються як комплекс програмно-апаратних рішень, що імітують пізнавальні здібності людини – аналіз даних, когнітивну активність та здібності, адаптацію до динамічних умов та управлінських рішень. У когнітивні системи входять сукупності психічних процесів або технічних модулів, які відповідають за сприйняття, обробку, зберігання та застосування інформації про зовнішнє середовище. Основні елементи когнітивних систем створюють основу для адаптації до умов, прийняття рішень, навчання та регулювання поведінки як людини, так і штучного інтелекту. В когнітивних системах обґрунтовуються механізми розвитку потенціалу підприємницької діяльності, що спрямовані на удосконалення інтелектуального, аналітичного та оперативного рівня функціонування суб’єктів ринкових відносин. Ці механізми прийняті як основа створення стійких бізнес-моделей в умовах цифрової економіки та призначені для: навчання та адаптацію персоналу; автоматизації та оптимізації бізнес-процесів; генерації інновацій; аналізу даних та побудови прогнозів; підтримки прийняття рішень; взаємодії та колаборації в бізнесі; забезпеченні безпеки та етичності підприємницької діяльності.

Навчання та адаптація персоналу. Когнітивні системи з автономним навчанням аналізують масиви Big Data та забезпечують зворотний зв'язок. Когнітивні системи в управлінні персоналом дозволяють автоматизувати процес онбордингу, персоналізувати навчання та прискорити адаптацію за рахунок ШІ. Когнітивні платформи оцінюють компетенції працівників, формують персоналізовані освітні маршрути, автоматизують повсякденні HR-задачі та забезпечують доступ до корпоративної інформаційної бази.

Це відкриває перспективу адаптувати алгоритми навчання персоналу з урахуванням ринкових коливань й розширювати цільові аудиторії.

Автоматизація та оптимізація процесів. Когнітивні технології здатні автоматизувати рутинні та складні операції, підвищувати ефективність підприємництва. Інтелектуальні роботи та програмні агенти опрацьовують замовлення, управляють складськими запасами, комунікацію з клієнтами та виконують фінансовий контроль. Оптимізація процесів за допомогою когнітивних систем оптимізує витрати та скорочує час виведення продукту на ринок.

Генерація інновацій. Когнітивні системи діють як генератори нових продуктів та бізнес-концепцій, об'єднують розрізнені джерела інформації та пропонують нестандартні рішення. Застосування методів штучного інтелекту, включаючи генеративні алгоритми ШІ, дозволяє обґрунтувати ідеї, які лягають в основу нових підприємницьких проєктів.

Аналіз даних та побудова прогнозів. Впровадження когнітивних систем дозволяє бізнесу приймати зважені рішення на засадах комплексного аналізу ринку, споживчої поведінки та діяльності конкурентів. Інструменти обробки Big Data та аналітика допомагають знаходити потенціальні залежності, передбачати тренди та оцінювати ризики, що сприяє створенню ефективних стратегій розвитку потенціалу бізнесу.

Підтримка прийняття рішень. Ключовим фактором розвитку сучасного підприємництва стала здатність когнітивних систем надавати рекомендації та сценарії розвитку на основі комплексного аналізу даних. Системи підтримки рішень інтегрують широкий спектр даних, враховують невизначеності та допомагають підприємцям обирати ефективні стратегії, мінімізувати ризики та підвищувати гнучкість бізнес-процесів.

Взаємодія та колаборація. Когнітивні системи сприяють розвитку мережевого підприємництва, забезпечують успішну взаємодію учасників ринку, партнерів і клієнтів. Технології лінгвістичної обробки та інтелектуальні агенти спрощують комунікації, обмін знаннями, спільне розв’язання задач; стимулюють інновації та масштабованість бізнесу.

Забезпечення безпеки та етичності. Розвиток підприємницького потенціалу з використанням когнітивних систем потребує дотримання заходів інформаційної безпеки, конфіденційності та етичних норм. Впровадження механізмів захисту інформації, забезпечення прозорості алгоритмів та дотримання прав споживачів формують довіру до інтелектуальних систем за сталого розвитку підприємництва.

Впровадження механізмів розвитку потенціалу підприємницької діяльності у когнітивних системах сприяє формуванню гнучких та адаптивних бізнес-екосистем; відкриває перспективи розвитку потенціалу підприємницької діяльності. В умовах цифрової економіки, зумовленої розвитком когнітивних систем та ШІ, складається модель формування та оцінювання когнітивного потенціалу підприємницької діяльності [2]. Під когнітивним потенціалом підприємницької діяльності розуміється система здібностей підприємця сприймати, інтерпретувати та реалізовувати бізнес-ідеї з урахуванням цифрових технологій та глобальних економічних умов. Система оцінки когнітивного потенціалу підприємницької діяльності являє собою логічно обґрунтований механізм, що враховує вплив економічних інституційних, інформаційних та людських факторів; забезпечує підтримку даних та контроль за перебігом бізнес-процесів, щоб знизити ймовірність ризиків та посилити конкурентоспроможність бізнесу. Інтеграція когнітивних систем та методів системного аналізу потенціалу підприємницької діяльності виступає драйвером сталого розвитку бізнесу в умовах турбулентного та глобалізованого бізнес-середовища.

Формування когнітивного потенціалу підприємницької діяльності враховує когнітивні та емоційні особливості підприємців в ефективних навчальних системах. У підсумку інтеграція когнітивних систем та системного аналізу стає драйвером масштабування підприємницької діяльності в умовах турбулентного середовища сучасних ринків.

Література

1. Cognitive System and AI Systems Market Report 2026. *Research and Markets* : website. URL: https://www.researchandmarkets.com/reports/6226334/cognitive-system-ai-systems-market-report#rela0-5948744 (дата звернення: 13.04.2026).

2. Сабадирьова А. Л. Когнітивний потенціал бізнес-діяльності в контексті системного підходу. І*нновації в бізнес-освіті* : зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 22–23 трав. 2019 р., м. Київ / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана. Київ : КНЕУ. 2019. С. 222–225. URL: https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/30832 (дата звернення: 13.04.2026).

УДК: 005.21:005.334:004.94

Тарасюк Михайло Вікторович
д.е.н., професор кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва,
Національний університет «Києво-Могилянська академія (Україна)

ЦИФРОВІ ДВІЙНИКИ ОРГАНІЗАЦІЙ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРЕС-ТЕСТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ

JEL classification: *M150; O320; C630*

У нинішніх умовах цифрові двійники як інструмент стрес-тестування стратегічних рішень набувають дедалі більшого значення у зв'язку із трансформаційними економічними процесами, що характеризуються невизначеністю, динамічністю факторів зовнішнього середовища та зростанням ризиків. В умовах переходу до цифрової економіки підприємства функціонують у складних екосистемах, де взаємозалежність процесів і швидкість змін підвищують вразливість до криз. Таким чином, традиційні підходи до стратегічного планування, що базуються на статичних моделях і ретроспективному аналізі, стають малоефективними та поступаються місцем інструментам, що здатні забезпечити випереджувальне моделювання та оцінку альтернативних варіантів розвитку.

Цифровий двійник як динамічне цифрове віддзеркалення організації, що функціонує на основі інтеграції даних у режимі реального часу, аналітичних моделей і алгоритмів прогнозування, надає нові можливості для тестування складних соціально-економічних систем в майбутньому. Використання двійників дозволяє не лише відтворювати поточний стан бізнес-процесів, але й проводити їх симуляцію, з метою оцінки наслідків варіантів управлінських рішень до їх фактичної імплементації. Названий підхід трансформує логіку прийняття стратегічних рішень – від реактивної до проактивної, що заснована на тестуванні сценаріїв розвитку у віртуальному середовищі [1].

Нині особливого значення набуває здатність цифрових двійників до проведення стрес-тестування, що надає можливість моделювання критичних, нестандартних або кризових ситуацій із метою виявлення вразливостей організацій. Цифрові двійники уможливлюють одночасного опрацювання множини сценаріїв, у тому числі катастрофічні, що підвищує якість стратегічного вибору [2]. Інтеграція даних з різних джерел і постійне оновлення дозволяють здійснювати ранню ідентифікацію ризиків, формуючи підґрунтя для превентивного управління.

Для українського бізнесу, що функціонує в умовах постійного стресу, цифрові двійники перестають бути концепцією майбутнього, стаючи інструментом виживання у зв'язку з необхідністю післявоєнної відбудови. Відновлення інфраструктури, трансформація бізнес-моделей, інтеграція у світові ринки та залучення інвестицій супроводжуються невизначеністю та ризиками. За таких обставин цифрові двійники можуть виступати інструментом мінімізації управлінських помилок, оскільки дозволяють апробувати різні варіанти стратегічних рішень без втручання у реальні процеси, знижуючи ймовірність втрат та підвищуючи обґрунтованість управлінських дій.

Водночас цифрові двійники сприяють формуванню нової якості управління, орієнтованої на інтеграцію функціональних підсистем організації, підвищення прозорості бізнес-процесів та узгодженість стратегічних і операційних рішень. Завдяки здатності відображати причинно-наслідкові зв'язки та залежності між елементами системи двійники забезпечують комплексне бачення організації як цілісного об'єкта управління, що особливо важливо у післякризових умовах.

Узагальнивши вищенаведене, можна стверджувати, що цифрові двійники поступово трансформуються з інструменту технологічної підтримки окремих процесів у комплексну платформу управління стійким розвитком організації. Саме поєднання можливостей оперативної оцінки ризиків, предиктивної аналітики, віддаленого моніторингу та інтеграції фінансово-економічних параметрів [3] забезпечує формування цілісного управлінського середовища, в межах якого стратегічні рішення набувають експериментально перевіреного характеру. Водночас створення єдиного інформаційного простору сприяє подоланню функціональної роз'єднаності підрозділів і забезпечує синхронізацію управлінських дій. За таких умов цифровий двійник виступає не лише інструментом підвищення ефективності операційної діяльності, а й засобом формування адаптивної, ризик-орієнтованої моделі управління, здатної забезпечити довгострокову стійкість організації.

Подальший розвиток концепції використання цифрових двійників у контексті стрес-тестування стратегічних рішень передбачає чітку поетапність їх впровадження, що забезпечує їх методологічну впорядкованість і практичну результативність. Цікавим є підхід, запропонований В. Шевченко та О. Замлинською [4], які обґрунтовують застосування «дорожньої карти» впровадження цифрових двійників як інноваційної основи сталого розвитку організацій.

Першим етапом дослідники визначають збір та обробку даних, що передбачає акумуляцію значних масивів інформації про функціонування бізнес-процесів, ресурсні потоки та вплив факторів зовнішнього середовища із використанням інструментарію Big Data. Саме якість і релевантність даних визначають достовірність подальшого моделювання та обґрунтованість управлінських висновків.

Другим етапом виступає створення віртуального відображення організації, у межах якого формується цифровий двійник як інтегрована модель, здатна відображати поточний стан системи та відтворювати її поведінку за різних сценарних умов. Ключовим завданням на цьому етапі є адекватне відображення причинно-наслідкових зв'язків між елементами організації, що створює передумови для проведення коректного стрес-тестування стратегічних альтернатив.

Третій етап, пов'язаний із інтеграцією цифрового двійника з системами підтримки прийняття рішень, має важливе значення для трансформації моделі у практично орієнтований інструмент стратегічного управління. Саме на цьому рівні результати симуляцій безпосередньо включаються у процес формування управлінських рішень, що дозволяє апробувати альтернативні стратегії, оцінювати їх наслідки та обирати оптимальні варіанти з урахуванням ризиків, ресурсних обмежень і цільових орієнтирів розвитку.

Водночас, з огляду на високу динамічність зовнішнього середовища та обмеженість статичних моделей, доцільним є розширення запропонованого підходу шляхом виокремлення четвертого, завершального етапу, який логічно замикає цикл стрес-тестування стратегічних рішень. Таким етапом має стати моніторинг відхилень та адаптація моделі, що передбачає безперервне порівняння результатів реального функціонування організації в умовах ринкових шоків із прогнозними сценаріями, сформованими цифровим двійником. Завершальним етапом має стати безперервна адаптація цифрового двійника на основі порівняння результатів реальних ринкових шоків із прогнозними стрес-тестами, що забезпечує самонавчання системи та підвищує точність майбутніх стратегічних симуляцій. Реалізація такого підходу дозволяє трансформувати цифровий двійник у динамічну, еволюціонуючу систему підтримки управління, здатну адекватно реагувати на зміни середовища та підвищувати якість рішень у довгостроковій перспективі.

За результатами проведеного дослідження, можна стверджувати, що цифровий двійник організації доцільно розглядати не лише як технологічний інструмент, а як основу трансформації стратегічного управління від реактивного до проактивного, що орієнтований на випереджальне моделювання. Ключова цінність цифрових двійників полягає у можливості стрес-тестування стратегічних рішень через імітацію різноманітних сценаріїв без ризику для реальної діяльності, що забезпечує виявлення прихованих загроз та підвищення стійкості організацій. Ефективність застосування цифрових двійників визначається дотриманням удосконаленої чотириетапної моделі їхнього впровадження, яка включає в себе: формування інформаційної бази, створення віртуального відображення, інтеграцію з системами підтримки прийняття рішень та постійну адаптацію моделі. Таким чином, цифрові двійники формують єдиний інформаційний простір управління, забезпечуючи узгодженість рішень на стратегічному та оперативному рівнях менеджменту. Двійники набувають особливого значення для післявоєнної відбудови економіки України як інструменту мінімізації ризиків і підвищення обґрунтованості управлінських рішень. Надалі слід звертати більше уваги на розвиток самонавчальних моделей цифрових двійників на основі технологій штучного інтелекту.

Література

1. Scharf C. *Strategic Benefits of Digital Twin Technology for Enterprise Applications* / Tom Sawyer Software Blog. 2026. 14 Jan. URL: https://blog.tomsawyer.com/digital-twin-benefits (дата звернення: 11.03.2026).
2. Gultig R. *Top 10 benefits of using digital twins to simulate national financial stress tests.* ESSFeed. 2026. 22 Jan : website. URL: https://essfeed.com/top-10-benefits-of-using-digital-twins-to-simulate-national-financial-stress-tests/ (дата звернення: 18.03.2026).
3. Красностанова Н. Е., Медловська Н. В. Стійкий розвиток організацій та цифрові двійники. *Науковий погляд: економіка та управління.* 2023. № 1 (81). С. 64–70. DOI: https://doi.org/10.32782/2521-666X/2023-81-8.
4. Шевченко В., Замлинська О. Цифрові двійники як інноваційний інструмент сталого розвитку агропромислових підприємств. *Актуальні питання економічних наук.* 2025. № 13. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.16810175.

УДК: 658.5:005.591.6:640.41

Тіщенко Ірина Валеріївна
аспірантка кафедри економіки підприємства
та організації підприємницької діяльності,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ

JEL classification: *L830; M110; O310*

Готельні підприємства України функціонують в умовах системних трансформацій: турбулентності попиту, прискореної цифровізації каналів продажу, посиленої конкуренції з боку OTA-платформ та зростання очікувань гостя щодо персоналізованого сервісу [1]. У цих умовах фрагментарні інноваційні ініціативи, такі як точкове впровадження PMS, CRM чи цифрових каналів управління бронюваннями, не забезпечують стійких конкурентних переваг, оскільки не змінюють логіки взаємодії процесів фронт-офісу та бек-офісу. Постає потреба в інтегрованому організаційно-економічному механізмі управління інноваційним розвитком, який системно перетворює інноваційний потенціал готельних підприємств на сталий результат через керовану трансформацію бізнес-процесів [2; 3; 4].

Теоретико-методичну основу формування такого механізму становлять сучасні положення управління бізнес-процесами, у яких BPM розглядається як цикл ідентифікації, моделювання, аналізу, удосконалення та моніторингу процесів [2; 4]. Для обґрунтування інноваційної складової доцільно враховувати підходи Oslo Manual 2018 до трактування інноваційної діяльності підприємства [5] та положення ISO 56002:2019 щодо системного управління інноваціями [3]. Водночас адаптація зазначених підходів до діяльності готельних підприємств, що потребує врахування сезонності, мультиканальності продажів та високої частки невідчутного компонента сервісу, залишається недостатньо опрацьованою.

Організаційно-економічний механізм управління інноваційним розвитком готельних підприємств доцільно розглядати як інструмент поєднання процесної діагностики, управлінського вибору, ресурсного забезпечення та оцінювання результатів інноваційних змін. Такий підхід дозволяє не лише фіксувати рівень інноваційного розвитку, а й визначати послідовність управлінських дій для готельних підприємств різного рівня зрілості.

Механізм можна визначити як упорядковану сукупність організаційних структур, економічних інструментів, інформаційно-аналітичних процедур та зворотних зв'язків, що в режимі циклу «діагностика, вибір рішення, впровадження та контроль» відповідно до логіки системного управління інноваціями [3] забезпечує цілеспрямовану трансформацію бізнес-процесів готельних підприємств і отримання вимірюваного інноваційного результату. Архітектурно механізм організовано у чотири рівні:

– вхід (діагностичний блок), що включає інтегральний показник інноваційного розвитку, типологію управлінських розривів (регламентні, компетентнісні, впроваджувальні, контрольні) та сегментацію процесів за критичністю до клієнтського шляху;

– ядро (управлінський блок), що забезпечує прийняття рішень: вибір сценарію (стабілізація, точкові зміни або системна трансформація) на основі типу процесної конфігурації готельних підприємств та рівня зрілості їхніх бізнес-процесів;

– умови реалізації (ресурсно-інституційний блок), що охоплюють бюджет, компетенції, регламенти, IT-інфраструктуру та мотиваційну модель;

– вихід та зворотний зв'язок (результативний блок), що включають динаміку інтегрального показника інноваційного розвитку та коефіцієнт ефективності, який співвідносить приріст інтегрального показника з виручкою і витратами на впровадження.

Ключовим діагностичним інструментом механізму є інтегральний показник інноваційного розвитку, приведений до шкали від 0 до 1, що агрегує шість компонентів інноваційного розвитку з урахуванням підходів до вимірювання інноваційної діяльності та процесної результативності [2; 4; 5]: два результативні (стратегічний і клієнтський) та чотири забезпечувальні (процесний, кадровий, ресурсний, цифровий). Апробація на трьох готельних підприємствах продемонструвала диференційну спроможність методики: M1 Club Hotel (показник становить 0,96, висока зрілість, доцільна траєкторія системної трансформації); IL Decameron Luxury Design Hotel (0,48, середня зрілість, доцільна поетапна трансформація з усуненням найбільш критичних впроваджувальних

розривів); Alexandrovskiy Hotel (0,08, низька зрілість, базова стабілізація регламентного блоку як передумова подальшого розвитку).

Отримані результати свідчать, що інноваційний розвиток готельних підприємств не може розглядатися лише як наслідок упровадження окремих технологічних рішень. Його результативність визначається ступенем узгодженості стратегічних цілей, клієнтського досвіду, внутрішніх регламентів, цифрової інфраструктури та кадрових компетентностей. Саме тому процесний підхід у рамках механізму виконує не допоміжну, а системоутворювальну функцію, оскільки дозволяє пов'язати інноваційні рішення з конкретними бізнес-процесами, відповідальними суб'єктами, ресурсами та очікуваними результатами.

Практичне значення механізму полягає в можливості його використання як інструменту управлінської діагностики та вибору траєкторії інноваційного розвитку для готельних підприємств різного рівня зрілості. Для підприємств із високим рівнем розвитку механізм орієнтує управління на системну трансформацію та масштабування інноваційних практик; для підприємств із середнім рівнем розвитку – на поетапне усунення управлінських розривів; для підприємств із низьким рівнем розвитку – на стабілізацію базових процесів, регламентів і контрольних процедур як передумову подальших інноваційних змін.

Важливою перевагою механізму є можливість поєднання кількісної оцінки з управлінською інтерпретацією результатів. Інтегральний показник не лише фіксує загальний рівень інноваційного розвитку готельного підприємства, а й дозволяє визначити, які саме компоненти потребують першочергового управлінського впливу. Такий підхід забезпечує перехід від констатації проблеми до вибору конкретних дій щодо вдосконалення бізнес-процесів, посилення цифрової взаємодії, розвитку персоналу та підвищення якості клієнтського досвіду.

Застосування механізму дозволяє враховувати неоднорідність готельних підприємств за рівнем процесної зрілості, ресурсним забезпеченням та готовністю до інноваційних змін. Це має особливе значення для практики управління, оскільки однакові інноваційні рішення можуть давати різний результат залежно від стану внутрішніх процесів, компетентності персоналу, якості регламентів та цифрової інфраструктури. Отже, процесний підхід забезпечує не універсальне копіювання інновацій, а їх адаптацію до реального управлінського стану конкретного готельного підприємства.

Цілісність механізму забезпечується наскрізним логічним зв'язком між діагностикою, ухваленням управлінських рішень та оцінкою ефекту: типологія розривів, виявлених на вході, безпосередньо детермінує склад управлінських рішень у ядрі, а критерії ефективності, зокрема коефіцієнт ефективності, динаміка інтегрального показника та стабільність досягнутих процесних змін, замикають цикл через зворотний зв'язок до повторної діагностики.

Отже, організаційно-економічний механізм управління інноваційним розвитком готельних підприємств відрізняється від наявних підходів трьома ознаками: інтегрованістю діагностичного, управлінського, ресурсно-інституційного та результативного блоків у єдиному циклі; галузевою адаптованістю до операційної специфіки готельних підприємств (фронт-офіс, бек-офіс, сезонність, OTA, PMS, CRM, цифрові канали управління бронюваннями); вимірюваністю результату через інтегральний показник інноваційного розвитку та коефіцієнт ефективності. Механізм забезпечує перехід від реактивного до проактивного управління інноваціями та слугує методичною основою для розроблення індивідуальних стратегій інноваційного розвитку готельних підприємств різного рівня зрілості.

Література

1. Buhalis D., Leung R. Smart hospitality: interconnectivity and interoperability towards an ecosystem. *International Journal of Hospitality Management*. 2018. Vol. 71. Pp. 41–50. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.11.011.

2. Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H. A. *Fundamentals of Business Process Management*. 2nd ed. Berlin : Springer, 2018. 527 p. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4.

3. ISO 56002:2019. Innovation management. *Innovation management system. Guidance*. Geneva : International Organization for Standardization, 2019. URL: https://www.iso.org/standard/68221.html (access date: 12.03.2026).

4. Безрук Д. І. Управління бізнес-процесами підприємства. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка.* 2023. Вип. 25. С. 188–197. DOI: https://doi.org/10.34079/2226-2822-2023-13-25-188-197.

5. OECD, Eurostat. *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. 4th ed. Paris : OECD Publishing; Luxembourg : Eurostat, 2018. 256 p. DOI: https://doi.org/10.1787/9789264304604-en.

УДК: 006.91:005:330.4

Ящук Юрій Леонідович
здобувач третього рівня вищої освіти,
кафедра інформаційних комп'ютерних технологій і математики,
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна (Україна)

ІНСТИТУЦІЙНІ ТА СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ КВАЛІМЕТРИЧНОГО ОЦІНЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

JEL classification: *D020; D230; L150; M110; C180*

Сучасні дослідження у сфері інституційної економіки підкреслюють, що якість процесів управління підприємствами як соціально-економічними системами формується не лише під впливом формалізованих методів вимірювання, а й визначається якістю інституційного середовища, рівнем суспільної довіри та розвитком соціального капіталу. Відповідно до підходів одного з основоположників нової інституційної економіки D. C. North, інституції розглядаються як формальні та неформальні правила гри, що визначають поведінку акторів і безпосередньо впливають на ефективність управлінських процесів [1].

Саме ці правила створюють основу для функціонування економічних і управлінських процесів, оскільки вони формують умови прийняття рішень, механізми погодження та взаємодії між акторами, що безпосередньо впливає на результативність управлінських процесів [1].

Аналогічну позицію займають D. Acemoglu, J. A. Robinson, які доводять, що інклюзивність або екстрактивність інституцій визначає довгострокову якість соціально-економічного розвитку [2]. Автори показують, що саме різниця в типах інституцій пояснює довгострокові відмінності у рівні добробуту, продуктивності та сталого економічного розвитку; зокрема, соціально-економічні системи з інклюзивними інституціями здебільшого досягають стійкого зростання, тоді як екстрактивні структури зберігають нерівність і стагнацію [2].

У контексті оцінювання якості процесів управління підприємствами інституційні фактори проявляються через стабільність регуляторного середовища, прозорість процедур та алгоритму прийняття рішень, рівень дотримання правил і здатність інституцій забезпечувати виконання прийнятих рішень. Навіть за наявності розвинених кількісних методів оцінювання, низька якість інституцій може нівелювати їх аналітичну та практичну цінність.

Важливу роль у формуванні якості процесів управління підприємствами відіграють і соціальні чинники, зокрема рівень довіри між учасниками процесів, наявність горизонтальних і вертикальних комунікацій, а також ступінь залучення стейкхолдерів до управління. Соціальний капітал, який включає мережі взаємодії, спільні цінності та норми, сприяє зниженню транзакційних витрат і підвищенню узгодженості управлінських дій. У підприємствах із високим рівнем довіри між учасниками якість процесів часто забезпечується не лише через формальний контроль, а й через неформальні механізми координації та самоорганізації.

Разом з тим, інституційні та соціальні аспекти якості процесів практично не інтегруються у формалізовані моделі кваліметричного оцінювання процесів управління підприємствами. Більшість існуючих методів – показникових, багатокритеріальних, економіко-математичних або цифрових – зосереджуються на вимірюванні результатів і ресурсів, залишаючи поза увагою інституційну логіку та соціальний контекст функціонування процесів управління підприємствами. Це створює суттєву наукову прогалину між теоретичними положеннями інституційної економіки та практикою кількісного аналізу якості процесів управління підприємствами.

Окремі дослідження намагаються частково подолати зазначену прогалину шляхом включення проксі-показників інституційної якості, таких як індекси довіри, рівень корупції або індекси інституційної спроможності [3]. Однак такі індикатори, як правило, мають агрегований характер і не дозволяють безпосередньо пов'язати інституційні умови з якістю конкретних управлінських процесів на підприємствах. Крім того, вони часто базуються на опитуваннях або експертних оцінках, що ускладнює їх інтеграцію з формалізованими кількісними моделями.

Таким чином, інституційні та соціальні аспекти якості процесів управління потребують системної інтеграції в методологію кваліметричного оцінювання процесів управління підприємствами як соціально-економічними системами. Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення гібридних моделей, які поєднують формалізовані методи аналізу з інституційними індикаторами

та соціальними метриками, а також використання data-driven підходів для аналізу поведінкових і комунікаційних аспектів процесів управління підприємствами. Така інтеграція створює підґрунтя для більш адекватного та контекстно-чутливого оцінювання якості процесів і підвищення ефективності управління підприємствами як соціально-економічними системами в довгостроковій перспективі.

Однією з ключових наукових проблем є фрагментарність існуючих методів оцінювання. Більшість підходів орієнтовані на окремі аспекти якості процесів – ефективність, результативність, продуктивність або відповідність стандартам – часто без урахування їх системної взаємозалежності та впливу інституційних і соціальних чинників. Така фрагментація призводить до отримання розрізнених оцінок, які складно інтегрувати в єдину управлінську модель і використовувати для стратегічного вдосконалення процесів управління підприємствами як соціально-економічними системами.

Домінування статичних показників є ще одним суттєвим обмеженням методів кваліметричного оцінювання процесів у соціально-економічних системах. Переважна більшість індикаторів фіксує стан процесів у певний момент часу або за підсумками звітного періоду, що не дозволяє адекватно відображати їх динаміку, адаптивність та реакцію на зовнішні збурення. В умовах високої мінливості соціально-економічного середовища та значного впливу інституційних і соціальних чинників це знижує прогностичну цінність оцінювання та обмежує можливості превентивного управління якістю процесів.

Обмежена інтеграція соціальних та інституційних факторів у формалізовані моделі кваліметричного оцінювання процесів управління підприємствами залишається суттєвою науковою прогалиною. Хоча інституційна економіка та соціологічні дослідження переконливо доводять вплив довіри, соціального капіталу та якості інституцій на ефективність кваліметричного оцінювання процесів управління соціально-економічними системами, ці аспекти здебільшого залишаються поза межами кількісного аналізу якості даних процесів. Як наслідок, отримані оцінки якості процесів не відображають реального соціального та інституційного контекстів їх функціонування.

Низька адаптивність існуючих методів до умов невизначеності також обмежує їх практичну придатність. Багато моделей ґрунтуються на припущеннях про стабільність середовища, повноту інформації та лінійність взаємозв'язків, що рідко відповідає реальним умовам функціонування соціально-економічних систем, особливо враховуючи мінливість інституційних та соціальних чинників. Недостатнє врахування ризиків, стохастичних факторів і поведінкових аспектів управління знижує надійність результатів оцінювання.

З урахуванням вищезазначених проблем, до перспективних напрямів розвитку методів кваліметричного оцінювання процесів управління підприємствами як соціально-економічними системами можна віднести: розроблення інтегрованих багаторівневих моделей, що поєднують показникові, багатокритеріальні, економіко-математичні, інституційні, соціальні та data-driven підходи; перехід від статичних до динамічних і адаптивних моделей оцінювання; включення інституційних та соціальних індикаторів у формалізовані схеми аналізу; активне використання цифрових технологій для емпіричної верифікації та постійного оновлення моделей кваліметричного оцінювання процесів управління підприємствами як соціально-економічними системами.

Література

1. North D. C. *Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge* : Cambridge University Press, 1990. 245 p. URL: https://id.scribd.com/document/70880206/Institutions-Institutional-Change-and-Economic-Performance-By-Douglass-C-North-Definitions (access date: 09.04.2026).
2. Acemoglu D., Robinson J. A. *Why nations fail: the origins of power, prosperity, and poverty.* New York : Crown Business, 2012. 529 p. URL: https://ia801506.us.archive.org/27/items/WhyNationsFailTheOriginsODaronAcemoglu/Why-Nations-Fail_-The-Origins-o-Daron-Acemoglu.pdf (access date: 10.04.2026).
3. Kaufmann D., Kraay A., Mastruzzi M. The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues. *World Bank Policy Research Working Paper.* 2010. № 5430. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1682130 (access date: 13.04.2026).

UDC: 334.72:330.341.1

Hrinchenko Raisa
Doctor of Economics, Professor,
Head of the Department of Economy of Enterprise and Business Organization,
Odesa National Economic University (Ukraine)
Dehtiar Oleksii
PhD Student (Third-Level Higher Education Applicant)
at the Department of Economy of Enterprise and Business Organization,
Odesa National Economic University (Ukraine)

TRENDS IN VENTURE ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT AT THE CURRENT STAGE

JEL classification: *G240; L260; O310; M130*

The global venture capital (VC) market has undergone a full cycle between 2020 and 2024 - from an unprecedented boom to a substantial correction and partial recovery. According to KPMG Venture Pulse and the WIPO Global Innovation Index, total venture capital investment worldwide reached a record USD 611 billion in 2021, doubling the 2020 figure [1; 2]. This surge was driven by the pandemic-induced acceleration of digitalisation, accommodative monetary policy across major central banks, and large-scale fiscal stimulus programmes. By 2023, however, VC investment contracted to USD 248.4 billion – the lowest level since 2017 – as deal count fell 30% to 29,303 and the number of new unicorns declined to 71 from 272 in the prior year [3].

2024 brought a contradictory recovery: aggregate investment rose to USD 368.3 billion, yet deal count fell to a seven-year low of 35,684 – a divergence that reflects the concentration of capital in mega-deals, primarily in the artificial intelligence sector. In Q4 2024 alone, global VC investment reached its highest quarterly level in ten quarters (USD 108.6 billion), with the US market accounting for USD 74.6 billion [1]. These dynamics confirm a structural shift from broad-based early-stage financing toward fewer but substantially larger late-stage transactions.

The Ukrainian venture capital ecosystem exhibits a pattern distinct from global trends. After reaching USD 832 million in 2021, investment collapsed by 74% in 2022 following russia's full-scale invasion, recovering to approximately USD 310 million in 2023–2024. A defining feature of the 2023–2024 period is the emergence of a Defence Technology (DefTech) segment, with Ukraine functioning as a unique real-world testing ground for military innovations. The government's Brave1 programme, launched in 2023, provides grants of UAH 0.5–2 million to DefTech startups and has attracted growing attention from international strategic investors. Meanwhile, 70% of leading Ukrainian startups remain at the Seed stage, and grant financing (67.5% of companies) outweighs equity venture investment (37.5%) - a structural characteristic of wartime entrepreneurship [4].

The contemporary venture capital landscape is thus characterised by three converging trends: a structural shift from quantity to quality of deals, with capital concentrating in AI-centric mega-rounds; a persistent gap between the patient capital requirements of deep-technology sectors and the exit-oriented logic of most VC funds; the emergence of conflict-zone innovation ecosystems - most prominently in Ukraine - where DefTech combines military necessity with commercial scalability to create a globally unique competitive position. Future research should focus on developing adapted venture management frameworks for transitional and conflict-affected economies, as well as methodological tools for evaluating the investment attractiveness of startups operating under conditions of armed conflict.

References

1. KPMG Private Enterprise (2025). *Venture Pulse Q4'24.* KPMG International. URL: https://kpmg.com/xx/en/media/press-releases/2025/01/2024-global-vc-investment-rises-to-368-billion-dollars.html (access date: 10.04.2026).
2. WIPO (2024). *Global Innovation Index 2024: Venture Capital Outlook.* WIPO. URL: https://www.wipo.int/en/web/global-innovation-index/w/blogs/2024/2024-venture-capital (access date: 14.04.2026).
3. CB Insights (2024). *State of Venture 2023 Report.* URL: https://www.cbinsights.com/research/report/venture-trends-2023/ (access date: 11.04.2026).
4. U. Ventures (2024). *Ukraine Startup Ecosystem Report 2024.* URL: https://u.ventures/news/u-ventures-ukraines-startup-ecosystem/ (access date: 10.04.2026).

UDC: 330.338.675

Semenova Valentyna
D. Sc. (Economics), Professor,
Department of Enterprise Economics and Entrepreneurship Organization,
Odesa National Economic University (Ukraine)

KEY CONSIDERATIONS FOR USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN BUSINESS PROCESSES

JEL classification: *O100; O300*

The intellectual resources of enterprises are increasingly influencing the development of the global economy, becoming a key factor in enhancing their competitiveness and increasing their market value. Intellectual capital, as a vital component of these resources, serves as the foundation for companies' economic development, particularly amid globalization, digitalization, and the challenges caused by the war in Ukraine. In recent years, the issues of building and preserving intellectual capital have become particularly relevant due to changes in the economic and political environment, the impact of technological transformations, and the consequences of the war. Intellectual capital encompasses the knowledge, skills, experience, intellectual potential, and creativity of employees, which determine a company's level of innovation, productivity, and competitiveness. Its formation and development serve as the foundation for introducing innovations, enhancing operational efficiency, and enabling the company to adapt to dynamic market conditions [1].

Figure 1 shows the share of innovation-active enterprises in the total number of industrial enterprises in Ukraine.

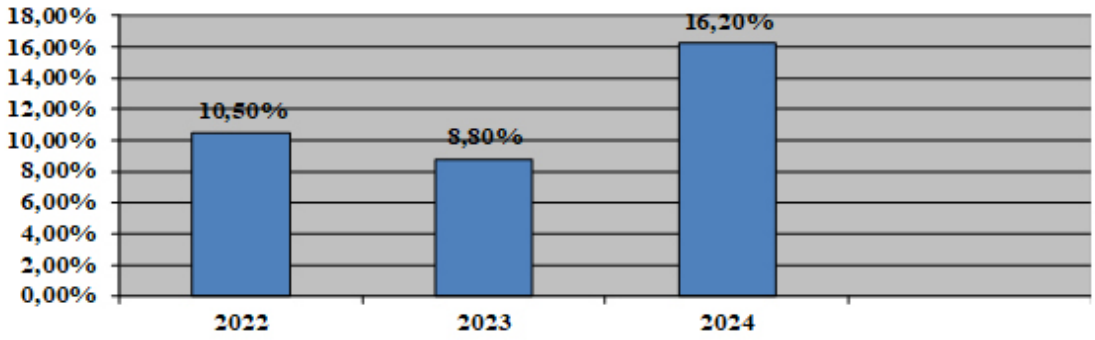


Fig. 1. Percentage of innovation-active enterprises in the total number of industrial enterprises in Ukraine
Source: Compiled by the author based on [2]

An analysis of the data presented in Fig. 1 shows that, throughout the entire observation period, there have been various changes in the share of innovation-active enterprises within the total number of industrial enterprises. However, it is clear that the proportion of such enterprises has remained insignificant throughout the years. It can be concluded that domestic enterprises face a number of challenges that hinder the intensification of innovation activities. At the same time, the emergence of new technologies in particular, the potential for using artificial intelligence in various production and management processes is prompting enterprises to actively seek ways to apply these innovative approaches to ensure development and enhance competitiveness.

According to researchers, the scope of artificial intelligence applications is rapidly expanding, covering the following key areas:

– Intelligent analytics: the rapid processing of large volumes of data to generate accurate forecasts;
– operational efficiency: optimization of production, logistics, and supply chain management;
– strategic planning: automation of development plans for both individual departments and the company as a whole;
– market expertise: in-depth analysis of the competitive environment and development of adaptive marketing strategies;
– security and risks: protection of financial information, identification of potential threats, and development of measures to minimize them;

– HR and customer service: automation of recruitment and implementation of a personalized approach to customer service [3-6].

– We believe that the effectiveness of managing innovative business processes based on artificial intelligence is achieved by addressing the following strategic tasks:

– generation of development vectors: shaping new directions for the company's innovative activities;

– project evaluation: conducting multi-criteria analysis and selecting the most promising innovative solutions;

– justification of market strategy: assessing the feasibility of introducing new products to target markets based on intelligent analysis of marketing data;

– operational optimization: improving business processes in departments involved in creating innovative value;

– intellectual property monitoring: automated analysis of patent information and registration.

The implementation of artificial intelligence ensures a comprehensive consideration of the factors influencing the company's operational and organizational activities. By optimizing business processes, the system enables the modeling of various development scenarios and the rapid identification of the most advantageous strategies for innovative growth. In addition, artificial intelligence tools enable retrospective and predictive analysis of market conditions and the competitive environment to select effective development paths.

References

1. Semenova V., Litvinov O., Yermachenko V., Vicen V., Hajnisova E. Identification and assessment of the components of the enterprise's intellectual capital. *Access to science, business, innovation in digital economy, ACCESS Press.* 2025. Vol. 6(2). Pp. 336–356. DOI: https://doi.org/10.46656/access.2025.6.2(6).

2. *Державна служба статистики України* : сайт. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 14.04. 2026).

3. Півнюк А. В. Використання штучного інтелекту в сучасній діяльності підприємств. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2024. Том 35 (74). № 4. С. 69–73. DOI: https://doi.org/10.32782/2523-4803/74-4-12.

4. Рихальський О. Ю. Розробка моделей прийняття рішень та систем штучного інтелекту для підприємств. *Вісник ХНТУ. Інформаційні технології.* 2025. № 2 (93). Ч. 2. С. 314–318. DOI: https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2025.2.2.38.

5. Дерба В. С. Штучний інтелект як інструмент вдосконалення ключових бізнес-процесів підприємства. *Здобутки економіки: перспективи та інновації.* 2024, № 8. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.13284225.

6. Mishra S., Tripathi A. R. A I business model: an integrative business approach. J *Innov Entrep.* 2021. № 10 (18). DOI: https://doi.org/10.1186/s13731-021-00157-5.

УДК: 004.8:004.75

Бахарєв Сергій Анатолійович
аспірант кафедри економічної кібернетики
та інформаційних технологій,
Одеський національний економічний університет (Україна)

EDGE-ІНТЕЛЕКТ ЯК НАПРЯМ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ МАШИННОГО НАВЧАННЯ В УМОВАХ ОБМЕЖЕНИХ РЕСУРСІВ

***JEL classification:** C450; D830; O330; D240*

Сучасні інформаційні системи стають дедалі складнішими, а алгоритми машинного навчання набувають все більшого поширення. Такий стан розвитку інформаційної сфери підвищує продуктивність, але водночас посилює залежність від централізованої хмарної інфраструктури та енергетики в цілому. В даному випадку хмара розглядається як універсальне середовище для обчислень, зберігання великих даних і підтримки складних моделей [1]. Водночас у логістиці одним із ключових джерел даних для машинного навчання виступають технології IIoT (Industrial Internet of Things), які забезпечують збір і передачу інформації з датчиків, транспортних засобів та обладнання в реальному часі [2]. Такі системи формують безперервний потік операційних даних, що підвищує точність аналітики, але одночасно ще більше прив'язує обробку інформації до доступності мережевої інфраструктури та обчислювальних ресурсів. Проте така централізація породжує серйозні ризики: енергетичну залежність та чутливість до збоїв зв'язку. Особливо гостро ці проблеми проявляються в умовах війни або природних катаклізмів, коли критична інфраструктура може опинитися недоступною саме тоді, коли вона найбільше потрібна. Традиційна модель «все в хмарі» виявляється вразливою до єдиної точки відмови, що перетворює пошук альтернативних рішень на питання стійкості цифрової екосистеми.

В доповіді розглядається один з найбільш перспективних підходів у цьому напрямі - ***Edge-інтелект.*** Ця концепція передбачає перенесення частини обчислювальних і аналітичних процесів безпосередньо на периферійні пристрої, де формуються первинні дані. При цьому базовий принцип спирається на тенденцію розвитку сучасного апаратного забезпечення, який визначає, що більшість пристроїв мають надлишкову обчислювальну потужність, яка часто використовується неефективно. Сучасні мікроконтролери, промислові сенсори, маршрутизатори та навіть побутові пристрої Інтернету речей оснащені процесорами, потенціал яких у реальних умовах експлуатації часто реалізується лише частково, залишаючи значний резерв обчислювальних можливостей.

Використання цього потенціалу для локальної аналітики дає змогу знизити навантаження на центральні сервери та скоротити обсяги переданих даних. Замість передавання гігабайтів сирих даних до хмари для подальшої обробки, периферійні пристрої можуть здійснювати первинну фільтрацію, агрегацію та аналіз. Що найважливіше - така архітектура забезпечує стійкість до перебоїв зв'язку або енергопостачання. Навіть у разі втрати з'єднання з центральним сервером локальні системи продовжують функціонувати, збираючи дані та приймаючи критичні рішення в автономному режимі.

Edge-інтелект можна розглядати як етап еволюції машинного навчання - від централізованих систем до розподілених і контекстно адаптивних. Його сутність полягає не лише у розміщенні моделей на межі мережі, а й у формуванні розподіленого середовища, де кожен вузол стає активним аналітичним агентом. Периферійні пристрої не лише здійснюють збір даних, але й їх попередню обробку, приймають локальні рішення або передають агреговані результати до центральних систем. Така децентралізація обчислень формує принципово нову топологію інтелектуальних систем. Якщо раніше «розум» системи концентрувався виключно в дата-центрі, то тепер він розподіляється по всій мережі, адаптуючись до локального контексту кожного вузла. Це зменшує затримки, підвищує швидкодію та створює можливість побудови стійких інтелектуальних мереж навіть за умов низької пропускної здатності каналів. Критично важливі рішення можуть прийматися протягом мілісекунд, без очікування відповіді від віддаленого сервера.

Варіант гібридної архітектури «Edge–Cloud» поєднує автономність периферії з масштабованістю хмари. Різниця між підходами до оброблення даних у хмарній та гібридній моделях схематично проілюстрована на рис. 1. Частина обчислень виконується локально, тоді як складні аналітичні задачі переносяться до центрального середовища після відновлення мережевого доступу.

Така модель забезпечує баланс між швидкістю реагування та глибиною оброблення даних, створюючи передумови для стійких цифрових систем. Структура функціонує як єдиний організм із розподіленим інтелектом: периферія відповідає за швидкі реакції та локальні оптимізації, тоді як центр здійснює глобальну аналітику, навчання складних моделей і координацію роботи всієї мережі. Після відновлення зв'язку периферійні вузли синхронізують накопичені дані, отримують оновлені параметри моделей і передають результати локального навчання, підвищуючи загальну якість системи.

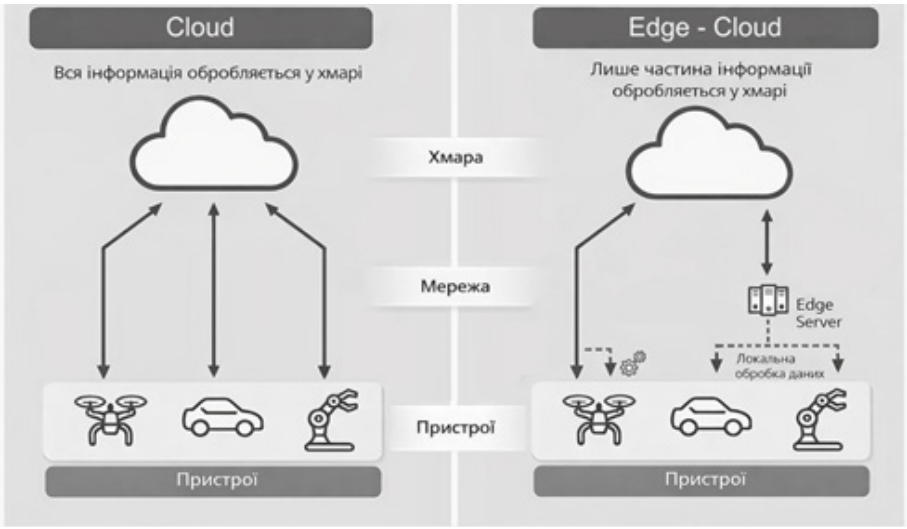


Рис. 1. Порівняння хмарної та гібридної (Edge–Cloud) моделей оброблення даних.
Джерело: розроблено автором на основі [3, с.9]

Також доцільно розглянути питання впровадження ***малих мовних моделей (Small Language Models - SLM)*** безпосередньо на периферійних пристроях, реалізація яких є ключовою тенденцією останніх років. Це відкриває можливість виконання контекстної аналітики, автоматизації управління та прогнозування у режимі реального часу. На відміну від великих хмарних моделей (LLM), SLM характеризуються низьким енергоспоживанням, компактністю та здатністю навчатися на локальних даних. Якщо великі мовні моделі потребують потужних графічних процесорів і споживають багато енергії, то SLM здатні працювати навіть на мобільних процесорах [3]. Такі властивості мають принципове значення для промислових систем і транспорту, де ресурси можуть бути обмежені.

Раціональність Edge-підходу має також економічний і екологічний вимір. Замість постійного розширення потужності дата-центрів пропонується ефективне використання наявних апаратних ресурсів. Скорочення обсягів переданих даних зменшує енергоспоживання та вуглецевий слід, що відповідає стратегії сталого розвитку підприємств і держав [4,5]. Передавання даних через мережу споживає значну кількість енергії як на пристроях, так і на проміжному обладнанні. Зменшення трафіку не лише економить енергію, а й подовжує автономну роботу мобільних пристроїв, знижує навантаження на телекомунікаційну інфраструктуру та операційні витрати. Додатково локальна обробка підвищує рівень конфіденційності: інформація, що не залишає меж підприємства, є менш уразливою до зовнішніх атак.

Таким чином, Edge-інтелект доцільно розглядати як підхід до організації розподілених систем машинного навчання, у яких частина аналітичних функцій переноситься на периферійні вузли з метою забезпечення автономності та стійкості функціонування в умовах обмежених ресурсів. На відміну від традиційної централізованої моделі, такий підхід орієнтований не на максимізацію обчислювальної потужності, а на ефективне використання наявних ресурсів із урахуванням контексту середовища. Інтеграція Edge-архітектури з SLM створює передумови для формування локальних інтелектуальних агентів, здатних до оперативного прийняття рішень без постійної залежності від хмарної інфраструктури. Це визначає перспективний напрям розвитку стійких цифрових екосистем.

Література

1. Єршова О. Л., Томашевська Т. В. Периферійні обчислення як основа оброблення даних у Інтернеті речей. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту.* 2020. № 4. С. 97–103. DOI: https://doi.org/10.31767/nasoa.4-2020.11.

2. Бахарєв С. А., Гострик О. М. Особливості використання системи Industrial Internet of Things для реалізації технологій машинного навчання в логістиці. У: *Економіко-правові аспекти господарювання:*

сучасний стан, ефективність та перспективи: матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 22–23 вересня 2023 р.). Одеса: ОНЕУ, 2023. С. 332–333. URL: https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/3fec6835-276f-47a9-a500-aba3d556c0f8/content (дата звернення: 12.04.2026).

3. Hoffpauir K., Yu S., Zhang M., Chen Y. A Survey on Edge Intelligence and Lightweight Machine Learning Algorithms. *ACM Computing Surveys.* 2023. Vol. 55, No. 11. P. 1–38. DOI: https://doi.org/10.1145/3581759.

4. Jouini O., Mhaisen N., Abid M., Ben Ammar M. A Survey of Machine Learning in Edge Computing. *Technologies*. 2024. Vol. 12, No. 6. P. 81. DOI: https://doi.org/10.3390/technologies12060081.

5. Nguyen D. T., Phan T. N. Tiny Language Models for Automation and Control. *Sensors.* 2025. Vol. 25, No. 5. P. 1318. DOI: 10.https://doi.org/3390/s25051318.

УДК: 004.056.5

Букраба Олександр Михайлович
аспірант кафедри економічної кібернетики
та інформаційних технологій,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ПОСТКВАНТОВА КРИПТОГРАФІЯ У ФІНАНСОВОМУ СЕКТОРІ: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ

JEL classification: *O330; L860; G210*

Фінансові установи дедалі активніше запроваджують різноманітні цифрові інструменти створюючи нові продукти та автоматизуючи існуючі процеси. Це змушує фінансові установи значною мірою покладатися на криптографію з метою забезпечення конфіденційності, цілісності та верифікації різноманітних онлайн операцій. Найрозповсюдженішими криптографічними алгоритмами наразі є RSA, ECC і DSA. Принцип їх дії базується на складних математичних задачах – зокрема розкладанні великих чисел на множники або знаходженні дискретних логарифмів. Відсутність ефективних алгоритмів для обчислення цих задач, зумовлює те, що за умови достатньої довжини ключа, такі задачі забезпечують надійний захист зашифрованих даних навіть за умови використання найпотужніших класичних комп'ютерів. Втім, класична криптографія не здатна забезпечити захист інформації від атак з використанням достатньо потужних квантових комп'ютерів.

У зв'язку з цим, спостерігається відчутна «квантова терміновість» у фінансовому секторі – особливо серед системно важливих банків і ключових центральних банків [1]. Такі банки, як European Central Bank, JPMorgan Chase та Bank of China, вже почали розробляти дорожні карти переходу до постквантових криптографічних рішень. Центральні банки деяких країн, зокрема Banque de France та Monetary Authority of Singapore, вже провели реальні пілотні випробування гібридних постквантових рішень. Попередні результати випробувань засвідчили працездатність постквантових криптографічних алгоритмів [2].

Як дослідники, так і представники фінансової індустрії погоджуються, що постквантові криптографічні алгоритми на основі решіток – CRYSTALS-Kyber для шифрування та CRYSTALS-Dilithium для цифрових підписів – насьогодні є основними кандидатами для подальшого запровадження у фінансовому секторі. Ці алгоритми були відібрані Національним інститутом стандартів і технологій (National Institute of Standards and Technology (NIST)), який є національним органом зі стандартизації у США, як частина стандартів 2024 року. Ці алгоритми продемонстрували здатність протистояти як атакам з використанням сучасних комп'ютерів, так і теоретичним атакам з використанням квантових систем. CRYSTALS-Kyber та CRYSTALS-Dilithium пройшли глибокий аналіз з точки зору безпеки та практичної реалізації [3].

Важливою проблемою для переходу до постквантової криптографії є дослідження впливу постквантової криптографії (PQC) на загальну продуктивність інформаційних систем. Більшість

PQC-схем використовують значно довші відкриті ключі та формують більші за довжиною зашифровані тексти. Збільшення довжини даних може негативно вплинути на сервіси з високими вимогами до навантаження та затримок. У банківській сфері, де висока пропускна здатність транзакцій і швидка обробка інформації є критично важливими для ефективного функціонування, вплив на продуктивність системи може відігравати ключову роль у прийнятті рішень щодо масштабного впровадження тих чи інших PQC-схем [4].

На сьогоднішній день, на цю тему було проведена низка досліджень. Так, команда очолювана Ердемом Алкімом в ході проведених досліджень довела, що алгоритм CRYSTALS-Kyber здатний ефективно працювати навіть на пристроях з малою обчислювальною потужністю, що робить його

придатним для використання в банкоматах або компактних платіжних терміналах. В свою чергу алгоритм CRYSTALS-Dilithium, який планується використовувати для накладання цифрового підпису, продемонстрував високу швидкодію. Цифрові підписи створюються та перевіряються майже миттєво, що робить CRYSTALS-Dilithium оптимальним вибором для захисту мобільних платіжних застосунків [5].

Незважаючи на оптимістичні результати досліджень, експерти сходяться на думці, що повний перехід банківської системи на постквантову криптографію може тривати понад десять років, головним чином через використання застарілої інфраструктури в ключових фінансових системах. Втім, вже зараз існує загроза проведення атак, що відомі під назвою «Harvest now, decrypt later», які полягають у перехопленні та збереженні зашифрованих даних з метою їх дешифрування у майбутньому. Тому вже зараз провідні світові банки починають впроваджувати гібридні підходи, які поєднують традиційні алгоритми (наприклад, RSA або ECC) з постквантовими рішеннями, що дозволяє їм працювати паралельно. Під час спільного тестування Banque de France та Monetary Authority of Singapore повідомлення у стилі SWIFT були захищені за допомогою гібридного постквантового набору алгоритмів, що дозволило зберегти високу швидкість обробки та підвищити рівень захисту від майбутніх квантових загроз. Такий підхід продемонстрував особливу ефективність для транскордонних операцій, зберігаючи низькі затримки та підвищуючи криптографічну стійкість [6].

Отже, стрімкий розвиток квантових обчислень створює принципово нові виклики для забезпечення безпеки фінансових систем, ставлячи під загрозу ефективність традиційних криптографічних алгоритмів, таких як RSA, ECC і DSA. У відповідь на ці виклики фінансовий сектор вже демонструє високий рівень усвідомлення ризиків та поступово переходить до впровадження постквантової криптографії. Проведений аналіз свідчить, що алгоритми на основі решіток, зокрема CRYSTALS-Kyber та CRYSTALS-Dilithium, наразі є найбільш перспективними кандидатами для застосування у фінансових установах, оскільки поєднують належний рівень безпеки з прийнятною продуктивністю. Водночас ключовими стримуючими факторами залишаються підвищені вимоги до обчислювальних ресурсів, збільшення обсягів передаваних даних та необхідність модернізації існуючої інфраструктури. З огляду на тривалий характер повномасштабної міграції та наявність актуальних загроз типу «harvest now, decrypt later», найбільш доцільною на сучасному етапі є реалізація гібридних криптографічних підходів, які дозволяють поєднувати класичні та постквантові алгоритми. Такий підхід забезпечує поступовий перехід до нових стандартів без втрати сумісності та продуктивності. Таким чином, успішна інтеграція постквантової криптографії у фінансовий сектор потребує комплексного підходу, що включає технологічну модернізацію, оновлення нормативної бази, координацію між учасниками ринку та підвищення рівня обізнаності. Подальші дослідження мають бути спрямовані на оптимізацію продуктивності PQC-рішень та розробку практичних механізмів їх масштабного впровадження в умовах реальних банківських систем.

Література

1. Mosca M. Cybersecurity in an Era with Quantum Computers: Will We Be Ready? *IEEE Security & Privacy.* 2018. Vol. 16, No. 5. Pp. 38–41. URL: https://eprint.iacr.org/2015/1075.pdf (access date: 12.04.2026).
2. Lecomte H. Quantum-Resilient Cross-Border Transactions: The Banque de France-MAS Pilot. *Central Banking Reports.* 2025. Vol. 92, No. 1. Pp. 28–36.
3. *Europol. Quantum-Safe Europe: Financial Sector Readiness and Migration Planning* / Europol Cybercrime Centre (EC3). 2025. URL: https://www.europol.europa.eu/cms/sites/default/files/documents/Quantum-safe-financial-forum-2025.pdf (access date: 16.04.2026).
4. Kumar S. Key Size Inflation and Speed Reduction in PQC Algorithms: What Banks Must Know. *Journal of Information Security.* 2022. Vol. 13. No. 2. Pp. 75–89. URL: https://www.scirp.org/index (access date: 10.04.2026).
5. Alkim E., Ducas L., Pöppelmann T., Schwabe P. *Post-quantum key exchange – a new hope* : 25th USENIX Security Symposium. USENIX Association. 2016.
6. Bindel N., Gajek S., Kiltz E. Hybrid Cryptography in Practice: An Empirical Evaluation. *Journal of Cryptographic Engineering.* 2023. Vol. 13. No. 1. P. 43–58. URL: https://link.springer.com/journal/13389 (access date: 16.04.2026).

УДК: 004.89: 378

Вакула Аліса Юріївна
ст. викладач кафедри економічної кібернетики
та інформаційних технологій,
Одеський національний економічний університет (Україна)

СУЧАСНІ СЕРВІСИ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ТЕКСТІВ НА ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ

JEL classification: *C890; I230*

Штучний інтелект у сучасному світі відкриває безліч нових можливостей як для галузі освіти і науки в цілому, так і для наукових досліджень зокрема. Проте виникають також і нові етичні та моральні виклики, які потрібно приймати та шукати шляхи для їх вирішення. В освітянському просторі проблема присвоєння чужих наукових матеріалів доволі розповсюджена і є особливо гострою, оскільки її подолання ускладняється низкою системних чинників: надмірним навантаженням викладачів, широким розповсюдженням комерційних послуг із написання академічних робіт на замовлення; толерантним ставленням суспільства до нечесних практик, що спрощують здобуття диплому. Додатковою проблемою є недосконаліть програмних засобів для виявлення запозичень, що ускладнює боротьбу з академічною недоброчесністю. А також, послідовне впровадження штучного інтелекту як інструменту нового покоління для ідентифікації та обробки інформації.

Використання генеративних алгоритмів для написання наукових і навчальних робіт без належного розуміння й редагування може розглядатися як порушення академічної доброчесності. Автоматизовані інструменти можуть сприяти фабрикації даних, самоплагіату або навіть створенню текстів, які не відображають реального рівня знань автора [1].

Тому дуже актуальною проблемою, окрім перевірки робіт на плагіат, є також проблема перевірки текстів на штучний інтелект. Перші такі сервіси з'явились у 2022 році паралельно з розвитком великих мовних моделей LLM. Цьому сприяло декілька причин [2]:

1. Тексти, створені нейромережами, стало дуже важко відрізнити від написаних людиною.
2. Штучний інтелект почали активно використовувати освітяни, журналісти та маркетологи й не завжди зі шляхетною метою.
3. Будь-який реферат, курсову, дипломну та іншу наукову роботу тепер можна повністю чи частково зробити за допомогою нейромережі й це потрібно якось перевіряти.
4. Представники галузей освіти й науки, а також журналісти та маркетологи відчули потребу у чіткому визначенні текстів, написаних людиною або штучним інтелектом для уникнення маніпуляцій та поширення неправдивої інформації.

Спочатку функцію перевірки текстів на штучний інтелект додали антиплагіат-сервіси. А невдовзі з'явилися й перші спеціалізовані інтернет-ресурси:

1. **GPTZero** – це безкоштовний інструмент, спеціально розроблений для виявлення текстів, згенерованих моделями GPT. Його алгоритм фокусується на аналізі складності тексту та передбачуваності мовних структур. GPTZero ідеально підходить для перевірки студентських робіт, статей, есе та інших текстів на наявність AI-генерації. У 2026 році GPTZero впровадив модель Deep Scan, яка спеціально налаштована на виявлення «змішаного» контенту. Це відображає реальність сучасного навчального процесу, де студенти використовують ШІ як асистента для структурування або перекладу, зберігаючи при цьому власну авторську позицію.
2. **Originality.ai** – провідний сервіс для виявлення текстів, згенерованих штучним інтелектом. Його технологія, заснована на аналізі мовних шаблонів та стилістичних особливостей, дозволяє точно визначити авторство. Сервіс розроблений для письменників, дослідників, освітніх установ, а також компаній, які потребують гарантії автентичності контенту. Однією з унікальних функцій Originality.ai є система «Writing Replay», яка дозволяє переглянути процес створення документа в Google Docs у форматі відео. Це забезпечує незаперечний доказ авторства, демонструючи природну динаміку набору тексту, виправлення помилок та тривалість пауз, що практично неможливо імітувати автоматизованими засобами.
3. **Plag.ai** – онлайн-платформа, яка спеціалізується на перевірці на плагіат та наявність AI-генерації. Її алгоритми аналізують текст з різних ракурсів, з використанням різних методів та прийомів. Plag.ai підходить для людей, які працюють у галузі освіти, літератури, а також усіх, хто професійно працює з текстами.

4. **Crossplag** – універсальний сервіс, який поєднує перевірку на плагіат та наявність AI-генерації. Його алгоритми аналізують мовні структури, стилістику та виявляють збіги з великою базою даних текстів. Crossplag ідеально підходить для письменників, дослідників, освітніх установ, які потребують гарантії оригінальності та автентичності контенту.

5. **Copyleaks** – виділяється на фоні конкурентів своєю здатністю працювати з більш ніж 30 мовами та детектувати ШІ не лише в тексті, а й у програмному коді. Для глобальних технологічних компаній та університетів це робить сервіс незамінним інструментом аудиту інтелектуальної власності. Система Copyleaks поєднує детекцію ШІ з класичною перевіркою на плагіат, що дозволяє виявляти випадки, коли ШІ генерує контент, що занадто близько копіює існуючі онлайн-джерела.

6. **Scribbr** – міжнародний сервіс, який перевіряє тексти на плагіат і наявність AI-генерації. Має дружній та приємний інтерфейс, можна з усім розібратися навіть без перекладу. Працює стабільно, швидко видає результати, підходить для текстів будь-яких видів.

Таблиця 1

Порівняння функціональних можливостей провідних детекторів ШІ

Сервіс	*Точність та особливості*	*Мовна підтримка*	*Цінова політика*
GPTZero	99%	24+ мови	Безкоштовно (10к слів/міс); платні плани від $10/міс.
Originality.ai	76–94%	30 мов	Підписка від $14.95/міс або оплата за використання.
Plag.ai	Генерує детальні звіти зі структурованим аналізом.	Мультимовна	Безкоштовно пробний період; платні плани від €9.95/міс.
Crossplag	Оцінка точності близько 8.0/10	Мультимовна	Від $15/міс за базовий план (10к слів).
Copyleaks	91–94%	30+ мов	Студентські плани від $9.99/міс.
Scribbr	69–84%	Мультимовна	Оплата за документ ($19.95 – $39.95); безкоштовно до 1200 слів.

Джерело: розроблено автором за даними [3]

На думку експертів основними висновками для вибору є:

– для навчання та університетів є GPTZero (через низький рівень помилкових звинувачень) або Copyleaks (через зручну інтеграцію з навчальними платформами);

– для бізнесу та SEO – Originality.ai, який забезпечує найсуворіший контроль для веб-контенту;

– для одноразових перевірок – Scribbr він є оптимальним для фінальної вичитки важливих робіт перед подачею.

AI-контент стає дедалі складнішим, і перевірка тексту на ШІ набуває критичного значення. Найефективніший підхід – це поєднання кількох AI-детекторів із людською експертизою [3].

Жоден інструмент не є ідеальним, але разом вони створюють надійну систему верифікації. Оскільки цифрові технології із використанням штучного інтелекту продовжують активно розвиватися, закладам освіти важливо адаптуватися та використовувати ці інструменти таким чином, щоб підтримувати навчальний процес і готувати здобувачів освіти до викликів цифрового світу, не порушуючи морально-етичні норми.

Література

1. Скоробогатова О. В., Суліма Л. В. Сучасні підходи до забезпечення академічної доброчесності у закладах вищої освіти в епоху використання штучного інтелекту. *Академічні візії.* 2025 № 40. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15041833.

2. Мусієнко О. *8 сервісів для перевірки текстів на штучний інтелект.* 2024. URL: https://www.imena.ua/blog/8-services-for-checking-texts-for-ai/ (дата звернення: 16.04.2026).

3. Мельніченко О. *Перевірка тексту на ШІ у 2026 році*: найкращі детектори та онлайн-інструменти. 2026. URL: https://youscan.io/ua/blog/perevirka-tekstu-na-shi/ (дата звернення: 10.04.2026).

УДК: 338.43:004(477)

Винниченко Владислав Ігорович
аспірант кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

JEL classification: *O130, O330, Q160*

Аграрний сектор залишається одним із головних структурних елементів української економіки: у 2024 році він формував близько 20% ВВП, з яких 11% – частка сільського господарства, ще 9% – агропереробна галузь [1]. Після набуття Україною статусу кандидата на членство в ЄС у червні 2022 року та в контексті поступового виконання Угоди про асоціацію питання цифрової трансформації галузі перейшло з категорії бажаного в категорію необхідного. Водночас фактичний рівень цифровізації вітчизняного агросектору помітно поступається європейським показникам – і саме це робить аналіз наявних бар'єрів практично значущим завданням.

У науковій літературі поточний стан цифровізації українського агросектору описується як «легка цифровізація»: базове впровадження технологій, суттєва нерівномірність цифрової грамотності між різними категоріями виробників та фрагментарний обмін даними між учасниками ринку [2]. Агрохолдинги технологічно оснащені відносно непогано, натомість мікро-, малі та середні господарства значно відстають. Показово, що саме ці господарства становлять основу сільської зайнятості й одночасно є центральними адресатами реформ Спільної аграрної політики ЄС (САП 2023–2027).

Бар'єри впровадження цифрових технологій у галузі можна згрупувати у чотири взаємопов'язані блоки, що систематизовані у табл. 1.

Таблиця 1

Основні бар'єри цифрової трансформації аграрного сектору України та їх кількісна характеристика

Група бар'єрів	*Ключові прояви*	*Показник Україна / ЄС*
Фінансові	Обмежений доступ МСП до кредитів, відсутність субсидій на цифрове обладнання, брак програм залучення інвесторів у агрокластери	Частка МСП з доступом до довгострокового фінансування – критично низька; прямі іноземні інвестиції в агросектор нестабільні через воєнний стан [3]
Інфраструктурні	Недостатнє покриття широкосмугового інтернету в сільській місцевості, нерозвиненість логістики та холодових ланцюгів	Покриття VHCN: Україна – 42%, ЄС – 68% [4].
Кадрові	Низька цифрова грамотність аграріїв, відтік людського капіталу внаслідок війни, дефіцит фахівців цифрової агрономії	Господарства з базовими цифровими навичками у Південно-Східній Європі: менше 30% [5]; українських біженців за кордоном: 6,3 млн [6].
Інституційні	Відсутність єдиної стратегії цифровізації галузі, несумісність платформ зі стандартами ЄС, фрагментарність нормативної бази	Кількість актів ЄС, що потребують адаптації: понад 3000 [7].

Джерело: розроблено автором на основі [2; 3; 4; 5; 6; 7]

Для малих і середніх агропідприємств фінансове питання стоїть найгостріше. Кредит на модернізацію чи закупівлю обладнання для більшості з них практично недоступний [3]. Дієвих механізмів аграрного кредитування немає; субсидій на цифрове обладнання – теж; програми залучення інвесторів у регіональні агрокластери існують швидше на папері. Повномасштабне вторгнення лише загострило ситуацію: зруйновано виробничу базу, порушено логістику, виросли ціни на ресурси [2].

Цифрові технології в агросекторі – IoT-сенсори, платформи точного землеробства, системи підтримки рішень – вимагають стабільного інтернету. Його в українському селі часто просто немає. За даними Індексу цифрової економіки та суспільства (DESI), покриття мереж дуже високої пропускної здатності в сільській місцевості України становить 42%; середній показник по ЄС – 68% [4]. Нідерланди, Данія, Естонія – де цей показник вже перевищив 70% – це не далекий орієнтир, а вже наявний стандарт, якому Україна поки що не відповідає [5].

Кадрова проблема стала ще глибшою після 2022 року. Вихідний рівень був невисоким: менше 30% господарств Південно-Східної Європи мають базові цифрові навички, необхідні для роботи зі смарт-технологіями [5]. Понад 6,3 млн. українців нині за кордоном [6] – і значна частина з них була або могла б стати фахівцями саме тих профілів, яких не вистачає: геоінформаційні системи, оператори дронів, аналітики агроданих. Де немає людей – там не допоможуть ні гроші, ні інтернет.

Нарешті, інституційна неготовність. У грудні 2023 року Україна самостійно встановила, що потребує адаптації понад 3000 актів ЄС [7]. В аграрній цифровізації це конкретно означає: немає єдиних стандартів обміну даними, платформи несумісні між собою, загальнодержавної стратегії галузевої цифровізації досі не існує. За таких умов навіть успішні пілотні проєкти не стають системою – вони просто зупиняються на собі.

Відповідь на ці виклики не може бути точковою. Держава має нарешті сформулювати стратегію цифрової трансформації агросектору – з реальними, а не декларативними механізмами підтримки малих господарств і конкретними кроками щодо розвитку сільської інтернет-інфраструктури. Паралельно варто системно залучати інструменти ЄС: Horizon Europe, цифрові інноваційні хаби (DIH), механізм Ukraine Facility. На рівні самої галузі – стимулювати кооперацію між агрохолдингами і дрібними господарствами: спільна цифрова інфраструктура і платформи обміну даними можуть компенсувати те, що кожному окремому гравцю не під силу.

Цифровізація агросектору – це не технічне питання і не модний тренд. Це умова, без якої євроінтеграція залишиться декларацією. Ціль 10 САП 2023–2027 прямо закріплює цифровізацію як пріоритет адаптації для країн-кандидатів [3]. Ті господарства, що встигнуть пройти цей шлях, матимуть реальні шанси на єдиному ринку ЄС. Ті, що ні – ризикують опинитися на його периферії.

Література

1. Частка агросектора у ВВП країни складає близько 20% / *Delo.ua* : сайт. URL: https://delo.ua/news/castka-agrosektora-u-vvp-krayini-skladaje-blizko-20-ministr-439487/ (дата звернення: 28.03.2026).
2. Негрей М. В. Цифрова трансформація аграрного сектору: перспективи, виклики та рішення. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки.* 2023. Т. 8. Вип. 1. С. 94–100. DOI: https://doi.org/10.18523/2519-4739.2023.8.1.94-100.
3. Палій М. О., Канцедал Н. А. Інституційна та економічна готовність аграрного сектору України до інтеграції в Європейський Союз: сучасний стан і стратегічні перспективи. *Економічний простір.* 2025. № 202. С. 230–236. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.202.230-236.
4. European Commission. Digital Economy and Society Index: Broadband and Infrastructure / *European Commission* : Brussels : website. 2024. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/2024-state-digital-decade-package (access date: 16.04.2026).
5. Ronzhin A., Figurek A., Surovtsev V., Dibirova K. Digital Transformation and Precision Farming as Catalysts of Rural Development. *Land.* 2025. Vol. 14. P. 1464. DOI: https://doi.org/10.3390/land14071464.
6. UNHCR. *Ukraine Refugee Situation*. URL: https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine (access date: 12.04.2026).
7. Галан В. О., Самойлова А. Р. Євроінтеграція аграрного сектора України: виклики та перспективи виконання зобов'язань. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2025. Вип. 89. Ч. 4. С. 107–113. DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.89.4.16.

УДК: 330.4

Войцеховський Станіслав Юрійович
аспірант кафедри економічної кібернетики
та інформаційних технологій,
Одеський національний економічний університет (Україна)

МОДЕЛЮВАННЯ ВПЛИВУ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ВІДКРИТОСТІ НА ЕКОНОМІЧНУ СТАБІЛЬНІСТЬ УКРАЇНИ

JEL classification: *C530; F430; O110*

У сучасних умовах глобалізації та підвищеної макроекономічної невизначеності питання впливу торговельної відкритості на економічну стабільність набуває особливої актуальності для України. Метою дослідження є моделювання взаємозв'язку між рівнем відкритості економіки та показниками макроекономічної стабільності із використанням сучасних інструментів аналізу даних.

Методологічною основою дослідження є імітаційно-аналітичне моделювання відкритої економіки із застосуванням мови програмування Python та статистичних даних Світового банку.

На відміну від класичних регресійних підходів, у роботі використано рекурсивну лагранжеву модель, що дозволяє враховувати динамічні ефекти, інституційні обмеження та невизначеність.

Для формалізації макроекономічної динаміки використано аналітичний апарат системи національних рахунків:

$$GDP = \sum GI_i - \sum IC_i \quad (1)$$

де GDP – валовий внутрішній продукт; GI_i – валовий випуск сектору i; IC_i – проміжне споживання сектору i.

Додатково у моделі враховується динаміка бюджетного балансу, зокрема бюджетного дефіциту з використанням лагового оператора:

$$DEF_t = EXP_t(L) - REV_t \quad (2)$$

де DEF_t – дефіцит бюджету в момент часу (t); $EXP_t(L)$ – державні видатки з урахуванням лагових ефектів; REV_t – доходи бюджету в момент часу (t).

Зазначені співвідношення інтегруються у рекурсивну лагранжеву модель, де лагранжеві множники інтерпретуються як тіньова ціна макроекономічної стабільності, що дозволяє здійснювати симуляцію поведінки економіки в умовах невизначеності.

Результати моделювання свідчать про наявність складного та нелінійного впливу торговельної відкритості на економічну стабільність. Зокрема, зростання відкритості сприяє підвищенню економічного зростання у довгостроковій перспективі, однак водночас посилює чутливість економіки до зовнішніх шоків, що проявляється у зростанні макроекономічної волатильності. Встановлено, що ефект відкритості значною мірою залежить від якості інституційного середовища та рівня диверсифікації економіки.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів для формування ефективної економічної політики, спрямованої на балансування між інтеграцією у світову економіку та забезпеченням макроекономічної стабільності. Запропонований підхід до моделювання може бути використаний для подальших досліджень у сфері цифрової трансформації економіки та прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності.

Література

1. Rodrik D. Why Do More Open Economies Have Bigger Governments? *Journal of Political Economy.* 1998. № 106 (5). DOI: https://doi.org/10.1086/250038.
2. Marcet A., Marimon R. Recursive contracts. *Econometrica.* 2019. Vol. 87. № 5. Pp. 1589-1631. DOI: https://doi.org/10.3982/ECTA9902.
3. Jacobs T., Gheyle N., De Ville F., Orbie J. The hegemonic politics of 'strategic autonomy' and 'resilience': COVID-19 and the dislocation of EU trade policy. *JCMS: Journal of Common Market Studies.* 2023. Vol. 61 (1). Pp. 3–19. DOI: https://doi.org/10.1111/jcms.13348.

УДК: 005.521:004.8]:687.01

Гострик Олексій Маркович
к.е.н., доцент кафедри економічної кібернетики
та інформаційних технологій,
Одеський національний економічний університет (Україна)
Соловйова Вікторія Володимирівна
к.е.н., доцент кафедри економіки та цифрового бізнесу,
Державний університет економіки і технологій (Україна)

ВИКОРИСТАННЯ BI-ЗАСОБІВ ДЛЯ ОЦІНКИ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ДІЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МОДЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

JEL classification: *C530; M200; M550; L820*

В умовах сучасної глобальної економіки, яка характеризується високою динамічністю, посиленням конкуренції та стрімким зростанням обсягів даних, ефективне управління будь-яким підприємством стає неможливим без використання передових аналітичних підходів. Сфера надання послуг, зокрема модельний бізнес, не є виключенням.

Успішне функціонування модельної агенції на міжнародному ринку вимагає не лише глибокого розуміння модних тенденцій та інтуїції, але й здатності в реальному часі обробляти та аналізувати різноманітну інформацію, яка відображає не тільки фінансові показники та географію контрактів, а і специфічні вимоги кожного окремого ринку та характеристик моделей. В цих умовах впровадження

комплексних систем бізнес-аналітики набуває особливої актуальності, основу яких складає data-driven підхід.

В доповіді розглядаються питання, які зосереджені на вирішенні наступних проблем.

Проблема 1. Сегментування міжнародних ринків працевлаштування моделей за допомогою методів кластерного аналізу для виявлення однорідних груп ринків на основі карт Кохонена [1].

В результаті проведеного дослідження та відповідних розрахунків було виділено 3 типи ринків, а саме *Азійський* (Японія, Корея, Китай, Таїланд, Тайвань, Індонезія, Мексика), *Комерційний* (Іспанія, Греція, Гонконг, Туреччина) та *Преміальний* (Італія, Франція, Дубай (ОАЕ), США (NYC)).

Проблема 2. Оцінка відповідності кожної моделі з бази даних агенції вимогам ринкових сегментів на основі інтегральної моделі. Загальний підхід до розрахунку інтегральної оцінки відповідності моделі *Mi* вимогам ринку *Rj* може бути представлено у вигляді виразу:

$$Score_{jk} = S(V_{ik}, Req_{jk}) \times W_{jk} \quad \text{, де} \tag{1}$$

де *Rij* – інтегральна оцінка відповідності і моделі j типу ринку;

N – загальна кількість параметрів, за якими проводиться оцінка;

k – індекс конкретного параметра оцінки моделі(зріст, вага, тощо);

Vik – фактичне значення k-го параметра для і моделі;

Reqjk – набір вимог *j* ринку до k-го параметра

S(Vik, Reqjk) – функція відповідності, яка повертає бінарне значення 1 (повна відповідність) або 0 (невідповідність) певного параметру моделі *Vik* вимогам ринку *Reqjk*

Wjk – нормалізований ваговий коефіцієнт *k*-го параметра для *j*-го типу ринку, отриманий на основі кластерного аналізу та нормалізований таким чином, що сума ваг усіх параметрів для одного ринку дорівнює 1.

При цьому, зважена оцінка відповідності моделі вимогам певного типу ринку, з урахування **відповідних параметрів, тобто підсумковий бал, може бути представлена наступним виразом**:

$$Score_{jk} = S(V_{ik}, Req_{jk}) \times W_{jk} \tag{2}$$

На основі проведених розрахунків були отримані конкретні кількісні показники щодо оптимального ринкового позиціонування моделей агенції «Totalite», яка була обрана в якості об'єкту дослідження. Для переважної більшості моделей агенції (69,5%), найбільш пріоритетним є *Азійський ринок*, для 18,6% моделей найкраще підходить *Комерційний ринок*, а для 11,9% – *Преміальний ринок*.

Ключовими перевагами розробленої моделі є такі показники, як об'єктивність, що досягається завдяки кількісному підходу та використанню обґрунтованих вагових коефіцієнтів, отриманих з кластерного аналізу; комплексність, оскільки вона враховує множину різноманітних параметрів моделей та вимог ринків, акумулюючи їх в єдиний інтегральний показник; гнучкість, адже дозволяє відносно легко оновлювати вхідні дані та адаптувати модель до змін ринкової кон'юнктури; наочність та легкість інтерпретації отриманих результатів у вигляді певних рейтингів.

Проблема 3. Реалізація інтерактивних засобів для візуалізації результатів діяльності модельної агенції з метою оперативного аналізу, моніторингу ключових показників ефективності та підтримки прийняття стратегічних та операційних рішень на основі сучасних BI-систем [2; 3; 4; 6; 7]. Динамічність дашборду забезпечується за рахунок встановлення відповідних фільтрів(зрізів), які дозволяють надавати користувачеві інформацію, згідно його потреб. В якості таких інструментів використано такі параметри, як термін аналізу(відбір інформації за визначений період(періоди), країна працевлаштування(визначення поточного стану в межах певного регіону) та модель(визначення характеристик моделі, місця роботи і т. п.).

Аналіз даних, представлених на дашборді, дозволяє зробити обґрунтовані висновки щодо ефективності поточної ринкової стратегії агенції «Totalite». Водночас, дашборд висвітлює й потенційні точки зростання та стратегічної диверсифікації. В результаті проведених експериментів було встановлено, що значно менші частки модельного пулу оптимально підходять для *Комерційного* (11 моделей, або 18,6%) та *Преміального* (7 моделей, або 11,9%) ринків. При цьому, *Преміальний ринок*, хоча й висуває найсуворіші вимоги до моделей, як правило, є найбільш високо маржинальним.

Невелика кількість моделей в агенції, що повністю відповідають цьому сегменту, є водночас і цінним активом, і обмеженням для росту доходів. Це надає керівництву чіткий, підкріплений даними сигнал про те, що, окрім підтримки успішної роботи на азійському напрямку, існує стратегічна можливість для зростання шляхом посилення скаутингу та розвитку моделей, орієнтованих на Преміальний та ширший Комерційний сегменти.

Для букерів дашборд перетворюється на щоденний операційний інструмент, який значно підвищує ефективність та швидкість роботи, а також якість підбору, що прямо впливає на репутацію та результативність агенції. Аналогічно, маркетинговий відділ може використовувати дані аналітики для розробки цільових рекламних кампаній, просуваючи відповідних моделей на відповідних ринках.

Таким чином, впровадження системи бізнес-аналітики є важливим кроком у цифровій трансформації управління модельною агенцією. Використання інтерактивних засобів візуалізації перетворює розрізнені масиви даних на єдину, цілісну картину, що дозволяє проводити глибокий аналіз та отримувати дієві інсайти. Він не лише підтверджує ефективність обраної ринкової стратегії, але й виявляє обґрунтовані можливості для подальшого зростання, диверсифікації та підвищення конкурентоспроможності.

Література

1. T. Kohonen. Self-Organizing Maps (Third edition). *Springer*, 2001. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-642-56927-2.
2. Біленко Д. В., Буркіна Н. В. *Бізнес-аналітика* : навч.-метод. посіб. Вінниця : ДонНУ ім. Василя Стуса, 2019. 104 с.
3. Гострик О. М., Ганевич М. О. Бізнес-аналітика – основа для інноваційних перетворень управлінської складової бізнесу. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету* : зб. наук. праць; за ред.: Коваленко В. В. 2023. № 10 (311). С. 72–79. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-10-311-72-79.
4. *Інструментальні засоби для побудови BI-систем*. URL: http://www.management.com.ua/ims/ims184.html (дата звернення 11.03.2026).
5. *A Forecasting the consumer price index using time series models* / V. Shinkarenko, A. Hostryk, L. Shynkarenko, L. Dolinskyi : SHS Web Conf. Volume 107, 2021. EDP Science. 9th International Conference on Monitoring, Modeling & Management of Emergent Economy (M3E2 2021). Art. 10002, 6p. Section. Monitoring, Modeling, Forecasting and Preemption of Crisis in Socio-economic Systems. DOI: https://doi.org/10.1051/shsconf/202110710002 (дата звернення 10.03.2026).
6. Maslyuk D. *Exam Ref 70-778 Analyzing and Visualizing Data by Using Microsoft Power BI.* Microsoft Press[en], 2018. ISBN 978-1-5093-0702-9
7. *Journal of business analytics*. 2018. Vol. 1. № 1. Pp. 40–53. DOI: https://doi.org/10.1080/257323 4X.2018.1507605.

УДК: 368.4:364.3

Грегоращук Ігор Любомирович
аспірант кафедри фінансових технологій та банківського бізнесу,
Західноукраїнський національний університет (Україна)

DATA-DRIVEN ПІДХІД У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ СТРАХОВИМ БІЗНЕСОМ В ЕПОХУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

JEL classification: *F290; G220; G300; L190; O310*

Сучасний страховий бізнес перебуває в стані глибокої цифрової трансформації, що докорінно змінює архітектуру фінансових ринків. У цих умовах провідні страхові компанії світу вимушені модернізувати свої бізнес-моделі, інтегруючи сучасні IT-рішення – від хмарних технологій та мобільних додатків для управління страховими полісами до інструментів штучного інтелекту.

Така масштабна цифровізація та перехід до екосистемного управління призводять до того, що традиційні методи актуарних розрахунків, які десятиліттями базувалися на обмежених статистичних вибірках, поступово поступаються місцем технологіям Big Data та предиктивної аналітики.

Поява цих технологічних можливостей зумовлює логічний перехід до Data-driven підходу у стратегічному менеджменті. Ця концепція передбачає трансформацію управлінського циклу – від інтуїтивного прийняття рішень на основі досвіду менеджерів до моделі, де дані визнаються головним стратегічним активом компанії. Якщо класичний підхід обмежувався аналізом фінансової звітності та демографічних показників клієнтів (Structured Data), то цифрова трансформація дозволяє інтегрувати у стратегію масиви неструктурованих даних (Unstructured Data). Тобто відбувається «прийняття рішень на основі аналізу та інтерпретації даних, отриманих із цифрових джерел» [1].

Саме залучення поведінкових даних із соцмереж, телематики автомобілів та даних з IoT-пристроїв (розумні будинки, фітнес-трекери) стає основою для нової моделі управління.

Це дозволяє страховикам не лише докорінно оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, а й переходити до створення персоналізованих продуктів у режимі реального часу, забезпечуючи критичну гнучкість та виживання в умовах нової економічної реальності.

Перехід до моделі управління на основі даних трансформує ключові операційні процеси у джерела стратегічної переваги:

– інтелектуальний андеррайтинг. Впровадження алгоритмів машинного навчання (Machine Learning) докорінно змінює процес вибору ризиків, які приймаються на страхування. Комплексна оцінка об'єкта страхування за лічені секунди мінімізує вплив суб'єктивного людського фактора та суттєво знижує операційні витрати компанії;

– гіперперсоналізація (Usage-Based Insurance, UBI). Використання даних у реальному часі дозволяє відійти від застарілої концепції уніфікованих страхових тарифів. Завдяки предиктивній аналітиці стає можливим впровадження динамічного ціноутворення (наприклад, програми «Pay-as-you-drive»), де вартість поліса залежить від фактичної поведінки та профілю ризику конкретного клієнта;

– проактивне врегулювання збитків. Цифрова трансформація змінює сервісну модель страховика. Використання комп'ютерного зору (Computer Vision) для автоматичної оцінки пошкоджень майна за фотографіями дозволяє скоротити час очікування виплати з декількох днів до лічених хвилин, що критично підвищує лояльність споживачів.

Однак, попри високий потенціал інноваційних фінансових технологій та цифровізації страхових операцій, вітчизняні страховики на шляху до Data-driven трансформації стикаються з низкою системних проблем:

– низька якість даних – основною перешкодою є розпорошеність інформації у застарілих IT-системах, які не інтегровані в єдине сховище (Data Lake), що унеможливлює проведення наскрізного аналізу та побудову точних моделей;

– дефіцит кваліфікованих фахівців. Ринок відчуває гостру потребу у крос-функціональних експертах, які володіють знаннями як у сфері фінансів та страхування, так і в галузі Data Science;

– кібербезпека та приватність. Стрімке зростання обсягів персональних даних вимагає від компаній значних інвестицій у захист інформації згідно з жорсткими вимогами Загального регламенту про захист даних (GDPR), прийнятого ЄС, та національного законодавства.

Підсумовуючи, варто зазначити, що стратегічне управління, засноване на даних, дозволяє страховим компаніям здійснити якісний перехід від ролі «пасивних платників збитків» до статусу «партнерів з управління ризиками». Впровадження Data-driven моделі в епоху цифрової трансформації забезпечує страховику стійку конкурентну перевагу завдяки безпрецедентній точності тарифікації, оптимізації витрат та суттєвому покращенні клієнтського досвіду. Це формує нову парадигму розвитку страхового бізнесу, де технологічна досконалість є запорукою фінансової стійкості. Зокрема, як зазначають О. Ф. Олода та Ф. П. Пупре: «Страхові компанії, яким вдається поєднати відповідність інституційним очікуванням із розвитком внутрішніх цифрових можливостей, перебувають у вигіднішому становищі для формування стійких конкурентних переваг і досягнення довгострокового успіху в умовах цифровізації страхового сектору» [2, с. 13].

Література

1. *Data management for efficient decision-making*. URL: https://www.repsol.com/en/energy-move-forward/innovation/data-driven/index.cshtml (access date: 18.03.2026).

2. Oloda O. F., Pupre F. P. Digital Transformation Strategy and Organizational Performance in the Insurance Industry in Nigeria. *International Journal of Business Environment & Sustainable Economy*. 2026. Vol. 5, Issue 1. Pp. 1–18. URL: https://arcnjournals.com/wp-content/uploads/2026/01/42785747506873511.pdf (access date: 16.03.2026).

УДК: 004.738.5:005.332.4

Єсіна Ольга Геннадіївна
ст. викладач кафедри економічної кібернетики
та інформаційних технологій,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ESG-УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

JEL classification: *M100; L860*

У сучасних умовах глобальних викликів цифрова трансформація економічних систем набуває стратегічного значення для України, зокрема в контексті європейської інтеграції та переходу до

моделі сталого розвитку. Зміни, що відбуваються у бізнес-середовищі, зумовлюють необхідність переосмислення підходів до управління підприємствами, формування нових джерел конкурентних переваг і адаптації до високодинамічних умов функціонування.

Цифрова трансформація розглядається не лише як впровадження інформаційних технологій або автоматизація окремих процесів, а як системна перебудова бізнес-моделей, що охоплює зміну управлінських підходів, організаційної структури та корпоративної культури. У цьому контексті вона виступає ключовим чинником підвищення ефективності діяльності підприємств та їх здатності до інноваційного розвитку.

В умовах української економіки цифрова трансформація набуває додаткового значення, оскільки воєнний стан, порушення логістичних ланцюгів, нестабільність енергопостачання та відтік кваліфікованих кадрів формують потребу швидкої адаптації бізнес-моделей. За таких обставин цифрові рішення виконують не лише функцію розвитку, а й забезпечують гнучкість та стійкість підприємств.

Важливим є розмежування понять цифровізації та цифрової трансформації. Якщо цифровізація пов'язана з впровадженням цифрових технологій у окремі бізнес-процеси, то цифрова трансформація передбачає комплексні зміни у способах створення цінності та взаємодії із зовнішнім середовищем. Успішна трансформація підприємницької діяльності можлива за умови стратегічного підходу до цифровізації, що враховує як технічні, так і організаційні складові [1, с. 73]. При цьому значна частина підприємств зупиняється на рівні часткової цифровізації, що обмежує можливості досягнення довгострокових конкурентних переваг.

Механізми впливу цифрової трансформації на конкурентоспроможність підприємства доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних напрямів, що охоплюють як операційний, так і стратегічний рівні управління. Передусім, підвищення операційної ефективності забезпечується завдяки впровадженню інтегрованих цифрових рішень, зокрема ERP-, SCM- та CRM-систем, що сприяють зниженню трансакційних витрат, раціоналізації використання ресурсів і підвищенню прозорості бізнес-процесів. У цьому контексті цифрова трансформація виступає інструментом формування стійких конкурентних переваг на основі ефективності та гнучкості. Водночас важливо розуміти, що сам факт впровадження таких систем ще не гарантує результату. Без належної адаптації організаційної структури вони часто залишаються формальними інструментами.

Важливим напрямом є розвиток предиктивного управління як складової цифрової трансформації, що базується на використанні технологій Big Data, Internet of Things та інструментів штучного інтелекту. Дані інструменти дають змогу прогнозувати попит, оптимізувати запаси та приймати рішення в режимі реального часу. Це забезпечує перехід від реактивного до прогнозного управління, підвищує якість аналітичної підтримки прийняття рішень, дозволяє своєчасно ідентифікувати ризики та використовувати ринкові можливості, що безпосередньо впливає на зміцнення конкурентних позицій підприємства [2, с. 344].

Цифрова трансформація також зумовлює зміни у галузевих моделях конкурентоспроможності. Зокрема, у транспортному секторі цифрові платформи сприяють підвищенню координації та прозорості логістичних процесів, тоді як у сфері телекомунікацій розвиток технологій 5G, хмарних сервісів та штучного інтелекту формує нові стандарти якості послуг. Це свідчить про галузеву диференціацію впливу цифрових технологій на конкурентні переваги підприємств [3].

Водночас у сучасних умовах особливого значення набуває інтеграція ESG-орієнтованого управління у процеси цифрової трансформації. ESG (Environmental, Social, Governance) охоплює екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності підприємства і визначає відповідність бізнесу принципам сталого розвитку.

Цифрові інструменти забезпечують автоматизацію збору, обробки та аналітичної інтерпретації даних, що характеризують ESG-показники діяльності підприємства. У результаті посилюється ефективність корпоративного управління, знижуються операційні ризики та формуються більш стійкі механізми внутрішнього контролю. На стратегічному рівні такі зміни сприяють зростанню інвестиційної привабливості підприємств, розширенню доступу до міжнародних ринків капіталу та зміцненню їхніх конкурентних позицій в умовах впровадження європейських ESG-стандартів. Своєчасна адаптація до вимог CSRD є критично важливою для збереження конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародних ринках. При цьому значна частина українських компаній ще потребує спеціальних цифрових інструментів для впровадження ESG-стандартів, що свідчить про наявність суттєвого потенціалу зростання [4; 5].

Важливою передумовою ефективної цифрової трансформації є досягнення належного рівня цифрової зрілості підприємства, що передбачає інтеграцію технологій у всі сфери діяльності та розвиток відповідних компетенцій персоналу. Формування цифрових навичок, аналітичного мислення та культури роботи з даними створює нові можливості для інноваційного розвитку та

підвищення ефективності управління.

Разом із перевагами цифрової трансформації слід враховувати пов'язані з нею ризики та обмеження. З одного боку, цифровізація забезпечує зниження витрат, підвищення ефективності управлінських і виробничих процесів, а також посилення конкурентних позицій підприємств.

З іншого – вона потребує значних фінансових інвестицій, супроводжується ускладненням технологічної інфраструктури та формує нові загрози, насамперед у сфері кібербезпеки.

Окремо слід підкреслити, що серед ключових бар'єрів цифрової трансформації в Україні залишаються кадрові обмеження, зокрема дефіцит висококваліфікованих ІТ-спеціалістів, а також недостатня узгодженість державної підтримки.

З огляду на це, розвиток цифрової трансформації підприємств потребує комплексного підходу, який передбачає інтеграцію технологічних інновацій із розвитком людського капіталу, формуванням цифрових компетенцій та розбудовою інноваційних екосистем. Особливого значення набуває посилення взаємодії між освітою та бізнесом. Саме це дозволяє зменшити розрив між теоретичною підготовкою кадрів і практичними вимогами ринку, а також підвищити загальний рівень конкурентоспроможності підприємств.

Таким чином, цифрова трансформація у поєднанні з ESG-орієнтованим управлінням формує нову модель конкурентоспроможності підприємств, що базується на інтеграції технологічних, соціальних та управлінських чинників. Її ефективність визначається здатністю підприємств до адаптації, розвитком цифрових компетенцій та впровадженням довгострокових стратегій, орієнтованих на сталий розвиток.

Література

1. Коломоєць Є. Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності. *Сталий розвиток економіки.* 2024. № 4 (51). С. 72–80. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-10.
2. Нечипоренко Т., Крохмаль Р. Цифрові інструменти логістичного менеджменту в управлінні бізнес-процесами підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 1 (58). С. 341–348. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-49.
3. Воробйов Є. Дослідження впливу цифрових технологій на розвиток транспортного підприємства. *Сталий розвиток економіки.* 2026. № 1 (58). С. 767–775. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-102.
4. Дерій Ж., Коваленко Є. Імплементація критеріїв ESG у стратегіях цифрової трансформації банків України в умовах євроінтеграції. *Науковий вісник Полісся.* 2025. № 2 (31). С. 445–457. DOI: https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-458-466.
5. Дуан, І., Лукаш, С. Роль оцінки ризиків ESG у корпоративних проектах: багатовимірний теоретичний та емпіричний аналіз. *Bulletin of Sumy National Agrarian University.* 2025. № 3 (103). С. 39–44. DOI: https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.3.6

УДК: 338.24:004.9:351.712

Журило Сергій Сергійович
к.ю.н., доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ ЯК ДРАЙВЕР ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

JEL classification: *H570; O330; D730; L860; H830*

Глобальна цифрова трансформація, яка охопила всі сфери соціально-економічного життя у першій чверті XXI століття, набуває особливого виміру у контексті публічних закупівель. Якщо традиційно цей інститут розглядався переважно як технічний механізм задоволення потреб державного сектору, то сучасне розуміння вбачає в ньому потужний інструмент стимулювання інновацій, підтримки сталого розвитку та забезпечення соціальної інклюзії [1]. Еволюція цього розуміння відображає зсув від моделі закритого адміністрування до екосистеми відкритої підзвітності та конкурентності.

Цифрова трансформація кардинально впливає на економічні процеси в усіх галузях, підвищуючи продуктивність через автоматизацію та вдосконалення бізнес-процесів, стимулюючи інновації та розширюючи доступ до глобальних ринків. Для сфери публічних закупівель це означає не лише прискорення процедур, але й принципову зміну характеру взаємодії між замовниками, постачальниками та суспільством. Аналіз глобальних індексів цифрового розвитку, зокрема індексу DESI Європейської комісії, який щорічно з 2014 р. оцінює прогрес країн – членів ЄС за показниками людського капіталу, якості зв'язку, цифрової інтеграції бізнесу та цифровізації державних послуг

[2], свідчить про пряму кореляцію між рівнем цифровізації публічного сектору та загальною ефективністю державного управління.

В українському контексті ключовим уособленням цифрової трансформації публічних закупівель стала система ProZorro, запроваджена у 2016 р. відповідно до вимог Закону України «Про публічні закупівлі» (№ 922-VIII від 25 грудня 2015 р.). Ця платформа забезпечила відкрите проведення торгів, вільний доступ до інформації про закупівлі та залучення громадськості і ЗМІ до моніторингу [3].

Принцип відкритості та прозорості, закріплений у Законі України «Про публічні закупівлі», є не лише декларативним, а й операційно забезпеченим через архітектуру цифрової платформи. Держава гарантує громадянам доступ до інформації про те, як і на що витрачаються бюджетні кошти, а це є ключовим чинником протидії корупції, зловживанням і нецільовому використанню публічних ресурсів. Водночас системність принципів публічних закупівель – відкритості, ефективності, конкурентності та справедливості – є запорукою їх впливу на розвиток економіки та добробут громадян.

Цифровізація публічних закупівель забезпечує низку переваг, що виходять далеко за межі технічної оптимізації. По-перше, електронні платформи скорочують адміністративне навантаження на замовників і постачальників, автоматизуючи підготовку тендерної документації, оцінку пропозицій та укладення договорів. Це розширює доступ малого та середнього бізнесу до публічних замовлень, що, у свою чергу, сприяє здоровій конкуренції й ефективнішому витрачанню бюджетних коштів. По-друге, застосування аналітики великих даних (Big Data) та машинного навчання відкриває нові можливості для виявлення аномалій у закупівельному процесі на ранніх стадіях, прогнозування ризиків та оперативного реагування на потенційні загрози [3].

Перспективним вектором удосконалення цифрової екосистеми публічних закупівель є впровадження технологій розподіленого реєстру (блокчейн). Завдяки своїй децентралізованій архітектурі блокчейн унеможливлює непомітне коригування чи видалення інформації про закупівлі: кожна операція фіксується в розподіленій базі даних і підтверджується шляхом узгодження між незалежними вузлами мережі. Поєднання блокчейну зі смарт-контрактами здатне забезпечити наскрізну простежуваність усього ланцюжка поставок – від оголошення тендеру до приймання робіт – і практично унеможливити такі поширені зловживання, як змова учасників або постачання неякісних товарів [1]. Штучний інтелект, у свою чергу, відкриває можливість автоматизованого аналізу технічних характеристик закупівлі, оцінки відповідності ринковим умовам і підбору оптимальних постачальників.

Особливої гостроти набула проблематика цифрових закупівель в умовах дії воєнного стану. Гострий дефіцит часу і ресурсів, необхідність забезпечення секретності та оперативного постачання для армії зробили неможливим застосування традиційних конкурентних процедур у повному обсязі. Частка неконкурентних закупівель у 2022 р. стрімко зросла до 68% [4], що несло реальну небезпеку зниження підзвітності витрачання коштів і відкривало можливості для зловживань. Водночас воєнний стан став безпрецедентним стрес-тестом для ProZorro: система продемонструвала здатність швидко адаптуватись до екстремальних умов, зберігаючи базові стандарти прозорості та залучення громадського моніторингу навіть у «тумані війни» [1]. Цей досвід підтверджує, що суто технологічні запобіжники є недостатніми без системного посилення інституційної спроможності антикорупційних органів і чіткого правового регулювання спрощених процедур закупівель в умовах надзвичайного стану.

Виклики цифрової трансформації публічних закупівель мають комплексний і взаємопов'язаний характер. Правовий вимір включає необхідність усунення прогалин у законодавчому регулюванні спрощених процедур: потребують чіткого визначення підстави, терміни дії та межі їх застосування, вимоги до звітності замовників, механізми оскарження порушень. Інституційний вимір пов'язаний із недостатнім рівнем цифрових компетентностей персоналу замовників, особливо органів місцевого самоврядування, зокрема сільських рад та об'єднаних територіальних громад. Технологічний вимір визначається цифровим розривом між великими містами та периферією, що обмежує рівний доступ учасників до електронних закупівель, а також загрозами кібербезпеці критичної інфраструктури закупівельних платформ. Нарешті, інтеграційний вимір передбачає необхідність гармонізації ProZorro з системами публічних закупівель Євросоюзу в контексті виконання Угоди про асоціацію та євроінтеграційних зобов'язань України.

Наукове осмислення перспектив розвитку цифрових закупівель дозволяє визначити кілька пріоритетних напрямів. По-перше, ProZorro має еволюціонувати у напрямі комплексної цифрової екосистеми, інтегрованої з системами управління публічними фінансами, адміністративними сервісами та платформами міжнародної допомоги. Лише за умови наскрізної цифровізації всього публічного управління можна розкрити повний потенціал закупівельної платформи. По-друге, необхідним є розвиток регіональних екосистем ProZorro, де місцева влада, бізнес і громадськість

координують зусилля для підвищення якості та ефективності закупівель, включаючи механізми фінансової підтримки МСБ для участі в публічних контрактах. По-третє, подальший розвиток аналітичної компоненти системи, вдосконалення ризик-менеджменту та розширення форматів громадського контролю – від чат-ботів до відкритих даних – є необхідними умовами для збереження довіри суспільства до системи та утримання досягнутих стандартів прозорості [1].

Підсумовуючи, цифрова трансформація публічних закупівель є не лише технологічним, але й глибоко правовим, інституційним та економічним процесом. Досвід системи ProZorro переконливо демонструє, що синергія цифрових інструментів, якісного законодавчого регулювання та активної участі громадянського суспільства здатна кардинально змінити практику управління публічними фінансами. Водночас воєнний досвід виявив межі суто технологічних рішень: стала ефективність закупівельної системи потребує міцного інституційного фундаменту, послідовного верховенства права та невпинної боротьби з корупцією. В умовах майбутньої повоєнної відбудови саме цифрові публічні закупівлі здатні стати одним із ключових важелів ефективного, прозорого та підзвітного використання ресурсів – і закріпити Україну як лідера у сфері відкритих даних та антикорупційних інновацій у глобальному вимірі.

Література

1. Швайко М. Л. Трансформація системи публічних закупівель і фінансів в умовах цифровізації: у чому ризики і шанси для економічного відновлення України під час війни? *Актуальні проблеми державного управління.* 2024. №2 (65). С. 165–186. DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-2-09.
2. Коваль О. В., Лишак О. М. Характеристика цифрової трансформації економіки в умовах глобальних викликів. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 66. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-72.
3. Токар А. М. Особливості цифровізації публічних закупівель. *Український політико-правовий дискурс.* 2025. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15289036.
4. *Звіт Рахункової палати за 2023 рік* / Рахункова палата : сайт Київ. URL: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Reports/2023/ZVIT_RP_2023.pdf. (дата звернення 20.03.2026).

УДК: 330.35, 303.8:004

Манжула Світлана Петрівна
к.е.н., ст. викладач кафедри економічної кібернетики
та інформаційних технологій,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ РЕПОЗИТАРІЇВ ЯК ОСНОВНОЇ ЧАСТИНИ ДОСЛІДНИЦЬКОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ СОЦІАЛЬНИХ ТА ГУМАНІТАРНИХ НАУК

JEL classification: *O320; O360*

Впровадження, вдосконалення та поширення практики ефективного використання дослідницької інфраструктури є особливо актуальними для інноваційного розвитку економіки. Сучасні виклики, такі як економічні та геополітичні кризи, кліматичні зміни та пов’язаний з ними негативний вплив на господарську діяльність та добробут населення тощо, потребують пошуку відповідних рішень як на теоретичному, так і на практичному рівнях. Однією з передумов для цього є наявність дослідницької інфраструктури відповідного типу та якості. Дослідницька інфраструктура є сукупністю засобів та ресурсів, без яких проведення досліджень неможливе або неефективне.

Згідно з Законом України «Про наукову і науково-технічну діяльність» [1] до дослідницької інфраструктури відносять «найважливіші об’єкти наукового устаткування та обладнання або набори приладів, ресурси, що базуються на знаннях (колекції, архіви, депозитарії або банки даних наукової інформації), інфраструктуру, засновану на технології комунікацій (грід, комп’ютери, програмне забезпечення і мережевий зв’язок), та інші структури унікального характеру». Схожий склад дослідницької інфраструктури зазначено на сайті Офісу Горизонт Європа в Україні, а саме: основне обладнання або комплекси приладів, об’єкти, пов’язані зі знаннями, такі як колекції, архіви або інфраструктури наукових даних, обчислювальні системи та комунікаційні мережі [2].

Проте тут у визначенні напряму зазначено надання послуг та ресурсів у користування дослідницьким спільнотам, що є перекладом визначення з грантової програми ЄС «Горизонт Європа».

Останнім часом в Україні активізувалася діяльність щодо вдосконалення законодавства, стандартизації, інтенсифікації використання дослідницької інфраструктури, в тому числі й спільної. Тільки цього року вищезгаданий закон змінювався декілька разів, а МОН здійснює національні

проєкти та просуває участь ВНЗ та наукових установ у конкурсах ЄС щодо вдосконалення дослідницької інфраструктури. Це підкреслює нагальну необхідність інноваційного розвитку в Україні, який неможливий без якісного виконання наукових досліджень з одного боку та обмеженості ресурсів з іншого боку. Одна з основних особливостей дослідницької інфраструктури – це саме можливість спільного використання та надання відповідних послуг третім особам.

Відповідно до галузі науки вчений може потребувати різних компонентів дослідницької інфраструктури для проведення досліджень. Так, для соціальних та гуманітарних наук зазвичай немає необхідності в спеціалізованому обладнанні, інструментах, матеріалах. Основу дослідницької інфраструктури тут складають інформаційні продукти, системи та технології. Тобто, це бази даних, колекції, репозитарії, програмні засоби, у тому числі веб-ресурси та веб-платформи. З характером таких ресурсів та засобів пов'язані певні особливості: можливість надання відкритого доступу, віддаленість та розподіленість, широке розповсюдження, необхідність захисту даних тощо.

Нижче представлено основні проблеми, що пов'язані з ними в Україні.

Результати наукових досліджень є важливим джерелом для інших науковців. Попередні надбання можуть бути використані для продовження та поглиблення роботи за певним напрямком. Репозитарії наукових праць є важливим елементом наукової інфраструктури. Зараз в Україні репозитарії є практично обов'язковою складовою ресурсів ВНЗ або наукової установи та зазвичай надають відкритий доступ до праць. До невирішених питань можна віднести відсутність офіційного національного рейтингу репозитаріїв, вдосконалення оцінки праць у репозитаріях (можливе врахування кількості завантажень чи переглядів тощо), а також порівняння ефективності централізованої та розподіленої національної системи репозитаріїв.

Окрім репозитаріїв наукових праць, можна виділити репозитарії наукових даних. Хоча вони і можуть бути представлені на одному веб-ресурсі.

Вихідні дані є цінним ресурсом, без якого проведення якісних досліджень у сфері соціальних та гуманітарних наук не представляється можливим. Окремому досліднику зібрати дані для проведення дослідження достатньо складно або недоцільно. Так само і для групи дослідників, яка працює над проєктом, це може виявитися фінансовим або часовим бар'єром. З іншого боку, достатньо часто різні групи дослідників працюють над науковими проєктами однієї або дотичних сфер, і зібрані дані однієї групи можуть бути корисними для іншої. Повторне використання даних надає можливості інтенсифікації досліджень. Як у циркулярній економіці використання вторинної сировини надає економічні та екологічні переваги, так само можна виділити й циркулярні дослідження – дослідження з використанням даних, що були зібрані в інших дослідженнях, тобто використані повторно. Такі дані можуть бути первинними (зібраними для подальшого дослідження), а можуть бути вторинними, отриманими після проведення обробки первинних даних в ході дослідження. Також можна класифікувати дані за їх природою – отримані в реальному середовищі (опитування, зібрані реальні статистичні дані тощо) та імітовані, які отримують при проведенні комп'ютерних експериментів з імітаційними моделями.

Такі дані мають позначення FAIR та активно застосовуються в дослідницькій мережі ЄС. Принципи, за якими вони формуються та розміщуються: вони мають бути легко знайдені іншими науковцями, доступними, ідентифікованими та придатними до повторного використання. Окрім самих даних, до репозитарію додаються метадані (опис даних), а також додаткові документи за необхідності. Веб-розміщення дозволяє швидко поширити дані, статистику цитованості, отримати DOI та, таким чином, зафіксувати здобутки дослідження. Також можна вказати тип ліцензії на поширені дані та зробити їх закритими. В ЄС такі сервіси активно розвиваються. Так, в ЄС функціонує репозитарій з відкритими даними європейських вчених – Європейська хмара відкритої науки (EOSC), а також сервіс Zenodo, що відкритий для вчених будь-яких національностей та підтримується низкою країн. Прикладом аналогічного сервісу в Україні є Репозитарій відкритих даних досліджень НАН України [4], але за активністю та широтою охвату наукової спільноти він значно поступається репозитаріям ЄС.

Для активного формування репозитаріїв з такими базами даних необхідне інформування та навчання науковців, а також їх заохочення. Відносно останнього, відповідний пункт в оцінці діяльності вченого вже існує, та формування FAIR-даних враховується в навантаженні. Навчальна інформація стосовно FAIR-даних є, але недостатньо розголошена, систематизована та не представлена доступно для вчених будь-якого спрямування (наприклад, вона може бути не зрозуміла економістам, політологам тощо). Також потрібно відзначити, що багато масштабних досліджень, в яких, в тому числі, відбувався збір даних, були профінансовані державою або із зовнішніх фондів підтримки. На нашу думку, не лише результати таких досліджень мають стати безоплатно доступними для інших вчених, а й зібрані масиви даних.

У підсумку зазначимо, що саме розвиток інформаційних технологій надав поштовх для інтенсифікації обміну дослідницькими даними та саме цифрові технології складають основу дослідницьких інфраструктур для вчених соціальних та гуманітарних наук, де основним матеріалом є дані, а продуктом – інформація. Тут дослідницька інфраструктура має забезпечувати, в першу чергу, доступ до даних та їх обробку. До таких технологій, в першу чергу, відносяться веб-технології та хмарні технології. Веб-технології дозволяють швидко поширити наукові дані чи результати, організувати зручний інтерфейс, а хмарні технології додають сервіси роботи з даними, попереднього перегляду, перевірки метаданих тощо. В роботі досліджені проблеми, пов'язані з розвитком в Україні таких складових дослідницької інфраструктури, як репозитарії наукових праць та наукових даних, та розглянуті деякі аспекти щодо активізації їх формування та використання в Україні.

Активне використання репозитаріїв вченими може пришвидшити інноваційний розвиток, скоротивши витрати та час на проведення дублюючих досліджень. Наступним етапом розвитку, який зараз розпочався в ЄС та на який вже потрібно звертати увагу, є залучення до формування та використання дослідницьких інфраструктур представників бізнесу.

Література

1. *Про наукову і науково-технічну діяльність* : Закон України від 26.11.2015 р. № 848-VIII в редакції від 22.03.2026. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19 (дата звернення: 21.03.2026).
2. *Дослідницькі інфраструктури* / Офіс Горизонт Європа в Україні : сайт. URL: https://horizon-europe.org.ua/uk/structure/pillars/p-1/ri/ (дата звернення: 26.03.2026).
3. *Ухвалено закон про розвиток дослідницької інфраструктури та підтримку молодих учених* / Міністерство освіти і науки України : сайт. URL: https://mon.gov.ua/news/ukhvaleno-zakon-pro-rozvytok-doslidnytskoi-infrastruktury-ta-pidtrymku-molodykh-uchenykh (дата звернення: 24.03.2026).
4. *Репозитарій відкритих даних досліджень НАН України* : сайт. URL: https://opendata.nas.gov.ua/ (дата звернення: 26.03.2026).

УДК: 338.48:004.8(043.2)

Орлик Оксана Володимирівна
к. е. н., доцент кафедри економічної кібернетики
та інформаційних технологій,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА РОЗВИТОК ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

JEL classification: *L860; Z320*

В сучасних умовах інформаційні та цифрові технології набувають особливого значення у сфері туризму та гостинності, де вони виступають ключовим фактором конкурентоспроможності. Серед цих технологій особливе місце займає штучний інтелект (ШІ), який дозволяє автоматизувати рутинні процеси, підвищувати ефективність управління ресурсами, оптимізувати роботу персоналу та формувати персоналізовані пропозиції для клієнтів.

За даними глобального аналітичного дослідження Statista за 2024 р., генеративний штучний інтелект активно впроваджується туристичними компаніями, насамперед у взаємодії з клієнтами. Зокрема, понад половини туристичних компаній використовують генеративний ШІ для цифрової допомоги мандрівникам під час процесу бронювання, тоді як 48% застосовують такі технології для формування рекомендацій щодо заходів або місць проведення заходів [1]. Водночас результати опитування, проведеного у тому ж році серед керівників вищої ланки у сфері туристичних технологій, свідчать, що ключовим напрямом використання генеративного ШІ у внутрішніх бізнес-процесах є аналіз даних, на що вказали 68% респондентів. Серед інших важливих сфер застосування таких технологій – доступ до знань та підтримка клієнтів, про що повідомили відповідно 49% та 46% туристичних компаній [2].

Штучний інтелект вже набув поширення й у готельному бізнесі у багатьох країнах світу та використовується для автоматизації ключових процесів, зокрема бронювання номерів, безконтактної реєстрації гостей і комунікації з клієнтами за допомогою інтелектуальних чат-ботів. Станом на кінець 2023 р. близько 11% підприємств сфери розміщення в Європі вже впровадили рішення на основі штучного інтелекту [3]. Результати глобального опитування 2025 р. демонструють, що найбільш поширеним цифровим інструментом серед готельних мереж є асистенти на основі ШІ,

використання яких підтвердили 34% респондентів [4]. Водночас у перспективі готельні мережі планують активніше використовувати інтелектуальну обробку документів (IDP) та агенти на основі ШІ.

У бек-офісних процесах штучний інтелект використовується насамперед для управління доходами шляхом оптимізації цінових стратегій і підвищення точності прогнозування попиту. Крім того, готельні компанії планують впроваджувати рішення на основі ШІ для прогнозування та підтримки операцій з нерухомістю, включаючи технічне обслуговування, управління матеріалами, ремонт будівель та ін. [3].

Серед переваг застосування ШІ у туризмі та готельному бізнесі можна відзначити такі:

1. Впровадження штучного інтелекту в туризмі дозволяє автоматизувати бронювання послуг, покращувати взаємодію з туристами та створювати персоналізовані маршрути, налаштовані відповідно до потреб кожного клієнта. Алгоритми машинного навчання аналізують попередні вподобання мандрівників щодо подорожей та допомагають туристичним компаніям пропонувати індивідуальні пакети відпочинку, включно з готелями, трансферами, екскурсіями та ресторанами. Все це підвищує задоволеність туристів та стимулює повторні поїздки.
2. В готельному бізнесі алгоритми машинного навчання також дозволяють аналізувати попередні вподобання і відвідування гостей, формуючи індивідуальні рекомендації та пропозиції, що підвищує лояльність гостей і заохочує до повторних візитів.
3. Аналіз даних за допомогою ШІ допомагає приймати обґрунтовані рішення, прогнозувати попит на послуги та продукти, ефективніше планувати ресурси та формувати акції у найбільш вигідний час, підвищуючи рентабельність підприємств сфери туризму та гостинності.
4. ШІ активно застосовується для оптимізації управління персоналом та його навчання. Інтерактивні навчальні системи дозволяють створювати та адаптувати навчальні програми підвищення кваліфікації під індивідуальні потреби співробітників, підвищуючи їхню кваліфікацію та продуктивність роботи [5, с. 235]. Це дозволяє знизити витрати на навчання, покращити ефективність роботи персоналу та підвищити стандарти обслуговування.
5. Застосування технологій ШІ сприяє зниженню витрат та оптимізації енергоспоживання в готельному бізнесі. Інтелектуальні системи автоматично регулюють освітлення, опалення, вентиляцію та кондиціонування повітря з урахуванням завантаження закладу та погодних умов, що дозволяє зменшити витрати на енергію та підтримувати екологічну відповідальність підприємств.
6. Управління запасами є ще однією важливою сферою застосування ШІ в готельному бізнесі. Алгоритми машинного навчання дозволяють аналізувати продажі та прогнозувати потребу у продуктах, що зменшує надмірну закупівлю та скорочує харчові втрати.
7. Аналіз даних штучним інтелектом у режимі реального часу також дозволяє оптимізувати логістику та дистрибуцію, скорочуючи витрати та зменшуючи вплив на навколишнє середовище транспортування продуктів харчування до готелів.
8. У сфері безпеки ШІ використовується для моніторингу та аналізу роботи безпекових систем. Камери та датчики з інтелектуальними алгоритмами можуть відстежувати рухи гостей, здійснювати контроль доступу до приміщень та виявляти потенційно небезпечні ситуації [5, с. 235]. Такі системи підвищують безпеку гостей та персоналу, а також зменшують ризик аварій і втрат майна.

Щодо чинників, які стримують впровадження генеративного ШІ в діяльність туристичних компаній, то за результатами глобального опитування 2024 р. основною перешкодою було визнано безпеку даних, на що вказали 35% респондентів. Водночас майже третина учасників опитування (34%) відзначила також нестачу досвіду та навчання у сфері генеративного ШІ [6].

Слід зазначити, що попри наявні перешкоди впровадження, туристичні та готельні компанії продовжують активно інвестувати в технології штучного інтелекту, зважаючи на їхні суттєві переваги для підвищення ефективності бізнесу. Зокрема, у дослідженні 2024 р. було проаналізовано інвестиції в технології 60 провідних світових корпорацій у сфері подорожей та мобільності за період 2018–2024 рр. Результати аналізу свідчать, що за цей період інвестиції в ШІ та машинне навчання становили 65% усіх угод, тоді як Інтернет речей (IoT) та імерсивні технології за обсягами інвестицій охопили відповідно 13% та 10% угод [3; 7].

Цей інтерес до штучного інтелекту поширюється й на індустрію гостинності, де готельні компанії дедалі частіше використовують ШІ для підвищення ефективності операцій та покращення якості обслуговування гостей. За результатами глобального дослідження 2024 р., понад третини опитаних готельєрів спрямовують 10–25% свого IT-бюджету на ШІ, тоді як лише 6% респондентів інвестують у ці технології понад 50% IT-бюджету [8].

Підсумовуючи викладений матеріал можна зробити висновок, що штучний інтелект у туризмі та готельному бізнесі є потужним інструментом розвитку, який дозволяє автоматизувати процеси, оптимізувати управління ресурсами, створювати інноваційні сервіси, зменшувати витрати та

підвищувати ефективність роботи підприємств. Крім того, ШІ допомагає персоналізувати послуги, покращувати якість обслуговування клієнтів та підвищувати їх задоволеність та лояльність. Це дає можливість туристичним і готельним компаніям, незважаючи на наявні перешкоди, активно інвестувати в ШІ та зміцнювати свої конкурентні позиції на міжнародному ринку.

Література

1. *Main ways travel companies used generative AI worldwide 2024* / Statista : site. Nov 28, 2025. URL: https://surl.li/cxjemk (access date: 21.03.2026).
2. *Applications of generative AI for internal processes by global travel companies 2024* / Statista : site. Nov 28, 2025. URL: https://surl.li/josmoz (access date: 20.03.2026).
3. *Artificial intelligence (AI) use in hospitality – statistics & facts* / Statista : site. Dec 17, 2025. URL: https://surl.li/qlhaxw (access date: 21.03.2026).
4. *AI solutions that hotel chains are currently using or planning to use worldwide 2025* / Statista : site. Nov 27, 2025. URL: https://surl.li/mwnauw (access date: 22.03.2026).
5. Корсак Р. Використання штучного інтелекту у готельно-ресторанному бізнесі. *Розвиток сучасної освіти і науки: результати, проблеми, перспективи.* Том XVII: Подолання кризових ситуацій у науці та освіті / [Ред.: Я. Ґжесяк, І. Зимомря, В. Ільницький]. 2024. С. 235–238. URL: https://surl.li/zihdyd (дата звернення: 23.03.2026).
6. *Main barriers preventing the use of generative AI by travel companies worldwide 2024* / Statista : site. Nov 28, 2025. URL: https://surl.li/snlzjf (access date: 21.03.2026).
7. *Share of tech investments by travel and mobility corporations worldwide 2018-2024* / Statista : site. Nov 28, 2025. URL: https://surl.li/fzkcmx (access date: 20.03.2026).
8. *Share of IT budget allocated for AI by hoteliers worldwide 2024* / Statista : site. Nov 28, 2025. URL: https://surl.lu/brztbc (access date: 21.03.2026).

УДК: 338.2:004

Смєсова Вікторія Леонідівна
д.е.н., професор кафедри економічної теорії та міжнародних економічних відносин,
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Україна)
Богданов Олександр Олександрович
аспірант кафедри економічної теорії та міжнародних економічних відносин,
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Україна)

ЦИФРОВІ ЗМІНИ У БІЗНЕСІ: ВІД ОЦИФРУВАННЯ ДО УНИКНЕННЯ «ПАСТКИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ»

JEL classification: *O330; M210*

Цифрові зміни у бізнесі країн світу відбуваються в умовах загострення міжнародної конкуренції, інтенсифікації руху транскордонних потоків даних, розвитку світових ринків товарів та послуг, а також збільшення кількості глобальних цифрових платформ. Це вимагає зміни підходів підприємств до прийняття ефективних управлінських рішень, адаптації їх бізнес-моделей до цифрових трансформацій, врахування ризиків, які виникають у глобальному середовищі в умовах інтенсивного розвитку технологій. Ігнорування цифрових змін неминуче призведе до потрапляння підприємства у так звану «пастку цифровізації», коли цифрові зміни не дозволяють реалізувати поставлені бізнес-цілі і впровадження цифрових технологій не дає відповідну економічну віддачу.

З огляду на це, метою дослідження є виявлення умов потрапляння підприємств у «пастку цифровізації» та розробка заходів для її уникнення у контексті забезпечення їх довгострокової міжнародної конкурентоспроможності та стійкості на світовому ринку.

Первинним рівнем цифрових змін виступає оцифрування (digitization) – процес, що має технічний характер і що передбачає переведення фізичних та аналогових даних (інформації) у машиночитний цифровий формат [1]. Наприклад, це створення електронних баз даних підприємства замість паперових архівів. Цей етап дозволяє створити масив цифрових даних, який є основою для подальших перетворень технології виконання економічних операцій підприємства, налагодження цифрових процесів в економічній діяльності, здійсненні трансакцій, взаємодії з клієнтами та контрагентами. Перехід до цифрового формату даних забезпечує зберігання інформації, мінімізує ризики її втрати та є першим кроком до створення єдиного сховища даних як основи для подальшого впровадження цифрових інструментів у діяльність підприємства. Оцифрування не змінює зміст бізнес-процесів чи організаційну структуру підприємства, не призводить до використання нових цифрових механізмів

економічної діяльності, але дозволяє переводити інформаційні потоки у цифровий вимір для їх подальшої алгоритмічної обробки.

Наступним рівнем цифрових змін є цифровізація (digitalization), що передбачає активне застосування оцифрованих даних для автоматизації економічних операцій, координації та підвищення ефективності діяльності працівників, швидкого виконання рутинних операцій, прийняття більш раціональних рішень [2]. На цьому етапі здійснюється впровадження спеціалізованого програмного забезпечення, наприклад, ERP чи CRM-систем, іншої цифрової інфраструктури, що дозволяє уникнути інформаційної ізольованості та забезпечує налагодження зв'язків між підрозділами. Запуск таких систем дозволяє сформувати нормативи, вимоги, правила проведення економічних операцій, алгоритмів виконання економічних процесів, забезпечує здійснення постійного моніторингу показників у режимі реального часу, формує прозоре комунікаційне середовище на підприємстві. Це прискорює трансакції, оптимізує розподіл ресурсів і знижує адміністративні витрати без зміни механізмів створення доданої вартості. Відмінність цифровізації від оцифрування полягає в тому, що цифрові технології та сформовані масиви даних використовуються вже не для збереження інформації, а для прийняття управлінських рішень і оптимізації виконання рутинних операцій. Це дозволяє вивільнити час для виконання працівниками більш складних аналітичних функцій.

Найвищим рівнем цифрових змін є цифрова трансформація (digital transformation), що є процесом повної перебудови бізнес-моделі підприємства на основі цифрових змін, а також формування на їх основі клієнтського досвіду [3]. На відміну від автоматизації економічних операцій та процесів цифрова трансформація на рівні підприємства передбачає здійснення суттєвих інноваційних змін з метою отримання прибутку від інформаційних активів та потоків даних, створення нових цифрових послуг, що дозволяє отримати підприємству конкурентні переваги на ринку [4]. Разом із цим, використання даних як активу, що приносить прибуток, вимагає створення на підприємстві системи інформаційної безпеки для захисту від кіберзагроз та маніпулятивних впливів [5]. Наприклад, перехід до платформних бізнес-моделей або концепції «продукт як послуга» дозволяє підприємству диверсифікувати джерела доходів, забезпечити їхню регулярність на основі підписок та інтегрувати споживача у власну екосистему для довгострокового утримання.

Цифрові зміни необхідно впроваджувати на підприємстві послідовно, відповідно до охарактеризованої ієрархії (оцифрування, цифровізація, цифрова трансформація), оскільки її ігнорування створює загрозу розвитку «пастки цифровізації». Під пасткою розуміється стан неефективного використання інвестиційних ресурсів, за якого цифрові ініціативи підприємства не дозволяють йому отримати нових конкурентних переваг на міжнародному ринку та не сприяють інтеграції підприємства у глобальні ланцюги створення вартості. Цей феномен виникає, коли масштабні капіталовкладення спрямовуються на застарілі технології, автоматизацію неактуальних економічних операцій, запуск неефективних бізнес-моделей, що призводить до росту альтернативних витрат, зниження креативності та стратегічної гнучкості підприємства. Через наявність жорстких структурних бар'єрів та прагнення зберегти існуючий статус-кво підприємства системно чинять опір глибинним змінам, необхідним для їх стійкого розвитку, помилково розглядаючи поверхневу модернізацію в якості повноцінної цифрової трансформації [6].

Результати проведеного нами дослідження дозволяють виокремити умови потрапляння підприємства у «пастку цифровізації», які мають причинно-наслідкові зв'язки: 1) першопричина – фокус на впровадженні технологій заради самих технологій без системного перегляду цінності товару для споживача. Такий підхід має своїм результатом створення високотехнологічних, але не затребуваних ринком продуктів, втрату ринкової частки на користь конкурентів, які ефективно працюють з аналізом унікальності товарів та уподобаннями споживачів; 2) наслідок – фактичне дублювання цифрових та традиційних процесів через опір працівників цифровим змінам як реакції на посилення вимог до їх цифрових компетентностей [7]. Страх працівників перед автоматизацією процесів викликає їх інерційну діяльність, яка призводить до подвійного зростання трансакційних витрат, відсутності синхронізації при формуванні баз даних, невиконання працівниками своїх функцій; 3) результат прояву – значне зростання витрат на цифрові технології при зниженні показників рентабельності інвестицій (ROI). Це призводить до зниження віддачі від капіталу, перетворює цифрові інновації у чинник, що зумовлює постійне збільшення витрат на виконання економічних операцій та підтримку несинхронізованих цифрових систем.

Уникнення цієї пастки вимагає від підприємств зміни бізнес-моделі, переходу від локальної цифрової модернізації до впровадження інноваційних цифрових рішень, які повністю трансформують модель його діяльності. Підприємство повинно перестати робити старі речі швидше і зосередитись на створенні нових продуктів з використанням цифрових технологій. Для забезпечення цього переходу необхідно реалізувати комплекс заходів. По-перше, забезпечити жорстку синхронізацію IT-стратегії із бізнес-цілями через впровадження системи наскрізних KPI, де кожна ініціатива

оцінюється за метриками скорочення трансакційних витрат чи приросту ринкової частки. По-друге, подолати опір працівників шляхом впровадження індексу цифрової компетентності працівників та прив'язки освітніх програм до систем мотивації. По-третє, впровадити на підприємстві показники швидкості виведення нових цифрових продуктів на ринок та часу реагування на кіберінциденти. Такий підхід формує засади для досягнення підприємством лідерства на ринку та підвищення ефективності цифрових змін.

Література

1. O'Leary, D. E. Digitization, Digitalization and Digital Transformation in Accounting, Electronic Commerce and Supply Chains. *USC Marshall School of Business Research Paper.* 2022. DOI: http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4307305.
2. Радіонов Ю. Сутність та стан сучасного розвитку цифровізації економіки України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-41.
3. Дергачова Г. М., Колешня Я. О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2020. № 17. С. 280–290. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.17.2020.216367.
4. Коломоєць Є. Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4 (51). С. 72–80. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-10.
5. Смєсова В. Л., Федорова Н. Є. Інформаційна безпека та шляхи її забезпечення на етапі інформаційно-технологічної революції. *Причорноморські економічні студії. 2020*. Вип. 57. С. 13–16. DOI: https://doi.org/10.32843/bses.57-2.
6. Magnusson J., Elliot V., Hagberg J. Digital transformation: why companies resist what they need for sustained performance. *Journal of Business Strategy*. 2022. Vol. 43, No. 5. Pp. 316–322. DOI: https://doi.org/10.1108/JBS-02-2021-0018.
7. Смєсова В. Л., Богданов О. О. Трансформація зайнятості у країнах світу під впливом цифровізації та високотехнологічного розвитку. *Інноваційна економіка.* 2025. № 3. С. 14–21. DOI: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.3.2

УДК: 338.43:004:339.137(477)

Соколюк Катерина Юріївна
к. е. н., доцент, докторант,
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України» (Україна)
Грицай Андрій Дмитрович
здобувач третього рівня вищої освіти,
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України» (Україна)

ЦИФРОВІ ЕКОСИСТЕМИ В АГРАРНОМУ БІЗНЕСІ УКРАЇНИ ЯК ЕЛЕМЕНТ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

JEL classification: *Q130; O330; L210*

На сучасному етапі розвитку цифрової економіки та невизначеності ведення аграрного бізнесу обумовлених війною, новітні технологічні рішення трансформуються із вузькоспеціалізованих інструментів у більш складні інтегровані системи, що здатні значно підвищити конкурентоспроможність господарюючих суб'єктів. Ефективність їх використання та частка створеної ними доданої вартості зростають прямо пропорційно до синергічного ефекту від взаємодії з іншими продуктами, пристроями та цифровими платформами. За таких умов стратегічного значення набуває екосистемний підхід до ведення бізнесу, що має на меті сформувати сприятливе середовище для впровадження таких технологій із дотриманням принципів збереження природних ресурсів (земних, водних та живих). Такий підхід першочергово є необхідним для великих підприємств із багаторівневими операційними процесами (промисловість, агровиробництво тощо) задля досягнення екологічних, соціальних та екологічних цілей.

Більшість науковців визначають екосистему як певну сукупність продуктів та послуг.

Ми ж вважаємо за доцільне розширити розуміння даного терміна та доповнити його комплексом цифрових інструментів, основне завдання яких полягає у підвищенні продуктивності та оптимізації бізнес-процесів підприємства із одночасним дотриманням основних принципів екологічності. Такий підхід є найбільш прийнятним саме для агробізнесу, де системне впровадження цифрових технологій та їх подальша інтеграція забезпечують комплексну трансформацію галузі в цілому.

Саме використання екосистемного підходу в агробізнесі дасть змогу в перспективі здійснити якісну трансформацію ключових чинників конкурентоспроможності, оцінка яких передбачає проведення

матричного аналізу ринкових часток та класифікацію стратегічних позицій підприємства [1].

Сучасне трактування екосистеми передбачає не просто перелік послуг, а охоплює сукупність цифрових інструментів, що мають на меті інтегруватися у діяльність господарюючого суб'єкта з метою підвищення ефективності його функціонування. На практиці в роботі аграрних підприємств такий підхід реалізується шляхом створення єдиного цифрового контуру, в межах якого окремі елементи системи взаємодіють між собою задля досягнення цілей щодо оптимізації процесів.

Для прикладу, AI-моделі, IoT-платформи, автономні рішення та ERP-системи стають фундаментом для прийняття управлінських рішень і формування конкурентної переваги на аграрному ринку. Інтернет речей, в свою чергу, тісно пов'язаний із аналітикою даних, а цифрова інфраструктура допомагає не лише підтримувати зв'язок, але й збирати та аналізувати масив даних. Важливим інструментом для агросфери є IoT-рішення, що забезпечують моніторинг стану техніки та сільськогосподарських угідь, інтегрують інформацію з ERP-систем та сприяють прогнозуванню врожайності. Усе це в сукупності є важливим підґрунтям для сталого розвитку аграрного бізнесу в умовах невизначеності.

Як зазначає експерт Київстар Бізнес Олександр Назарук, який спеціалізується на впровадженні сучасних технологій для клієнтів в аграрному секторі, технологічний потенціал потребує цільової імплементації, інтеграції та навчання персоналу. Саме системним та комплексним підходами визначається ефективність цифрових рішень в агробізнесі. На думку експерта, майбутнє агросектору полягає у синергії увід використання великого масиву даних, ШІ та надійного зв'язку.

Ті підприємства, що зможуть ефективно інтегрувати дані технології в свою основну діяльність, зможуть мати стійкі конкурентні позиції на ринку в умовах невизначеності [2].

На основі вище поданої експертної позиції можна зробити висновок, що в сучасних умовах визначальне значення має вчасність і швидкість впровадження сучасних цифрових технологій.

У контексті зазначеної синергії важливим законом на ринку стає можливість втриматися та адаптуватися до нових реалій [3].

Отже, підхід, що передбачає використання повноцінної екосистеми формує ряд конкурентних переваг для підприємства на ринку. Зокрема, таке підприємство може:

– мати автоматизовані процеси, що менше залежать від людського фактора, тим самим знижуючи тиск від дефіциту кваліфікованих кадрів;

– ефективно, обґрунтовано й оперативно ухвалювати управлінські рішення, що в мінливих умовах ведення агробізнесу має іноді вирішальне значення;

– бути стійкішим до кіберзагроз, швидше відновлювати дані в разі виникнення загроз і впливу шкідливого програмного забезпечення;

– отримувати реальні актуальні дані в режимі реального часу, що сприятиме швидкому реагуванню задля уникнення ризиків втрати, для прикладу, врожаю тощо [4].

Таким чином, у подальших дослідженнях доцільно розглядати зв'язки між використанням різних діджитал-інструментів в аграрній сфері для підвищення конкурентних позицій як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках, встановлювати залежність між використанням та ефективністю таких інструментів, напрацьовувати практичні рекомендації щодо екосистемного підходу в агробізнесі.

Література

1. Слободенюк А. С. Методологія формування бізнес-моделей як основа конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2026. № 3. С. 188–192. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2026.3.188.

2. Сухорукова Г. *Цифрові технології змінюють агробізнес*: головні висновки IX AGROIT Forum | Kyivstar Business Hub / Kyivstar Business Hub : корпоративний блог для бізнесу. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/czifrovi-tehnologiyi-zminyuyut-agrobiznes-golovni-visnovki-ix-agroit-forum (дата звернення: 10.04.2026).

3. Самойленко Д. Особливості застосування цифрових технологій в агробізнесі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-148.

4. Ахновська І., Бондаренко Р. Економічний вимір диджиталізації агропромислового комплексу України. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 6 (57). С. 775–782. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-107.

5. *Digital Agro 2025*: огляд цифрових трендів в українському агросекторі AGGEEK Aggency. URL: https://www.aggeekaggency.com/digitalagro2025 (дата звернення: 14.04.2026).

УДК: 658.7:004.8

Фомічов Дмитро Михайлович
аспірант факультету економічної кібернетики
та інформаційних технологій,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ СИСТЕМИ В ЛОГІСТИЦІ

JEL classification: *M150; L910; O330*

Сьогоденний етап розвитку глобальної економіки характеризується стрімким впровадженням інтелектуальних систем у всі сфери управління ланцюгами постачання. Штучний інтелект у логістиці вже перестав бути концептом далекого майбутнього і перетворився на об'єктивну реальність, що визначає конкурентоспроможність підприємств. Компанії, які сьогодні активно інвестують у розробку та впровадження інтелектуальних систем, отримують стратегічну перевагу у швидкості, надійності та загальній ефективності постачань. Основні переваги такого інноваційного підходу полягають у суттєвому зменшенні операційних витрат на транспортування, мінімізації людського фактора та зниженні рівня помилок завдяки глибокій автоматизації процесів, а також у можливості централізованого та ефективного управління великими автопарками [1].

Одним із ключових напрямів застосування інтелектуальних систем є використання алгоритмів машинного навчання для високоточного прогнозування попиту та управління товарними запасами. Використання машинного інтелекту дозволяє ефективно обробляти безпрецедентно великі масиви даних, що включають історію замовлень, графіки поставок та телеметрію руху транспорту, для пошуку оптимальних управлінських рішень. Такі аналітичні системи здатні самостійно виявляти приховані закономірності у поведінці споживачів, що робить точне предиктивне прогнозування попиту вагомою конкурентною перевагою на ринку. Крім того, ці технології дозволяють повністю автоматизувати маршрутизацію, комплексне управління складськими запасами та обробку вхідних замовлень, вивільняючи значний обсяг робочого часу співробітників для виконання більш складних та креативних бізнес-завдань [2].

У контексті транспортної логістики штучний інтелект кардинально змінює підходи до динамічної оптимізації маршрутів перевезень. Інтелектуальні системи здатні в режимі реального часу аналізувати комплексні дані про дорожні умови, метеорологічні фактори, актуальну завантаженість транспортних магістралей та інші змінні середовища, щоб автоматично розраховувати найкоротший і найшвидший маршрут. Таке багатофакторне моделювання дозволяє логістичним операторам ефективно уникати заторів і планувати доставку з урахуванням усіх можливих ризиків. Відповідні наукові дослідження підтверджують, що застосування методів штучного інтелекту в інфраструктурних та транспортних рішеннях є критично важливим для забезпечення безперебійності та стійкості глобальних ланцюгів постачання в умовах невизначеності [3].

Невіддільною складовою інтелектуальної логістики є глибока автоматизація та роботизація складських комплексів, глобальний ринок яких демонструє стрімке зростання з очікуваним середньорічним темпом на рівні п'ятнадцяти відсотків у період до двох тисяч тридцятого року. Технічна автоматизація складів передбачає впровадження програмно-апаратних рішень для ефективнішого виконання операцій, тоді як роботизація виводить цей процес на якісно новий рівень, зводячи втручання людини до мінімуму або повністю замінюючи її у виконанні складних чи небезпечних рутинних завдань. На сучасних інноваційних складах більшість фізичних робіт виконують спеціальні промислові маніпулятори, автономні мобільні платформи та автоматизовані системи зберігання і пошуку, тоді як кваліфікований персонал залучається виключно до нагляду, обслуговування та стратегічного управління цими розумними системами [4].

Сьогодні основу сучасної логістики також формують концепції цифрових двійників та Інтернету речей, які забезпечують створення точних віртуальних копій складських або виробничих процесів для математичного моделювання, тестування змін та оптимізації операцій у реальному часі. Використання розгалуженої мережі смарт-датчиків дозволяє безперервно відстежувати місце розташування, температурний режим та фізичний стан вантажів на кожному етапі транспортування. Разом із технологіями автономних мобільних роботів, які самостійно переміщують товари між зонами приймання, зберігання та відвантаження, ці інновації формують так звану гнучку логістику. Завдяки децентралізованим алгоритмам прийняття рішень та диверсифікації ресурсів, такий підхід дозволяє підприємствам миттєво адаптуватися до різких коливань попиту, нестабільних ринкових умов та непередбачуваних кризових явищ.

Попри всі беззаперечні технічні та економічні переваги, масштабна інтеграція інтелектуальних систем у логістику порушує низку серйозних викликів, які потребують ретельного вивчення та розробки нових регуляторних механізмів з боку державних органів та міжнародних інституцій. Зокрема, у правовому полі гостро постають питання юридичної відповідальності за рішення, прийняті автономними алгоритмами, що є особливо актуальним для регулювання безпілотних вантажівок та дронів-доставщиків. Крім того, в епоху тотальної цифровізації критичного значення набувають проблеми кібернетичної безпеки та надійного захисту корпоративних і персональних даних у хмарних екосистемах. Етичні та соціальні аспекти автоматизації, пов'язані з неминучою трансформацією ринку праці та потенційним скороченням традиційних робочих місць, вимагають від бізнес-структур проактивного створення нових програм перекваліфікації та адаптації персоналу до умов індустрії нового покоління [1].

Література

1. *Штучний інтелект у логістиці: можливості та виклики*. EKOL : сайт. URL: https://ekol.com.ua/shtuchnyj-intelekt-u-logistyczi-mozhlyvosti-ta-vyklyky/ (дата звернення: 29.03.2026).
2. Чебанова О. П., Волохов В. А. Використання технологій машинного навчання для оптимізації логістики. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2023. № 83. С. 278–283. DOI: https://doi.org/10.18664/btie.83.300406.
3. Буров Є., Кулявець А. Штучний інтелект у логістиці: можливості та виклики. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2024. С. 1–10. DOI: https://doi.org/10.23939/sisn2024.16.001.
4. *Автоматизація та роботизація складу і логістичних підприємств*. EKOL: сайт. URL: https://ekol.com.ua/avtomatyzacziya-ta-robotyzacziya-skladu-i-logistychnyh-pidpryyemstv/ (дата звернення: 30.03.2026).

Секція 17. *Проблеми обліку, аналізу і аудиту в умовах євроінтеграційних процесів України*

УДК: 657.6:336.14:69

Артюх Оксана Валентинівна
д.е.н., професор кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту,
Одеський національний економічний університет (Україна)
Жуда Галина Валеріївна
здобувачка магістратури кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ДЕРЖАВНИЙ ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛЬ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

JEL classification: *H830*

У сучасних умовах будівництво за бюджетні кошти перестає бути суто технічним процесом і перетворюється на складну економіко-правову систему, де кожен крок підрядника регламентується жорсткими нормами фінансової дисципліни.

Актуальність теми зумовлена посиленням контролю з боку держави, оскільки прозорість взаємовідносин між підрядником і державою є ключовою умовою для запобігання корупції та забезпечення належної якості виконання робіт. Одним із ключових напрямів відновлення інфраструктури України є раціональне та ефективне використання бюджетних коштів у сфері будівництва. Саме тому державний фінансовий контроль має стратегічне значення, адже його основною метою є запобігання корупції, забезпечення належної якості виконаних робіт, а також формування прозорих і зрозумілих відносин між підрядником та державою.

При виконанні капітального будівництва за рахунок державного або місцевого бюджету договірні відносини та порядок оплати мають суттєві відмінності порівняно з приватним сектором. Діяльність у цій сфері регулюється Бюджетним кодексом України [1], Законом України «Про публічні закупівлі» [2], а також постановами Кабінету Міністрів України № 1178 [3] та № 590 [4], які визначають порядок проведення тендерів та черговість здійснення оплат. Отримання державних контрактів здійснюється виключно через електронну систему публічних закупівель Prozorro. Учасники торгів повинні підтвердити наявність відповідного досвіду, матеріально-технічної бази та необхідних ресурсів, що сприяє зменшенню корупційних ризиків та підвищує прозорість процедур. Обов'язковою умовою початку будівельних робіт є наявність затвердженої проектно-кошторисної документації та позитивного висновку державної експертизи.

Фінансування таких проєктів має свої економічні особливості. Оплата виконаних робіт здійснюється через органи Державної казначейської служби України [5] на підставі актів виконаних робіт за формами КБ-2в та КБ-3. В умовах воєнного стану пріоритетність фінансування залежить від наявності бюджетних коштів після задоволення оборонних потреб держави, що передбачено сучасними нормативами. Суттєве значення має також формування ціни договору. У практиці застосовуються два основні типи ціни – тверда та динамічна. Тверда ціна фіксується на весь період виконання робіт, однак у періоди інфляції створює ризики фінансових втрат для підрядника. Динамічна ціна, навпаки, дозволяє коригувати вартість робіт відповідно до змін ринкових умов, проте саме вона найчастіше стає предметом перевірок з боку аудиторських органів.

Під час здійснення контролю у сфері будівництва органи державного контролю стикаються з низкою проблем і порушень, які впливають на раціональне використання бюджетних ресурсів.

Однією з найпоширеніших є маніпулювання вартістю матеріалів та обсягами виконаних робіт. Зокрема, у актах приймання виконаних будівельних робіт можуть зазначатися завищені ціни на матеріали або включатися роботи, які фактично не виконувалися. Подібні дії призводять до необґрунтованого збільшення кошторисної вартості будівництва та створюють ризики неефективного використання державних фінансових ресурсів.

Досить поширеним порушенням є також заміна матеріалів. У деяких випадках замість передбачених проєктною документацією матеріалів застосовуються дешевші аналоги, що можуть не відповідати встановленим технічним вимогам та стандартам якості. Це негативно впливає на експлуатаційні характеристики об'єктів та їх довговічність. Складнощі під час проведення аудиту виникають і через неналежне ведення або відсутність необхідної будівельної документації. Йдеться, зокрема, про акти на приховані роботи, журнали виконання будівельних робіт, сертифікати якості на використані матеріали та інші підтверджувальні документи. Відсутність таких документів значно ускладнює перевірку фактичного обсягу робіт та їх відповідності проєктній документації.

Проблемою також є використання схем із залученням субпідрядних організацій, зокрема так званих «фірм-прокладок». Такі структури можуть застосовуватися для штучного збільшення витрат або переведення бюджетних коштів у готівку. Крім того, аудитори інколи фіксують нецільове використання авансових платежів, коли отримані кошти спрямовуються не на виконання робіт за конкретним об'єктом, а на інші потреби підприємства.

Разом із цим і самі будівельні підприємства стикаються з певними труднощами під час проведення перевірок з боку контролюючих органів, зокрема з боку Державної аудиторської служби України. Однією з таких проблем є різне трактування аудиторами економічної обґрунтованості витрат, зокрема під час аналізу вартості будівельних матеріалів і робіт. У практиці контролю нерідко виникають ситуації, коли кошторисні ціни порівнюються з мінімальними пропозиціями на ринку без урахування витрат на транспортування, умов постачання, гарантій якості та інших факторів, що формують фактичну вартість матеріалів. Ще однією складністю є значний обсяг документації, яку підприємства повинні надавати під час перевірок. Підготовка та систематизація великої кількості документів потребує значних часових і кадрових ресурсів, що може відволікати працівників від основної виробничої діяльності. Крім того, результати виконаних робіт іноді ставляться під сумнів через незначні недоліки в оформленні документів через відсутність підписів або технічних реквізитів.

Певні труднощі виникають і у випадках, коли аудитори переглядають технічні або організаційні рішення, які вже були погоджені службами технічного та авторського нагляду. У таких ситуаціях можуть виникати суперечності між різними органами контролю, що ускладнює підтвердження правильності виконання будівельних робіт. Додаткові проблеми для підприємств створює призупинення платежів за бюджетними програмами на час проведення перевірок. Це може впливати на своєчасність розрахунків із постачальниками, оплату праці працівників та строки виконання будівельних робіт. У результаті затримки фінансування здатні спричиняти порушення графіків будівництва та збільшення загальної вартості реалізації проєктів. Окрему складність становлять умови воєнного стану, у яких функціонує будівельна галузь України. Підприємства можуть стикатися з перебоями в електропостачанні, логістичними обмеженнями, мобілізацією працівників, а також ризиками, пов'язаними з безпековою ситуацією. Усе це впливає на строки виконання робіт, доступність матеріалів та організацію будівельного процесу.

Одним із перспективних напрямів удосконалення державного фінансового контролю є впровадження BIM-технологій та цифровізації будівельних процесів. Використання цифрових двійників дозволяє створювати тривимірні моделі об'єктів, що дає можливість дистанційно перевіряти обсяги робіт і використані матеріали без необхідності виїзду на будівельний майданчик. Для контролю прихованих робіт може застосовуватися цифрова фіксація кожного етапу будівництва за допомогою фото- та відеозйомки у форматі 360°, що усуває потребу в розкритті конструкцій. Важливим кроком є інтеграція BIM-моделей із системою публічних закупівель Prozorro та інформаційними системами казначейства, що дозволить автоматично блокувати оплату у разі виявлення невідповідностей. Повна цифровізація документації передбачає відмову від паперових журналів і актів на користь електронних документів із використанням кваліфікованого електронного підпису, що унеможливлює внесення змін «заднім числом». Додатково можуть застосовуватися алгоритми аналізу великих даних для автоматичного виявлення аномальних відхилень у цінах, що дозволить мінімізувати суб'єктивний фактор під час аудиту.

Література

1. *Бюджетний кодекс України від 08.07.2010. № 2456-VI* / Верховна рада України : сайт. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 15.03.2026).
2. *Про публічні закупівлі* : Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII / Верховна рада України : сайт. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 14.03.2026).
3. *Про затвердження особливостей здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, передбачених Законом України* «Про публічні закупівлі», на період дії правового режиму воєнного стану в Україні та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування: постанова Кабінету Міністрів України від 12.10.2022 № 1178 / Верховна рада України : сайт.. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 15.03.2026).
4. *Про затвердження Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану* : постанова Кабінету Міністрів України від 09.06.2021 № 590 / Верховна рада України : сайт.. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 16.03.2026).
5. *Державна казначейська служба України* : сайт. URL: https://www.treasury.gov.ua (дата звернення: 15.03.2026).

УДК: 336.2:656.13:657

Артюх Оксана Валентинівна
д.е.н., професор кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту,
Одеський національний економічний університет (Україна)
Іщенко Ольга Дмитрівна
здобувачка магістратури кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ДЕРЖАВНИЙ КОНТРОЛЬ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ ОПОДАТКУВАННЯ

JEL classification: *H250; M410; M420; L920*

У сучасних умовах розвитку національної економіки транспортна галузь відіграє важливу роль у забезпеченні стабільного функціонування господарської системи держави. Автомобільний транспорт є одним із найбільш мобільних та доступних видів транспорту, що забезпечує перевезення вантажів і пасажирів як на внутрішньому, так і на міжнародному рівні. Саме автотранспортні підприємства забезпечують значну частину логістичних процесів у державі та створюють необхідні умови для розвитку торгівлі, промисловості та інших сфер економічної діяльності.

Важливим аспектом функціонування автотранспортних підприємств є їх участь у формуванні доходів державного бюджету через систему оподаткування. Автотранспортні підприємства є активними учасниками господарської діяльності та виступають платниками різних податків і зборів, серед яких важливе місце займають податок на прибуток підприємств, податок на додану вартість, податки, пов'язані з використанням паливно-мастильних матеріалів, а також інші обов'язкові платежі, передбачені чинним законодавством [1; 2]. Крім того, діяльність таких підприємств регулюється нормами Закону України «Про автомобільний транспорт» [3].

Ефективність наповнення бюджету значною мірою залежить від належного функціонування системи податкового контролю. Податковий контроль є складовою системи державного фінансового контролю і передбачає комплекс заходів, спрямованих на перевірку правильності обчислення, повноти та своєчасності сплати податків суб'єктами господарювання [4].

Основним органом, що здійснює податковий контроль в Україні, є Державна податкова служба України.

Особливості діяльності автотранспортних підприємств, зокрема значні витрати на паливно-мастильні матеріали, специфіка обліку перевезень, а також велика кількість господарських операцій, можуть ускладнювати здійснення податкового контролю. У зв'язку з цим дослідження проблемних аспектів податкового контролю діяльності автотранспортних підприємств набуває особливої актуальності.

Метою дослідження є аналіз особливостей податкового контролю діяльності автотранспортних підприємств в Україні, визначення основних проблем у цій сфері та обґрунтування напрямів їх вирішення.

Податковий контроль є важливим інструментом забезпечення дотримання податкового законодавства та ефективного функціонування фінансової системи держави. Основні принципи організації податкового контролю визначені у Податковому кодексі України [1].

Податковий контроль діяльності автотранспортних підприємств здійснюється у різних формах, зокрема шляхом проведення камеральних, документальних та фактичних перевірок. У процесі таких перевірок контролюючі органи аналізують податкову та фінансову звітність підприємств, перевіряють первинні документи щодо здійснення перевезень, а також оцінюють правильність відображення господарських операцій у бухгалтерському обліку.

Однією з ключових особливостей діяльності автотранспортних підприємств є значна частка витрат на паливно-мастильні матеріали (табл. 1). Саме тому під час податкового контролю значна увага приділяється перевірці обґрунтованості витрат на паливо, правильності їх обліку та відповідності встановленим нормам.

Як видно з табл. 1, найбільшу частку витрат становить паливо, що робить його ключовим об'єктом податкового контролю. Для підтвердження витрат використовуються такі документи, як шляхові листи, акти списання палива, а також інші документи, що підтверджують здійснення господарських операцій.

Таблиця 1

Умовна структура витрат автотранспортного підприємства

Стаття витрат	Частка, %
Паливно-мастильні матеріали	45
Заробітна плата	20
Амортизація транспорту	15
Ремонт і обслуговування	10
Інші витрати	10

Джерело: складено автором

Разом з тим у сфері податкового контролю діяльності автотранспортних підприємств існує низка проблем. Однією з основних є складність контролю фактичних витрат палива. У практичній діяльності підприємства можуть застосовувати різні методи обліку палива, що ускладнює перевірку достовірності відповідних даних. Крім того, існує ризик завищення витрат паливно-мастильних матеріалів з метою зменшення оподатковуваного прибутку підприємства [5].

Приклад контролю витрат палива наведено у табл. 2.

Таблиця 2

Контроль витрат палива автотранспортного засобу

Показник	Одиниці виміру	Значення
Пробіг за місяць	км	5000
Норма витрат	л/100 км	25
Нормативні витрати	л	1250
Фактичні витрати	л	1350
Відхилення	л	+100

Джерело: складено автором

Основними проблемами податкового контролю є складність перевірки фактичних витрат палива, можливість маніпулювання первинними документами та використання неофіційних схем перевезень [5].

У деяких випадках частина доходів підприємства може не відображатися у фінансовій та податковій звітності, що призводить до ухилення від оподаткування.

Негативний вплив також мають часті зміни законодавства. Проблемним аспектом також є недосконаліть нормативно-правового регулювання окремих питань діяльності транспортних підприємств. Часті зміни законодавства та складність податкових процедур можуть створювати труднощі для суб'єктів господарювання та спричиняти виникнення помилок у податковому обліку.

Для ефективного функціонування підприємства важливим є налагодження системи внутрішнього контролю за використанням матеріальних ресурсів, зокрема палива. Багато сучасних транспортних компаній використовують системи GPS-моніторингу транспортних засобів, електронні системи обліку перевезень, автоматизовані програми контролю витрат палива та електронний документообіг. Це підвищує прозорість діяльності та ефективність податкового контролю.

Додатковий аналітичний аспект. Важливим напрямом підвищення ефективності податкового контролю є впровадження цифрових технологій та ризикоорієнтованого підходу до перевірок. Це дозволяє зосередити увагу контролюючих органів на підприємствах із підвищеним рівнем податкових ризиків та мінімізувати адміністративний тиск на сумлінних платників податків.

Крім того, інтеграція систем GPS-моніторингу з бухгалтерським обліком дозволяє автоматично фіксувати пробіг транспортних засобів та витрати палива, що значно підвищує достовірність даних і спрощує процедури податкового контролю. Використання електронного документообігу також сприяє прозорості господарських операцій та зменшує ризики зловживань.

Отже, податковий контроль діяльності автотранспортних підприємств є важливим елементом системи державного фінансового контролю та відіграє значну роль у забезпеченні наповнення державного бюджету. Особливості функціонування транспортних підприємств, зокрема значна частка витрат на паливно-мастильні матеріали, специфіка організації перевезень та велика кількість господарських операцій, зумовлюють необхідність застосування комплексного підходу до здійснення податкового контролю.

У результаті дослідження встановлено, що основними проблемами податкового контролю у сфері діяльності автотранспортних підприємств є складність контролю витрат палива, можливість

використання неофіційних схем перевезень, а також недосконаліть нормативно-правового регулювання.

Підвищення ефективності податкового контролю у транспортній галузі потребує впровадження сучасних цифрових технологій моніторингу діяльності підприємств, удосконалення системи бухгалтерського та податкового обліку, а також подальшого розвитку законодавчої бази у сфері оподаткування. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню рівня фінансової дисципліни у транспортній галузі та забезпеченню стабільних надходжень до державного бюджету.

Література

1. *Податковий кодекс України* : Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI / Верховна рада України : сайт. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17 (дата звернення: 15.03.2026).
2. *Бюджетний кодекс України* : Кодекс України від 08.07.2010. № 2456-VI / Верховна рада України : сайт. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 17.03.2026).
3. *Про автомобільний транспорт* : Закон України від 05.04.2001. №2344-III / Верховна Рада України : сайт. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2344-14 (дата звернення: 15.03.2026).
4. Барановський О. І. *Державний фінансовий контроль:* теоретичні засади та практики : монографія. Київ : Національна академія управління, 2018. 312 с.
5. Мельник П. В. *Податкова система України* : навч. посіб. Київ : Алерта, 2019. 256 с.

УДК: 336.143:339.7

Артюх Оксана Валентинівна
д.е.н., професор кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту,
Одеський національний економічний університет (Україна)
Фєйгін Катерина Павлівна
студентка 5 курсу центру заочної форми навчання,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ДЕРЖАВНИЙ КОНТРОЛЬ ЗА ВИКОРИСТАННЯМ МІЖНАРОДНОЇ ФІНАНСОВОЇ ДОПОМОГИ В УКРАЇНІ

JEL classification: *H830; F350; H610*

Міжнародна фінансова допомога є одним із ключових джерел підтримки фінансової стабільності України, особливо в умовах воєнного стану та масштабних викликів, пов'язаних із відбудовою інфраструктури та забезпеченням соціальних потреб. Зростання обсягів грантових, кредитних та технічних ресурсів актуалізує необхідність формування ефективної системи державного фінансового контролю, здатної забезпечити прозорість, підзвітність і результативність використання зовнішніх коштів.

Система контролю за міжнародною допомогою в Україні включає діяльність різних органів державного фінансового контролю, зокрема: Рахункової палати України, Міністерства фінансів України, Державної аудиторської служби України. Важливу роль відіграють і зовнішні механізми контролю, що здійснюються міжнародними донорами — Європейським Союзом, Світовим банком, Міжнародним валютним фондом (МВФ), Агентством США з міжнародного розвитку (USAID) та іншими організаціями, які застосовують власні стандарти фінансового контролю.

Однією з ключових проблем залишається фрагментованість нормативно-правової бази, що регулює порядок залучення та використання міжнародної допомоги. Наявність різних процедур для окремих донорів ускладнює координацію та створює додаткові ризики для контроля. Крім того, значна частина допомоги надходить через позабюджетні механізми, що знижує рівень її відображення у державних фінансових звітах та ускладнює аудит.

Важливим викликом є також недостатня інтеграція інформаційних систем органів державного фінансового контролю. Попри активний розвиток цифрових платформ, таких як Prozorro, eData та DREAM, дані про міжнародні проєкти часто подаються у різних форматах, що ускладнює їх автоматизований аналіз. Впровадження єдиної системи управління проєктами відбудови створює можливість формування повного циклу контролю — від планування до оцінки результативності.

З метою оцінювання ефективності використання міжнародної допомоги доцільно застосовувати систему індикаторів, що дозволяє визначити рівень досягнення запланованих результатів. Приклад такої системи наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Система показників оцінювання міжнародної фінансової допомоги

Група показників	Зміст	Приклади індикаторів
Ресурсні	Характеризують обсяг і структуру залучених коштів	Частка грантів у загальному обсязі допомоги
Процесні	Відображають якість управління проєктами	Дотримання процедур закупівель; своєчасність реалізації
Результативні	Показують досягнення цілей проєкту	Кількість відновлених об'єктів; охоплення населення
Ефективні	Відношення результатів до витрат	Вартість відновлення 1 об'єкта; економія коштів

Джерело: розроблено автором за даними [1; 2; 3]

Міжнародні партнери застосовують власні підходи до контролю, які базуються на принципах прозорості, незалежності аудиту та управління ризиками. Європейський Союз використовує систему регулярного моніторингу та оцінювання (M&E), що передбачає перевірку досягнення індикаторів ефективності. Світовий банк застосовує risk-based підхід, який дозволяє визначати найбільш вразливі етапи реалізації проєктів. Гармонізація українських процедур із цими підходами сприяє підвищенню якості державного фінансового контролю.

Окремої уваги потребує питання кадрової спроможності органів контролю. Ефективний аудит міжнародної допомоги вимагає спеціалізованих знань у сфері міжнародних стандартів, проєктного менеджменту, закупівель та оцінювання результативності. Тому важливим напрямом розвитку є підвищення кваліфікації аудиторів, розширення співпраці з міжнародними інституціями та впровадження сучасних методик аналізу даних.

Підвищення прозорості використання міжнародної допомоги також залежить від залучення громадськості та незалежних аналітичних центрів. Публічний контроль, відкриті дані та регулярне оприлюднення звітів сприяють зменшенню корупційних ризиків і формують додатковий рівень підзвітності. У цьому контексті важливим є розвиток механізмів громадського моніторингу, зокрема через інструменти відкритих бюджетів та аналітичні панелі.

Таким чином, удосконалення контролю за використанням міжнародної фінансової допомоги потребує комплексного підходу, що включає модернізацію нормативної бази, цифровізацію процесів, зміцнення інституційної спроможності органів контролю та інтеграцію міжнародних стандартів. Реалізація цих заходів дозволить забезпечити ефективне управління ресурсами, підвищити довіру донорів та сприяти успішній відбудові України.

Література

1. *Рахункова палата України* : сайт. URL: https://rp.gov.ua (дата звернення: 20.03.2026).
2. *Звіти про використання міжнародної допомоги.* Міністерство фінансів України : сайт. URL: https://mof.gov.ua (дата звернення: 25.03.2026).
3. *World Bank. Ukraine* : Country Program Update. URL: https://worldbank.org (дата звернення: 24.03.2026).
4. INTOSAI. *International Standards of Supreme Audit Institutions (ISSAI).* URL: https://www.intosai.org (дата звернення: 25.03.2026).

УДК: 336.22:332.3

Добрунік Тетяна Пилипівна
к.е.н., доцент кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ПОДАТКОВІ АСПЕКТИ ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

JEL classification: *Q150; H200*

Для суб'єктів національної аграрної економіки незалежно від організаційно-правової форми господарювання та форм власності, земля є складовою майна на правах власності або користування та є об'єктом оподаткування. В агарному секторі економіки земельні ресурси виступають основним ресурсом, використання якого забезпечує отримання економічних вигід в процесі біологічної

трансформації біологічних активів, виробництва і реалізації аграрної продукції.

Як зауважують науковці, податкове значення землі включає кілька аспектів, що впливають на податкову систему та фінансові надходження: земля є джерелом доходів через справляння земельного податку; його рівень може стимулювати ефективне використання земельних ресурсів і запобігати їх нераціональному використанню або спекуляції; оподаткування землі сприяє соціальній справедливості, оскільки передбачає сплату податку відповідно до вартості власності [1, с 38].

Земельні ділянки, що використовуються у сільськогосподарській діяльності, можуть перебувати у власності або користуванні сільськогосподарських товаровиробників. У сфері аграрного бізнесу право користування землею може реалізовуватися у формі постійного користування земельними ділянками державної чи комунальної власності. Крім того, земельні ресурси можуть використовуватися на умовах оренди як у юридичних, так і у фізичних осіб. Останніми роками також набуває поширення така форма користування землею, як право емфітевзису. Агрохолдингові компанії та інші корпоративні структури переважно користуються землями сільськогосподарського призначення на правах оренди земель державної/комунальної власності, а також орендують паї у фізичних осіб – власників таких земельних ділянок. Фермерські господарства впроваджують свою діяльність на земельних ділянках, які належать членам фермерського господарства на правах власності, а також на орендованих землях у фізичних осіб. В аграрному секторі економіки застосовуються різні правові режими користування земельними ділянками, кожен з яких характеризується власними нормативно-правовими особливостями та специфікою оподаткування.

Відповідно до національної податкової регламентації, податкові аспекти землекористування в аграрному секторі економіки пов'язані, перш за все, зі справлянням таких податкових платежів, як земельний податок та орендна плата за землі державної та комунальної власності, які мають стійку тенденцію до зростання у податкових надходження до місцевих бюджетів (рис. 1).



Рис. 1. Надходження плати за землю до місцевих бюджетів

Джерело: складено за даними [2]

Земельний податок сплачується власниками земельних ділянок, земельних часток (паїв), землекористувачами за ставками, встановленими Податковим кодексом України від нормативної грошової оцінки земельної ділянки з урахуванням коефіцієнта індексації. Ставки є диференційованими та встановлюються рішенням територіальних громад у граничних розмірах відповідно до ПКУ, а саме не більше 3% від нормативної грошової оцінки землі; для земель загального користування – не більше 1%; для с.-г. угідь – 0,3–1%; для земель, які перебувають у постійному користуванні суб'єктів господарювання, – не більше 12% НГО. Орендна плата за землі державної або комунальної власності не може бути меншою, ніж розмір земельного податку за відповідний вид ділянки. Існує верхня межа максимального розміру цієї плати – 12% НГО земельної ділянки [3]. Податкові платежі від землекористування надходять також у вигляді єдиного податку 4 групи спрощеної системи оподаткування, яких сплачується аграрними товаровиробниками за встановленими ставками від НГО 1 га окремого виду с.-г. угідь або земель водного фонду. Для врегулювання податкових особливостей землекористування та землеволодіння було запроваджено новий механізм податкового регулювання – введено в дію порядок визначення загального мінімального податкового зобов'язання (далі – МЗП), обчислення якого проводиться тільки за земельними ділянками, які віднесені до сільськогосподарських угідь. Розрахунок МПЗ проводиться за встановленими формулами, відмінність яких полягає у тому, чи проведено НГО земельної ділянки, чи ні, а також з урахуванням встановленого коефіцієнта від НГО та календарних місяців, протягом яких земельна ділянка перебувала у власності або користуванні. Визначена сума різниці між МЗП та сплаченими податками має бути додатково перерахована до бюджету, враховуючи порядок адміністрування основних податків загальної або спрощеної системи оподаткування.

В користуванні аграрних підприємств України частка оренди сільськогосподарських угідь за останні роки становить більше 80%, що робить орендні відносини ключовим чинником аграрного виробництва та свідчить про стратегічне використання земельних паїв. Основною характеристикою оренди земельних ділянок державної та комунальної власності є те, що їх передача у користування здійснюється переважно на конкурсних засадах через проведення земельних аукціонів. Такі торги організовуються відповідно до процедури, визначеної чинним законодавством. Надання земельних ділянок комунальної власності в оренду відбувається через електронні аукціони на платформі Prozorro. Продажі». Середній розмір орендної плати за ділянки с.-г. призначення за даними аналітичного огляду «Земельний ринок в Україні» у 2025 році становив 9036 грн/га, обсяги оренди перевищують обсяги купівлі-продажу с.-г. земель приблизно утричі, середньомісячні обсяги укладених договорів оренди у 2025 р. на 27% вищі за аналогічний показник 2024 р [4].

Важливим етапом реформування системи управління державними активами у вигляді сільськогосподарських земель стало запровадження Фондом державного майна України з вересня 2024 року нового проекту «Земельний банк», реалізація якого сприятиме підвищенню ефективності використання сільськогосподарських земель, збільшенню доходів державного та місцевих бюджетів, а також формуванню прозорих і рівних умов доступу до земельного ринку для всіх його учасників. Презентація ініціативи була організована Фондом державного майна України у співпраці з проектом USAID/UKaid «Діяльність у межах реформи державних підприємств України» (SOERA).

Проект «Земельний банк» передбачає не відчуження земельних ділянок, а передачу державних земель у суборенду шляхом проведення відкритих електронних аукціонів. Такий механізм дозволяє залучати земельні ресурси до господарського використання без зміни форми власності. Ключовою умовою такого механізму є збереження земель у державній власності, при цьому користувачам надається лише право тимчасового користування земельними ділянками на визначений період, зокрема на 14 або 25 років. Проведення торгів здійснюється у публічному форматі через електронну систему Prozorro.Продажі, де конкурентне середовище забезпечує формування економічно обґрунтованої ринкової вартості користування землею. Вартість оренди державних земель сільськогосподарського призначення, що реалізуються через онлайн-аукціони, демонструє значне зростання. За підсумками торгів, проведених у межах проекту «Земельний банк», вартість суборенди підвищилася в середньому у 3,4 раза порівняно з початковими ціновими пропозиціями.

За перший рік реалізації проекту «Земельний банк» аграрії сплатили 1,19 млрд грн (з ПДВ) за користування державними сільськогосподарськими землями. Сукупний економічний результат проведених аукціонів, з урахуванням податку на додану вартість, оцінюється приблизно у 14,8 млн грн. При цьому середній розмір плати за суборенду земельних ділянок становив близько 16,48 тис. грн за один гектар [5] .

До ключових податкових надходжень, пов’язаних з використанням земель с.-г. призначення, слід також віднести ПДФО за ставкою 18% та військовий збір у розмірі 5%, що утримуються з нарахованої орендної плати фізичним особам – власникам земельних паїв (часток). Розмір орендної плати, що підлягає виплаті орендодавцю, визначається за взаємною згодою сторін і фіксується в договорі оренди земельної частки. Така плата може встановлюватися як у фіксованій грошовій сумі, так і у вигляді відсотка від нормативної або ринкової вартості земельного паю. Мінімальний розмір орендної плати саме за земельні паї не може бути меншим 3% від НГО земельного паю. Загальноприйнятою формою здійснення розрахунків є грошова, однак за домовленістю сторін допускається також використання натуральної форми оплати. У цьому випадку вартість переданих товарів чи продукції повинна відповідати їх грошовому еквіваленту, визначеному за ринковими цінами на момент здійснення розрахунків. Водночас застосування натуральної форми розрахунків є менш вигідним з точки зору податкового навантаження. У зв’язку з цим доцільнішим є отримання орендної плати у грошовій формі з подальшим придбанням необхідної продукції у орендаря. Альтернативним варіантом може бути оформлення операції купівлі-продажу продукції між орендарем і орендодавцем із подальшим проведенням взаємозаліку відповідних заборгованостей.

У разі орендних відносин аграрних підприємств з юридичними особами – суб’єктами агробізнесу, орендна плата за таку послугу оренди є об’єктом оподаткування ПДВ за ставкою 20%.

Під час продажу земельної ділянки сплачуються такі податки, як ПДФО за ставкою 5% або 18% (залежно від терміну, умов володіння та продажу земельної ділянки), військовий збір за ставкою 5%, мито за нотаріальне посвідчення договору у розмірі 1% від вартості майна. Базою нарахування таких податкових платежів є оціночна вартість ділянки, але не нижче ринкової ціни.

Обсяг операцій на ринку сільськогосподарських земель перевищив позначку в один мільйон гектарів. Після фактичного скасування мораторію на відчуження сільськогосподарських земель, яке відбулося 1 липня 2021 року, станом на 3 березня 2026 року було укладено 334803 договори купівлі-продажу земельних ділянок. Загальна площа земель, що стали предметом таких угод, досягла 1,001

млн гектарів. Протягом зазначеного періоду спостерігається суттєве зростання середньої вартості одного гектара землі. Зокрема, у гривневому еквіваленті ціна зросла на 96% і на початку 2026 року становила 64631 грн, що відповідає приблизно 1501 долару США [6]. Слід зазначити, що у країнах Європейського Союзу вартість земель с.-г. призначення є значно вищою і спостерігається стійка тенденція до її зростання. Згідно з офіційними статистичними даними, середня вартість одного гектара ріллі в країнах ЄС за результатами 2024 року досягла 15224 євро, що на 6,1 % перевищує показник попереднього року. Одночасно з цим відбулося підвищення середнього рівня орендної плати за ріллю, яка зросла на 6,4 % і становила 295 євро за гектар. До країн із найвищою вартістю земель також належать Нідерланди, де середня ціна становить 96608 євро за гектар, та Португалія з показником 76556 євро за гектар. Водночас найнижчі ціни на сільськогосподарські землі спостерігаються у країнах Балтійського регіону та Центральної Європи. Так, у Латвії середня вартість ріллі становить 4825 євро за гектар, у Литві – 5590 євро, а у Словаччині –5823 євро за гектар. Щодо вартості оренди земель, то найвищі орендні ставки зафіксовано в Нідерландах, де середній розмір орендної плати становить 941 євро за гектар на рік. Високий рівень орендної плати також спостерігається у Данії (580 євро за гектар) та Греції (509 євро за гектар). Найнижчі орендні ставки на сільськогосподарські землі зафіксовано у Словаччині (69 євро за гектар), Хорватії (76 євро за гектар) [7].

Отже, наявність і використання земельних ресурсів сільськогосподарського призначення в аграрному секторі економіки має свої особливості оподаткування та забезпечує податкові надходження до бюджетів загальнодержавного та місцевого рівня за такими основними податками, як земельний податок, орендна плата за землі державної та комунальної власності, єдиний податок 4 групи спрощеної системи оподаткування, ПДФО та військовий збір за операціями купівлі-продажу земельних ділянок та оренди земельних паїв у фізичних осіб – власників таких земельних ділянок.

Література

1. Дорогань-Писаренко Л. О., Беркало М. В. Земельне оподаткування: еволюція розвитку та сучасні аспекти. *Цифрова економіка та економічна безпека.* 2024. Вип. 4 (13). С. 33–39. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.13-5 (дата звернення 13.03.2026).
2. *Державний веб-портал бюджету для громадян* : сайт. URL: https://openbudget.gov.ua/national-budget/incomes (дата звернення 18.03.2026).
3. *Податковий кодекс України № 2856-VI від 23.12.2010 (зі змінами та доповненнями).* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text (дата звернення 13.03.2026).
4. *Земельний ринок в Україні.* Фінальний аналітичний огляд. 2025. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/06/Zemelniy-rinok-v-Ukrayini.pdf. (дата звернення 15.03.2026).
5. *Оренда державної землі подорожчала.* URL: https://landlord.ua/news/rynok-zemli/orenda-derzhavnoyi-zemli-podorozhchala-cziny-na-aukczionah-zrosly-u-34-raza (дата звернення 18.03.2026).
6. *Обсяг ринку землі в Україні досягнув одного мільона гектарів* / Держгеокадастр : сайт. URL: https://land.gov.ua/derzhgeokadastr-obsyag-rynku-zemli-v-ukrayini-dosyagnuv-odnogo-miljona-gektariv/ (дата звернення 20.03.2026).
7. *EU agricultural land price increased by 6,1% in 2024*. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/w/ddn-20260128-2 (дата звернення 18.03.2026).

УДК: 657.1:339.9

Коновалова Анастасія Вікторівна
викладач кафедри обліку та оподаткування,
Запорізький національний університет (Україна)
Щерба Вікторія Олегівна
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
4 курсу економічного факультету,
Запорізький національний університет (Україна)

ЗАСТОСУВАННЯ МСФЗ ДЛЯ МСП В УКРАЇНІ: ЕКОНОМІЧНА ДОЦІЛЬНІСТЬ ТА ПРОБЛЕМИ АДАПТАЦІЇ

JEL classification: *M410; G300; F360*

У сучасних умовах трансформації економіки України, що супроводжуються структурними зрушеннями, цифровізацією бізнес-процесів та функціонуванням економіки в умовах воєнного стану, особливого значення набуває розвиток малого та середнього підприємництва. Саме цей сектор

формує основу підприємницького середовища, забезпечує гнучкість економіки та відіграє ключову роль у відновленні національної економіки. У зв'язку з цим зростає потреба у формуванні якісної, прозорої та релевантної фінансової інформації, яка відповідає вимогам сучасного ринку капіталу.

Фінансова звітність у таких умовах виступає не лише інструментом відображення результатів діяльності, а й важливим елементом комунікації між підприємством і зовнішніми стейкхолдерами, включаючи інвесторів, кредиторів та державні інституції. Відповідно, питання підвищення її якості набуває стратегічного характеру та безпосередньо пов'язане із впровадженням міжнародних стандартів фінансової звітності.

МСФЗ для малих і середніх підприємств (МСФЗ для МСП) розглядаються як адаптована модель міжнародного облікового регулювання, яка забезпечує баланс між складністю стандартів і можливостями їх практичного застосування. Їх впровадження спрямоване на формування єдиного підходу до підготовки фінансової звітності, що, у свою чергу, підвищує її порівнянність та аналітичну цінність. Водночас важливо підкреслити, що МСФЗ для МСП є самодостатнім стандартом, застосування якого не передбачає часткового використання, що обумовлює необхідність комплексної трансформації облікової системи підприємства [2].

З концептуальної точки зору, впровадження МСФЗ означає перехід від нормативно-регламентованої до принципово орієнтованої моделі бухгалтерського обліку. Така трансформація змінює роль бухгалтера – від виконавця формальних процедур до суб'єкта професійного судження, відповідального за достовірність і релевантність фінансової інформації. Це, у свою чергу, підвищує вимоги до кваліфікації персоналу та якості внутрішніх облікових процесів.

Застосування МСФЗ для МСП забезпечує низку системних переваг. По-перше, підвищується прозорість фінансової звітності, що сприяє формуванню довіри з боку інвесторів і кредиторів. По-друге, забезпечується зіставність фінансових показників між підприємствами різних країн, що є критично важливим у контексті інтеграції українського бізнесу у глобальний економічний простір. По-третє, зменшується рівень інформаційної асиметрії, що позитивно впливає на доступ підприємств до фінансових ресурсів та може сприяти зниженню вартості капіталу [4].

Окрім цього, використання МСФЗ сприяє підвищенню якості управління підприємством. Формування звітності на основі економічної сутності операцій дозволяє отримати більш об'єктивне уявлення про фінансовий стан підприємства, що створює передумови для прийняття ефективних управлінських рішень. У довгостроковій перспективі це може сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємств та їх фінансової стійкості.

Водночас процес впровадження МСФЗ для МСП в Україні супроводжується значними викликами. Однією з ключових проблем є інституційна неузгодженість між національною системою бухгалтерського обліку та міжнародними стандартами. Незважаючи на поступову гармонізацію, існують суттєві відмінності у підходах до оцінки, визнання та розкриття інформації, що змушує підприємства застосовувати трансформаційні коригування або вести паралельний облік. Це не лише ускладнює обліковий процес, але й підвищує ризик виникнення помилок та викривлення фінансової інформації [4].

Суттєвим обмеженням є також фінансовий аспект впровадження МСФЗ. Перехід на міжнародні стандарти потребує значних витрат, пов'язаних із навчанням персоналу, адаптацією облікової політики, впровадженням нових інформаційних систем та залученням консультантів. Для малих підприємств, які функціонують в умовах обмежених ресурсів, такі витрати можуть перевищувати потенційні вигоди від впровадження стандартів [5].

Окремої уваги потребує кадровий аспект. Недостатній рівень підготовки фахівців у сфері МСФЗ обмежує можливості їх ефективного застосування та формує залежність підприємств від зовнішніх експертів. Це, у свою чергу, підвищує витрати та знижує автономність облікової системи підприємства [5].

Крім того, важливим є питання економічної доцільності застосування МСФЗ для МСП.

Для підприємств, які не орієнтовані на міжнародні ринки та не залучають іноземний капітал, впровадження міжнародних стандартів може не забезпечувати суттєвого економічного ефекту. У таких випадках доцільність їх застосування повинна оцінюватися з урахуванням співвідношення витрат і очікуваних вигід [3].

В умовах воєнного стану значення якісної фінансової звітності додатково посилюється. Вона стає інструментом оцінки фінансової стійкості підприємства, його здатності адаптуватися до кризових умов та забезпечувати безперервність діяльності. Це зумовлює необхідність удосконалення облікових систем та підвищення їх гнучкості.

З огляду на зазначене, підвищення ефективності впровадження МСФЗ для МСП в Україні потребує системного підходу, який включає:

– гармонізацію національних стандартів із міжнародними;

– розробку методичних рекомендацій щодо застосування МСФЗ;
– розвиток професійної підготовки бухгалтерів;
– впровадження сучасних цифрових рішень у сфері обліку.

Таким чином, впровадження МСФЗ для малих і середніх підприємств є не лише технічним процесом адаптації стандартів, а й глибокою інституційною трансформацією системи бухгалтерського обліку. Його ефективність визначається не лише нормативним регулюванням, але й рівнем розвитку професійного середовища, фінансовими можливостями підприємств та загальним рівнем економічної інтеграції країни.

Література

1. *Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні* : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text (дата звернення: 04.04.2026).
2. *Міжнародний стандарт фінансової звітності для малих та середніх підприємств (IFRS for SMEs) / IASB* : сайт. URL: https://ips.ligazakon.net/document/MU13010 (дата звернення: 06.04.2026).
3. Савицька О. М., Ринденко С. С. *МСФЗ в Україні: можливості та переваги для МСП. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. URL: https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303773 (дата звернення: 10.04.2026)
4. Поліщук О., Білоус В. Використання МСФЗ суб'єктами малого бізнесу: особливості впровадження та проблемні аспекти. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2024. № 1. С. 267–273. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-42.
5. Вакульчик О. М., Сабарська Є. В. Використання міжнародних стандартів фінансової звітності суб'єктами малого бізнесу в Україні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2019. № 1 (18). С. 279–287. URL: http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/2740 (дата звернення: 08.04.2026).

УДК: 657.37

Лоханова Наталія Олексіївна
д. е. н., професор, завідувачка кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту,
Одеський національний економічний університет (Україна)

НОВІТНІ ПІДХОДИ ДО ПОБУДОВИ РОЗКРИТТІВ ІНФОРМАЦІЇ У ФІНАНСОВІЙ ЗВІТНОСТІ ЗА МСФЗ

JEL classification: *G300; M410; M420*

У найближчий період фінансову звітність підприємств, що складається на підставі Концептуальної основи за МСФЗ, очікують суттєві зміни, які пов'язані з впровадженням МСФЗ 18 «Подання та розкриття інформації у фінансовій звітності» [1; 2].

Зміни у підходах до фінансової звітності стосуються насамперед таких основних аспектів:

1) Оновлення структури Звіту про прибутки та збитки Звіту про фінансові результати, в якому тепер більш чітко розмежовуються доходи і витрати за видами діяльності (категоріями): операційна, інвестиційна та фінансова діяльність, категорія податків на прибуток, категорія припиненої діяльності.

2) Запровадження обов'язкових проміжних підсумків у Звіті про прибутки та збитки Звіту про фінансові результати, зокрема, прибутку (збитку) від операційної діяльності і прибутку (збитку) до фінансування та податків. Відповідні зміни максимально підіймають значення відповідного звіту для користувачів фінансової звітності в частині прийняття рішень, оскільки новий підхід дозволяє користувачам бачити результативність бізнесу ще до того, як на неї вплинуть способи його фінансування чи податкове навантаження.

3) Наведення розкриття показники результатів діяльності, склад яких визначено керівництвом. Ця новела є одним з найважливіших нововведень, оскільки максимально узгоджує між собою фінансову і управлінську звітність. При тому, якщо керівництво підприємства використовує власні показники прибутку (наприклад, скоригований показник EBITDA), які не визначені МСФЗ, то тепер, виходячи з вимог МСФЗ 18, їх потрібно офіційно включати до фінансової звітності. Для управлінських показників має бути передбачено окрему примітку, де підприємство наводить:

– пояснення того, чому певний управлінський показник є корисним для користувачів фінансової звітності і що саме він відображає;
– узгодження між представленим управлінським показником і найближчим офіційним

показником фінансової звітності за МСФЗ;

– розкриття впливу податків тощо.

4) Застосування більш чіткого підходу до розкриття операційних витрат.

Підприємства, як і раніше, можуть подавати операційні витрати або за їх характером (матеріальні витрати, витрати на заробітну плату, амортизацію тощо), або за функцією витрат (собівартість реалізації, адміністративні витрати, витрати на збут тощо), залежно від того, що краще пояснює діяльність.

Проте з'явилася важлива вимога для тих підприємств, які обирають метод «за функцією витрат», зокрема, вони мають в одній окремій примітці розкрити загальні суми за певними статтями за характером витрат, навіть якщо ці суми представлені за різними функціями витрат у Звіті про прибутки і збитки.

5) Запровадження більш суворих підходів до агрегування та дезагрегування інформації як в основних фінансових звітах, так і в Примітках до них.

МСФЗ 18 фактично вводить заборону на приховування суттєвої інформації за загальними назвами або надмірне групування різних за суттю статей. При складанні звітності підприємства тепер повинні дотримуватися вимог групування статей лише на основі спільних характеристик; а також обов'язкового розкриття інформації про «інші витрати» чи «інші доходи», якщо їх сума є суттєвою.

Отже, можна зробити висновок, що МСФЗ 18 змінює акценти у складанні фінансової звітності і приміток до неї з метою підвищення якості і корисності для користувачів.

Література

1. *МСФЗ 18 «Подання та розкриття інформації у фінансовій звітності».* URL : https://www.mof.gov.ua/storage/files/Hide/%D0%9C%D0%A1%D0%A4%D0%97%2018_ukr_2025(1).pdf (дата звернення: 17.04.2026).

2. Куліна О. МСФЗ 18: новий стандарт і горизонт для фінансової звітності компаній. *Практика МСФЗ.* 2024. № 5–6. URL : https://ibuhgalter.net/material/1673/31104 (дата звернення: 17.04.2026).

УДК: 657.1.011.56

Мацків Олена Ігорівна
к .е. н., доцент кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ОБЛІКОВИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

JEL classification: *M410; O330*

Сучасний світ змінюється дуже швидко під впливом великої кількості різноманітних факторів, що впливає на всі сфери діяльності підприємств в цілому і використання інформаційних систем зокрема. Стрімкий розвиток технологій зумовлює підвищення рівня діджиталізації підприємств на всіх рівнях, що робить використання облікових інформаційних систем (ОІС) не просто перевагою, а виробничою необхідністю для забезпечення конкурентоспроможності та виживання бізнесу в цифрову епоху [1]. Цифровізація облікової системи стає базисом для формування єдиного інформаційного простору підприємства, що забезпечує оперативність у накопиченні і отриманні інформації [2, 3]. Проте на ринок ОІС України суттєво впливає не лише глобальний технологічний прогрес, а й наслідки російської агресії, оскільки протягом попередніх десятиліть домінуючу частку ринку займав софт на платформі «1С» [1]. Ситуація почала докорінно змінюватися з 2014 року, а впровадження законодавчих обмежень та розвиток альтернативних рішень стали критичним кроком для зміцнення кібербезпеки та припинення фінансової підтримки країни-агресора.

Перспективи розвитку ОІС у сучасних умовах нерозривно пов'язані з інтеграцією новітніх технологій, таких як штучний інтелект, хмарні обчислення та автоматизація процесів. Впровадження штучного інтелекту дозволяє автоматизувати від 40% до 70% часу, який раніше витрачався на рутинну обробку та «очищення» даних [2]. Висока точність машинних алгоритмів при складанні проводок (похибка лише 0,3%) суттєво мінімізує ризик людських помилок [1]. Важливим аспектом трансформації є перехід від традиційного паперового документування до сучасних електронних первинних документів, що потребує чіткого дотримання правових основ їх застосування в обліку [4]. Використання хмарних рішень та мобільного обліку забезпечує безперервність бізнес-процесів через дистанційний доступ до фінансових даних у режимі реального часу, що є життєво важливим в

умовах кризових ситуацій. Водночас спостерігається зростання частки українських та європейських програмних продуктів, які краще відповідають новим запитам користувачів щодо прозорості та функціональності.

Важливим чинником майбутнього розвитку ОІС є синергія між бізнесом, розробниками та закладами вищої освіти, які формують у майбутніх фахівців навички роботи з альтернативним софтом та розуміння сучасних критеріїв вибору ІТ-рішень [1]. Для малого та середнього бізнесу впровадження сучасних ОІС відкриває шлях до автоматизації документообігу, прозорого управління грошовими потоками та спрощення податкової звітності, хоча процес і супроводжується викликами щодо вартості впровадження, навчання персоналу та якості інтернет-зв'язку в окремих регіонах [2]. У підсумку, цифрова трансформація обліку не лише замінює застарілі інструменти, а й докорінно змінює професійний профіль бухгалтера, перетворюючи його на стратегічного аналітика, що потребує постійного навчання протягом усього життя [1, 2].

Література

1. Король С. Я. Цифрова трансформація бізнесу: вибір бухгалтерського програмного продукту. І*нвестиції : практика та досвід.* 2024. № 17. С. 5–12. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.17.5.
2. Srinath, T. K., & Swathi, S. (2022). Trends in Accounting Information System: Opportunities and Challenges in MSMEs. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*. 28 (03) Pp. 658–668. DOI: https://doi.org/10.47750/cibg.2022.28.03.051.
3. Бунда О. М., Матюха М. М. Цифровізація системи бухгалтерського обліку підприємства. *Журнал стратегічних економічних досліджень.* 2023. № 6 (17). С. 133–142. DOI: https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.6.14 .
4. Новіченко Л. М., Стойка Н. М. Удосконалення документування як елементу методу бухгалтерського обліку в умовах цифровізації економіки. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2022. № 6. Т. 2. С. 214–218. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-36.

УДК: 336.221.4

Милашко Микола Олександрович
аспірант кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ПРОБЛЕМИ ТА СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ПОДАТКОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ІТ-СФЕРИ УКРАЇН

JEL classification: *H250; H260; H300*

Оподаткування підприємств ІТ-сфери в Україні є одним із ключових інструментів державного регулювання економіки, оскільки безпосередньо впливає на розвиток високотехнологічного бізнесу, інвестиційну привабливість країни, рівень зайнятості населення та наповнення державного бюджету. У сучасних умовах ІТ-галузь стала одним із найбільш динамічних секторів національної економіки, забезпечуючи значну частку експорту послуг, валютних надходжень та створення високооплачуваних робочих місць [1]. Саме тому формування ефективної та збалансованої системи оподаткування ІТ-підприємств є важливим завданням державної податкової політики.

Чинна система оподаткування ІТ-сектору в Україні поєднує загальні норми податкового законодавства та спеціальні режими, орієнтовані на стимулювання цифрової економіки.

Особливе місце серед них займає правовий режим Дія Сіті, який передбачає пільгові умови оподаткування для технологічних компаній, можливість використання гіг-контрактів та альтернативні моделі сплати корпоративних податків [2]. Запровадження цього режиму спрямоване на створення конкурентного середовища для розвитку інноваційного бізнесу, залучення інвестицій і збереження людського капіталу в межах країни.

Водночас на практиці в ІТ-галузі продовжує широко застосовуватися модель співпраці через фізичних осіб-підприємців [3]. Така форма організації діяльності є популярною завдяки відносно низькому податковому навантаженню та простоті адміністрування. Однак домінування ФОП-моделі супроводжується низкою проблем, серед яких недостатній рівень соціального захисту працівників, ризики підміни трудових відносин цивільно-правовими договорами, а також потенційні втрати бюджетних надходжень. Для великих ІТ-компаній, що функціонують у формі юридичних осіб, характерним є складніше адміністрування, проте водночас така модель забезпечує більшу прозорість бізнес-процесів і кращі можливості для співпраці з міжнародними партнерами.

Важливим напрямом удосконалення податкової політики є цифровізація адміністрування та посилення прозорості. Автоматизований обмін даними, електронні сервіси та ефективна взаємодія податкових органів із бізнесом дають змогу зменшити кількість зловживань і спростити контроль за доходами в цифровій економіці. Це особливо актуально для ІТ-компаній, які працюють із закордонними замовниками, використовують інтелектуальну власність і беруть участь у трансфертних операціях.

У перспективі податкова політика щодо ІТ-сфери має будуватися на балансі між підтримкою розвитку галузі та захистом фіскальних інтересів держави. Доцільним є встановлення чітких критеріїв доступу до податкових пільг, запровадження прозорих механізмів контролю, а також оцінювання реального ефекту від спеціальних режимів. Водночас податкові стимули варто поєднувати з розвитком людського капіталу, підтримкою освіти та створенням умов для легалізації діяльності бізнесу.

Отже, система оподаткування підприємств ІТ-сфери в Україні потребує подальшого вдосконалення з урахуванням сучасних викликів цифрової економіки. Раціонально побудована податкова політика повинна сприяти стабільному наповненню бюджету, підвищенню конкурентоспроможності національного ІТ-бізнесу та створенню передумов для довгострокового економічного зростання держави.

Література

1. Жахалов Я. У 2024 році ІТ-індустрія України сплатила $1 мільярд податків. *DOU.* 2024. DOI: https://dou.ua/lenta/news/tax-it-industry-2024/ (дата звернення: 27.04.2026).
2. Бобошко. О. Дія Сіті – пільговий податковий режим для технологічних компаній. *KPMG Ukraine.* 2022. URL: https://kpmg.com/ua/uk/home/services/tax/tax-advisory/business-tax/diya-citi.html. (дата звернення: 17.04.2026).
3. Tax Guide for Ukraine 2025. *Nexia DK.* 2025. URL: https://nexia.dk.ua/upload/files/Tax%20Guide%20for%20Ukraine%202025.pdf (дата звернення: 24.04.2026).

УДК: 657.6:174:343.9

Проскуріна Неля Миколаївна
д. е. н., професор, завідувачка кафедри обліку та оподаткування,
Запорізький національний університет (Україна)

ПРОФЕСІЙНА ЕТИКА АУДИТОРА В УМОВАХ ОЦІНКИ РИЗИКІВ ШАХРАЙСТВА

JEL classification: *M420; M140; G320*

Оцінка ризиків шахрайства є одним із найбільш чутливих етапів аудиту, оскільки пов’язана з необхідністю формування професійного судження в умовах невизначеності, обмеженості інформації та потенційної недобросовісності управлінського персоналу. Відповідно до МСА 240 «Відповідальність аудитора щодо шахрайства при аудиті фінансової звітності» [1], аудитор повинен ідентифікувати та оцінити ризики суттєвих викривлень унаслідок шахрайства, враховуючи можливість умисного спотворення інформації. Саме на цьому етапі ключового значення набуває дотримання професійної етики, оскільки будь-яке викривлення судження аудитора має прямий вплив на подальші аудиторські процедури.

Передусім етична складова проявляється у забезпеченні професійного скептицизму як обов’язкової умови належної оцінки ризиків шахрайства. Відповідно до МСА 200 «Загальні цілі незалежного аудитора та проведення аудиту відповідно до Міжнародних стандартів аудиту» [1], аудитор повинен критично оцінювати отриману інформацію та не покладатися виключно на пояснення управлінського персоналу. У контексті шахрайства це означає необхідність перевірки обґрунтованості управлінських тверджень, аналізу незвичних або економічно необґрунтованих операцій, а також врахування можливості приховування фактів. Етичне порушення на цьому етапі може проявлятися у формальному підході до ідентифікації ризиків або свідомому ігноруванні «сигналів» шахрайства.

Другим ключовим аспектом є дотримання принципу об’єктивності та незалежності аудитора під час оцінки ризиків. Вплив клієнта, тиск з боку керівництва або зацікавленість у збереженні ділових відносин можуть призводити до заниження рівня оцінених ризиків шахрайства, що спотворює результати аудиторського судження вже на початковому етапі перевірки. Відповідно до вимог Рада з міжнародних стандартів етики для бухгалтерів, аудитор повинен уникати конфлікту інтересів та забезпечувати неупередженість у прийнятті рішень, керуючись пріоритетом суспільних

інтересів над інтересами окремого клієнта. У практичній площині це означає необхідність критичного переосмислення інформації, отриманої від клієнта, відмову від автоматичного прийняття пояснень управлінського персоналу та усвідомлення можливості їх упередженості або навмисного викривлення. Аудитор повинен враховувати, що керівництво може мати мотивацію до маніпулювання фінансовими показниками, а тому будь-яка інформація потребує належної перевірки з використанням альтернативних джерел та процедур. Особливо це актуально у випадках наявності факторів ризику шахрайства, коли навіть незначний вплив з боку клієнта може суттєво змінити професійне судження аудитора. Крім того, загрози незалежності можуть виникати внаслідок тривалих відносин з клієнтом. У таких умовах аудитор повинен не лише ідентифікувати ці загрози, а й застосовувати відповідні заходи їх мінімізації, зокрема шляхом внутрішнього контролю якості, ротації персоналу або залучення незалежних експертів. Ігнорування таких загроз або їх недооцінка є проявом етичної недбалості та може призвести до формування упереджених висновків.

Етична відповідальність аудитора особливо яскраво проявляється у процесі застосування процедур оцінки ризиків, визначених МСА 315 «Ідентифікація та оцінка ризиків суттєвого викривлення шляхом розуміння суб'єкта господарювання та його середовища» [1]. На цьому етапі аудитор формує основу для подальшого планування аудиту, а тому будь-які етичні відхилення можуть мати системний вплив на всі наступні процедури та кінцеві результати перевірки. Зокрема, аудитор повинен забезпечити глибоке та неупереджене розуміння внутрішнього середовища підприємства, включаючи особливості організаційної структури, корпоративного управління, бізнес-процесів, а також функціонування системи внутрішнього контролю.

Особливого значення набуває етична складова під час аналізу факторів ризику шахрайства, які традиційно розглядаються через призму «трикутника шахрайства» – тиску, можливостей та раціоналізації. Аудитор має не лише ідентифікувати ці фактори, а й критично оцінити їх взаємозв'язок і потенційний вплив на фінансову звітність. Етичні принципи вимагають від аудитора уникати формального підходу до такого аналізу, оскільки поверхневе дослідження або механічне заповнення робочих документів без належного професійного осмислення може призвести до недооцінки суттєвих ризиків шахрайства. Крім того, важливим аспектом є забезпечення об'єктивності при оцінці системи внутрішнього контролю. У практиці часто виникають ситуації, коли аудитор схильний покладатися на пояснення управлінського персоналу без належної перевірки або недооцінює слабкі сторони контролю через довготривалі ділові відносини з клієнтом. Такі дії суперечать етичним принципам та можуть свідчити про наявність загроз незалежності або професійного скептицизму. Відповідно, аудитор повинен застосовувати комплексний підхід, який передбачає використання різних джерел інформації, аналітичних процедур та професійного судження.

Етична відповідальність також передбачає належний рівень професійної ретельності при документуванні результатів оцінки ризиків. Аудитор зобов'язаний відображати у робочих документах не лише кінцеві висновки, а й логіку їх формування, враховані фактори та альтернативні оцінки. Відсутність такої деталізації або свідоме спрощення інформації може свідчити про формальний підхід до виконання обов'язків і створює ризики для обґрунтованості аудиторського висновку.

Недотримання етичних принципів на етапі оцінки ризиків може проявлятися у вибірковому врахуванні інформації, ігноруванні суперечливих даних, недооцінці ризиків або навмисному заниженні їх рівня. У свою чергу, це призводить до неадекватного планування аудиторських процедур, зниження ймовірності виявлення шахрайства та, як наслідок, до формування необґрунтованої аудиторської думки. Таким чином, саме етична поведінка аудитора забезпечує якість і достовірність процесу ідентифікації та оцінки ризиків, визначаючи ефективність аудиту в цілому.

Особливу увагу слід приділити ситуаціям, коли аудитор стикається з ознаками можливого шахрайства. У таких випадках етична дилема полягає у виборі між лояльністю до клієнта та необхідністю неухильного виконання професійних обов'язків, що базуються на принципах чесності, об'єктивності та професійної поведінки. Згідно з МСА 240 «Відповідальність аудитора щодо шахрайства при аудиті фінансової звітності» [1], аудитор зобов'язаний належним чином реагувати на виявлені ризики, зокрема шляхом розширення аудиторських процедур, застосування додаткових тестів контролю та по суті, а також здійснення відповідної комунікації з управлінським персоналом або тими, хто наділений найвищими повноваженнями.

Етична складова таких ситуацій посилюється тим, що шахрайство, як правило, супроводжується навмисним приховуванням інформації, маніпулюванням даними або наданням аудитору недостовірних пояснень. У зв'язку з цим аудитор повинен не лише формально виконувати вимоги стандартів, а й проявляти підвищений рівень професійного скептицизму, критично оцінюючи як первинні документи, так і усні твердження керівництва. Відмова від такого підходу, зокрема через довготривалі ділові відносини або прагнення уникнути конфлікту з клієнтом, свідчить про наявність етичних загроз і може призвести до суттєвих помилок у висновках аудитора. У випадку виявлення

ознак шахрайства аудитор стикається з необхідністю прийняття складних професійних рішень щодо подальших дій, включаючи оцінку доцільності продовження співпраці з клієнтом, визначення обсягу розкриття інформації та можливість повідомлення відповідних сторін. У цьому контексті особливого значення набуває дотримання вимог Рада з міжнародних стандартів етики для бухгалтерів, які передбачають пріоритет суспільних інтересів над приватними інтересами клієнта. Аудитор повинен усвідомлювати, що його діяльність спрямована не лише на задоволення потреб замовника, а й на забезпечення достовірності фінансової інформації для широкого кола користувачів.

Важливим проявом етичної відповідальності є належне документування виявлених фактів і прийнятих рішень, що забезпечує прозорість дій аудитора та можливість їх подальшої перевірки. Будь-яке свідоме ігнорування ознак шахрайства, їх недооцінка або неналежне реагування є не лише порушенням професійних стандартів, а й свідчить про недотримання етичних принципів, що підриває довіру до аудиторської професії загалом. Поведінка аудитора у ситуаціях виявлення ознак шахрайства є своєрідним індикатором рівня його професійної етики, а правильне етичне рішення має вирішальне значення для забезпечення якості аудиту та захисту інтересів користувачів фінансової звітності.

Отже, професійна етика аудитора відіграє визначальну роль саме на етапі оцінки ризиків шахрайства, впливаючи на повноту їх ідентифікації, обґрунтованість оцінки та адекватність подальших аудиторських процедур. Дотримання етичних принципів забезпечує підвищення якості аудиту та мінімізує ризик невиявлення суттєвих викривлень у фінансовій звітності.

Література

1. *Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг,* видання 2021 року, частина I. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/international _quality_control_ standards_ quality_management_audit_review_other_assurance_and_related_services-779 (дата звернення: 30.03.2026).

УДК: 336.64:658

Семенова Катерина Данилівна
к. е. н., доцент кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЕЛЕМЕНТ ФІНАНСОВОГО АНАЛІЗУ

JEL classification: *G320; M210*

Фінансовий аналіз діяльності підприємства полягає в комплексному оцінюванні результатів його функціонування та визначенні поточного і перспективного фінансового стану. На основі такого аналізу з'являється можливість своєчасно виявляти потенційні загрози, визначати ступінь їхнього впливу та формувати ефективні управлінські рішення. Важливим аспектом фінансового аналізу є дослідження ризиків, які можуть перешкоджати досягненню запланованих результатів.

Основною метою аналізу ризиків є визначення ймовірності виникнення небажаних подій та оцінювання можливих наслідків їх реалізації. Водночас значна увага приділяється розробці заходів щодо зниження рівня ризику або мінімізації негативного впливу на діяльність підприємства.

Тобто системний аналіз результатів діяльності та ризиків є важливим елементом як стратегічного, так і оперативного управління, оскільки дає змогу своєчасно виявляти загрози, оцінювати їх наслідки та впроваджувати превентивні заходи.

Значна частина українських підприємств, передусім малий і середній бізнес, у сучасних умовах, пов'язаних із воєнною агресією сусідньої держави, не має достатньо дієвих інструментів для виявлення, оцінювання та зниження ризиків. Часто вони залишаються недооціненими або взагалі ігноруються, що може спричиняти фінансові втрати, погіршення конкурентних позицій і навіть банкрутство.

За таких умов особливого значення набуває використання сучасних методів економічного аналізу, які пропонують різні економісти-науковці та практики. Зокрема застосування ситуаційного аналізу, який дозволяє адаптувати управлінські рішення до змін зовнішнього середовища, враховуючи інфляційні процеси, рівень конкуренції, ринкову кон'юнктуру та ступінь ризикованості діяльності конкретного суб'єкта господарювання.

Усі методи фінансового аналізу мають бути орієнтовані на врахування ризиків, їх оцінювання та пошук ефективних шляхів їх зниження. Водночас у науковій літературі відсутня навіть єдність підходів до визначення сутності ризику. Його трактують як загрозу втрат, можливість отримання збитків після прийняття управлінського рішення, як прояв невизначеності результатів або як потенційну можливість отримання додаткового прибутку [1].

Узагальнюючи існуючі підходи, ризик доцільно розглядати як похідну невизначеності, яка може бути кількісно оцінена і передбачає альтернативність результатів господарської діяльності.

Це означає, що в процесі реалізації ризику підприємство може як отримати додаткові вигоди, так і зазнати фінансових втрат.

Оцінювання ризиків передбачає використання якісних і кількісних методів. Якісний аналіз спрямований на ідентифікацію можливих видів ризиків та їх класифікацію. Найбільш поширеним є поділ ризиків на систематичні та несистематичні.

Систематичні ризики виникають під впливом зовнішніх факторів і не залежать від діяльності конкретного підприємства. До них належать економічні, політичні та валютні ризики. Несистематичні ризики, навпаки, обумовлені внутрішніми особливостями підприємства, такими як організація виробництва, кадрова політика чи рівень технологічного розвитку [2, с. 143].

Кількісний аналіз ризиків дозволяє визначити їх числові характеристики та оцінити рівень загроз. Одним із найбільш поширених є статистичний метод, який базується на використанні історичних даних. Його сутність полягає у визначенні частоти виникнення втрат на основі аналізу попереднього досвіду.

Частота виникнення втрат розраховується як відношення кількості випадків, у яких спостерігалися втрати, до загальної кількості досліджуваних ситуацій:

$$f=n / ns, \tag{1}$$

де: f – частота появи втрат (коефіцієнт ризику);

n – та кількість випадків, коли втрати мали місце;

ns – загальна кількість випадків у досліджуваній вибірці.

Результати такого аналізу дають змогу побудувати криву ризику, яка відображає залежність між імовірністю настання втрат та їх рівнем, що є важливим інструментом для прийняття управлінських рішень.

Окремим напрямом оцінювання ризиків є прогнозування ймовірності банкрутства підприємства. Значний внесок у розвиток цього методу зроблено в межах моделей дискримінантного аналізу. Найбільш відомою є модель Е. Альтмана, яка стала основою для подальших досліджень [3]. Автор запропонував також цілу низку моделей банкрутства, які можна використовувати залежно від форми власності та організації діяльності підприємства. Його практику продовжили інші економісти, зокрема Р. Ліс, Г. Спрінгейт, Р. Таффлер та ін. Відомі також моделі банкрутства, запропоновані вітчизняними авторами, зокрема моделі А. Матвійчука, О. Терещенка.

Для підприємств України доцільним є використання як зарубіжних, так і вітчизняних моделей, які враховують специфіку національної економіки, особливості бухгалтерського обліку та галузеві відмінності. Комбінування різних моделей дозволяє підвищити точність прогнозування, знизити ступінь ризику, тобто управляти ним, та своєчасно виявити загрозу фінансової нестабільності діяльності підприємства.

О. Терещенко пропонує застосовувати інтегральний показник оцінки фінансового стану підприємства, побудований на основі дискримінантного аналізу. У своїй роботі автор розробив кілька багатофакторних моделей (із 10–12 показників), адаптованих до різних галузей економіки: аграрного сектору (включаючи лісове та рибне господарство), промисловості (добувної та переробної), сфери енергопостачання та водопостачання, а також інших видів діяльності. Ці моделі передбачають розрахунок системи фінансових індикаторів, на основі яких підприємства класифікуються на фінансово стійкі або такі, що перебувають у зоні фінансового дистресу. Для підвищення точності оцінки та зменшення впливу аномальних значень показників автор застосовує підхід скорингового моделювання [4].

Слід зазначити, що жодна модель не може забезпечити абсолютно точного прогнозу. Тому результати кількісного аналізу повинні доповнюватися якісною оцінкою, яка враховує рівень кваліфікації менеджменту суб'єкта господарювання, його ринкову позицію та вплив зовнішніх факторів.

Важливим інструментом є також інтегральні показники фінансового стану, що формуються на основі системи фінансових коефіцієнтів. Їх використання дозволяє класифікувати підприємства за рівнем фінансової стійкості та визначати ймовірність потрапляння до групи ризику.

Додатково варто зазначити, що ефективне управління ризиками передбачає не лише їх оцінювання, а й впровадження системи моніторингу та контролю. Важливу роль відіграє диверсифікація діяльності, оптимізація структури капіталу та формування резервів. Крім того, використання цифрових технологій та аналітичних систем дозволяє підвищити точність прогнозування та швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища.

Отже, аналіз ризиків є невід'ємною складовою фінансового аналізу підприємства та важливим інструментом підвищення ефективності управління. Поєднання якісних і кількісних методів дозволяє більш повно оцінити рівень невизначеності та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Застосування сучасних моделей прогнозування банкрутства, а також використання інтегральних показників фінансового стану сприяє своєчасному виявленню кризових явищ та запобіганню фінансовим втратам.

Узагальнюючи можна відмітити, що комплексний фінансовий аналіз, який включає оцінювання ризиків, забезпечує підвищення фінансової стійкості підприємства, його конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Література

1. Рязанова Н. О. Формування системи управління ризиками на промислових підприємствах. *Академічний огляд.* 2022. № 1 (56). С. 63–71. DOI: https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-1-56-7.
2. Томашков С. Б., Огерчук Ю. В. Оцінювання впливу ризиків зовнішньоекономічної діяльності. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* 2023. № 2 (9). С. 142–151. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/dec/32694/menedzhment223maket-142-151.pdf (дата звернення: 11.04.2026).
3. Altman E. I. Corporate Bankruptcy. T*he Journal of Finance.* 1968. № 23 (4). URL: http://www.defaultrisk.com/_pdf6j4/Financial_Ratios_Discriminant_Anlss_n_Prdctn_o_Crprt_Bnkrptc.pdf (дата звернення: 08.04.2026).
4. Терещенко О. О. Емпіричні моделі прогнозування фінансового дистресу підприємств. *Фінанси України*. 2025. № (9). С. 71-87. DOI: https://doi.org/10.33763/finukr2025.09.071.

УДК: 657.6:061.235

Старенька Ольга Миколаївна
к. е. н., доцент кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ФІНАНСОВИХ УСТАНОВАХ

JEL classification: *M400; M420*

Сучасний розвиток фінансового сектору характеризується зростанням обсягів і складності фінансових інструментів, що використовуються фінансовими установами. Банки, страхові компанії, кредитні спілки та інші фінансові установи здійснюють операції з широким спектром фінансових активів і зобов'язань, що потребує адекватного відображення в системі бухгалтерського обліку.

Особливої актуальності набуває проблема організації обліку фінансових інструментів у зв'язку з впровадженням міжнародних стандартів фінансової звітності, зокрема МСФЗ 9 «Фінансові інструменти», який суттєво змінив підходи до класифікації, оцінки та знецінення фінансових активів.

Крім того, сучасні виклики, пов'язані з економічною нестабільністю, військовими ризиками, цифровізацією фінансових процесів, зумовлюють необхідність удосконалення облікових систем фінансових установ.

Питання обліку фінансових інструментів є предметом активних наукових досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних учених. У працях останніх років значна увага приділяється: імплементації міжнародних стандартів фінансової звітності у національну практику; оцінці фінансових інструментів за справедливою вартістю; обліку фінансових ризиків; цифровізації бухгалтерського обліку. Зокрема, дослідники наголошують на складності практичного застосування моделі очікуваних кредитних збитків та необхідності використання професійного судження при оцінці фінансових інструментів.

Водночас потребують подальшого дослідження питання організаційного забезпечення обліку фінансових інструментів у фінансових установах з урахуванням сучасних викликів, зокрема зростання рівня фінансових ризиків, цифровізації облікових процесів та необхідності підвищення прозорості фінансової звітності.

Фінансові інструменти є ключовою категорією фінансового обліку, що відображає економічні відносини між суб'єктами господарювання. Відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності, фінансовий інструмент – це контракт, який призводить до виникнення фінансового активу в одного суб'єкта господарювання та фінансового зобов'язання або інструмента власного капіталу в іншого [1]. Сутність фінансових інструментів проявляється через їх основні функції: забезпечення ефективного перерозподілу фінансових ресурсів між економічними агентами; управління фінансовими ризиками; формування інвестиційного потенціалу та підтримка ліквідності фінансового ринку. У системі бухгалтерського обліку фінансові інструменти виступають складними об'єктами, що потребують застосування багатокомпонентних процедур класифікації, оцінки та розкриття інформації у фінансовій звітності.

Організація бухгалтерського обліку фінансових інструментів у фінансових установах здійснюється відповідно до чинної нормативно-правової бази, яка включає Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», Закон України «Про фінансові послуги та фінансові компанії», міжнародні стандарти фінансової звітності, а також нормативно-методичні акти Національного банку України [1; 2; 3]. Зазначена система регулювання формує єдині підходи до визнання, оцінки та відображення фінансових інструментів у бухгалтерському обліку та звітності.

Особливу роль у регулюванні обліку фінансових інструментів відіграє міжнародний стандарт фінансової звітності 9 «Фінансові інструменти», який встановлює концептуально нові підходи до їх класифікації та оцінки. Зокрема, стандарт передбачає поділ фінансових активів залежно від бізнес-моделі управління та характеристик грошових потоків, застосування оцінки за справедливою вартістю, а також впровадження моделі очікуваних кредитних збитків, що базується на прогнозуванні майбутніх фінансових втрат [1]. Імплементація зазначених підходів у практику діяльності українських фінансових установ потребує суттєвої трансформації облікових систем, удосконалення методичного забезпечення та підвищення ролі професійного судження бухгалтерів.

Організація бухгалтерського обліку фінансових інструментів у фінансових установах базується на формуванні ефективної облікової політики як ключового елементу системи управління фінансовою інформацією. Така політика передбачає обґрунтований вибір методів оцінки фінансових інструментів, визначення порядку визнання доходів і витрат, а також побудову дієвої системи внутрішнього контролю, спрямованої на забезпечення достовірності та повноти облікових даних.

Класифікація фінансових інструментів здійснюється за сукупністю критеріїв, серед яких визначальними є економічна сутність інструмента, бізнес-модель управління активами та характеристики договірних грошових потоків. Первісне визнання фінансових інструментів, як правило, здійснюється за справедливою вартістю, що відображає ринкові умови на дату здійснення операції. Подальша оцінка залежить від класифікаційної категорії та може здійснюватися за амортизованою собівартістю або справедливою вартістю з відображенням змін у фінансових результатах чи у складі іншого сукупного доходу. При цьому визначення справедливої вартості базується на використанні ринкових котирувань, методів дисконтування грошових потоків та оціночних моделей, що обумовлює підвищення ролі професійного судження бухгалтера.

Фінансові зобов'язання у фінансових установах відповідно до вимог міжнародних стандартів фінансової звітності обліковуються переважно за амортизованою собівартістю із застосуванням методу ефективної ставки відсотка або за справедливою вартістю, якщо вони класифікуються як такі, що оцінюються через прибуток або збиток. Вибір підходу до оцінки залежить від економічної сутності зобов'язання, умов його виникнення та стратегії управління фінансовими ресурсами установи, що зумовлює необхідність комплексного підходу до організації обліку.

Важливим напрямом розвитку бухгалтерського обліку у фінансових установах є цифровізація, яка передбачає впровадження автоматизованих облікових систем, їх інтеграцію з фінансовими платформами та використання аналітики великих даних. Застосування сучасних інформаційних технологій сприяє підвищенню точності та оперативності облікової інформації, забезпечує автоматизацію процесів формування фінансової звітності, підвищує прозорість облікових процедур та знижує ризик помилок [4]. Використання хмарних технологій, штучного інтелекту та аналітичних інструментів дає змогу здійснювати прогнозування фінансових показників, оцінку кредитних ризиків і моделювання сценаріїв розвитку діяльності фінансових установ.

Організація бухгалтерського обліку фінансових інструментів у фінансових установах є складною багаторівневою системою, яка інтегрує методичні, організаційні та інформаційно-аналітичні компоненти. Її ефективність визначається рівнем застосування сучасних підходів до класифікації, оцінки та управління фінансовими ризиками, а також здатністю адаптуватися до динамічних змін фінансового середовища. Впровадження МСФЗ 9 «Фінансові інструменти» стало визначальним чинником трансформації облікової практики, зокрема через перехід до моделі очікуваних кредитних збитків, що забезпечує більш реалістичне та своєчасне відображення фінансового стану

установ. Водночас реалізація зазначеної моделі потребує розвиненого інформаційно-аналітичного забезпечення, застосування складних оціночних моделей та високого рівня професійного судження.

Отже, підвищення ефективності обліку фінансових інструментів у фінансових установах досягається шляхом системного вдосконалення облікової політики, посилення внутрішнього контролю, розвитку кадрового потенціалу та впровадження сучасних цифрових технологій. Важливого значення набуває також здатність установ оперативно реагувати на сучасні економічні виклики, включаючи фінансову нестабільність і зростання ризиків. Перспективи подальших досліджень доцільно спрямувати на розробку інноваційних підходів до оцінки фінансових інструментів і ризиків, удосконалення методичного забезпечення обліку та поглиблення імплементації міжнародних стандартів у національну практику з метою забезпечення прозорості, надійності та стійкості фінансового сектору.

Література

1. *Міжнародний стандарт фінансової звітності 9 «Фінансові інструменти».* URL: https://mof.gov.ua/storage/files/IFRS_9_Ukrainian-compressed.pdf (дата звернення: 22.04.2026).
2. *«Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»* : Закон України від 16 липня 1999 року № 996-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text (дата звернення: 20.04.2026).
3. *«Про фінансові послуги та фінансові компанії»* : Закон України від 21.12.2021 р № 1953-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text (дата звернення: 22.04.2026).
4. Старенька О. М. Напрямки розвитку диджиталізації бухгалтерського обліку в Україні. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету : зб. наук. праць.* 2024. №10. С. 45–55. URL: http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/323/pdf/45-55.pdf (дата звернення: 24.04.2026).

УДК: 657.421.3

Терновський Олексій Юрійович
аспірант кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ДИСКУСІЙНІ АСПЕКТИ ОБЛІКУ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ АКТИВІВ В УМОВАХ ЗАСТОСУВАННЯ МСФЗ

JEL classification: *M410; O340*

Нематеріальні активи є одним з важливим активів балансів більшості суб'єктів господарювання в умовах цифрової економіки. Відповідно, дослідження питань обліку нематеріальних активів є актуальним. Через постійний процес оновлення Міжнародних стандартів фінансової звітності, що має на меті підвищення якості фінансової звітності, в останні роки обговорюється ряд дискусійних напрямів оновлення підходів до обліку нематеріальних активів.

До числа дискусійних питань відносяться, зокрема, питання, пов'язані з порядком визнання нематеріальних активів у складі балансової статті необоротних активів. Як відомо, підприємства в нинішніх умовах дуже широко використовують різні види програмного забезпечення, хмарних і цифрових сервісів, які вимагають значних витрат на підтримання, що зазвичай відносяться до витрат діяльності і не визнаються як активи, що відповідає вимогам МСБО 38 «Нематеріальні активи» [1]. При тому, з одного боку, це є коректним з урахуванням того, що не виконуються встановлені стандартом критерії визнання, водночас, наслідком постає те, що підприємство не має можливості показати актив, що фактично надає можливість генерування економічних вигід, а з іншого боку, суттєво збільшує поточні витрати діяльності, що відносяться до складу Звіту про прибутки та збитки (Звіту про фінансові результати). Не менш важливою складовою об'єктів, що не можуть бути визнані підприємствами в якості активів, є власно згенеровані торгові марки, товарні знаки, списки клієнтів, фірмові назви тощо, умови для відображення яких у складі активів виникають виключно під час об'єднання бізнесу. З позицій вигідності чи невигідності такого підходу для підприємств точаться дискусії вже багато років, але в цілому це призводить до того, що фінансова звітність не відображає важливої частини об'єктів, що створюють цінність бізнесу, генерують грошові потоки тощо.

Наступним складним нюансом застосування МСБО 38 є розмежування стадій дослідження і розробок для цілей визнання нематеріальних активів. У такому контексті в сучасних, достатньо гнучких методологіях розробки програмного забезпечення межі між етапами досліджень і розробок в суттєвій мірі розмиваються.

Також певні дискусійні аспекти пов'язані з визначенням терміну корисного використання нематеріальних активів в умовах швидкого морального зносу. В умовах цифрової економіки більшість технологій мають ознаку швидкого застарівання, відповідно виникає необхідність або встановлювати короткий строк корисного використання, що об'єктивно призводить до високих витрат на амортизацію і відповідного падіння фінансового результату діяльності, або визнавати нематеріальний актив з невизначеним строком корисного використання з подальшим проведенням тесту на предмет знецінення на кожну звітну дату.

Дуже цікавим й новим дискусійним питанням є можливість визнання в якості нематеріального активи угод про неконкуренцію, як певної форми відображення в фінансовій звітності людського капіталу, що обговорюються в матеріалах закордонних фахівців і в працях О.В. Харламової [2]

в Україні. Фактично угоди «про неконкуренцію» стають специфічним активом, який захищає майбутні грошові потоки підприємства, при тому відносно таких угод в певній мірі забезпечується дотримання критеріїв визнання, передбачених МСБО 38.

У цілому можна зробити висновок, що сучасні умови діяльності підприємств актуалізують питання визнання і обліку нематеріальних активів з різних нетипових сторін і вимагають подальших глибоких наукових досліджень.

Література

1. Харламова О. В. *Рада МСБО знову відкриває МСБО 38 і що це означає для укладачів звітності.* Все про МСФЗ. 2026. 12.02.2026. URL : https://amsfo.com.ua/nematerialni-aktyvy-novoi-ekonomiky/ (дата звернення: 17.04.2026).
2. Харламова О. В. *Неконкуренція як нематеріальний актив: як «капіталізація людського капіталу» може змінити цифри у звітності*. 2026. 08.04.2026. URL : https://amsfo.com.ua/nekonkurentsiia-iak-nma/ (дата звернення: 17.04.2026).

УДК: 657.421

Черкашина Тетяна Володимирівна
к. е. н., доцент кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ОБЛІК ВІДНОВЛЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА: ВІД ФІКСАЦІЇ ВТРАТ ДО КАПІТАЛІЗАЦІЇ ВИТРАТ

JEL classification: *M410; O160*

В умовах воєнного стану та триваючої збройної агресії, питання відновлення економічного потенціалу підприємств, особливо тих, що належать до сектору критичної інфраструктури та державного сектору, набувають стратегічного значення. Облік у цьому процесі перестає бути лише інструментом реєстрації фактів і трансформується у складну систему інформаційного забезпечення прийняття рішень: від первинної фіксації руйнувань до стратегічного планування капітальних інвестицій у відновлення.

Об'єктом дослідження є сукупність облікових процесів та процедур, що виникають у процесі документування втрат, оцінки збитків та подальшого відновлення виробничо-фінансового потенціалу підприємств, пошкоджених внаслідок воєнних дій.

Мета роботи полягає у розробці пропозицій щодо трансформації облікового підходу до відтворення потенціалу підприємства від етапу первинної фіксації та оцінки втрат до формування механізму капіталізації витрат, що забезпечує зростання вартості активів у процесі поствоєнної відбудови.

В умовах повномасштабної збройної агресії рф проти України питання збереження та відновлення ресурсного потенціалу суб'єктів господарювання набуло критичного значення для забезпечення економічної стійкості держави. Масове руйнування активів, порушення логістичних ланцюгів та втрата виробничих потужностей висувають нові вимоги до обліково-аналітичного забезпечення процесів відбудови. У зв'язку з цим наукові розробки сучасних українських дослідників стають фундаментом для формування ефективної методології переходу від пасивної фіксації збитків до активного управління процесами капіталізації витрат на відновлення.

Дослідження таких науковців, як М. Бондар і А. Кулик [1; 2], В. Жук, Ю. Бездушна і Є. Попко [3], Н. Кузик, К. Шевчук, В. Гаврилишин [4] та інших, характеризуються високим ступенем актуальності та мають виняткове практичне значення. Їхні праці дозволяють вирішити низку гострих проблем обліку: від розробки алгоритмів документального підтвердження воєнних втрат до обґрунтування

інструментарію трансформації понесених витрат у вартість необоротних активів. Застосування запропонованих ними підходів забезпечує підприємствам можливість не лише об'єктивно відобразити результати руйнівного впливу у фінансовій звітності, а й створити передумови для залучення інвестиційного капіталу, необхідного для технологічного оновлення та повернення на траєкторію сталого розвитку.

М. Бондар і А. Кулик у своїй науковій роботі проаналізували процедури основних дій до обліку основних засобів, у випадку пошкодження або знищення, перебування майна в тимчасово окупованій території, розглянули облікову оцінку основних засобів відповідно моделі собівартості та модель переоцінки, а також проаналізували зміну вартості основних засобів у випадку зниження корисності та переоцінки активів. Науковці привели перелік первинних документів, які слугують підтвердженням знищення, руйнування або викрадення об'єктів основних засобів у зв'язку зі збройною агресією. Автори зазначають, що в подальшому такі матеріали фіксації шкоди є, по-перше, основою для обліку, а по-друге, підтверджуючою базою для оцінки реальних збитків та втрат завданих підприємству з метою отримання компенсацій [1, с. 167–168; 2, с. 25].

У своїх наукових дослідженнях, вітчизняні науковці В. Жук, Ю. Бездушна і Є. Попко зазначають, що метою реагування на непередбачувані обставини використання майна українськими підприємствами, що обумовлені війною на території нашої країни, їх облікова політика має бути змінена у частині розширення можливостей застосування прискореної амортизації активів, і зокрема, нерухомості. Автори вважають, що необхідним є відновлення методу прискореної амортизації у Міжнародних стандартах бухгалтерського обліку, як необхідної міри використання майна підприємствами, що перебувають в зобі бойових дій [3, с. 10–11].

Науковці Н. Кузик, К. Шевчук і В. Гаврилишин дослідили існуючі методичні підходи до оцінки та обліку знецінення основних засобів підприємств аграрного сектору з урахуванням галузевих особливостей, воєнних викликів та умов економічної нестабільності. У своєму досліджені автори зазначають, що тестування на зменшення корисності має здійснюватися системно, з документальним підтвердженням та, за необхідності, коригуванням облікової політики [4].

Першим етапом облікового циклу відновлення є достовірна фіксація втрат та оцінка ушкоджень, з метою визначення суми завданих збитків. Відповідно до вимог чинного законодавства, з урахуванням діючої нормативно-правової бази у 2026 році, цей процес має базуватися на засадах повноти та доказовості. Ключовим моментом є проведення позапланової інвентаризації. У випадках, коли доступ до активів обмежений, облік має базуватися на даних дистанційного зондування, фото- та відеофіксацію. Під час проведення інвентаризації пошкодженого активу важливо розрізняти: відбулося повне знищення об'єкту. Тоді, правомірним є списання активу з балансу з визнанням витрат у періоді. Або, в результаті інвентаризації зафіксоване часткове пошкодження активу. В цьому випадку важливим є достовірне відображення суми зносу основних засобів через механізм зменшення корисності відповідно до НПС(БО) 7 або МСБО (IAS) 36. Для підприємств критичної інфраструктури критично важливо відобразити у обліку не лише фізичне руйнування, а й економічне знецінення активів, які через війну не можуть використовуватися на повну потужність.

Центральною проблемою обліку відновлення є класифікація витрат на відновлення: поточні чи капітальні; витрати на ремонт чи відбудову. Згідно з міжнародними стандартами (IAS 16), витрати, що забезпечують підтримання активу в робочому стані, визнаються витратами періоду.

Проте відновлення потенціалу часто передбачає модернізацію чи добудову.

Вирішення цієї проблеми залежить від правильно прийнятого управлінського рішення, з урахуванням алгоритму прийняття рішення про капіталізацію:

1. Техніко-економічне обґрунтування. Необхідно проаналізувати чи призводять витрати до збільшення майбутніх економічних вигод (збільшення потужності, збільшення терміну експлуатації).

2. Важливо визначити і зафіксувати джерело фінансування відновлення. У державному секторі важливо чітко розмежувати бюджетні асигнування на поточне утримання та капітальні витрати.

3. Капіталізація витрат і відображення її в обліку. Суми, витрачені на реконструкцію, мають відображати збільшення первісної вартості активу через дебет рахунка 15 «Капітальні інвестиції».

Під час обліку відновлення активів пошкоджених підприємств, важливою є форма власності, що потребує уваги до врахування специфіки обліку в бюджетних установах. Імплементація міжнародних стандартів в умовах війни потребує особливого підходу до обліку цільового фінансування та міжнародної допомоги. Якщо, відновлення відбувається за рахунок грантів або цільових програм, облік має забезпечити прозорість кожного кроку.

Облік відновлення потенціалу неможливий без ефективної системи внутрішнього контролю підприємств. Тому, контроль та аудит процесів відновлення є необхідним на підприємствах всіх форм власності. Основними ризиками процесів відновлення є: завищення вартості матеріалів та послуг підрядників; подвійне списання активів; нецільове використання коштів на відновлення. Внутрішній

контроль на підприємствах повинен фокусуватися на перевірці відповідності фактичного обсягу виконаних робіт документальним даним капіталізації.

Таким чином, трансформація облікової політики від простої фіксації збитків до капіталізації витрат на відновлення є запорукою успішної реабілітації вітчизняної економіки. Використання міжнародних стандартів (IPSAS/IFRS) дозволяє забезпечити прозорість для міжнародних донорів, а коректне відображення зносу основних засобів та капітальних інвестицій розкриває реальний стан відновлення потенціалу країни.

Література

1. Бондар М., Кулик А. Облік об'єктів основних засобів підприємств та аналіз їхньої вартості в умовах збройної агресії. *Економічний аналіз.* 2022. Том 32. № 4. С. 165–177. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2022.04.165.
2. Кулик А. Документування, облік та оцінка матеріальних збитків, завданих необоротним активам компанії внаслідок збройної агресії. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка».* 2022. Том 9. № 4. С. 24–34. DOI: https://doi.org/10.52566/msu-econ.9(4).2022.24-34.
3. Жук В., Бездушна Ю., Попко Є. Амортизація активів підприємств у воєнний час. *Облік і фінанси.* 2022. № 1(95). С. 5–12. DOI: https://doi.org/10.33146/2307-9878-2022-1(95)-5-12.
4. Кузик Н., Шевчук К., Гаврилишин В. Методичні підходи до оцінки та обліку знецінення основних засобів аграрних підприємств в умовах воєнних викликів. *Економіка та суспільство.* 2025. № 79. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-170.

УДК: 658.1:005.92:336

Чернишова Людмила Вікторівна
к.е.н., доцент кафедри бухгалтерського обліку, аудиту та аналізу,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

JEL classification: *M210; G320; L210*

Концепція стратегічної стійкості (Strategic Resilience) виходить на перший план як здатність підприємства не лише протистояти зовнішнім шокам, а й адаптувати свою фінансову архітектуру до змін у реальному часі.

Фінансовий контролінг у цій парадигмі трансформується з інструменту фіксації відхилень у складну інтелектуальну систему «раннього попередження» та навігації.

Питання фінансового контролінгу як інструменту забезпечення стратегічної стійкості підприємства перебувають у центрі уваги як українських, так і закордонних дослідників.

У працях Н. Штефан та Н. Харитонової [1], Н. Коваль [2], ґрунтовно докладено стратегічну роль фінансового контролінгу у забезпеченні стійкості функціонування підприємств в умовах невизначеності.

Міжнародний контекст піднятої проблематики підсилюється науковими працями Р. Ентоні та В. Говіндараджан (Anthony R., GovindarajanV.) [3] – фундаментальна праця про системи контролю в умовах стратегічних змін; Е. Холлнагеля та співавторів (Hollnagel E. Eds.) [4] – визначення поняття «стійкості» як динамічної здатності; Р.Саймонса (Simons R.) [5] – обґрунтовується як системи звітності та контролю стають «важелями» управління в нестабільні часи; А. Бхімані (Bhimani A.) [6] – досліджено як цифрові інструменти контролінгу допомагають приймати рішення в умовах BigData та невизначеності; Д. Отлі (Otley D.) [7] – визначено системи збалансованих показників, які використовуються в системі контролінгу.

Більшість існуючих моделей контролінгу орієнтовані на стабільні ринкові умови та не враховують необхідність швидкої реконфігурації фінансових ресурсів у відповідь на критичні шоки.Відсутність чіткого зв'язку між показниками операційної ефективності та індикаторами стратегічної стійкості (ResilienceIndicators).Недостатня інтеграція в систему фінансового контролінгу якісних показників зовнішнього середовища, які є випереджальними сигналами втрати стійкості.

В умовах невизначеності стійкість підприємства залежить від того, наскільки швидко сигнал про небезпеку перетворюється на управлінське рішення. Система «раннього попередження» (EarlyWarningSystem–EWS) у фінансовому контролінгу – це специфічний радар, який шукає не наслідки (збитки), а їхні першопричини (слабкі сигнали).

Впровадження технологій штучного інтелекту (ШІ) в контур фінансового контролінгу дозволяє радикально підвищити чутливість системи до «слабких сигналів» через такі механізми:

- Предиктивна аналітика (PredictiveAnalytics). Використання алгоритмів машинного навчання (ML) для обробки великих масивів неструктурованих даних (BigData). ШІ здатний виявити кореляції, які непомітні для людського ока (наприклад, зв'язок між затримками логістики в певному регіоні та майбутнім падінням маржинальності через 2 місяці) [8].
- Обробка природної мови (NLP): моніторинг новинних стрічок, звітів аналітиків та повідомлень у соціальних мережах для ідентифікації репутаційних та геополітичних сигналів ризику ще до того, як вони стануть фінансовими фактами [9].
- Автоматизація сценарного моделювання: ШІ дозволяє генерувати не 3 традиційні сценарії, а тисячі варіацій (метод Монте-Карло на стероїдах), автоматично підбираючи оптимальну фінансову реакцію для кожного рівня стійкості [10].

Розроблений комплексний підхід до трансформації фінансового контролінгу в стратегічний драйвер стійкості підприємства:

- Удосконалено універсальну модель фінансового контролінгу, яка, на відміну від існуючих, базується на трирівневій ієрархії реагування (абсорбція – адаптація – трансформація), що дозволяє диференціювати методи управління залежно від глибини кризи та рівня невизначеності.
- Дістала подальшого розвитку методика сценарного моделювання через впровадження коефіцієнту стратегічної адаптивності (Ksa), який інтегрує обсяг мобільного капіталу та швидкість реакції фінансової системи, забезпечуючи кількісну оцінку гнучкості підприємства.
- Запропоновано алгоритм системи «раннього попередження» на основі когнітивного контролінгу, що передбачає використання інструментів ШІ (NLP та предиктивна аналітика) для ідентифікації «слабких сигналів» у неструктурованих даних, що скорочує часовий лаг між виникненням загрози та фінансовою реакцією.

Існує можливість впровадження запропонованих інструментів у діяльність підприємств будь-якої галузі для зміцнення їхньої фінансової позиції, а саме: матриця «Сигнал-Реакція» може бути використана як регламент для автоматичного перемикання між бюджетами різних сценаріїв; застосування KRI (Key Resilience Indicators) дозволяє менеджменту проводити моніторинг не лише результативності (KPI), а й життєздатності бізнес-моделі; використання ШІ-інструментів знижує вплив людського фактору та когнітивних упереджень при оцінці ризиків у критичні періоди часу.

В умовах екстремальної невизначеності традиційний контролінг має трансформуватися з облікової функції у систему стратегічної навігації.

Запропонована трирівнева модель дозволяє підприємству не лише виживати за рахунок фінансових буферів (рівень абсорбції), а й активно маневрувати ресурсами та змінювати стратегію розвитку.

Інтеграція сучасних технологій, таких як машинне навчання та сценарний аналіз, перетворює фінансовий контролінг на інтелектуальне ядро, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність та стратегічну стійкість підприємства незалежно від зовнішніх шоків, що і виступає перспективами подальших розвідок.

Література

1. Штефан Н.М., Харитонова Н. Г. Фінансовий контролінг як інструмент забезпечення ефективності систем управління ризиками. *Економіка та суспільство.* 2025. Вип. 79. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-99.
2. Коваль Н. О. Особливості стратегічного фінансового контролінгу в сучасних умовах. *«ModernEconomics»*, 2022. №31.С. 52-57. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V31(2022)-08.
3. Anthony R., Govindarajan, V. ManagementControlSystems.Chicago, Mc-Graw-Hill IRWIN, 2007. 320 p.
4. Hollnagel E., Woods D. D., Leveson N. (Eds.).Resilienceengineering: Conceptsandprecepts. Aldershot, UK: Ashgate. 2006, 416 p.
5. Simons R. LeversofControl: HowManagersUseInnovativeControlSystemstoDriveStrategicRenewal. Boston: HarvardBusinessSchoolPress, 1995, 527 p.
6. Bhimani A. Managementaccountinginthedigitaleconomy. *Oxford: Oxford University Press*, 2003. 320 p. DOI: https://doi.org/10.1093/0199260389.001.0001.
7. OtleyD. Performancemanagement: a frameworkformanagementcontrolsystemsresearch. *Management Accounting Research.* 1999. Vol. 10(4)/. P. 363-382.DOI: https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115
8. Bhimani A. Managementaccountinginthedigitaleconomy. *Oxford: Oxford University Press,* 2003. 320 p. DOI: https://doi.org/10.1093/0199260389.001.0001.
9. OtleyD. Performancemanagement: a frameworkformanagementcontrolsystemsresearch. *Management Accounting Research.* 1999. Vol. 10(4)/. P. 363-382.DOI: https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115.
10. Bhimani A. Digitaldataandmanagementaccounting: Whyweneedtorethinkresearchmethods. *Journalof Management Control.* 2020. № 31 (1). P. 9-23. DOI: https://doi.org/10.1007/s00187-020-00295-z.

ЗМІСТ

I. Формування сучасного мислення як чинника державотворення

Секція 1. *Соціогуманітарні проблеми євроінтеграційних процесів національної освіти в сучасній Україні*

Балута Т.П.
Освітні втрати в умовах військового стану в Україні 5

Несененко П.П.
Теоретичні витоки місцевого самоврядування як інституту громадянського суспільства 7

Симоненко С.П.
До питання про ризики системного впровадження штучного інтелекту в освіті 9

Шмиголь М.Ф.
Освіта як простір мислення: світоглядно- філософський дискурс 10

Щербина Н.Ф.
Історичні передумови та тенденції розвитку соціальної роботи: зарубіжний досвід 12

Щубелка Н.В.
Неформальна освіта як вид соціально-культурної діяльності 13

Юшкевич Ю.С.
Європейські орієнтири розвитку освітньої сфери на місцевому рівні 14

Секція 2. *Сучасні аспекти мультидисциплінарного підходу до розвитку особистості*

Асєєва Ю.О., Хохрякова К.І.
Емоційна вразливість молоді як чинник депресивних проявів 17

Вєйландє Л. В.
Супровід професійного самовизначення майбутніх психологів 19

Возний Д.В., Чибор І. Д.
Внутрішня мотивація як детермінанта ефективного навчання 21

Ганган Ю.С.
Вплив автономної сенсорної меридіональної реакції (ASMR) на мозок та психіку людини. Теоретичний аналіз дефініцій. 23

Грабовський С.В.
Психічний розвиток особистості на різних вікових періодах в актуальній дійсності 24

Ковальська Н.А., Дмитренко Ю.С.
Навчальне навантаження як чинник академічного стресу студентської молоді 25

Ковальська Н.А., Савельєва В.А.
Взаємозв'язок тривожності та депресії у студентів з урахуванням індивідуально-психологічних характеристик 26

Ковальська Н.А., Сахарова Н.В.
Резильєнтність у подоланні симптомів моральної травми в умовах тривалого воєнного стресу 27

Пундєв В.В.
Профілактика та врегулювання конфліктів у трудових колективах 29

Рябенко М.І.
Роль закладів вищої освіти в розвитку особистості в умовах воєнного стану 31

Слободська Л.В.
Кризові комунікації як чинник формування психологічної стійкості особистості: мультидисциплінарний підхід 32

Чусова О.М. , Ніщик В.В.
Ресурсний потенціал резильєнтності у підтримці психологічного благополуччя студентів в умовах війни 34

Шрагіна Л.І., Рубцова Т.О.
Саморегуляція як ресурс збереження ментального здоров'я в умовах хронічного стресу 36

Шрагіна Л.І.
Мультидисциплінарний підхід до розвитку особистості: цифрові технології та штучний інтелект 37

Щербина Н.Ф.
Етнолінгвістичний напрям у сучасному мовознавстві 39

***Секція 3.** Англійська мова в економіці та бізнес-освіті*

Антонюк О.І.
Методологічні аспекти інтеграції моделі grow у професійну підготовку фахівців: досвід та перспективи 40

Бадюл Л.М.
Особливості професійної діяльності та компетенції викладача іноземної мови 42

Богайчук В.О.
Компетентнісний підхід у сучасній освіті 44

Галашова О.Г.
Методика навчання усного іншомовного монологічного мовлення майбутніх фахівців сфери економіки та бізнесу 46

Заволока С.І.
Роль аудіювання у розвитку навичок говоріння на заняттях з іноземної мови (французької) 47

Зимович Ю.А.
Сучасні підходи і тенденції у викладанні англійської мови здобувачам економічної освіти 49

Котенко Т.М.
Пріоритети регіональної економічної політики: взаємодія, євроінтеграція та ресурси 50

Петрова Ю.Ю.
Еволюція економічної термінології в умовах глобалізації 51

Ябуров М. В.
Трансформація міжкультурної комунікації в цифрову епоху 52

ІІ. Глобальні трансформації та розвиток національних соціально-економічних систем

***Секція 4.** Актуальні проблеми розвитку економічної теорії та історії економічної думки на сучасному етапі*

Бондарчук Я.В.
Історичні особливості розвитку сільськогосподарської кооперації на теренах України у розрізі інституціональних ризиків 54

Видобора В.В.
Інституційні передумови економічного зростання України: історичний аналіз та сучасні виклики 55

Грималюк А.В., Сухова Т.Л.
Формування наукової парадигми в політичній економії 57

Жданова Л.Л.
Наукова і індустріальна складові високотехнологічного сектору економіки: теорія та методологія дослідження 60

Звєряков М.І.
Теоретичні підходи до оцінки розвитку національної економіки 62

Климаш Н.І.
Роль інститутів у забезпеченні інвестиційних процесів і трансформації підприємницького середовища 63

Магійович Р.І.
Фактори стабільності національної валюти в умовах війни 65

Макуха С.М.
Економічна безпека регіону в умовах війни та повоєнного відновлення 67

Мельнік К.С.
Теоретичні основи посткейнсіанського підходу до аналізу структури і динаміки сукупного попиту 69

Микитенко В.В.
Демографічно-трудова атрофія як системний обмежувач резистентності соціально-економічних систем у період полікризи 70

Патлатой О.Є.
Асиметрична інтеграція економік Польщі та України у вимірі ланцюгів доданої вартості 72

Поліщук В.О.
Нова індустріалізація та цифрова трансформація: вплив на виробництво, ринок праці та глобальну конкуренцію 74

Тіщенко Є.О.
Роль ринкових трансформацій у повоєнному відновленні В'єтнаму 76

Секція 5. *Сучасні тенденції, проблеми та перспективи розвитку фінансової системи*

Артюх О.В., Бородюк О.Г.
Фінансово-інвестиційні механізми інклюзивного розвитку регіонів у процесі післявоєнного відновлення України 79

Артюх О.В., Кареліна А.В.
Проблема взаємодії органів державного контролю 80

Артюх О.В., Константинова Н.С.
Державний фінансовий контроль у сфері публічних закупівель в Україні: імплементація міжнародного досвіду 82

Артюх О.В., Кушнір С.О.
Фактичні перевірки у сфері роздрібної торгівлі: проблемні аспекти податкового контролю 83

Артюх О.В., Лаптєва В.М.
Проблемні аспекти податкового контролю в Україні 85

Артюх О.В., Ластовецька К.Р.
Державна аудиторська служба України у системі державного фінансового контролю: сучасні виклики та напрями вдосконалення 86

Артюх О.В., Якимова А.В.
Контрольна діяльність державної податкової служби України: проблемні аспекти ризик-орієнтованого підходу 88

Борса В.В.
Митно-тарифні та податкові інструменти стимулювання розвитку індустріальних парків 90

Васютинська Л.А., Слатвінська М.О.
Диференціація та сегрегація бюджетних видатків у забезпеченні фіскального маневру 91

Герчаківський С.Д.
Стратегування в митній системі України: проблемні аспекти та сучасний концепт 93

Грегоращук А.Л.
Соціальне страхування як інструмент забезпечення соціальної безпеки в умовах війни 94

Дубовик О.Ю., Очеретнова А.В.
Роль податкового менеджменту в підвищенні фінансової стійкості підприємства 96

Запорожець О.Ф., Мірошніченко М. І.
Митне адміністрування у системі фінансів зовнішньоекономічної діяльності 97

Мельнік К.С.
Посткейнсіанські підходи до аналізу перспектив неоіндустріального розвитку в умовах підвищеного рівня невизначеності 98

Savchuk S. V., Kolomyychuk N. M.
Challenges in macrofinancial risk management under martial law 100

Самострол С.В.
Податковий контроль в системі державного фінансового контролю 101

Слатвінська М.О., Перекопський Д.Т.
Податкова архітектоніка циркулярної економіки як чинник відновлення територіальних громад 103

Федченко О.О.
Трансформація фінансової архітектури соціального страхування в Україні під впливом вимушеної міграції 105

Чиж Н.М.
Цифровізація страхового ринку України в умовах воєнного стану 107

Шевцова О.Й.
Боргові зобов'язання:диверсифікація та вплив на економіку 108

Шикіна Н.А., Смолієнко В.О.
Боргова безпека України та її характерні риси в умовах воєнного стану 110

Секція 6. *Розвиток фінансового ринку України: сучасні реалії та перспективи*

Баранова В.Г.
Публічно-приватне партнерство як елемент фінансового ринку 113

Bilous K.
Pathways of repo market organization in eastern european economies 115

Бондаренко П.В.
Сучасні тенденції з страхуванням водного транспорту на міжнародному ринку страхування 116

Добриніна Л.В.
Особливості розвитку корпоративних фінансів у сучасних умовах 118

Домбровська С.О.
Роль міжнародних фінансових організацій у розвитку економіки України 119

Іоргачова М.І.
Розвиток фінансового ринку України завдяки використанню технологій ШІ: можливості та ризики 120

Kulikova Ye.O.
Digital Transformation of Pension Insurance: Opportunities and Risks 121

Лапіна І.С., Пінті А.В.
Інвестиції в Україну: виклики та перспективи 122

Менабдішвілі Д.Г.
Вплив депозитних сертифікатів НБУ на ціноутворення валютних деривативів 124

Тутов В.О.
Визначення альтернативних стратегій страхового забезпечення розвитку водного транспорту 126

***Секція 7.** Розвиток банківської справи: сучасні виклики та перспективи*

Гончар К.О.
Кібербезпека як фактор забезпечення операційної стійкості банківського сектору 128

Деркач Ю.Б.
Регулювання валютного курсу в умовах затяжного збройного конфлікту: досвід України та Ізраїлю 130

Жердецька Л.В.
Макроекономічна політика НБУ в умовах довготривалих воєнних шоків 131

Завадська Д.В.
Інноваційні бізнес-моделі банків у парадигмі цифрових екосистем та відкритого банкінгу 134

Заяць Е.Л.
Роль бізнес-моделі у формуванні конкурентної стратегії банку 136

Коваленко В.В.
Цифрові інструменти монетарної та пруденціної політик НБУ у забезпеченні кіберстікостті фінансового простору 138

Кретов Д.Ю.
Оцінка рівня впровадження інноваційних технологій в діяльність вітчизняних банків 140

Мартинова Т.П.
Застосування методів штучного інтелекту для виявлення дропів у системі фінансового моніторингу 142

Няньчук Н.Ю.
Трансформація моделей соціального банкінгу в умовах повоєнного відновлення України 144

Сергєєва О.С.
Контролінг банківських ризиків як складова забезпечення фінансової безпеки 145

III. Регіональні проблеми розвитку реального сектора економіки

***Секція 8.** Ефективність господарювання у секторах та сферах національної економіки*

Андрейченко А.В.
Зелена трансформація громад: регуляторні виклики та ризики 147

Горин В.П.
Проблеми застосування erp-систем в управлінні корпоративними фінансами в умовах воєнного періоду 148

Гребнева Д.С., Кічук Н.В.
Соціальне підприємництво як інструмент підтримки жінок у складних життєвих обставинах 150

Деньгуб В.В.
Цифровізація управління франчайзинговим капіталом бізнес-мереж 152

Ennan R. Y.
Digital transformation of law ("digitisation" of law) in the conditions of formation of the information society 154

Zabarna E. M.
Strategic planning of public investment in regional development 156

Захарченко Н.В.
Інтеграція соціальної згуртованості та циркулярної економіки як основа сталого розвитку територіальних громад України 157

Карпов В.А.
Огляд програмних продуктів по інвестиційному моделюванню бізнес-процесів 159

Клочан В.В., Славський О.В.
Соціальні аспекти розвитку підприємництва в умовах трансформації територіальних громад 161

Колесник О.О.
Агенти змін як драйвери інноваційного розвитку бізнесу 163

Корольова Т.С.
Сучасні аналітичні інструменти оцінки спроможності громад 165

Котелевська Я.В.
Підвищення стійкості та конкурентоспроможності громад в умовах трансформації та повоєнної відбудови 167

Котова І.М.
Розвиток територіальних громад та їх відновлення в умовах війни 169

Магійович І.В.
Інновації як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств 170

Муконін О.В.
Дью-ділідженс як інструмент інвестиційного контролю бізнесу 172

Павлова Т.В.
Інструменти та механізми управління збалансованим розвитком територій 174

Подмазко О.М.
Циркулярна економіка як чинник соціально-економічної стійкості територіальних громад 176

Россоха В.В., Рудницька Д.В.
Сучасні тенденції диверсифікації та розвитку бізнес-спільнот у підприємницькому середовищі 178

Сербіна А.А.
Індустріальні парки як інструмент залучення інвестицій в умовах повоєнного відновлення економіки 180

Циналєвська І.А.
Роль багаторівневого управління у забезпеченні територіального розвитку в Україні 182

Секція 9. *Теоретичні та практичні проблеми розвитку міжнародних економічних відносин та інтеграційних зв'язків*

Воронова О.В.
Проблеми та бар'єри інвестиційної діяльності в Україні 184

Гусенко О.С.
Нормативно-правове забезпечення розвитку інвестиційного бізнесу в Україні в умовах євроінтеграції 186

Єрмакова О.А.
Глокально-кумулятивна модель економічного розвитку 188

Заєць М.А.
Роль міжнародних організацій в залученні та регулюванні ПІІ 189

Тарасевич Н.В.
Участь України у міжнародному русі капіталу через фінансовий механізм ROUND-TRIPPING 191

Уханова І.О.
Механізми залучення ПІІ в реальний сектор економіки України в умовах посилення євроінтеграційних процесів 193

Секція 10. *Соціально-трудові відносини та управління персоналом у людино-орієнтованій економіці*

Бондаревська К.В.
Взаємодія системи освіти та ринку праці як передумова забезпечення соціальної безпеки населення 195

Браславська Н.В., Браславський І.О.
Фізичне виховання – важлива умова гармонійного розвитку молодої людини в сучасних умовах 197

Григор'єва О.В.
Сучасні аспекти мультидисциплінарного підходу до розвитку особистості засобами фізичної культури 199

Збрицька Т.П.
Мотиваційні важелі соціального діалогу в умовах глобальної нестабільності 200

Копа В. М.
Фізичне виховання як продукт сучасного мислення та загально-людської культури 203

Перепельчук Т.В.
Вдосконалення колективно-договірного регулювання в умовах невизначеності 204

Петровська О.М.
Соціально-трудові інновації як основа формування людино-орієнетованої економіки 206

Подвальна Н.Є.
Фактори ефективності HR-аналітики в умовах цифровізації управління персоналом 208

Познанська І.В.
Стратегічні підходи до удосконалення системи сприяння гідній праці в умовах війни 210

Пужанський І.М.
Індикатори гідної праці для внутрішнього моніторингу на рівні підприємства 212

Сорока О.В.
Цифровізація робочого середовища як фактор розвитку професійного вигорання персоналу 214

Щерба В.В.
Мультидисциплінарний підхід до розвитку особистості студентів 216

Секція 11*. Статистичні та економіко-математичні методи дослідження соціально-економічних процесів на макро- та мезорівнях*

Березорудський А.М., Сіренко А.О.
Статистичний аналіз ролі Round-tripping у формуванні структури прямих іноземних інвестицій в Україні 219

Білоус О.Ю.
Особливості розвитку малого бізнесу в умовах війни 221

Єжов М.Б.
Стратегії регіональної реіндустріалізації у контексті повоєнного відновлення на прикладі Подільського району Одеської області 222

Кирилова Л.О.
Гібридні математичні моделі в управлінні складними економічними системами 224

Кузіна Ю.В., Дабіжа К.А.
Теорія ігор в моделюванні бізнес-процесів 225

Кузіна Ю.В., Ковальчук Є.О.
Математичне моделювання надійності інноваційних ланцюгів постачання в умовах криз 227

Кузіна Ю.В., Мойсеєнко О.Д.
Сучасний статистичний аналіз споживчого кошика в Україні 229

Маринов Д.М.
Використання великих даних для підвищення ефективності публічного управління в умовах цифрової трансформації України 231

Милашко О.Г.
Кінцеве використання ВВП України: структурні трансформації та внесок у макроекономічну динаміку 232

Милашко О.Г., Штельмашук М.С.
Адаптивність морської контейнерної логістики до зовнішніх викликів: тенденції та індикатори 234

Ольвінська Ю.О.
Статистичне забезпечення оцінки сталого розвитку регіонів 236

Погорєлова Т.В.
Оцінка фінансування агробізнесу України в контексті сучасних викликів 238

Разінкін Н.С.
Використання ШІ в контексті статистичних досліджень 240

Сазонов К.О.
Макроекономічні аспекти вибору стратегії сталого розвитку 241

Самотоєнкова О.В.
Статистичний аналіз надходження та використання інвестицій у сфері інформаційних технологій 243

Сілін Є.М.
Резильєнтність економіки в умовах війни: регіональний вимір та практичні кейси 245

Холостенко Є.П.
Аналіз моделей машинного навчання в управлінні IT-проєктами 247

Чукурна О.П., Кофман В.Ю.
Роль даних, аналітики та штучного інтелекту в прийнятті управлінських рішень в IT-проєктах 249

Шинкаренко Л.В., Воропай Н.Л.
Дослідження впливу війни на стан готельного бізнесу математично-статистичними методами 252

Шинкаренко В.М., Шарай Н.В.
Оптимізація вартості контракту як умова фінансової стійкості ЗВО 254

Секція 12. *Механізми та інструменти розвитку та управління туристичними дестинаціями*

Бедрадіна Г.К., Мостова К.А.
Агротуризм у системі сталого розвитку сільських територій: особливості та перспективи 256

Галасюк С. С.
Україна в структурі hotelstars union: проблеми та перспективи для категоризації готелів 257

Дикий П.Д.
Інноваційні формати продукту в кавовому бізнесі 259

Єгупова І.М., Єгутов Ю.А.
Імплементація фінського досвіду в організацію діяльності ресторанних закладів України 261

Кунділовська Т.А.
Повоєнне відновлення регіонів України через розвиток сільського туризму 263

Лебедєв І.В.
Розвиток санаторно-курортної сфери Одеського регіону на засадах соціальної відповідальності 264

Мартинова Н.С.
Адаптація підготовки майбутніх фахівців в сфері туризму до викликів сучасного глобального середовища 266

Михайлюк О.Л.
Вплив міжнародних та національних туристичних організацій на розвиток туризму в Україні 267

Нездоймінов С.Г.
Повоєнна відбудова туристичної інфраструктури регіонів України 271

Нєчева Н.В.
Інструменти стимулювання розвитку курортів: сервісна культура та управління туристичними потоками 273

Ремігайло І.Ю.
Прогнозування цін у готельному бізнесі на основі методів Revenue Management 275

Харенко Д.О.
Управлінські та маркетингові інструменти брендингу туристичних дестинацій 277

Шикіна О.В.
Інструментарій управління інтеграційним розвитком готельних мереж 278

Zakharchuk V.
Catering in the structure of production technology of restaurant business enterprises 280

IV. Управління суб'єктами господарювання, інформаційні технології, методи обліку, аналізу та прогнозування економічних ситуацій

Секція 13. *Сучасні технології менеджменту*

Гой В.К.
Сучасні технології менеджементу в готельно-ресторанному бізнесі 282

Горбатюк В.В.
Організація ефективної системи менеджменту в умовах криз 285

Данчева О.М.
Ефективність використання цифрових платформ у менеджменті команд: сучасні підходи 287

Єсіна О.Г., Мельничук О.А.
Механізми подолання «Долини смерті» у процесі трансферу технологій 288

Каламан О.Б.
Процесний підхід у сучасному менеджменті: від функціонального управління до оптимізації бізнес-процесів як основи управління якості 291

Коваль Н.В., Ляшенко Н.А.
Стратегічний аналіз в системі управління потенціалом підприємства 292

Кузнецова І.О., Кізюн Б.Ф.
Стратегічний pest-аналіз зовнішнього середовища як інструмент сучасного менеджменту цифрової трансформації медичних закладів 294

Кузнецова І.О., Мартинов Д.О.
Інтеграція корпоративної соціальної відповідальності у стратегічний розвиток туристичних підприємств України в умовах воєнних викликів 296

Піскун А.В.
Малий бізнес в Україні в умовах війни: роль державної підтримки 298

Хетагурова Д.О.
Методика формування сценаріїв розвитку готельних підприємств 299

Швець К.В.
Формування інтегрованої системи контролінгу 301

Секція 14. *Маркетинг та логістика: стратегії, тренди, технології*

Амбарнікова Є.М.
Оцінка та мінімізація структурних ризиків ланцюгів постачання в умовах вимірної та незмірної невизначеності 303

Бербер А.І.
Чиники формування ринку зоотоварів та особливості поведінки споживачів 306

Берназ О.В.
Трансформація внутрішнього брендингу в умовах цифрових змін та організаційної турбулентності 307

Беспалов В.М., Кочевой М.М., Обнявко О.В.
Особливості організації маркетингової діяльності на промислових підприємствах 308

Бондаренко О.М., Батіщева В.Д.
Особливості організації рекламної діяльності підприємств сфери послуг у цифровому середовищі 310

Ковальов А.І., Кочевой М.М., Носаченко О.А.
Інструменти цифрового маркетингу у просуванні продукції підприємств 313

Кравець Д.Д.
The role of economic analysis in shaping effective marketing decisions 315

Кузнєцова О.В.
Маркетингові аспекти розвитку дуальної освіти у формуванні кадрового потенціалу готельно-ресторанного та туристичного бізнесу 317

Малтиз В.В.
Методологія побудови комплексної маркетингової воронки: інструменти конверсії та стратегії Retention 318

Нєчева Н.В.
Екологічний маркетинг на курортах: стратегії сталого розвитку 320

Нікішина О.В.
Розбудова територіальних агропродовольчих ринків як чинник ендогенного розвитку економіки України 321

Новак Г.В.
Роль міської логістики у формуванні конкурентоспроможності територій 323

Пеклун О.С.
Формування інтегральної моделі оцінки цифрової зрілості готельних підприємств 324

Обнявко О.В., Сабадирьова А.Л.
Впровадження ESG-підходу в екологічному маркетингу України: стратегічні виклики та перспективи 326

Рулінська О.В., Полянська О.Є.
PR як інструмент просування бренду 328

Саєнсус М.А.
Основи формування цифрових двійників ланцюгів поставок для упарвління ризиками в умовах високого не визначення (акцент на Індустрію 4.0). 330

Сало Я.В.
Маркетинг знань як інструмент управління розвитком підприємства 332

Стрій Л.О., Баранова К.С.
Інтеграція маркетингу та логістики на підприємствах дорожньо-будівельної галузі 334

Стрій Л.О., Тищенко Д.В.
Маркетингові стратегії логістичних компаній в умовах воєнного часу 336

Тарасова К.І.
Зелена логістика як інструмент формування маркетингової цінності бренду 337

Федірко В.О.
Використання кастомізованих ШІ-асистентів у діджитал-маркетингу 339

***Секція 15**. Сучасні проблеми теорії та практики функціонування вітчизняних підприємств*

Бакалінський О.В., Маліцький В.В.
Вплив війни з росією на зміну настроїв клієнтів на ринку використання вантажних вагонів 341

Варналій З.С.
Актуалітети теорії та практики функціонування вітчизняних суб'єктів господарювання на наноекономічному рівні 342

Галашов Д.Ю.
Передумови формування адаптивної бізнес-моделі підприємств 344

Гребенник Н.Г.
Адаптивна методологія управління комерціалізацією знань у системі інноваційного розвитку підприємства 345

Гриб С.А.
Напрями забезпечення інноваційного розвитку торговельних підприємств 347

Губанов М.С.
Стратегічні підходи до управління грошовими потоками торговельних підприємств 349

Єгупов Ю.А., Єгупова І.М.
Класифікація витрат в контексті калькулювання повної собівартості продукції на основі АВС-методу 350

Кічук Н.В., Доброва Н.В.
Специфіка розвитку соціального підприємництва в умовах трансформації економіки України 352

Літвінов О.С., Огренич Д.Ф.
Аналітичне забезпечення підвищення ефективності ІТ-підприємств 354

Лукінов С.С.
Фактори конкурентоспроможності підприємств сфери торгівлі в умовах сучасних економічних трансформацій 355

Павлова О.А.
Критерії оцінки сталого розвитку ІТ-підприємств україни: організаційно-економічний аспект 356

Сабадирьова А.Л.
Механізми розвитку потенціалу підприємницької діяльності у когнітивних системах 358

Тарасюк М.В.
Цифрові двійники організацій як інструмент стрес-тестування стратегічних рішень 361

Тіщенко І.В.
Організаційно-економічний механізм управління інноваційним розвитком готельних підприємств на основі процесного підходу 363

Ящук Ю.Л.
Інституційні та соціальні аспекти кваліметричного оцінювання процесів управління підприємствами 365

Hrinchenko R. V., Dehtiar O. S.
Trends in venture entrepreneurship development at the current stage 367

Semenova V. H.
Key considerations for using artificial intelligence in business processes 368

Секція 16. *Цифрова трансформація економіки та бізнесу*

Бахарєв С.А.
Edge-інтелект як напрям оптимізації процесів машинного навчання в умовах обмежених ресурсів 370

Букраба О.М.
Постквантова криптографія у фінансовому секторі: стан та перспективи впровадження 372

Вакула А.Ю.
Сучасні сервіси для перевірки текстів на штучний інтелект 374

Винниченко В.І.
Цифрова трансформація аграрного сектору України: виклики та можливості в контексті євроінтеграції 376

Войцеховський С.Ю.
Моделювання впливу торговельної відкритості на економічну стабільність України 377

Гострик О. М., Соловйова В.В.
Використання bi-засобів для оцінки та прогнозування дільності підприємств модельного бізнесу 378

Грегоращук І. Л.
Data-driven підхід у стратегічному управлінні страховим бізнесом в епоху цифрової трансформації 380

Єсіна О.Г.
Цифрова трансформація та ESG-управління як чинники конкурентоспроможності підприємств 381

Журило С.С.
Цифровізація публічних закупівель як драйвер трансформації економіки 383

Манжула С.П.
Проблеми розвитку репозитаріїв як основної частини дослідницької інфраструктури соціальних та гуманітарних наук 385

Орлик О.В.
Вплив штучного інтелекту на розвиток туризму та готельного бізнесу 387

Смєсова В.Л., Богданов О.О.
Цифрові зміни у бізнесі: від оцифрування до уникнення «Пастки цифровізації» 389

Соколюк К. Ю., Грицай А. Д.
Цифрові екосистеми в аграрному бізнесі україни як елемент конкурентоспроможності 391

Фомічев Д.М.
Інтелектуальні системи як інструмент підвищення ефективності логістичних операцій. 393

Секція 17. *Проблеми обліку, аналізу і аудиту в умовах євроінтеграційних процесів України*

Артюх О.В., Жуда Г.В.
Державний фінансовий контроль підприємств будівельної галузі 395

Артюх О.В., Іщенко О.Д.
Державний контроль автотранспортних підприємств у сфері оподаткування 397

Артюх О.В., Фєйгін К.П.
Державний контроль за використанням міжнародної фінансової допомоги в Україні 399

Добрунік Т.П.
Податкові аспекти землекористування в аграрному секторі економіки України 400

Коновалова А.В., Щерба В.О.
Застосування МСФЗ для МСП в Україні: економічна доцільність та проблеми адаптації 403

Лоханова Н.О.
Новітні підходи до побудови розкриттів інформації у фінансовій звітності за МСФЗ 405

Мацків О.І.
Перспективи розвитку облікових інформаційних систем в сучасних умовах 406

Милашко М.О.
Проблеми та сучасні виклики податкового регулювання підприємств ІТ-сфери України 407

Проскуріна Н.М.
Професійна етика аудитора в умовах оцінки ризиків шахрайства 408

Семенова К.Д.
Оцінювання ризиків діяльності підприємства як елемент фінансового аналізу 410

Старенька О.М.
Особливості організації бухгалтерського обліку фінансових інструментів у фінансових установах 412

Терновський О. Ю.
Дискусійні аспекти обліку нематеріальних активів в умовах застосування МСФЗ 414

Черкашина Т.В.
Облік відновлення потенціалу підприємства: від фіксації втрат до капіталізації витрат 415

Чернишова Л.В.
Фінансовий контролінг як інструмент забезпечення стратегічної стійкості підприємства 417

Електронне наукове видання

НАУКОВІ ПРОБЛЕМИ ГОСПОДАРЮВАННЯ НА МАКРО-, МЕЗО- ТА МІКРОЕКОНОМІЧНОМУ РІВНЯХ

Збірник матеріалів

XXIII Міжнародної науково-практичної конференції

Одеського національного економічного університету

23-24 квітня 2026 року, м. Одеса

Збірник ухвалено до публікації в електронному форматі та рекомендовано до поширення в мережі Інтернет згідно з Рішенням Вченої ради Одеського національного економічного університету (Протокол № 7 від 19.05.2026 р.)
Формат 60x84/8. Ум. друк. арк. 51,4.